

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

KOMPARACE MOTIVACE K VÝKONU
PROFESE PŘED A PO ABSOLVOVÁNÍ
ZÁKLADNÍ ODBORNÉ PŘÍPRAVY
POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

COMPARISON OF MOTIVATION TO PERFORM THE PROFESSION BEFORE AND
AFTER COMPLETING BASIC PROFESSIONAL TRAINING FOR THE POLICE OF THE
CZECH REPUBLIC



Magisterská diplomová práce

Autor: **Bc. Lucie Kubíčková**

Vedoucí práce: **pplk. PhDr. Lenka Šrámková, Ph.D.**

Olomouc

2023

Na tomto místě bych chtěla poděkovat především paní pplk. PhDr. Lence Šrámkové, Ph.D. za její ochotné a odborné vedení této práce. Dále také paní pplk. Mgr. Martině Jedličkové a panu kpt. Mgr. Janu Glückseligovi za ochotu spolupráce při administraci výzkumné metody. Můj vděk patří také účastníkům výzkumu, bez kterých by nebylo možné jej realizovat. V neposlední řadě děkuji svým blízkým, kteří mi byli oporou nejen při psaní diplomové magisterské práce, ale po celou dobu studia.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou magisterskou práci na téma:
*„Komparace motivace k výkonu profese před a po absolvování Základní odborné přípravy
Policie České republiky“* vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí práce a
na základě literatury uvedené v literárním seznamu.

V Olomouci dne 31.03.2023

Podpis: _____

OBSAH

OBSAH.....	3
ÚVOD.....	5
TEORETICKÁ ČÁST	6
1 Motivace k výkonu profese	7
1.1 Obecná motivace	7
1.2 Výkonová motivace.....	10
1.3 Pracovní motivace	12
1.4 Faktory pracovní motivace	14
1.4.1 Faktory vnitřní a vnější.....	14
1.4.2 Faktory hmotné a nehmotné	15
1.4.3 Jiná dělení faktorů	15
1.5 Vybrané teorie pracovní motivace.....	17
1.5.1 Teorie instrumentální.....	18
1.5.2 Teorie obsahové.....	19
1.5.3 Teorie procesní	25
2 Policie České republiky	29
2.1 Pojetí profese PČR	29
2.1.1 Charakteristika profese	29
2.1.2 Služební poměr	30
2.1.3 Kritéria k přijetí do služebního poměru.....	31
2.1.4 Zákonné vymezení.....	32
2.1.5 Etické vymezení	33
2.2 Služby a útvary PČR	34
2.3 Základní odborná příprava PČR.....	37
3 Psychologie osobnosti příslušníků PČR.....	39
3.1 Teoretický podklad psychologie osobnosti	39
3.2 Jednotlivé charakteristiky osobnosti užitá výzkumné metody	42
3.3 Psychologická kritéria pro výkon profese PČR.....	44

3.4 Vybrané psychologické faktory v policejní profesi.....	48
PRAKTICKÁ ČÁST	52
4 Výzkumný problém	53
5 Typ výzkumu a použité metody	54
5.1 Výzkumná metoda.....	54
5.2 Formulace výzkumných hypotéz.....	57
6 Sběr dat a výzkumný soubor	60
6.1 Administrace výzkumné metody	60
6.2 Výzkumný soubor	60
6.2.1 Popis pretestového výzkumného souboru	61
6.2.2 Popis finálního výzkumného souboru	65
6.3 Etika výzkumu	67
7 Práce s daty a její výsledky	69
7.1 Metody analýzy dat	69
7.2 Výsledky ve vztahu k normě	69
7.3 Výsledky ve vztahu k absolvování ZOP PČR a vyhodnocení hypotéz.....	75
8 Diskuze	84
9 Závěr.....	91
10 Souhrn.....	92
LITERATURA	96
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	101
PŘÍLOHY	103

ÚVOD

Motivace uchazečů o policejní profesi je velkým tématem a při výběrovém řízení jistě padne alespoň jedna otázka právě na toto téma. Jelikož je práce policisty tak specifická, rozhodně je dobré znát, co k ní člověka vede. Vedle vyjmenování nejrůznějších motivů zaujímá psychická motivovanost speciální místo, jelikož vychází z osobnostních charakteristik jedince. Psychické dispozice (a výkon) zájemce jsou pak obsahem zjišťování osobnostní způsobilosti ke vstupu do služebního poměru jako příslušník Policie České republiky (dále také jako „PČR“; nebo „policie“). Z tohoto důvodu diplomová práce vznikla.

S ohledem na téma výzkumu se v teoretické části zabývám objasněním pojmu motivace, a to jak obecné, výkonové, tak se specifickým zaměřením na výkon profese, kde uvádím i několik vybraných teorií pracovní motivace odborníků v dané oblasti. Dále pokračuji několika stranami o PČR, podstatou této profese, její strukturou, kritérii ke vstupu do služebního poměru a dalšími. Závěrem kapitoly hovořím o Základní odborné přípravě začínajících policistů. Poslední teoretický blok představuje problematiku psychologie osobnosti, kde zmiňuji teorie nejznámějších odborníků a dále navazuji popisem jednotlivých charakteristik obsažených v užití výzkumné metodě. Následně se zaměřuji na psychologii osobnosti příslušníků policie a na faktory policejní profese, které mohou mít efekt na psychiku a osobnost policisty.

Výzkum této práce zkoumá dynamiku charakteristik osobnosti v rámci užitého dotazníku, jež představují osobnostní podklad pro motivaci k výkonu profese, tedy stát se příslušníkem PČR a adekvátní plnění této pozice. Design výzkumu je kvantitativní, s využitím testové dotazníkové metody – Motivace k výkonu. Dynamika je zjišťována se závislou proměnnou – absolvování Základní odborné přípravy PČR (dále také jako „ZOP“ nebo „ZOP PČR“), při kterém policejní studenti nabývají znalostních, dovednostních, ale i osobnostních kompetencí, a proto předpokládám efekt tohoto výcviku na zmiňované osobnostní rysy. Pracuji tedy s pretestovou a posttestovou sadou dat. Pro analýzu těchto byl použit párový T-test pro dva závislé výběry. Finální výzkumný soubor činilo celkem 122 respondentů z řad čerstvě přijatých policistů.

Výsledky výzkumu prezentuji nejdříve ve vztahu k normě a následně ve vztahu k absolvování ZOP PČR, abych zodpověděla výzkumné hypotézy a podstatu výzkumu. V diskuzní části práce píš o možných efektech ZOP PČR na jednotlivé výsledky zkoumání a stejně tak uvádím i problematické oblasti výzkumu a jeho limity.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Motivace k výkonu profese

1.1 Obecná motivace

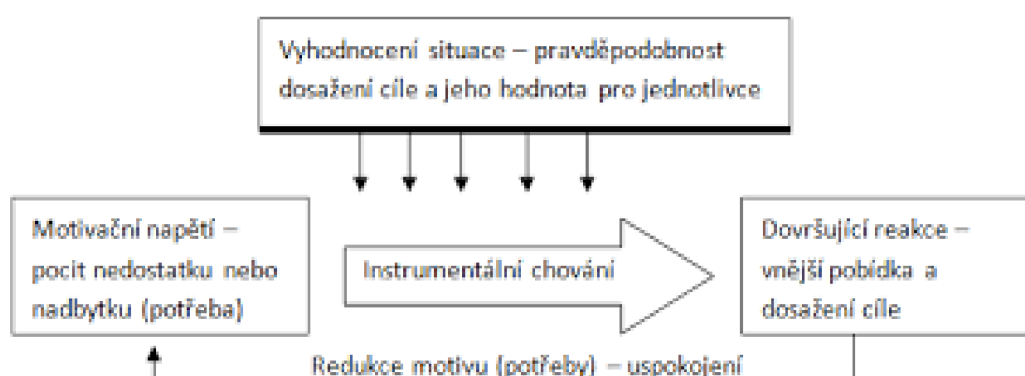
Motivace je psychologický proces, který aktivuje, řídí a určuje směr a účel lidskému chování. Je to interní hnací síla, vedoucí k naplnění neuspokojených potřeb. Termín vznikl ze slovního spojení „*animi motus*“, v překladu znamenající „pohyb mysli“, které bylo pozměněno na pojem „*motivus*“, tedy „hýbající se“. Motivace je dynamickým procesem i výsledkem lidského psychického i fyzického vývoje, převážně pak v oblasti socializace a akulturace. Tureckiová (2004, s. 55) píše, že: „*Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*“ Tato definice se přímo vztahuje k chování v důsledku motivace – motivovanému jednání. Jinou definici podal Nakonečný (1997, s. 12.): „*Motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.*“ Jinou definici nabídli také Komárková a Provozník (1996, s. 33): „*Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.*“ Nakonec Plháková (2003, s. 319) ji popisuje takto: „*Souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování a prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.*“ V procesu motivace se uplatňují následující jevy:

- Energie
- Směr zaměření této energie
- Selektivní pozornost vůči příslušným podnětům
- Jednání vztažené k cíli motivace
- Vytrvalost v tomto jednání (Nakonečný, 1997).

Motivace je záležitostí individuální a ve většině případů záměrnou. Má své principy – zákonitosti jejích projevů. Jedním z nich je princip ekvilibria, tedy rovnováhy mezi fyzickou a psychickou stránkou člověka. Dále pak princip zaměřenosti na cíle a princip dominance, popisující skutečnost, že pouze dostatečně dominantní motivy dokáží aktivizovat proces motivace. Motivace má genotypické a fenotypické osobnostní nastavení, vyznačující se

převládajícími preferencemi při identifikování, zacílení a persistenci v procesu (Dvořáková et. al., 2007).

Motivaci lze vnímat jako cíle, které si osoba stanovila, jako způsob, kterým si cíle vybrala a jako způsob jednání, které vede k dosažení těchto cílů. Je dána třemi složkami – směrem, úsilím a vytrvalostí – tedy čeho se snaží dosáhnout, jak moc se toho snaží dosáhnout a jak dlouho se toho snaží dosáhnout. Uspokojení jedné potřeby tvoří dále podklad pro napětí plynoucí z potřeby jiné (například uspokojení potřeby socializace aktivuje potřebu strávit nějaký čas o samotě) (Armstrong, 2015). Motivace má cyklický charakter, jehož schéma znázorňuje obrázek č. 1.



Obr. č.1: Cyklické schéma motivace (Tureckiová, 2004)

Niermeyer a Seyffert (2005) pojmají motivaci jako proces, který formují čtyři hlavní komponenty, jimiž jsou síla podnětu, vlastní účinnost, časová perspektiva a emoční inteligence. Silou podnětu míní vnitřní pohnutky závislé na pocitu napětí či uvolnění. Vlastní účinnost pak znamená subjektivní přesvědčení o vlastních schopnostech využívaných podle vlastních úvah a chápání světa. Časová perspektiva představuje skutečnost, že cíle, které si osoba stanovuje, jsou podmíněny aktuální fází života, stupněm vzdělání, zralostí hodnot apod. Poslední, emoční inteligence, slouží jako efektivní faktor při rozhodování. Motivace je řízena tzv. motivy.

Motivy

Motivy chápeme jako pohnutky, psychologické příčiny motivace, usměrňující cílené jednání. Základními pohnutkami jsou právě potřeby. Potřebu lze označit za prožívaný nedostatek něčeho, co má svou hodnotu pro daného člověka. Motivace je proto uspokojení těchto vnitřních deficitů. Kromě potřeb existují i jiné motivy, jimiž jsou pudy, ctižádost, zájem, cíl, ideál a zvyk. Obecně dělíme motivy do několika kategorií, jimiž jsou motivy

prvotní a odvozené, vědomé a nevědomé, vrozené a získané, materiální a duchovní a nakonec biogenní, psychogenní a sociogenní (Doležal et. al., 2016).

Madsen (1979) poskytl další významné dělení – motivy primární, které popsal v podstatě jako fyziologické potřeby a tendence k zachování života, a motivy sekundární, jimiž je potřeba sociálního kontaktu, dosažení úspěšného výkonu, moci a vlastnictví. Při práci s motivovaností zaměstnance pracujeme spíše s motivy sekundárními. Na stejném principu existuje i koncept Maslowovy pyramidy potřeb, v níž zastupují nižší patra potřeby fyziologické a vzestupně nabývá potřeb psychických.

Motivy mají dispoziční charakter, který však může zůstat neaktivován a motivy tak setrvávají v podobě nenaplněných vnitřních přání a tužeb. Vnějšími protějšky motivů jsou tzv. incentive. Ty psychologie chápe jako požadavky, sankce či výzvy působící na člověka z okolního světa.

Motivy mají dvě složky:

- Energizující – dodávají sílu a energii jednání (např. dostat se na vyšší pozici)
- Řídící – dávají směr jednání -> lidé se rozhodnou pro určitou věc a vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout (Dvořáková et. al., 2007).

Motivovanost

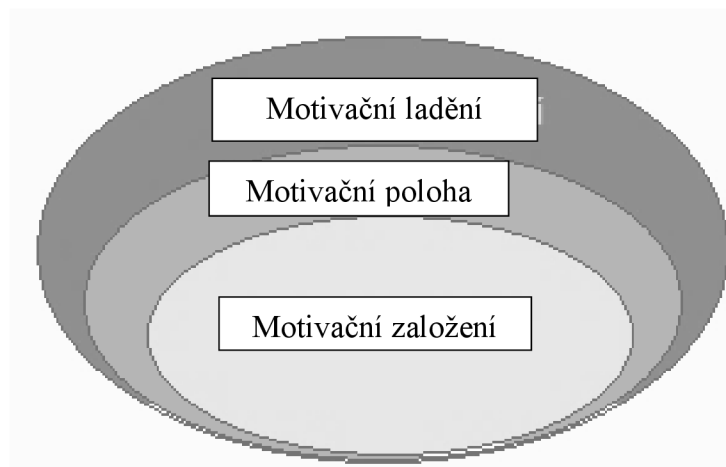
Pro pochopení motivovanosti, jakožto stavu subjektivního pocitu motivace zaměstnance, je potřeba porozumět jeho prožívání, subjektivním významům a celkovému postoji k danému zaměstnání. Motivovanost pracovníka je dána hodnotami, stimuly, přesvědčeními a očekáváními. Dobře motivovaný pracující vynakládá značnou sílu ke splnění očekávaných požadavků a dosažení stanovených cílů (Doležal et al., 2016). Obecně platí, že motivovaní lidé mají tendence k pozitivnímu dobrovolnému chování, snaží se z vlastní vůle vykonat něco navíc (Armstrong, 2015).

Podle modelu Adaira (2004) se motivovanost jedince odvíjí od tří oblastí potřeb, jimiž jsou potřeba vykonat společný úkol, potřeba jednoty skupiny a potřeby, kterými disponuje daný jedinec. Tyto oblasti jsou dynamické a vzájemně se prolínají. Zaměstnanci by měla práce poskytnout časovou strukturu, sociální vztahy, plnění společných i individuálních cílů, pocit sounáležitosti, smysluplnosti práce a mnoho dalšího, ale opět platí, že tyto aspekty povolání se budou lišit napříč různými profesemi, a hlavně napříč jednotlivými lidmi. V každém případě platí, že motivace k výkonu profese je kombinací dlouhodobého vnitřního rozpoložení, vnějších podmínek a aktuálního psychického ladění.

Motivační pole

Autorem tohoto termínu je Plamínek a jedná se o teorie vysvětlující vliv aktuálních motivů na chování jedince. Tvoří ji tři základní složky: motivační založení člověka, motivační poloha a motivační naladění.

- Motivační založení je spojeno s neměnnou složkou osobnosti – charakterem, a tvoří základ pole. Tuto část pole tedy nelze měnit, ale lze ji poznat a naučit se s ní pracovat. Existují čtyři modelové typy lidí: usměrňovatelé, objevovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé.
- Motivační poloha představuje vnější motivy podmiňující lidskou motivaci. Jedná se o relativně stálé prvky vnějšího prostředí dané osoby. Do této sféry spadají i naučené reakce na tyto prvky.
- Motivační naladění jsou pak krátkodobé a proměnlivé jevy působící na motivaci. Dalo by se je považovat za aktuální emoce a prožívání (Plamínek, 2015).



Obr. č.2: Motivační pole J. Plamínka (Plamínek, 2015)

1.2 Výkonová motivace

Pracovní motivace spadá do motivace výkonové, tedy do motivace k realizaci výkonu. Tato motivace vyplývá z potřeby dokázat něco obtížného, úspěšně zvládat podněty ve svém okolí a udělat to co nejrychleji a nejkvalitněji. Výkon probíhá samostatně, nezávisle na druhých. Cílem je překonání překážek a dosažení vysokého standardu, překonat sám sebe i ostatní (Výrost, Slaměník, Sollárová, 2019). McClelland (2015) tvrdí, že motivační aktivita začíná uvnitř lidské psychiky a jejím zaměřením je podnikat kroky k dosažení cíle, za

doprovodu anticipace úspěchu. Tento fenomén úzce souvisí s aspirační úrovní jedince a jeho sociálním prostředím.

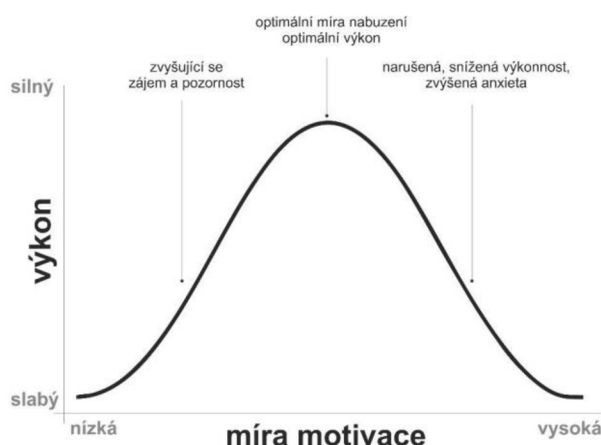
Atkinson (1966) je toho názoru, že motivace k dosažení úspěchu v daném pracovním úkolu tvoří nejméně tři faktory:

- Motiv dosažení úspěchu jako součást jedincova charakteru, který je stabilní
- Motiv odhadovaného úspěchu v dané situaci
- Motiv incentivních hodnoty úspěchu v takové činnosti

Autor svou teorii doplňuje o zjištění, že hodnota úspěchu je nepřímo úměrná pravděpodobnosti úspěchu v dané činnosti. Proto platí uvedené faktory a orientace na středně obtížné úkoly, jak je pro osoby s orientací na úspěch typické, pouze tehdy, kdy je osoba opravdu orientována na dosažení úspěchu, nikoliv vyhnutí se neúspěchu. V případě orientace na vyhnutí se neúspěchu jde o vztah, kdy hodnota neúspěchu je přímo úměrná pravděpodobnosti úspěchu v dané činnosti a proces je tedy odlišný (Výrost et al., 2019).

K dosažení úspěchu je potřeba zapojit vnitřní vůli, kterou chápeme jako záměrné, vědomé úsilí směřující k dosažení cíle. Sprenger (2000) však pohlédl za hranici motivace a dodává, že se při dosažení úspěchu zapojují i jiné komponenty. Vytvořil tak tzv. pilíře úspěchu, které označil pojmy „*chtít, umět a smět*“. Pojem *chtít* označuje vnitřní motivovanou vůli, *umět* zase schopnosti a kompetence, a nakonec *smět* znamená prostředí a jeho podmínky.

Výkon člověka můžeme charakterizovat jako výsledek jeho činnosti. Uvažujeme u něj vzorec: $V = f(M, S, P)$, který znázorňuje, že výkon je funkcí motivace, schopností a podmínek. Pokud některá z těchto komponent nesplňuje optimální hodnotu, výkon stagnuje nebo klesá. O vztahu mezi motivovaností a výkonem hovoří Yerkes-Dodsonův zákon (viz obr. č. 3) který objasňuje skutečnost, že příliš vysoká či příliš nízká motivovanost zapříčiňuje nedostatečný výkon, zatímco průměrná míra motivovanosti a tím i z ní plynoucí nabuzení organismu (tzv. arousal) kvalitní výkon umožňuje. Z hlediska profese však k této události dochází málokdy, jelikož motivovanost má dlouhodobý charakter a osoba je tak schopná veškeré míry vyrovnávat.



Obr. č.3: Yerkes – Dodsonův zákon (Řezníčková, 2017)

Pracovník je výkonný v případě, že dochází k souladu mezi pracovními nároky a jeho kompetencemi. Mezi kompetence patří pracovní způsobilost, znalosti a praktické dovednosti, které jsou limitujícími kritérii výkonu zaměstnance. Výkon je dále ovlivňován dalšími faktory – subjektivními i objektivními, dlouhodobými i situačními. Mimo jiné i vztah, který si pracovník ke své profesi vytváří, koresponduje s jejím vnímáním, prožíváním a hodnocením a opět se odráží i ve výkonu. Existuje spousta teorií o korelaci mezi pracovní spokojeností či identifikací pracovníka s profesí s jeho výkonností, avšak tyto hypotézy nebyly výzkumně potvrzeny. Co však potvrzeno je, je vliv odměn, pakliže se dotyčný domnívá, že jeho odměna odpovídá jeho pracovnímu výkonu. Odměna může být v podobě vnějšího stimulu, vnitřního uspokojení, pocitu seberealizace či sociální interakce. V tomto případě se pracovní spokojenost stává důsledkem, nikoliv příčinou výkonnosti, potažmo motivovanosti (Kociánová, 2010).

1.3 Pracovní motivace

Práce člověku poskytuje mimo finančního zabezpečení pro pokrytí primárních potřeb i mnoho dalšího – strukturovaný časový řád, sociální interakce, zážitky tvořivosti a dovedností, zdroj identity a aktivity. Motivace k výkonu profese nevyplývá tedy pouze z finančních zisků, ale ze samotné pracovní činnosti obsahující zmíněné prvky (Wágnerová, 2008).

Pracovní motivace znamená vyjádření přístupu zaměstnance ke své profesi, jeho ochota pracovat, která vychází z jeho vnitřních pohnutek. Pro jasnější porozumění je potřeba odlišit postoj k práci obecné, mající hodnotu samotné prováděné činnosti, a práci jako konkrétní profesi vázané k určitému typu organizace. V případě, že práce neuspokojuje

příslušné potřeby či uspokojuje potřeby nepřislušné k výkonu profese, je zapotřebí dodat vnější motivující podněty (incentivy) anebo posílit žádoucí způsoby chování (stimuly). Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě daného povolání a také ty, které jsou prostřednictvím vykonávání profese uspokojovány (Tureckiová, 2004). Při posuzování pracovní motivace uvažujeme její dělení:

- Intrinstická
 - vycházející z osobního vztahu k náplni profese
 - samotný výkon profese je zdrojem uspokojení
 - např. potřeba činnosti samotné, potřeba socializace, potřeba seberealizace aj.
- Extrinstická
 - motivující prvky mimo náplň práce
 - např. přátelský tým, příjemné prostředí, potřeba jistoty, mzda aj. (Bláha et al., 2016).

Přístupy k pracovní motivaci

Motivace ekonomickými potřebami – pracovní motivace je chápána jako výsledek taktiky – co nevyšší plat za co nejefektivněji a nejproduktivněji odvedenou práci. Omezením je pouze fyzická únava. Zde je podmínkou rovnováha výše mzdy a výkonu. Jedná se o racionálně-ekonomické pojetí pracovní motivace.

Motivace sociální odměnou – žádoucí motivovanosti je dosahováno naplňováním sociálních potřeb všech jednotlivců. Jedná se o sociotechnický systém, který je realizován působením psychologických a sociálních faktorů společně se strukturálními a technickými požadavky organizace. Některé programy jsou přímo navrženy tak, aby posilovaly sociální kontakty mezi zaměstnanci (např. teambuildingové akce).

Motivace seberealizací – motivovanost při jejímž posilování se klade důraz na význam a smysl úkolů, jejichž plnění uspokojuje potřebu vlastní sebeaktualizace.

Přístup komplexně osobní – přístup uvažuje skutečnost, že existuje mnoho proměnných ovlivňující výkon organizace, z čehož vyplývá, že manažeři musí své jednání přizpůsobovat nejen potřebám a motivovanosti svých zaměstnanců, ale i situačním okolnostem a jiným vlivům (Cejthamer & Dědina, 2005).

1.4 Faktory pracovní motivace

Locke a Latham (2004) uvádí, že: „*Motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti.*“ (Locke, Latham, 2004 in Armstrong, 2015). Faktory jsou činitelé přímo ovlivňující motivaci k výkonu (profese) a soustřeďují se jak na jednotlivce, tak na organizaci jako celek. Cílem profesního managementu je využít co nejširší pole pozitivně působících stimulů ve prospěch sebe a svých zaměstnanců, a naopak eliminovat stimuly nežádoucí. Pracovní úsilí plynoucí z motivovanosti však nelze navýšit nad kapacitu jedince, motivovat lze pouze jeho úsilí rozšířit svou kapacitu, což následně umožní i navýšení motivovaného úsilí.

Pozitivní stimulací pracovníkovi motivace k výkonu profese se výrazným způsobem zvýší jeho úsilí o kvalitní výkon, avšak k tomu, aby tato funkce byla efektivní, je potřeba ošetřit i další aspekty, jimiž jsou pracovní znalosti a dovednosti, a dále i pracovní podmínky, za nichž práce probíhá. Faktory, na které působíme, jsou ty, které spadají do rámce zájmu. Řešíme otázku subjektivního očekávání zaměstnance, a to ve vlastnostech profese a dosahování cílů v závislosti na kvalitě výkonu. Také uvažujeme motivy orientované na výkon a pocit spokojenosti. Tyto prvky doprovázejí vztah připravenosti k výkonu a intenzitou úsilí. Mimo rámec přímého zájmu patří již zmíněné pracovní znalosti a dovednosti, společně se schopností vzdělávat se a tendencí k seberozvoji. V tomto případě pracovníky motivujeme k využití příslušných vzdělávacích kurzů, výcviků, seminářů a tak podobně a zároveň k aktivnímu přístupu k profesi (Kociánová, 2010).

1.4.1 Faktory vnitřní a vnější

Jedním z neobjektivnějších dělení motivace je motivace vnitřní a vnější, což je odvozeno od intrapsychického či extrapsychického umístění motivujících faktorů. Deci a Ryan (1985) tvrdí, že vnitřní motivace je postavena na potřebě být schopný vykonávat pracovní činnost, a přitom se moci svobodně rozhodovat a jednat. Kvalita a intenzita pracovního úsilí je podmíněna dvěma složkami – vzájemné působení vnitřních podnětů a vnějších bezprostředních pobídek. Pokud není motivační stav člověka výrazně ovlivněn okolními vlivy, pak je pracovní jednání znázornění vztahu mezi individuálními potřebami a postoji k práci a individuálními i skupinovými normami dané pracovní role. Toto chápeme jako vnitřní a vnější faktory pracovní motivace. Urban (2017) říká, že navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy pyramidy potřeb a řadí mezi ně: samostatnost (potřeba řídit svou činnost), nové schopnosti (potřeba seberealizace a zdokonalování), viditelné výsledky své práce (nejsilnější motivátor) a její společenský význam/smysl. Tyto vnitřní faktory

doporučuje podporovat různorodostí úkolů ke splnění, zdůrazňování, v čem a proč je práce dobrá, významná a také svolení k jisté autonomii zaměstnanců. Vnitřní motivace představuje tedy psychologické aspekty. Pink (2009) souhlasí s umožněním autonomie a doplňuje doporučení o dokonalost (umožnění se neustále zlepšovat) a účelu (vyjádření důvodu potřeby vykonávat pracovní činnost).

Do vnějších faktorů pak řadíme mzdu, pochvalu, materiální bonusy, zajištění, sociální výhody aj. (Urban, 2017). Nejedná se však pouze o pozitivní posilování odměnami, ale také o tresty, jimiž je například procentuální snížení mzdy, disciplinární řízení, kritika kolektivem zaměstnanců aj. Vnější motivace bývá oproti vnitřní krátkodobějšího charakteru, jelikož nemá hluboké psychické zakotvení. Někteří odborníci upozorňují na poměrně často přehlížený negativní jev, jímž je „překrytí“ vnitřní motivace tou vnější, což způsobí oslabení vnitřního zájmu a odhodlání. Typickým příkladem je navýšení platu nad kapacitu vlastního přesvědčení o smyslu práce, kdy se finance stávají hlavním motivátorem (Armstrong, 2015).

1.4.2 Faktory hmotné a nehmotné

Pracovní stimuly, kterými manipulujeme, jsou také děleny na hmotné i nehmotné. Mezi nejčastější hmotné stimuly řadíme finanční – samotná mzda a prémie. Dále pak jiné bonusy, jako například zvýhodněný odběr produktů firmy či kupóny a poukazy. Důležité je, aby stimuly působily oboustranně, tzn. aby v případě nežádoucího jednání zaměstnance byly použity jako sankce (odebrání, neposkytnutí, snížení).

Motivačním stimulem může být i možnost účastnit se různých řízení, rozhodovat o chodu organizace anebo disponovat uspokojující mírou vlastní pracovní autonomie. Neméně podstatné je pak zajišťování sociálního zabezpečení zaměstnance a jeho rodiny, posilování vzájemných mezilidských vztahů a pozitivního klimatu na pracovišti a, uspokojování potřeb zaměstnanců, kreativní obohacování náplně práce a spousta dalších. Lidé, kteří mají tyto pracovní záležitosti na starost, by měli projevit značné úsilí o poznání individuálních i skupinových potřeb svých zaměstnanců, a to s ohledem na potřeby nižší i vyšší, a na základě těchto zjištění pak stanovit prvky motivačního systému organizace (Kociánová, 2010).

1.4.3 Jiná dělení faktorů

Urban (2017) dále hovoří o motivačních faktorech organizace, čímž myslí čtyři typy (skupiny) motivátorů, kterými se má organizace pro motivovanost svých zaměstnanců zabývat. Skupiny vysvětluje takto:

1. První typ – faktory, které organizace zaměstnanci nabízí, avšak jejich působení bylo již (do jisté míry) vyčerpáno → příkladem je zvyšování premii, které už však na motivovanost vliv nemají
2. Druhý typ – faktory, které organizace zaměstnanci nabízí a jejich působení nebylo vyčerpáno, jelikož odpovídající potřeby nebyly doposud uspokojeny, a tak mají na motivovanost nejefektivnější vliv → příkladem je zisk profesních pravomocí a růst
3. Třetí typ – faktory, jejichž nabídka je pro organizaci příliš náročná či nákladná a zároveň i odpovídající potřeby zaměstnanců jsou uspokojeny, nemají tak o motivátory zájem a motivovanost tak neposilují a jsou zbytečné → příkladem jsou zaměstnanecké výhody, jejichž využití není pro zaměstnance benefitující
4. Čtvrtý typ – faktory, jejichž nabídka je pro organizaci opět velice náročná či nákladná, ale odpovídající potřeby zaměstnanců nejsou uspokojeny a jsou proto značně motivující → příkladem je pracovní jistota

K pojetí (výše popsaných) objektivních faktorů motivace uvádí Urban (2017) také faktory subjektivní, jimiž jsou:

- Motivace materiální a finanční
- Motivace založená na zajímavosti práce
- Motivace výkonová
- Motivace založená na osobní či odborné pověsti
- Motivace vycházející ze společenského významu práce
- Motivace opírající se o potřebu moci
- Motivace založená na potřebě sounáležitosti.

Motivy pracovní motivace popsal i Růžička (1992):

- Motivy aktivní – přímo podněcující pracovní výkon
- Motivy odporující – vytvářející vhodné prostředí pro jiné motivy
- Motivy potlačující – narušující jedincovu motivaci pryč od pracovní činnosti.

Konkrétně pak Růžička (1992) rozděluje motivující odměny následovně: Finanční odměna, pracovní ohodnocení, podmínky a režim zaměstnání, hodnocení skupinou, porovnávání svých výsledků s výsledky ostatních, úroveň sociálních výhod a možnost autonomie a participace na rozhodování. Také Provazník a Komárková (1996) uvádějí sedm stimulačních prostředků pro motivovanost zaměstnanců z psychologického hlediska: Hmotná

odměna, obsah práce, povzbuzování, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky, identifikace s prací a externí faktory.

Je potřeba si uvědomit, že odměny nebudou motivovat pracovníky stejně, v závislosti na subjektivních psychických procesech zaměstnance (př. vnímání, hodnoty, postoje aj.). I vysoce efektivní systém odměn se nezavděčí všem, a i například motivování prostřednictvím navýšení odměny podle výkonu práce nemá dlouhodobého trvání. Zajímavým úkazem je tzv. obrácená motivace, které označuje dva případy – když je pracovník odměňován za špatně prováděnou práci nebo je trestán za práci dobře odvedenou (Urban, 2017).

1.5 Vybrané teorie pracovní motivace

Teorie zabývající se tématem pracovní motivace tvoří soubor empiricky ověřených teoretických poznatků, které jsou uplatněny v praxi, a to tak, že vedoucí zaměstnanci disponují těmito poznatky a aktivně je prosazují v rámci opatření pro zvýšení pracovní spokojenosti a výkonnosti v důsledku dobré motivace. Zvládnutí této kompetence může být poměrně náročné, a proto zmínění pracovníci často spolupracují s interními či externími psychology z oblasti práce a organizace. Postupy, které uplatňují, se nazývají manažerské motivační strategie – aplikovaný soubor poznatků, metod a návodů za účelem motivace zaměstnanců. Strategie jsou vzhledem k vývoji společnosti i technologií podrobovány neustálému přezkoumávání a aktualizování.

Pracovní motivace je hypotetický konstrukt, který popisuje příčiny a cíle lidského chování. Samotná motivace představuje soubor tezí o vztahu podnětů a reakčního jednání, které osoba nabyла prostřednictvím vlastní zkušenosti při kontaktu s danou profesí a které jsou dále vystaveny neustálému působení různých okolnostních faktorů. Tyto faktory určují směr, vytrvalost a sílu motivační síly. Ačkoliv se fenomén motivace zdá být zcela jasným, dodnes neexistuje všemi přijatelná teorie, a to i přesto, že byl a je neustále prozkoumáván, a to převážně pomocí metod přímého pozorování, experimentu či použitím faktorové analýzy. Uveďme například proud prosazující teorii motivace jako působení biologických pŕdu a proces jejich regulace, proud pojmající motivaci jako vazbu na stanovené cíle, či proud chápající fenomén jako proces a výsledek tzv. posilování.

Tyto teorie jsou využívány při tvorbě a realizaci motivačních programů, což jsou nástroje stimulace pracovníků k vyšší motivovanosti. Úkolem je ovlivňování lidí a jejich motivovanosti, stabilizace, výkonnosti a spokojenosti. Jedná se o souhrn pravidel a postupů, které mají vést k dosažení žádoucí motivovanosti zaměstnanců a tím i optimálního vztahu

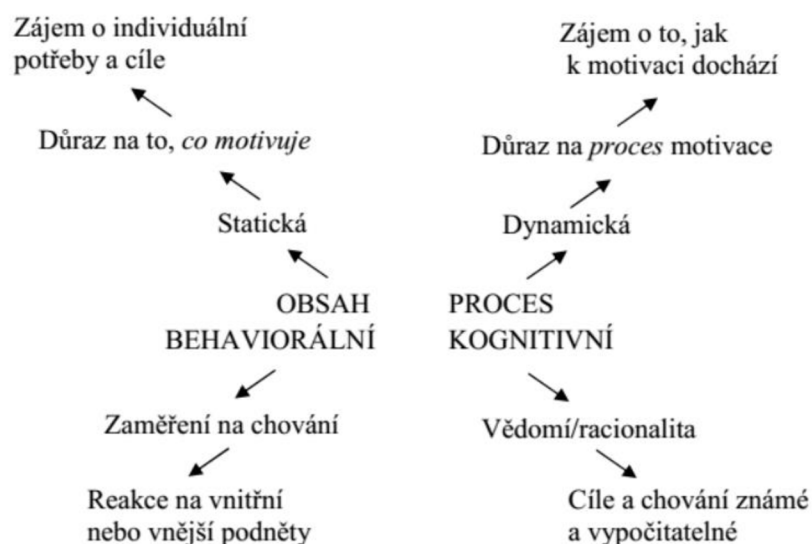
k výkonu profese. Program má vycházet z celkové analýzy organizace práce, společně s propojením s psychologickými a sociologickými poznatky z oboru (Dvořáková et al., 2007).

1.5.1 Teorie instrumentální

Teorie vychází z předpokladu, že lidská motivovanost je přímo ovlivněna odměnami a tresty, které jsou k ní vázány. Odměny a tresty jsou stanoveny a udílány v míře přímo úměrné pracovníka výkonu. Nepříliš aktuální zdroj, jehož slova však nesou zajímavé sdělení, je Taylor (1911, s. 121), který píše: „*Není možné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.*“ Přestože výše finančního ohodnocení je nejčastější formou odměny/trestu, ukázalo se, že tato forma má i své negativní vlastnosti, jako je například nerovnost mezi pracovníky, kteří odvádí stejný pracovní výkon.

Na rozdíl od následujících teorií tato nezohledňuje lidské potřeby a je řízena pouze výkonnostními pracovními kritérii a jejich kontrolou. Stejně tak nepracuje ani se sociálními vztahy na pracovišti, které mohou být například narušeny nerovnoměrným finančním odměňováním (Armstrong, 2015).

Následující teorie vzešly ze spektra behaviorálního (obsahová – co motivuje) a kognitivního (procesní – jak motivuje). Ke kvalitnímu motivujícímu přístupu organizace je dobré se v tomto orientovat. Obrázek č.4 znázorňuje popsané skutečnosti.



Obr. č.4: Schéma rozdílnosti obsahové a procesní teorie motivace (Tureckiová, 2004)

1.5.2 Teorie obsahové

Obsahová teorie pracovní motivace již zahrnuje subjektivní potřeby pracovníků. Zabývá se tím, co pracovníky motivuje ve vztahu k jejich individualitě a předpokládá, že neuspokojené potřeby podněcují vznik frustrace a napětí, které se projektují do motivovanosti. Teorie je tedy schopná vystihnout složky motivace - co motivuje, ale nikoliv proces motivace – jak motivuje, což zamezuje využití teorii jako dostatečný podklad pro realizaci personálních postupů k motivování zaměstnanců (Armstrong, 2015). Mezi obsahové teorie řadíme následující:

Teorie potřeb Abrahama Maslowa - Jedna z nejznámějších teorií motivace, která pojednává o potřebách člověka, jakožto o motivech podmiňující motivační chování. Ty jsou hierarchicky uspořádané (pyramida) a každá úroveň potřeb má svůj význam a váhu. Dynamický charakter potřeb je podmíněn vlivy nejrůznějších faktorů – podněty z okolí, aktuální psychický stav člověka, jeho fyzické zdraví a další. Význam této teorie se zvyšuje úměrně s vyspělostí organizace, jelikož odráží její hodnotové postoje. Pyramida potřeb je následující:

1. Existenční potřeby – fyziologické: hlad, žízeň, spánek, sebezáchova aj.
2. Potřeba bezpečnosti – fyzická a ekonomická: Zajištění ekonomického zabezpečení zaměstnance a jeho rodiny má významné postavení v jeho potřebách, a to převážně v dobách ekonomické či sociální stagnace.
3. Sociální potřeby: Mezilidské vztahy na pracovišti představují důležitý aspekt funkčnosti organizace a jejich důležitost stoupá u jedinců kulturně a odborně vyspělých. V případě deficitu vzniká frustrace, kdy se stává motivační ošetření nezbytným.
4. Psychologické potřeby: úcta, prestiž, status aj. Opět neopomenutelný druh potřeb, zejména u více ambiciózních zaměstnanců. Velká část se překrývá s polem sociálních potřeb.
5. Potřeba seberealizace: Rozvoj a uplatnění osobních vloh tvoří vrchol pyramidu potřeb.



Obr. č.5: Pyramida potřeb A. Maslowa (Tureckiová, 2004)

Teoretický podklad teorie je však možné využít pouze s vědomím, že vyšší potřeby mohou být naplňovány jen tehdy, kdy jsou uspokojeny potřeby nižší, jak dokazuje praxe psychologie práce a organizace ve vyspělých zemích. Potřeby mají také silně individuální charakter, a tak ačkoliv teorie popisuje jistý vzorec, je nutné myslet na různorodost mezi lidmi. Neuspokojováním potřeb vzniká frustrace, která se projevuje maladaptivními způsoby neuvědomovaného jednání, například kompenzačního charakteru, které odvádí pozornost od původního motivačního zaměření dané osoby a tím se snižuje její pracovní zájem a úsilí.

Maslowovy potřeby hrají roli také při výběrovém řízení organizace. Pro přijetí zájemce na pracovní pozici je zapotřebí, aby splňoval stanovená kritéria a požadavky - znalostní i dovednostní. Tento potenciál se však zároveň musí shodovat s jeho vlastním nastavením výše uvedených potřeb, protože pakliže by tomu tak nebylo, existovala by větší pravděpodobnost, že jeho výkon bude touto inkongruencí negativně ovlivněn. V závislosti by pak vznikala frustrace z neuspokojení potřeb, z nedostatečného výkonu, pocity stresu a úzkosti, v horším případě i úplný syndrom vyhoření. Jedná se především o potřeby dosažení jistého statusu, pozice a samotná seberealizace, kde jsou ambice a tendence k míře úsilí a dosažení cílů stěžejní. Inkongruencí zabráni shoda tří oblastí – potřeby zaměstnance, kapacita jeho možností a požadavky pracovního místa. Zhodnocení potřeb jednotlivých pracovníků je při motivačním procesu klíčové, a to především potřeb mezilidských vztahů, osobnostního růstu a uznání kvalit (Doležal et al., 2016).

Wágnerová (2008) shrnuje podobu hierarchie potřeb následovně:

1. Mzda (pokrývající fyziologické potřeby)
2. Pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení, odborová ochrana

3. Přijetí ve formálních i neformálních vztazích na pracovišti
4. Tituly, statut, prestiž, respekt
5. Pracovní seberealizace, zážitky úspěchu, rozvoj schopností, osobnostní růst.

Teorie dvou dimenzí motivace k práci Fredericka Herzberga – Druhá (po teorii potřeb A. Maslowova) nejuznávaná teorie o motivaci k výkonu profese. Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny, které se liší svým umístěním a funkcí v procesu motivace. První skupinu představují tzv. faktory hygieny (dissatisfactory) – finance, politika a řízení organizace, mezilidské vztahy, personální řízení, fyzikální pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Vyznačují se tím, že nemají přímý vliv na aktivitu pracovníka, ale jejich absence vede k nespokojenosti. Přímá eliminace negativního vlivu faktorů tak, aby se projevila spokojenost, není vzhledem k povaze jejich působení možná. Možné však je zesílení působení pozitivních motivátorů, které nedostatky usměrňují.

Druhou skupinou faktorů motivace jsou tzv. motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory). Mezi ty patří výkon (úspěch a ocenění), uznání, obsah práce, odpovědnost, funkční vzestup a možnost rozvoje. Působí-li tyto faktory pozitivním směrem, stávají se podnětem pro pracovní úsilí a zájem zaměstnance (potažmo jeho výkon), což lze považovat za nejúčinnější složku motivace k výkonu profese. Důležitou roli zde opět sehrávají individuální potřeby a také vlastnosti jedince. Herzbergova teorie motivačních faktorů dostala značné kritice, a to převážně za její nepříliš praktické využití a také nejednoznačnou hranici mezi jednotlivými skupinami (například mzda jako hygiena i motivátor). Pozdější výzkumy ukázaly, že velký vliv na motivační faktory má i charakter situace, individuální struktura motivů a jejich aktuální intenzita, což lze zobecnit na téměř všechny teorie motivace k výkonu. Následně autor ještě zmiňuje samotné působení přímého nadřazeného.

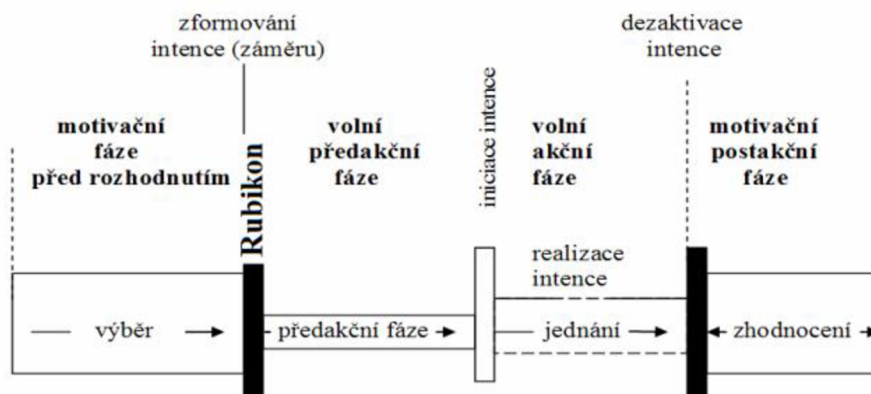
Tento teoretický konstrukt autor doplňuje o zaměstnancovi postoje k práci a pracovním podmínkám, a to na základě stavu faktorů. Pakliže faktory nepůsobí nebo působí negativně, ve faktorech hygieny se projevuje pracovní nespokojenost, v motivátorech pak není přítomno žádné uspokojení („nikoliv spokojen“). Naopak když faktory působí pozitivně, faktory hygieny způsobují žádnou nespokojenost („nikoliv nespokojen“) a motivátory přímou pracovní spokojenost. Odtud vzešel pojem dis/satisfactory (viz výše). Tento koncept byl pro psychologii práce a organizace značně přínosný (Dvořáková et al., 2007). Pro grafické zobrazení Herzbergovy teorie slouží obrázek č. 6.

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↑	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	↓
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
	Práce sama	Vztahy s nadřízenými	
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
Neutrální stav (žádná nespokojenost)	Nepřítomnost	Pracovní podmínky	Nespokojenost
		Jistota práce	
		Osobní život	
		Nepřítomnost	

Obr. č.6: Motivační teorie F. Herzberga (Koubek, 2003)

Motivační teorie Heinze Heckhausena – Rubikon model – Rubikonový model motivačních a volních procesů propojuje emoční a kognitivní procesy spolu s motivací a znázorňuje, jak na sebe jednotlivé sekvence dějů v procesu motivace navazují. Každá dílčí fáze modelu má specifické charakteristiky a mezi fázemi existují jasné hranice. Mezi objevením se přání a realizací cíle dochází ke dvěma odlišným stavům myslí označovaným jako motivační mentální nastavení, které je spojeno se zvažováním a volbou žádoucího cíle a volní mentální nastavení, které je spojeno s usilováním o zvolený cíl. Každý stav vede k odlišnému způsobu integrace psychických procesů.

1. Motivační fáze – dochází k vyhodnocování pozitivních a negativních aspektů možných cílů a záměrů. V momentě, kdy dojde ke konečnému rozhodnutí, je překročena hranice tzv. Rubikon, která neumožňuje vrátit se zpět bez investice psychických sil (tedy pouze v případě přeorientování cíle či vzdání se).
 2. Předakční – zde osoba zvažuje, zda je stanovený cíl dosažitelný. Pakliže usoudí, že je dosažitelnost reálná, přechází proces do třetí fáze.
 3. Akční – pro tuto fázi je typické jednání orientované na stanovený cíl. Toto jednání je podmiňováno situačními proměnnými a nabývá různé intenzity.
 4. Postakční – poslední fáze procesu nastává po dokončení na cíl orientovaného jednání a aktivuje se zpětné (motivační) hodnocení procesu. Významné negativní dopady na psychiku mívá záporné hodnocení procesu, který měl pro jedince značný význam a úsilí trvalo střednědobě až dlouhodobě.
- Proces znázorňuje obrázek č. 7.



Obr. č.7: Schéma Rubikova modelu (Haladová, 2010 in Heckhausen, 1991)

Motivační typy zaměstnanců Heckhausena – Ze studia Maslowovy teorie potřeb vytvořil H. Heckhausen teorii typologie osobnosti z hlediska motivačních vlivů, ve které popisuje dva typy lidí, podle převažujícího motivu – prvním je typ, u kterého převažuje v motivaci k výkonu víra v úspěch, u druhého převažuje strach z neúspěchu. U prvního typu je charakteristické, že si stanovují realistické a přiměřeně vysoké cíle, jsou mentálně flexibilnější a vyznačují se aktivním přístupem. Lidé druhého typu si vytyčují cíle příliš nízké či vysoké, používají rigidní naučené vzorce a převládá u nich spíše pasivní přístup. K oběma typům je nutné přistupovat rozdílně: například strach z neúspěchu eliminujeme zprostředkováváním zážitků úspěchu (pochvala za nalezené řešení apod.). Stejně nežádoucí důsledek má i přílišná zainteresovanost, která může způsobit stres, napětí a úzkost z naplnění výkonnostních očekávání, že kvalita výsledku úsilí se naopak sníží. Proti tomuto efektu působí nadřizený korigováním stanovených cílů svého zaměstnance natolik, aby byly úměrné jeho kapacitě (Dvořáková et al., 2007).

Douglas McGregorova teorie X a Y – Teorie se vztahuje ke způsobu vedení zaměstnanců. Teorie X představuje styl vedení spíše autoritativní, vyznačující se výraznou kontrolou, rozkazy a podobně. Teorie Y je naopak styl vedení demokratický, při kterém organizace jeví zájem o své zaměstnance jako osobnosti a dovoluje jim mít vlastní prostor pro kreativitu, s předpokladem existujícího zájmu a nadšení z výkonu práce. Principy těchto teorií se považují za jedny ze základních složek procesu motivace. Kromě principu uvedených stylů vedení se jedná o nezájem (teorie X) či zájem (teorie Y) o potřeby a přání pracovníků v organizaci a o princip nevyužívání (teorie X) a naopak užívání (teorie Y – tvorba inovací) schopností, které se přímo nevztahují k náplni práce zaměstnanců (Pauknerová, 2012).

David C. McClellandova motivační teorie naučených potřeb – McClelland identifikoval tři motivy – úspěchu, moci a sduřování. Lidé pak disponují odlišnými

charakteristikami i podle toho, jaký motivátor je u nich dominantní. Tuto dominanci do jisté míry ovlivňuje kultura a dosavadní životní zkušenosti. Potřeby autor považuje za získané.

- Lidé s dominantní potřebou úspěchu dbají na dosahování cílů v poměrně náročných úkolech (nikoliv příliš náročné či naopak nenáročné), k jejichž zvládnutí jsou však připraveni. Pracují raději samostatně a mají rádi zpětnou vazbu o jejich úspěchu. Zde platí úměra: čím více úspěchů, tím lepší výkon a tím vyšší motivace.
- Lidé s dominantní potřebou moci zase potřebují držet kontrolu a autoritu nad ostatními a ovlivňovat je v souladu se svými potřebami. Své názory a postoje staví nad ostatní a jejich pohonem je zvyšování sebevědomí a úcty. Jsou značně disciplinovaní, soupeřiví a obtížněji se vypořádávají se ztrátou či ponížením. Tito lidé představují dobré vůdce jak pro jednotlivce, tak skupiny.
- Lidé s dominantní potřebou příslušnosti mají nutkání mít sociální vztahy s ostatními pracovníky. Vytváří vřelé vztahy a mají potřebu být oblíbení. Rádi spolupracují a vyhýbají se nejistotě a rizikovým situacím. Strach z odmítnutí je nutí dodržovat veškerá pravidla a normy.

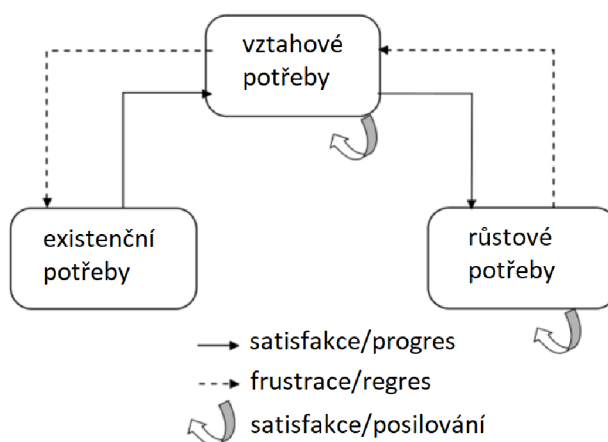
Clayton Alderferova motivační teorie potřeb ERG – autor Alderfer navázal na proslulou teorii potřeb A. Maslowa. Jeho pětistupňovou hierarchii zredukoval na tři položkový koncept, který neoznačuje jako hierarchický (nemají pořadí ani hodnoty). Hovoří o potřebách existenčních, vztahových a růstových. Uspokojování růstových potřeb vede k jejich růstu, v případě existenčních a vztahových k poklesu.

- Existenční – potřeby fyziologické a materiální (nabývají konkrétní podoby)
- Vztahové – potřeby týkající se všech mezilidských vztahů, frustrace způsobuje emocionální odstup (nabývají abstraktní podoby)
- Růstové – potřeby vztahující se k osobnímu růstu a kreativním přístupem ke svému okolí (nabývají abstraktní podoby)

Při neuspokojování může nastat tzv. frustrační regresní cyklus, a to růstový a vztahový:

- Frustrační cyklus růstový – uspokojování potřeb vztahových vede k růstu potřeb růstových. Jejich neuspokojování naopak vede k růstu potřeb vztahových

- Frustrační cyklus vztahový – uspokojováním potřeb existenčních narůstají potřeby vztahové. Jejich neuspokojování způsobuje nárůst potřeb existenčních (Bělohlávek, 1996).



Obr. č.8: Schéma motivační teorie ERG (Wikipedia, 2022)

Pozn. Volně přeloženo do CZ jazyka

Krátce zmiňme ještě teorii sebeurčení, která předpokládá, že motivovanost jedince vychází z potřeby autonomie, způsobilosti a sounáležitosti. Při zamyšlení se nad tím, jakou teorii v praxi uplatnit, doporučují odborníci využít jako vztažný rámec koncepci základních lidských potřeb a následně jej prohlubovat do větších detailů – jejich pořadí (Maslow), doba života jejich naplnění (Herzberg), sklony k jednání (McClelland) a další. Důležité je si uvědomit, že manažer nebo jakákoliv osoba, není jediným zdrojem motivace a je proto výhodné lidi motivovat nejen aktivně, ale také v nich podporovat hledání a udržování vlastních vnitřních motivačních zdrojů. Tomuto procesu napomáhá také vzájemná důvěra, pochopení a odhalování a uspokojování zmiňovaných potřeb v daném pracovním prostředí (Doležal et al., 2016.)

1.5.3 Teorie procesní

Procesní teorie zohledňuje psychické děje a síly, které ovlivňují proces motivace. Psychickými ději a silami rozumíme kognitivní procesy, jimiž jsou vnímání, interpretace a chápání podnětů v pracovním prostředí. Procesní teorie motivace lze dělit do čtyř kategorií:

1. Motivace zaměřená na očekávání
2. Motivace zaměřená na kompetence
3. Motivace zaměřená na cíl
4. Motivace zaměřená na spravedlnost

1. Motivace zaměřená na očekávání

Teorie očekávání vysvětluje motivaci z hlediska chápání vztahu mezi výkonem práce a očekávanou odměnou. Motivovaní pracovníci tedy znají, co mají dělat, aby odměny dosáhli a zároveň jsou ujištěni, že odměna bude stát za vynaložené úsilí. K teorii očekávání však byla vnesena kritika, a to proto, že důkazy o její platnosti jsou nejednoznačné. Teorie údajně postrádá proměnné, které v procesu motivace hrají velkou roli, jimiž jsou – chování vedení, přístup organizace, povaha úkolu a individuální charakteristiky (Armstrong, 2015). Příkladem teorie očekávání je Vroomova motivační teorie očekávání a Porterova a Lawlerova teorie motivace.

Viktor Vroomova motivační teorie očekávání – tvrdí, že motivace je zaměřena na budoucnost. Lidé volí takové jednání, které jim v budoucnu poskytne co největší zisk. Pro to, aby byl zisk dostatečně motivující pro dané jednání musí mít pro osobu dostatečně atraktivní hodnotu (valence, V), zvolený způsob jednání musí vést k odměně (instrumentalista, I) a pravděpodobnost, že jednání/výkon povede k žádoucí odměně (expektace, E). Teorie poskytuje vzorec pro výpočet motivační síly: $MS = E \times \Sigma (I \times V)$. Slovy: Motivační síla je rovna součinu expektace krát součet násobků každé instrumentality vynásobené její příslušnou valencí. Každá z proměnných nabývá hodnot $-1,0$ až $+1,0$ a je-li valence či expektace nulová, je nulová i motivace. Výsledkem motivační síly je vektorový prostor.

Lyman Porterova a Edward Lawlerova teorie motivace – princip této teorie se shoduje s předcházející teorie Vrooma, který spočívá v zákonitosti, že vynaložené pracovní úsilí a důsledný výkon, společně s vnímanou pravděpodobností zisku, vede k získání odměny dané pozitivní hodnoty. Teorie se však liší v tom, že zpochybňuje působení výkonu jako samotné příčiny získání odměny, a uvažuje k němu také schopnosti a dovednosti pracovníka a na jeho vnímání vlastní profesní role. Na aspekty motivace, uspokojení a výkon nahlíží jako na oddělené komponenty. Struktura by se dala znázornit takto: hodnota cíle + vnímaná pravděpodobnost úspěchu \rightarrow schopnosti a vnímaná role \rightarrow výkon \rightarrow odměny \rightarrow spokojenost (Tureckiová, 2004).

2. Motivace zaměřená na kompetence

Existuje předpoklad, který uvádí, že prosperitu organizace zajišťují ti pracovníci, kteří mají a aktivně uplatňují své kompetence (znalosti, schopnosti) při dané pracovní pozici. Jejich výkon je odvozen od důmyslnosti jejich myšlení, užitečnosti schopností a komerční hodnotou celkového výkonu. Míra motivovanosti kompetentních zaměstnanců je odvozena od hodnot a množství odměn, které za svou práci dostávají. Výkon těchto lidí pak závisí na: osobní

seberealizaci, kompetencích k plnění konkrétních zadaných úkolů, jasnosti těchto úkolů a pracovních rolí, podpoře kolektivu a vedoucího managementu a korporačním povědomí. Management pracuje na rozvoji těchto oblastí (Pauknerová, 2012).

3. Motivace zaměřená na cíl

Určené cíle tvoří předpoklad pro dané jednání. Na podkladu očekávání a vnímaných hodnot vznikají zkušenosti citů a touhy. Lidé pak podnikají takové kroky, které vedou k dosažení cíle, čímž uspokojí i své city a touhy ve vztahu k pracovnímu výkonu, potažmo odměnám. I tato teorie se setkala s kritikou za to, že lidé mají různé cíle v různých situacích a je tak těžké obhájit jejich dosažitelnost a uvědomělost. Příkladem tohoto výkladu motivace je Lathamova a Lockeova motivační teorie cíle.

Gary Lathamova a Edwin Lockeova motivační teorie cíle – teorie vychází z přesvědčení, že motivace zaměstnanců bude vyšší, pokud jim jsou ukládány jasné konkrétní cíle, které jsou akceptovatelné a dosažitelné. Pracovníkům by měla být poskytována zpětná vazba o jejich výkonu. Podstatná je participace zaměstnanců na stanovování cílů. Teorie je však kritizována za to, že není možné, aby společné cíle vyhovovali všem, s ohledem na individuální potřeby, postoje aj. (Pauknerová, 2012).

4. Motivace zaměřená na spravedlnost

Teorie z této oblasti se orientují na vnímanou poctivost, s jakou s nimi je zacházeno v porovnání s ostatními. Očekávání spravedlivého zisku v důsledku své práce lze pozorovat například v poměru výkonu a mzdy či povýšení na vyšší úroveň struktury organizace. Příkladem uveďme Adamsovu motivační teorii spravedlnosti.

John S. Adamsova motivační teorie spravedlnosti – Teorie spadající pod princip spravedlnosti pojednává o poměru vstupů, tedy toho, co pracovník organizaci dá, a výstupů, co na oplátku poskytne organizace pracovníkovi. Mezi vstupy patří například vzdělání, délka praxe, osobní image apod., zatímco mezi výstupy například mzda, kvalitní pracovní prostředí, statusové symboly (vlastní kancelář) a další. Spravedlnost se realizuje na dvou rovinách: na rovině poměru vstupů a výstupů samotných a na rovině výstupů v porovnání s ostatními zaměstnanci. Nespravedlnost může být pozitivní (více výstupů organizace než vstupů pracovníka) či negativní (více vstupů pracovníka než výstupů organizace). Negativní má zaměstnanec tendenci eliminovat k odstranění vnitřního napětí a ochraně svého sebepojetí i sociální image. Pozitivní nespravedlnost často ústí v psychologickou racionalizaci, že si pracovník výstupy zaslouží (Cejthamer & Dědina, 2005).

Armstrong (2015) mezi procesní teorie pracovní motivace řadí i behaviorální teorii posilování (Skinner, 1988) - spočívající v principu, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích, přičemž organizace může ovlivňovat chování svých pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování. Také zařazuje teorii sociálního učení (Bandura, 1977 in Armstrong, 2015), která představuje kombinaci motivační teorie posilování a očekávání. Dále teorii kognitivního hodnocení (Deci & Ryan, 1985), která hovoří o fenoménu, že vnější odměny mohou oslabovat vnitřní motivaci pracovníků. Avšak v případě, že je finanční forma odměny doprovázena pozitivním slovním ohodnocením, nemá vnější finanční motiv na vnitřní motivaci téměř žádný dopad, na rozdíl od případu chybějícího ohodnocení (pochvala, uznání). Poslední, kterou Armstrong zmiňuje, je teorie účelného pracovního chování (Barrick & Mount, 2013), která je zaměřená na faktory individuální – osobnost a schopnosti, a faktory situační – charakteristika a podmínky práce, které pracovní motivaci přímo ovlivňují.

2 Policie České republiky

2.1 Pojetí profese PČR

2.1.1 Charakteristika profese

Jedná se o jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady (ze dne 21.06.1991), jehož posláním je služba veřejnosti. Příslušníci policejního sboru mají za úkol zejména chránit bezpečnost osob i majetku, bránit veřejný pořádek a předcházet páčání trestné činnosti. Dále plní i jiné úkoly podle trestního řádu a úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy Evropských společenství a mezinárodními smlouvami, jakožto součást právního řádu České republiky. Policie ČR je podřízena ministerstvu vnitra (komplexní struktura viz kapitola 2.2 - Služby a útvary PČR) (Policie České republiky, 2017).

Porada (2006, s. 328) charakterizuje PČR následovně: *„Policie jako instituce je společně s dalšími institucemi garantem vnitřní bezpečnosti státu a nevyhnutelnou součástí státní moci. Státní moc chápeme jako univerzální schopnost státu prosazovat na svém území všeobecnou vůli, vyjádřenou v právním řádu, včetně domucovacích prostředků. Legitimita moci se kromě jiného projevuje také v uznání a respektování odůvodněnosti a schopnosti používat domucovací prostředky.“* Toto doplňuje poznatkem, že právě užívání donucovacích prostředků se v demokratické společnosti stalo stěžejním rysem pro policii, který však nesouvisí s četností jejich užívání, ale s charakteristickým zabýváním se záležitostmi užití vyžadující.

Zde zmiňme ještě výrazný znak profese policie, jimž jsou služební stejnokroje. Zatímco první stejnokroj PČR (č. 67) byl méně detailní, olivově zelené barvy s červenými doplňky, ten dnešní (č. 92) je již propracovanější, tmavě modré či černé barvy, lišící se napříč jednotlivými službami a účely užití. Osoby vyšších hodností (viz dále) mají své oděvy zdobené zlatými prvky (Šteinbach, 2021).

Náplň profese policisty je jedna z nejvíce různorodých a liší se napříč jednotlivými pracovními pozicemi. Práci můžeme popsat jako ucelený systém administrativních, hospodářských, správních, řídicích, organizačních a specificky policejních činností, přičemž policista v praktické situaci musí plnit všechny, nebo mnohé z těchto činností. Pro určení dané činnosti je stěžejní cíl jednání, popř. způsob, jakým cíle dosáhnout (Porada, 2006).

Práci policistů lze kategorizovat do čtyř rolí:

1. Role ochranná – Policie je povinna chránit zájmy různých subjektů, a to s tolerancí vůči jejich etnicitě, náboženskému vyznání, socioekonomickému statusu apod.
2. Role sankční – Policie je povinna sankciovat protiprávní jednání.
3. Role reprezentativní – Policie by měla důstojně a s úctou plnit roli, která jim je stanovena Zákonem České republiky, společně s příslušným etickým kodexem a jinými očekáváními ve vztahu k výkonu této profese (např. spravedlivé zacházení).
4. Role preventivní – Policie by měla svou bezchybnou prací plnit obecnou preventivní roli. Neměla by se tedy zaměřovat pouze na restriktivní složku své práce, ale také na osvětu a prevenci (Budilová, 2005).

Činnost policie charakterizujeme například i podle atributů:

- Atribut donucení – vyjadřuje aspekt používání donucovacích prostředků, tj. omezení základních práv a svobod uplatněním násilí (faktické donucení nebo hrozba donucení)
- Atribut bezpečnosti – vyjadřuje zaměřenost na ochranu objektů, osob, jejich života, zdraví a majetku, veřejného pořádku nebo zájmů státu, včetně prevence ohrožení
- Atribut netrestání – vyjadřuje skutečnost, že trestání není vlastní úlohou policie, moc a donucování nejsou pro policii prostředky na trestání (Porada, 2006).

Závěrem podkapitoly dodejme, že samotná činnost je přímo vázaná na znalosti a dovednosti příslušníka policejního sboru. V tomto ohledu je proto dbáno na dostatečné množství vzdělávacích i praktických kurzů, přednášek, výcviků, workshopů apod.

2.1.2 Služební poměr

Specifickým rysem výkonu profese většiny příslušníků Policie ČR je, že je realizován ve služebním poměru. Existují však i občanští zaměstnanci, tedy lidé pracující u PČR mimo služební poměr. Ten se vyznačuje značným důrazem na služební kázeň a silným ovlivňováním mimoslužebního života příslušníka. Porušení kázně pak představuje kázeňský postih, příp. až trestněprávní řízení. Nad policisty má kázeňskou pravomoc příslušný velitel.

Ve služebním poměru má každý své hodnostní označení, které charakterizuje jeho postavení a význam v hierarchickém systému příslušníků. Hodnostní označení osoba získává na základě stanovených požadavků. Jedná se o (vzestupně) – rotný, strážmistr, nadstrážmistr, podpraporčík, praporčík, nadpraporčík, podporučík, poručík, nadporučík, kapitán, major, podplukovník, plukovník, brigádní generál, generálmajor a generálporučík. Znak hodnostního označení mají policisté připevněn na služebním oděvu (Šteinbach, 2021). Upozorníme, že termín „hodnostní označení“ se liší od termínu „hodnost“, jimiž jsou komisař, rada, vrchní rada a podobně.



Obr. č.9: Hodnostní označení od roku 2015 (Šteinbach, 2021)

Součástí služebního poměru je i složení pevně stanovené přísahy následujícího znění:

„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.“ (Policie České republiky, 2017, s. 260).

2.1.3 Kritéria k přijetí do služebního poměru

Práce policisty se v různých ohledech liší od ostatních a jedním z rozdílů je specifický průběh výběrového řízení. Zájemce o vstup k policii musí totiž prokázat osobnostní, fyzickou

a zdravotní způsobilost. Pakliže je zájemce ve výběrovém řízení úspěšný, následuje 1 rok trvající příprava pro výkon profese policisty – Základní odborná příprava. Uvedme nyní tato kritéria:

Občanská:

- Občanství České republiky
- Věk nad 18 let
- Plná způsobilost k právním úkonům
- Bezúhonnost (dle zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v § 14)
- Střední vzdělání a vyšší
- Není členem politické strany nebo politického hnutí
- Nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost

Psychologická:

- Jsou posuzována pomocí psychologické diagnostiky (výkonové a osobnostní testy + psychologický rozhovor)
- Viz podkapitola 3.3 - Psychologická kritéria pro výkon profese PČR

Fyzická:

- Jsou posuzována podle výkonu ve 4 disciplínách:
 - Člunkový běh 4x10
 - Klik vzpor ležmo
 - Celo-motorický test
 - Běh na 1000 m
- Zájemce je bodován dle kvality výkonu (Policie České republiky, 2023).

2.1.4 Zákonné vymezení

- Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky
- Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů
- Zákon č. 140/1961 Sb., trestní zákon
- Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému

- Interní normativní akty Ministerstva vnitra – závazné pokyny policejního prezidenta, nařízení Ministerstva vnitra České republiky
- Interní akty řízení PČR – pokyny policejního prezidenta, aj. (AION CS, s.r.o., 2022).

2.1.5 Etické vymezení

Nyní uveďme stručné vymezení etických zásad profese PČR. Příslušníci se vstupem k PČR zavazují k dodržování nejen zákona, ale také Etického kodexu PČR. Tím vyjadřují následující principy, jež chtějí sdílet a dodržovat (Policie České republiky, 2022).

1. Cíle PČR

- Chránit bezpečnost a zabezpečovat pořádek ve společnosti, bránit práva a svobodu obyvatel, dbát na dodržování zákonných ustanovení a působit preventivně proti páchání trestné činnosti za současné snahy o získání podpory a důvěry veřejnosti

2. Základní hodnoty PČR

- Profesionalita, nestrannost, odpovědnost, ohleduplnost, bezúhonnost

3. Závazek PČR vůči společnosti

- Prosazování zákonů přiměřenými prostředky a vždy primárně se snahou o spolupráci s participujícími osobami (příp. institucemi), užití donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem a nutností situace
- Zajištění taktního, korektního a důvěryhodného chování bez předsudků a stereotypizace vůči zúčastněným, se snahou o porozumění a respektem vůči jejich důstojnosti
- Převzetí odpovědnosti za každou osobu, která byla omezena PČR na osobní svobodě
- Zachování mlčenlivosti o informacích zjištěných při výkonu služby
- Zásadní odmítání jakéhokoliv korupčního jednání (přijetí darů apod.) vůči vlastní osobě či jiným příslušníkům PČR, které způsobuje narušení korektního výkonu profese

4. Závazek vůči ostatním příslušníkům PČR

- Uplatňování a prosazování vzájemného kooperativního a kolegiálního přístupu vůči ostatním a zároveň zamezení poškozujícímu a jinak neúctyhodného chování vůči sobě i ostatním
- Netolerance a zamezení trestné činnosti páchané jinými příslušníky PČR, a to jak při výkonu služby, tak i mimo ni, pakliže je v rozporu se zákonným či etickým vymezením profese (popř. vztažné i na chování nežádoucí z hlediska lidskosti)

5. Osobní a profesionální přístup PČR

- Přijetí osobní odpovědnosti za profesionální i morální výkon služby
- Zajištění takového chování, vyjadřování a vnější úpravy, které důstojně reprezentují práci PČR.

2.2 Služby a útvary PČR

Jak jsme již zmínili dříve, práce policisty je velice různorodá a náplň práce je vymezena dle **služby**, kterou příslušník zastupuje. S ohledem na psychologickou orientaci diplomové práce není potřeba se jimi tolik zabývat, a proto uvedme pouze jejich výčet:

- Služba pořádkové policie
- Služba dopravní policie
- Služba pro zbraně a bezpečnostní materiál
- Služba kriminální policie a vyšetřování
- Služba kriminalisticko-technická a znalecká
- Ochranná služba (osob, objektů, prezidenta státu)
- Letecká služba
- Služba rychlého nasazení
- Služba cizinecké a pohraniční policie
- Služba pyrotechnická

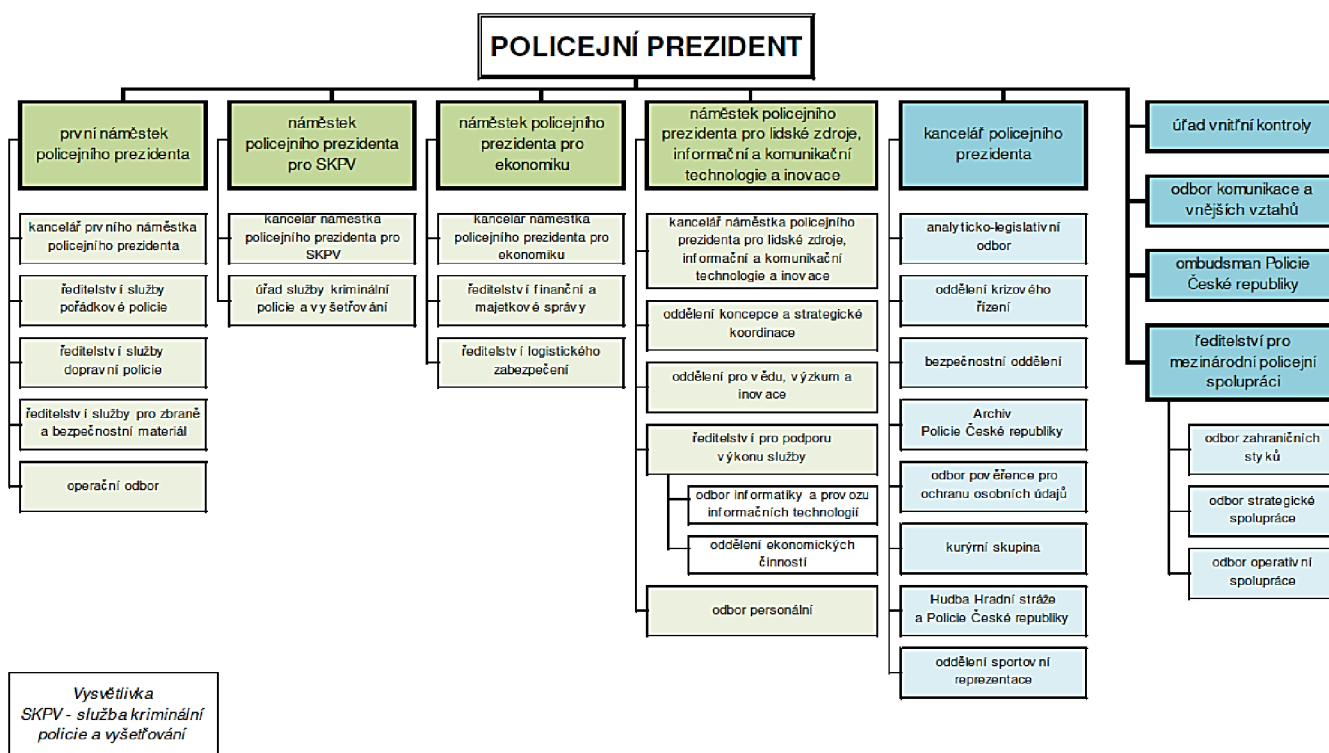
Mimo základní služby PČR se nachází ještě několik dalších funkcí, jimiž jsou policejní vzdělávání, zdravotnictví a dále úkoly hospodářské, právní, legislativní, personalistické, tiskové, kontrolní a další. Nelze opomenout i činnost v rámci mezinárodních vztahů, krizových řízení, výcviky a jinou služební přípravu (Šteinbach, 2021).

Práce PČR je specifická také svým rozdělením působících **útvárů**, a to podle geografického a funkčního vymezení. Celá tato policejní struktura je podřízená Ministerstvu vnitra ČR. Jednotlivé útvary se pak organizují podle služeb, které vykonávají a v tom se liší svým typem uspořádání. Prvním z nich je typ metodicko-hierarchický, který značí situaci, ve které nemají stupně služeb mezi sebou přímý vztah nadřízenosti a podřízenosti, ale vztah metodický, při němž se řídicí úroveň služby řadí k policejnímu prezidiu a nižší úroveň k útvarům krajským a okresním. Druhým typem je liniový, kdy je celá služba soustředěna k celorepublikovým útvarům, které zřizují územní expozitury podle potřeby. Třetí typ představuje kombinaci, tedy že metodicko-hierarchické uspořádání služeb směřuje od policejního prezidia k územním útvarům a uspořádání liniové zase k celostátním útvarům a jejich pobočkami (Šteinbach, 2021).

2.2.1. Policejní prezidium České republiky

I přes užití termínu „řídicí“ nenáleží prezidiu komplexní vedení, nýbrž pouze část ústřední působnosti bezpečnostního sboru. Vrchním článkem prezidia je policejní prezident, podřízený ministru vnitra. Komplexní strukturu policejního prezidia zobrazuje obrázek č. 10.

Organizační schéma Policejního prezidia České republiky



Obr. č. 10: Organizační schéma Policejního prezidia České republiky (Policie České republiky, 2022)

2.2.2 Celorepublikové útvary

K dnešnímu dni policejních celorepublikových útvarů čítá celkem třináct. V čele útvarů stojí ředitel, podřízený policejnímu prezidentu nebo jeho náměstkovi. Tyto útvary plní specifické a vysoce specializované úkoly, jako je například odhalování a zamezování organizovaného zločinu, korupce či finančních podvodů. Mimo tuto činnost poskytují metodický servis i jiným policejním útvarům. Celorepublikové útvary představuje:

- Kriminalistický ústav
- Letecká služba
- Národní protidrogová centrála SKPV
- Pyrotechnická služba
- Ředitelství služby cizinecké policie
- Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV
- Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy
- Národní centrála proti organizovanému zločinu SKPV
- Útvar pro ochranu prezidenta ČR
- Ochranná služba Policie ČR
- Útvar rychlého nasazení
- Útvar speciálních činností SKPV
- Útvar zvláštních činností SKPV

2.2.3 Krajská ředitelství

V roce 2010 došlo k rozšíření počtu krajských ředitelství PČR z původních 8 (některé kraje byly přidruženy) na 14, a tak začal každý kraj disponovat vlastním krajským ředitelstvím PČR. Jedná se tedy o útvary s geograficky vymezenou působností. Krajské útvary se rozlišují na krajská ředitelství policie a útvary zřizované krajským ředitelstvím policie. V čele ředitelství stojí jejich ředitel, podřízený policejnímu prezidentu.

2.2.4 Územní odbory

Pod útvary krajské se řadí také další, o stupeň nižší útvary – územní odbory. Nejmenší jednotku policejní hierarchie představují útvary základní, jimiž jsou oddělení obvodní, místní, dálniční aj., též spadající pod působnost krajských ředitelství (Šteinbach, 2021).

2.3 Základní odborná příprava PČR

Základní odborná příprava poskytuje policistům zaměření vzdělání v oboru bezpečnostně-právní činnosti formou odborného vzdělávání ve vzdělávacím zařízení Útvaru policejního vzdělávání a služební přípravy PČR. Cíle a obsah základní odborné přípravy jsou založeny na filozofickém pojetí policejní práce, které je charakterizováno těmito hlavními principy:

- Policejní práce musí být službou občanovi
- Policista musí být vysoce profesionální, kvalifikovaný, motivovaný, disponující vysokým etickým standardem
- Vzdělávání a výcvik policisty musí být založeny na kompetenčním přístupu
- Ve vzdělávání a výcviku policistů je nutno zdůraznit osobní odpovědnost každého policisty za sebevzdělávání

ZOP se dělí do 4 bloků:

1. blok (1 měsíc) – nástupní příprava v místě vojenské akademie Vyškov nebo Školním policejním středisku
2. blok (6 měsíců) – 1. etapa odborné přípravy v místě vzdělávacího zařízení PČR
3. blok (3 měsíce) – řízená praxe v místě Školního policejního střediska a základních útvarů
4. blok (1 měsíc) – 2. etapa odborné přípravy – závěrečné zkoušky (Policie České republiky, 2022).

ZOP představuje prvotní profesní vzdělávání nově ustanovených policistů. Absolvování tohoto kurzu je povinností. Nástupní doba je uskutečněna čtyřikrát ročně, vždy tak, aby policista do ZOP nastoupil maximálně 2 měsíce od přijetí do služebního poměru. Vzdělávání probíhá v příslušných vzdělávacích zařízeních PČR, kde studenti nepřetržitě pobývají ve dnech od pondělí do pátku, jelikož se jedná o denní formu studia. ZOP se dělí na tzv. moduly:

- Základní modul - obsah znalostní pro všechny policisty neohledně na služební zaměření
- Specializační modul - obsah specifický podle služebního zaměření policisty
- Praktický modul - obsah praktický pro všechny policisty neohledně na služební zaměření

Pro ZOP byl vytvářen specifický vzdělávací program. Jedná se o dokument vydaný příslušným odborem Ministerstvem vnitra a Policejním prezidiem, jehož obsah je tvořen s cílem dosažení požadovaného profilu příslušníka PČR. Tento program tedy umožňuje studentům seznámit se s prací policie, poskytuje potřebné znalosti a dovednosti, které jsou pro praxi nezbytné, jiné odborné náležitosti a podobně. Mezi studijní předměty patří právo, kriminalistika, policejní činnosti (pořádková, cizinecká, dopravní), zdravotnická příprava, fyzická zdatnost (sebeobrana, donucovací prostředky, služební zbraň), informatika a výpočetní technika, psychologie a policejní etika. Na konci ZOP policista musí úspěšně splnit závěrečnou zkoušku, která mu umožní vstup do služby.

Nyní uveďme kompetence, kterými disponuje absolvent ZOP:

1. Komunikační kompetence – komunikace s veřejností, interní komunikace, odborná terminologie, ústní i písemné zpracovávání materiálů ...
2. Personální kompetence – seberealizace, sebereflexe, sebeovládání, sebedůvěra, psychická hygiena, zvládání zátěže, vnímání vlastní odpovědnosti ...
3. Sociální kompetence – správná adaptace, schopnost spolupráce i samostatnosti, schopnost podřídit se/ujmout se vedení, jednání s civilními osobami, reprezentativní vystupování ...
4. Občanské kompetence – jednání v rámci zákona, adekvátní morální usuzování, dodržování etických pravidel, respektování společenských norem, zájem o politické a jiné národnostní dění, rozvíjení svých profesních kompetencí ...
5. Odborné kompetence – ochrana zdraví osob, majetku, veřejných zájmů, kvalitní dohled na dodržování veřejného pořádku, zamezení páčání protiprávního jednání, pátrání po pachatelích trestného činu ...
6. Využívání ICT technologií – orientace v práci s programy, znalost příslušné policejní technologie ... (Liška, 2022).

3 Psychologie osobnosti příslušníků PČR

3.1 Teoretický podklad psychologie osobnosti

Nejprve uvedme definici psychologie osobnosti několika významných odborníků. Jedním z nich je Allport, který popisuje osobnost následovně: „*Je to dynamická organizace psychofyzických systémů uvnitř individua, která determinuje jeho jedinečné přizpůsobení k jeho prostředí*“ (Allport, 1961, s. 28). Další odborník na půdě psychologie osobnosti, Pervin (1996) označuje za charakteristiky člověka myšlenky, emoce a chování a které tvoří základ stálých vzorců chování tohoto člověka. Definice Eysencka (1998, s. 25) zní: „*Souhrn skutečných a potenciálních vzorů chování organismu, které determinují dědičnost a prostředí; osobnost vyvěrá a vyvíjí se skrze funkční součinnost čtyř hlavních odvětví – kognitivní (inteligence), konativní (charakter), afektivní (temperament) a tělesná oblast (konstituce)*.“ Nakonec Cattell (1967, s. 25 in Říčan, 2010) hovoří o osobnosti slovy: „*Osobnost je to, co sděluje, jak se člověk bude chovat v dané situaci*.“

Definice a obecných přístupů k psychologii osobnosti je velké množství, což dokazuje rozmanitost tohoto velice složitého a komplexního konceptu. Někteří autoři na osobnost nahlíží spíše z psychologicko-spirituálního hlediska, který zahrnuje motivy, ideje, hodnoty, postoje, názory, přesvědčení a jiné. Jiní zase z hlediska spíše biologického, kde uvažují aspekty jako je emoční reakce, energetické projevy, nálady, stavy a podobně. Existují však také odborníci prosazující spíše hledisko sociální, prostřednictvím kterého popisují osobnost pomocí morálky, etiky, charakteru, společenského bytí a podobně. Problematika psychologie osobnosti se tedy pohybuje na komplexní bio-psycho-socio-spirituální rovině (Cakirpaloglu, 2012).

Osobnost lze chápat 3 způsoby, a to jako:

1. Hodnotící pojem – zde máme na mysli osobnost ve smyslu společenského uznání člověka, za jeho významné pozitivní charakteristiky, uvědomělé plnění životních úkolů a svědomité kontrolování vlastní činnosti
2. Psychická individualita jedince – zde hovoříme o osobitosti, tedy odlišnosti jednoho individua od všech ostatních
3. Struktura celku osobnosti – jakožto rozčlenění psychiky na jednotlivé složky, přičemž každá má svou vlastní funkci a postavení a jejich integrace tvoří podstatu celé osobnosti (Říčan, 2010).

K takovému pojetí osobnosti nepochybně patří pojmy **charakter** a **temperament**. Praško (2009) pojímá osobnost jako integraci těchto dvou pojmů, jímž dále věnuje vlastní objasnění. Temperament chápe jako dispozici k emocionálním reakcím, která je dána tzv. vzrušivostí, projevující se na interní rovině – v intenzitě citů a prožitků, a externí rovině – ráznosti a bezprostřednosti projevu jedince. Dříve uvedený Allport (1961) jej popisuje jako charakteristické individuální projevy emocionální povahy jedince, kam patří jeho vnímavost k emocionálním podnětům, jeho obvyklá rychlost a síla odpovědi, kvalita jeho převládající nálady a zvláštnosti fluktuace a intenzity nálady. Pojetí Cloningera (Cloninger, 1993 in Praško, 2009) tvoří jedno z dnes nejvíce uznávaných (moderních) pojetí, jímž je, že temperament je vrozená a geneticky determinovaná složka osobnosti, která odráží biologickou podstatu člověka. Dále vymezuje 4 dimenze temperamentu – vyhledávání nového, vyhýbání se ohrožení, závislost na odměně a odolnost.

P. Říčan (2010) označuje za temperament skupinu kvalit, které jsou vůči sobě statisticky nezávislé (přítomnost jedné nevylučuje přítomnost druhé), vyznačující se především citovým laděním osobnosti a převládající náladou. Dle jeho názoru jde o celkový styl prožívání a jednání v závislosti na způsobu citové a volní vzrušivosti, reaktivitě a aktivitě. Je relativně stálý, daný nejen psychickými dispozicemi, ale i tělesnými vlastnostmi a je z velké části determinován dědičnými predispozicemi. Projevuje se již v útlém věku dítěte a zůstává tedy relativně neměnný. Dále Blatný a kolektiv (2010) upozorňují na důležitý implicitní znak temperamentu, jímž je fakt, že temperament je jen velmi málo ovlivněn výchovou a jinými sociálními vlivy a stejně tak často nepodléhá ani volní kontrole. Spontánní projevy však částečně podléhají procesu socializace a lze je proto regulovat (to však platí pouze pro vnější projevy temperamentu). Jako posledního uvedme Cakirpaloglu (2012, s. 231), který považuje temperament za: „*vrozenou energetickou dispozici, která určuje specifickou reaktivitu a obecné emoční ladění jedince*“, který zajišťuje autentičnost projevu.

Pojem charakter je z jazykového hlediska ekvivalentem pojmu povaha, což však neposkytuje dostatečné vysvětlení této osobnostní komponenty. Charakter chápeme třemi způsoby – jako vyjádření individuality jedince, projevující se výskytem stejných rysů v různých situacích, jako strukturální podklad projevů osobnosti a jako hodnocení projevovaných rysů z etického hlediska. Dělíme jej na širší (hodnoty, ideály, postoje, styl života, způsob projevu apod.) a užší (naučené reakce na vnímané podněty). Charakter je složka osobnosti, utvořená převážně zážitky ze sociálního prostředí raného dětství. Směrodatným je tedy proces socializace – identifikace, imitace, instrumentální učení apod.

Laicky řečeno se jedná o část osobnosti, která značí charakteristické projevy individua (Praško, 2009). Cloninger, stejně jako v případě temperamentu, přispěl svou teorií o 3 dimenzích charakteru – sebeřízení (cílevědomost, sebereflexe aj.), kooperativnost (ochota pomáhat, empatie aj.) a sebezpřesah (spiritualita, smyslovost aj.) (Cloninger, 1999).

Cakirpaloglu (2012) hovoří o charakteru jako o získaných vlastnostech definující psychosociální bytí individua, které zrcadlí vztah k sobě samému, ostatním lidem a svému prostředí. Sestává se z etických, estetických a morálních hodnot. Souhrnné znění definice charakteru je takové: „*Je to psychologický konstrukt, jedinečného souhrnu získaných osobnostních vlastností, které zabezpečují důslednost v etickém a morálním projevu člověka*“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 296). Allport, jakožto odborník v dané problematice, jej popisuje následovně: „*Charakter je zhodnocená osobnost, zatímco osobnost je charakter, kterému je odebrána hodnota*“ (Allport, 1961, s. 32).

Druhou dvojicí silně se vztahující k termínu osobnosti jsou **vlastnosti** a **rysy**. I těmito složkami osobnosti se významní osobnostní psychologové, Allport a Cattell, zabývali. Oba se shodli, že rysy jsou základními konstitučními prvky osobnosti. Cattell vnímá rysy jako souhrnné vlivy uvnitř osobnosti, které mají motivační charakter. Představují funkční základ a zajišťují autentičnost projevu člověka. Jelikož autor považuje rysy za motivační faktory, přinesl na vědeckou půdu teorii o dynamických rysech, jimiž jsou ergy (vrozená reaktivita, pud), postoje (vztah vůči objektu) a sentimenty (emocionální dispozice ve vztahu k ideje objektu) (Cattell, 1967 in Říčan, 2010). Allport, píše, že rys představuje validní jednotku toho, co je typické pro danou osobnost a čím se liší od ostatních. Rysy úzce souvisí se sociálním kontextem - jsou vzájemně funkčně závislé a běžně spolu interagují. Na rys nahlížíme jako na dvojí individualitu – například individuálním rysem je agresivita, která má ještě i svůj individuální způsob projevů. Rysy pak rozděluje na rysy osobité (individuální) a obecné (sdílené), dále také na vnitřní (kognitivní a emoční) a vnější (pozorovatelné). Nejvýznamnější dělením jsou rysy kardinální – zapřičiňují dlouhodobé chování a dosahování cílů jedince, rysy centrální – je jich zhruba pět až deset a jsou v určitém poměru zastoupeny ve všech osobnostech. Dále rysy sekundární – projevují se v konkrétních situacích a umožňují tak pozorovat tyto rysy jako specifické pro daného člověka (Allport, 1937). Nakonec Pervin (1996) považuje rysy za hierarchicky uspořádané (od obecných ke specifickým) dispozice se chovat určitým způsobem a Blatný je pojímá jako dimenze osobnosti, které mají protikladné póly, na jejichž pomyslnou osu mezi nimi umístíme intenzitu rysu, kterou daný jedinec disponuje (Blatný et al., 2010).

Společně s rysy disponujeme také vlastnostmi osobnosti. Vlastnosti můžeme chápat jako obecné, deskriptivní charakteristiky jedince, které projevuje na pozorovatelné úrovni. Mají psychofyzické dispozice a fungují jako vnitřní faktory pro vnější chování. Jsou to nepozorovatelné konstrukty, kterými vysvětlujeme chování individua (Blatný et al., 2010). Říčan (2010) popisuje vlastnosti osobnosti jako dispozice k určitému jednání a prožívání, přičemž každý má své vlastnosti charakteristické, a tak odlišující od ostatních lidí. Jako posledního uvedme opět Allporta a jeho pojetí vlastností: „*Vlastnosti jsou zobecněný a soustředěný neuropsychický systém (individuálního charakteru), se schopností činit mnohé podněty funkčně rovnocenné, vést soudržné a rovnocenné způsoby jednání a výrazu a řídit jejich průběh*“ (Allport, 1937, s. 347).

3.2 Jednotlivé charakteristiky osobnosti užití výzkumné metody

Výzkum, jež je součástí diplomové práce, je realizován prostřednictvím testové metody – dotazníku Motivace k výkonu (orientovaný na výkon profese). Například jednou z motivací stát se policistou může být vyjádření osobnostního rysu „sensation seeking“ (tedy vyhledávání nových, záživných či jinak vzrušujících stimulů) (Zuckerman, 1994). Jiný výzkum zase ukazuje, že policejní příslušníci jsou méně motivováni touhou po autonomní práci nebo možnosti činit vlastní rozhodnutí než lidé z jiných profesí (Rokeach et al., 1971). Další studie (Mills, 1969 in Lefkowitz, 2010) byla zaměřena na psychologickou motivaci ke vstupu k policii, přičemž první 3 místa obsadila: potřeba jistoty, potřeba bezpečí a tendence práce s lidmi (zde autor upozorňuje, že se nemusí jednat o prosociální tendence jedince, nýbrž potřeba uspokojení dominance).

Test Motivace k výkonu se skládá ze 3 škál, kterým v různém poměru náleží 17 subškál. Ty představují vybrané charakteristiky osobnosti. Lze tedy říci, že zjišťujeme, do jaké míry respondent danými rysy disponuje a jaký mají vliv na jeho motivaci stát se policistou. Jelikož jsme již dostatečně objasnili pojmy psychologie osobnosti, vztahující se ke škálám a subškálám naší testové metody nejvíce, můžeme na ně nyní nahlédnout blíže. Našimi sub/škálami jsou následující:

SEBEDŮVĚRA

Nebojácnost	Schopnost vystavit se nebezpečí bez doprovodných pocitů strachu
Flexibilita	Schopnost se úspěšně adaptovat na měnící se podmínky
Samostatnost	Dostatečná psychická zralost a zájem rozhodovat a jednat bez pomoci druhých
Preference obtížnosti	Dobrovolná volba vystavení vlastní osoby větší zátěži
Důvěra v úspěch	Ochota vystavit se riziku s motivačním faktorem dosažení vítězství
Dominance	Dispozice diktovat nebo organizovat chování druhých

CTIŽÁDOST

Cílevědomost	Psychické zaměření a determinace dosáhnout stanoveného cíle za cenu překonání překážek
Ochota učit se	Vůle podstoupit nějaký úkon, v tomto případě učení, za účelem zisku subjektivní odměny
Soutěživost	Tendence vedoucí k chování k dosažení cíle a poražení soupeře
Kompenzační úsilí	Mechanismus vyrovnání se s náročným podnětem pomocí náhradních zdrojů
Angažovanost	Přístup k práci, kdy osoba za účelem lepších podmínek investuje velké množství své pracovní kapacity
Hrdost (na výkon)	Subjektivní sebevědomí člověka, které je oprávněné a neúplatné
Orientace na status	Subjektivní psychické zaměření vůči společenskému postavení v dané společnosti
Flow	Duševní stav, při kterém je osoba ponořena do činnosti tak, že nic jiného se jí nezdá důležité

SEBEKONTROLA

Internalita (LOC)	Obecná tendence vnímat události života jako přímo ovlivnitelné vlastním chováním
Vytrvalost	Schopnost udržet požadovanou intenzitu výkonu za účelem dosažení cíle
Sebekontrola	Schopnost odložit bezprostřední potěšení a uspokojení potřeb

(Hogrefe - Testcentrum, 2011).

3.3 Psychologická kritéria pro výkon profese PČR

Jak je známo již i v laické společnosti, nikoliv pouze mezi odborníky psychology, práce policisty není běžným zaměstnáním, ale spíše posláním. Nejen proto jsou stanovena přesná specifika, která musí zájemce o tuto profesi splnit, a to na komplexní, bio-psycho-sociálně-spirituální rovině. Psychologická kritéria pro přijetí zájemce na pozici příslušníka PČR řeší vyhláška č. 487/2004 Sb. - Vyhláška o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Nyní uveďme, o které osobnostní charakteristiky se jedná:

a) Intelekt v průměrném či vyšším pásmu
b) Emoční stabilita
c) Psychosociální zralost
d) Odolnost vůči psychologické zátěži
e) Žádoucí motivace, postoje a hodnoty
f) Dostačivost v oblasti volných procesů
g) Dostačivost v oblasti kognitivních procesů
h) Dostačivost v oblasti autoregulace
i) Absence agresivity
j) Absence psychopatologické symptomatiky

(Vyhláška č. 487/2004 Sb.)

P. A. Weiss (2010) poznamenává, že psychologická kritéria stanovená pro výběr na pracovní pozici jsou vázána na jejich charakteristiky a u policie toto platí dvojnásob. Proto uvádí, ve kterých osobnostních oblastech by se mělo pohybovat psychologické šetření a ve kterých by tak měl zájemce splňovat požadovanou míru:

- Komunikační schopnosti
- Schopnost řešit problémy různé intenzity i typu

- Ochota být s problémy konfrontován
- Schopnost učit se
- Schopnost úsudku pod tlakem
- Schopnost pozorovat a orientovat se
- Zájem o lidi
- Interpersonální senzitivita.

Někteří dále uvedení odborníci se domnívají, že policisty můžeme považovat za určitý typ osobnosti, např. autoritativní, pouze proto, že je pozorujeme při výkonu jejich předepsaných (v autoritativních) rolích. Lidé vnímají policisty jako odlišnou skupinu s ohledem na mnoho osobnostních atributů, které vznikly v důsledku působení specifické náplně jejich práce. Následně si uveďme několik výzkumně podložených tvrzení odborníků o osobnosti policistů. Upozorňujeme, že se v mnohých případech jedná o poměrně neaktuální zdroje. To proto, že hovoříme o výzkumech uznávaných a v uváděných letech se jednalo o žádoucí výzkumné téma. Mimo jiné také proto, že se policejní psychologie v moderní podobě začala rozvíjet až v posledních letech a bylo tak realizováno málo studií o psychologii osobnosti policistů.

Výzkumníci v této oblasti zjistili, že jakékoli typické vlastnosti, kterými mohou policisté disponovat a které popisujeme v pozdější části textu, jsou podporovány téměř výhradně systémem (organizací, společností) (Lefkowitz, 2010). Směrodatné výsledky poskytla studie Sterlinga, který uvádí mnoho významných rozdílů ve skóre osobnostních rysů mezi policisty na začátku výcviku a běžnou populací, ale jen málo významných rozdílů ve srovnání se skupinou zkušených policistů. Sterling také uvádí, že policisté se během prvních 18 měsíců v zaměstnání stali asertivnějšími, ale zároveň méně ochotni pomáhat druhým (Sterling, 1972).

Podle dále uvedených odborníků v této oblasti existuje souhrn vlastností, postojů či obecný pohled na svět, který je charakteristický pro policistu. Tato konstelace se pravděpodobně skládá ze vzájemně souvisejících rysů, jako je autoritářství, podezřívavost, fyzická odvaha, cynismus, konzervatismus, loajalita, tajnůstkářství a sobectví. Tyto vlastnosti jsou rozvíjeny profesními nároky a příslušníci jimi před vstupem k policii tedy nemusí plně disponovat (Chevigny, 1969). Autoritářství zdůrazňuje i Balch (1972) a dodává, že v práci policisty dostatek prvků každodenního pracovního života, který může přispět k rozvoji autoritářských postojů. Rubin (1973) popisuje policisty jako asertivní a vysoce výkonné osoby se spoustou fyzické energie.

Lefkowitz (2010) píše o dvou syndromech, které znázorňují dva obrazy policistů na podkladě vnímání společností, požadavky profese a osobností jejich příslušníků. Oba typy jsou silně podmíněny vzniklými nedorozuměními mezi nároky profese a jejich chápání společností (převážně vlivem medializace). Nízká profesní prestiž a vystavení častému společenskému hodnocení a kritice policistů, kteří jsou často téměř nuceni k ospravedlňování své práce a její přístupy vůči veřejnosti i sobě samým, má opět značný vliv na psychiku příslušníků policie. Jedná se o:

- Syndrom 1. typu: Izolace a utajení; Obrana a podezřívavost; Cynismus
- Syndrom 2. typu: Autoritářství; Násilnické tendence; Vyvolávání obav.

Rokeach, Miller a Snyder (1971) docházejí k závěru, že existují značné důkazy o tom, že policisté jsou obecně homogenní ve svých postojích a přesvědčeních. Dále říkají, že policisté mají postoje a osobnostní charakteristiky, které se výrazně liší od jiných povolání. Prosazují názor, že faktory osobnosti a sociální zázemí jsou důležitější než profesní socializace. Naopak Reiser (1972) je toho názoru, že policisté tvoří velkou skupinu plnou různých typů osobností a liší se tedy mezi sebou stejně jako pracovníci v jiných profesích. Říká, že shledává policisty nad normou v inteligenci, s nadprůměrnou emocionální stabilitou a silnou touhou přispívat ke zlepšení života komunity, avšak zamítá existenci tzv. „policejní osobnosti“. Psychologické paradigma uvádí, že vlastnosti určitých jedinců je vedou k tomu, aby si zvolili kariéru v oblasti vymáhání práva. Naproti tomu sociologické paradigma uvádí, že policisté rozvíjejí vlastnosti s pokrokem v profesi – vlivem tzv. profesní socializace, což je proces, kterým se nově příchozí stávají plnohodnotnými členy organizací nebo skupin. (Abrahamsen, 2006).

Náplň práce je specifická svou různorodostí, nepředvídatelnými akcemi, neustálým vystavením se potenciálnímu nebezpečí nebo například manipulací se střelnými zbraněmi. Jedním z nejvýraznějších psychologických rysů profese je její vykonávání v (někdy až extrémně) zátěžových a stresujících podmínkách, se kterými se musí policista nejen vyrovnat, ale racionálně při nich jednat a situaci řádně ošetřit. Mezi jedny z nejvýznamnějších stresogenních momentů patří kontakt se smrtí, úmrtí dítěte a tragické okolnosti případu (zde působí jejich vícečetné množství). Dalším velkým stresorem je také použití služební zbraně, zejména pak usmrcení pachatele, který vede ke zborcení životních iluzí. Mezi post-stresové projevy patří zvýšená citlivost, strach z nastávajících situací a problémy s normami a předpisy (Čírtková, 2000).

Stát se policistou není jednoduchý proces, avšak z důvodu výše popsané specifacity profese je nezbytný. Důležité je také zmínit, že práce policisty má značné tendence ovlivnit psychiku osoby ve službě, a to jak v kladném, tak záporném směru. Výkon služby umožňuje například zpevnění schopnosti psychické odolnosti či zlepšení mezilidských konfliktů. Také může způsobovat například psychické přetížení, popř. až kolaps. Ačkoliv je využití psychologických služeb samotnými policisty prozatím v poměrně malé míře, rozhodně se jedná o skupinu lidí, kteří by neměli psychohygienu a případnou potřebu návštěvy psychologa zanedbávat (M. Velikovská, osobní sdělení, 29. června 2022).

Výzkum realizovaný za účelem zjištění změn osobnosti policistů vlivem výkonu služby (Blau, 1994) prokázal, že již po dvou letech ve službě dochází k psychologickým změnám, jimiž jsou zvýšená úzkostnost, stres, sklony k závislosti na alkoholu, negativně orientované změny v názorech, postojích či hodnotách. Jiná studie (Adlam, Gudjonsson, 1985) zase zjistila, že začínající policisté jsou více extrovertní, odvážní a impulzivní, zatímco zkušení jedinci mají více sebekontroly, opatrnosti a méně empatie. Ainsworth (2002) otázku zakončuje tvrzením, že osobnost, se kterou zájemce do profese policisty vstupuje a zároveň i charakterističnost této profese, jsou vzájemnou proměnnou, která přímo ovlivňuje to, jak a nakolik bude výkon služby policisty osobnost dále formovat.

Netík a Urbanová (in Šnábllová, 2009) řadí mezi psychologické požadavky příslušníků ozbrojených jednotek schopnost reálné sebereflexe, zdravou sebekritičnost, vyrovnanost, odolnost vůči zátěži, sociální dovednosti, odpovědnost, schopnost kombinace dominance i submise, spolupráce a prosazování sebe a svých názorů. Rozhodně nesmí chybět i pozitivní motivovanost k výkonu práce, být s ní ztotožněn a schopen ji řádně reprezentovat. Obecně má být příslušník lidský, avšak s přidruženou odborností a schopný řešit jak každodenní, tak i neobvyklé problémy. Whiteley (2022) přidává ještě pracovitost, starostlivost, důvěryhodnost a dobrou schopnost řešit problémy. K psychologickým aspektům se uvažují i aspekty výkonové, jako je rychlost, síla, obratnost aj.

Blagden (2012) k často diskutované otázce „*Jakou mají policisté osobnost?*“ píše, že ačkoliv připouští, že existují jisté žádoucí charakteristiky, představují jen základ či předpoklad pro to, aby se stal dobrým policistou. Tvrdí, že teprve až čas strávený ve službě příslušníkovu osobnost odhalí, a proto doporučuje alespoň v počáteční době průběžný screening. Studie, které se tímto tématem zabývala ukázala, že úspěšní policisté nedisponují charakteristikami jako je impulzivita, hostilita, agresivita, antisociální tendence, sklony k závislostem na drogách, sociální introverze a paranoia. Naopak jsou dle výzkumu asertivní, sebevědomí,

inteligentní a mají lepší sebekontrolu v oblasti impulzivity i emocí obecně (Twersky-Glasner, 2005). Policisté mají údajně také tendenci být konzervativnější v poměru se zaměstnanci jiných profesí a tento rys je dále podporován především pravidly chování a disciplinární strukturou profese (Wilson et al., 1971).

Dále například výzkum (Hogan & Kurtines, 1975), který byl zaměřen na porovnání úspěšných a neúspěšných zájemců o příslušnictví k policii, ukázal, že úspěšní jedinci vykazovali vyšší hodnoty na škálách: asertivita, dominance, orientace na sociální postavení, sociální dovednosti, empatie, sebevědomí, kladné vědomí vlastní hodnoty, autonomie, funkční inteligence, psychologická reflexe a maskulinita. Neúspěšní jedinci skórovali spíše k opačnému pólu škál. Další zajímavá studie (Scrivner, 1994) objasnila ty charakteristiky osobnosti, které se u příslušníka vyskytují při užití nadměrného násilí ve službě. Jedná o charakteristiky z oblasti sociální – nedostatek empatie, antisociální, narcistické a násilnické tendence. Dále přílišná dominance a přecitlivělost vůči provokaci, nízká frustrační tolerance, impulzivita a potřeba supervizního dohledu. Mimo charakteristiky se prokázala jako faktor také dřívější zkušenost s užitím přílišného násilí a jeho zdárný úspěch a problémy v osobním životě.

Závěrem kapitoly uvedme výzkum, při kterém bylo shodně s našim výzkumem užito výzkumné metody LMI na půdě PČR. Jedná se taktéž o diplomovou práci, ve které autor zkoumal aspekty LMI dotazníku na výzkumném souboru 38 policistů s dlouhodobou působností v celostátních útvech PČR. Výsledky jeho studie ukázaly nejnižší průměrné skóre u škály orientace na status ($HS = 41,47$, $M = 28,29$), nejvyšší u škály ochoty učit se ($HS = 57,97$, $M = 87$) a celková motivace činila hodnotu $HS = 856,97$, $M = 60$ (Kovařík, 2016).

3.4 Vybrané psychologické faktory v policejní profesi

Whiteley (2022) přispěl do problematiky osobnosti policistů poznatkem, že splnění psychologických podmínek pro úspěšné přijetí k policii je pouze začátek. Kromě velkého množství různorodých a silně působících faktorů ze strany náplně práce, upozorňuje také na vliv ostatních příslušníků, převážně těch již zkušenějších. Vliv může být aktivní (tendence poučit, napomenout, doporučit ...) i pasivní (přejímání názorů zkušenějšího, učení se jeho nápodobou ...). Druhým významným vlivem, o kterém autor hovoří, je kultura a politický systém společnosti, v níž policista pracuje.

Ellen Kirschman (2015) uvádí oblasti profese policisty, ve kterých se objevuje značná psychologická odlišnost od jiných zaměstnání, jež mají vliv na psychiku jedince. Jsou jimi:

1. Požadavky práce – fyzická, emoční a intelektuální zdatnost
2. Míra kontroly policisty nad sebou a vzniklou situací
3. Schopnost policisty plnit úkoly a rozkazy velitele
4. Kontrola na pracovišti a styl vedení jednotlivých oddělení
5. Možnost kariérního růstu
6. Směnový systém služeb, přesčasy a mimořádné akce
7. Vnímání práce policie občany státu i globálně
8. Finanční ohodnocení v poměru s charakteristikou práce
9. Přítomnost saluto-protektivních faktorů, včetně sociální opory
10. Štěstí ve vztahu k výkonu profese

Toto vyjmenování však zdaleka nepředstavuje všechny na psychiku působící faktory. Dalším z nich je schopnost oddělit a vyvážit profesní a osobní život policisty. Různorodá, nepředvídatelná a často zátěžová náplň práce má rozhodně velký vliv na život mimo službu a je proto důležité dbát na správnou ventilaci pracovních prožitků a jejich kompenzaci, aby jedinec zabránil nežádoucímu průniku negativních vlivů nebo se například nenechal prací příliš pohltnout. Také výše zmíněný směnový systém práce může zapříčinit nejen problémy se spánkem či pocity izolace od společnosti při nočních směnách, ale i nekonzistence těchto směn, přesčasy a akce mimo plánovanou službu mohou být frustrující v případě kolize s jinými aktivitami. Obdobným případem je i převelení služby do jiného města, kraje či dokonce státu, kde policisté tak tráví poměrně velké množství času mimo domov (Kirschman, 2015).

Dalším faktorem je nejistota, doprovázející každodenní práci policie. Autorka u tohoto tématu zmiňuje větu: „*Jsou to tři hodiny nudy, po nichž následují dvě minuty hrůzy a následně pak šest hodin papírování*“ (Kirschman, 2015, s. 34). Přesně tato nepředvídatelnost a různorodost náplně práce u policie významným aspektem a psychologové se proto musí ujistit, že zájemce na pozici policisty je schopný tuto formu výkonu zvládat. Zároveň mají tyto vlastnosti profese vliv na emoční prožívání, policista se proto pohybuje v celém rozsahu spektra, od absolutní radosti až po sklíčenost či vztek z neúspěšného zákroku.

Velkým tématem je pak vysoké riziko traumatizace, které jsou policisté přímo vystaveni, vzhledem k tomu, že jsou příslušníci přímo vystaveni nejrůznějším životním scénářům. Toto vystavení je samozřejmě často nebezpečné povahy, ať už se jedná o trestné

jednání subjektů, prostředí, ve kterém vše probíhá či samotná manipulace se zbraněmi. V neposlední řadě zmiňme ještě psychologické ošetření obětí trestných činů, které přestože nemají policisté ve svých primárních kompetencích a popisu práce (kromě policistů krizových interventů), někdy i tuto nadstandartní činnost zastávají. Stejně tak můžeme hovořit i o zdravotnickém ošetření subjektů. Dále pouze jmenovitě uvedme například neustálé riziko fyzického zranění a rekonvalescence z něj a také skutečnost, že práce policisty je pod přísným drobnohledem nejen nadřízených a jiných kolegů, ale také veřejnosti, která má bohužel často negativní náhled na příslušníky sboru, což doprovází i expresivní projevy těchto jedinců. K tomuto se váže skutečnost, že policie podléhá značnému nátlaku medializace, včetně například neoprávněného zveřejňování video/nahrávek či fotografií civilními osobami na sociální sítě, psaní ofenzivních komentářů apod., za účelem ponížit či jinak poškodit příslušníky PČR (Velikovská, osobní sdělení, 27. června 2022). Součástí dříve zmíněné studie (Twesky-Glasner, 2005) bylo i zjištění, jak vnímá policejní charakteristiky veřejnost, kde výsledky byly cynismus, agresivita, autoritativnost a odvážnost. Nejen psychická, ale i fyzická náročnost jsou proto velice známou skutečností a požadavek, aby byla osoba ve službě dostatečně odolná a měla přítomny protektivní faktory, je proto rozhodně nezbytný.

Psychická náročnost a potřeba nadměrné odolnosti vůči zátěži, společně s neustálou kontrolou vlastních emocí a prožívání, je pro práci v bezpečnostních sborech typická. Příslušníci policie jsou totiž vedeni k udržování tzv. kamenné tváře (až na výjimky, např. při krizové intervenci), aby byl zajištěn správný výkon jejich povolání. K tomu patří také práce s lidmi, kteří jsou v situacích, které policie šetří, velice běžně silně emočně rozladěni, čímž se policista nesmí nechat ovlivnit natolik, aby došlo k ohrožení výkonu služby. Zároveň je zapotřebí zajistit alespoň částečnou stabilizaci těchto lidí. Z toho plyne, že takový policista nejen že udržuje kontrolu nad emocemi svými, a to ve vysoce vypjatých situacích, ale i subjektů, se kterými pracuje. Zde se vyskytuje i riziko, že si potlačované emoce následně přesune do života mimo službu, nebo v něm naopak zadržuje i emoce žádoucí. Proto je nesmírně důležité, aby tento člověk uměl ventilovat své emoce a zároveň mu bylo poskytnuto dostatečné množství podpory, ať už od rodiny, přátel či jeho kolegů (peer podpora) (Velikovská, osobní sdělení, 27. června 2022). Toto dokládá i výzkum (Twesky-Glasner, 2005), který ukázal, že policisté izolují své pocity a vnímají vyjádření emocí jako slabost.

L. Čírtková (2000) ve své knize hovoří o faktorech negativně působících na myšlenkové procesy policisty. Prvním z nich je nedostatek informací, ať už se jedná o informace situační, o zúčastněných osobách, právní a tak podobně. Druhým faktorem je

„prosakování“ citů, které se do procesu myšlení projektují jako neuspokojené potřeby jejich nositele. Dále konformismus v myšlení, tedy nekritické přejímání názoru a postojů ostatních či fixace na dané funkční schéma, dle kterého jedinec jedná bez ohledu na kontext situace. Posledními jsou neadekvátní atribuční procesy, na jejichž základě policista posuzuje danou skutečnost, bez ověření správnosti jeho atribucí. Příslušník PČR proto nesmí být rigidního, předpojatého a citově příliš ovlivnitelného myšlení.

Nakonec této podkapitoly opět pouze stručně uvedme i cynismus a s ním související zvýšenou potřebu ochrany svých blízkých, která může vést až k úzkostným stavům. Z důvodu vysokého nasazení policejního sboru hrozí také hypervigilance, která opět sahá do osobního života jedince. Na úplný závěr upozorníme, že ačkoliv výše uvedené psychologické aspekty byly spíše negativního rázu, práce policisty jistě obnáší i doprovodné pocity, emoce a prožívání této profese, jimiž jsou například hrdost, pocit naplnění a smysluplnosti a další (Kirschman, 2015).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Výzkumný problém

Tento výzkum je orientovaný na státní organizaci Policie České republiky, kde se specifikujeme na začínající policisty, tedy ty, kteří aktuálně absolvují povinný kurz Základní odborné přípravy. Do tohoto kurzu nastupuje každý úspěšný (psychicky, fyzicky a zdravotně způsobilý) uchazeč o místo policisty. Tento kurz trvá cca 1 rok. Náplní kurzu je vzdělávání a praktické nácviky ve všech příslušných oblastech, jež poskytují policejním studentům podklad pro rozvoj a správně odváděnou práci ve službě. S ohledem na povahu výzkumu bylo testování realizováno na začátku a na konci popsaneho kurzu.

Výzkumným předmětem je motivace k výkonu profese (příslušníka PČR), vysvětlována osobnostními dimenzemi, jimiž užitá testová metoda disponuje. Vzhledem k faktu, že ZOP poskytuje policistům prvotní náhled do skutečné perspektivy této profese, předpokládáme, že vlivem přibývajících znalostí a dovedností může dojít ke změně v motivaci, potažmo pak v jednotlivých osobnostních dimenzích. Stejně tak nutno uvážit, že uchazeči k policii přicházejí s jistými očekáváními, která často zůstávají nenaplněny. Uvedené důvody byly podnětem pro vznik tohoto výzkumu.

Cílem výzkumu je tedy deskripce dynamiky charakteristik osobnosti, které měří zvolená výzkumná metoda. Hovoříme tedy o změně v motivačních osobnostních faktorech pro výkon profese policisty. Předpokládáme totiž, že se získání znalostí a dovedností v rámci Základní odborné přípravy Policie ČR odráží v motivovanosti daného jedince.

5 Typ výzkumu a použité metody

Vzhledem k povaze výzkumu byl zvolen kvantitativní design. Kvantitativní přístup popisuje zkoumanou skutečnost pomocí proměnných, které lze vyjádřit čísly, která jsou získána převodem testových odpovědí respondentů. Jedná se o typ reduktivního zkoumání. Výzkumným souborem je velké množství respondentů, u kterých se zjišťuje určitá kvantifikovatelná skutečnost v poměrně povrchové měřítku, na rozdíl od komplexního bádání v případě přístupu kvantitativního. Výsledky jsou pak zpracovány ve vhodném programu a následně interpretovány do slov (Ferjenčík, 2015).

V našem případě se jedná o výzkum typu pretest - postest se závislou proměnnou – absolvování Základní odborné přípravy PČR. Z tohoto důvodu byl sběr dat realizován celkem dvakrát, a to na začátku a na konci zmiňovaného kurzu. Výzkumnou metodou byl dotazník zjišťující osobnostní charakteristiky jedince a jeho motivovanost k výkonu profese. Finální sada dat tedy představovala dvojí výsledky téže výzkumné skupiny začínajících policistů. Analytickým nástrojem byl párový T-test pro závislé výběry – viz dále.

5.1 Výzkumná metoda

Pro účely výzkumu byl jakožto metoda sběru dat zvolen multidimenzionální test „Motivace k výkonu“ - zkr. LMI (Schuler, Prochaska, 2001), originálním názvem Leistungsmotivationsinventar. V našem výzkumu byla užita česká adaptace metody (Hoskovcová, 2011). Tento test je zaměřený specificky na motivaci k výkonu profese. Jedná se o sebeposuzovací dotazník založený na širokém chápání výkonové motivace, pojímána jako globální behaviorální orientace. Nástroj se svými 17 dimenzemi umožňuje popis výkonové motivace na podkladě osobnostních charakteristik. Ve srovnání s osobnostními faktory. Existuje předpoklad, že LMI má potenciál být užitečným nástrojem při personálním výběru, personálním rozvoji, poradenství ve škole, při studiu a volbě povolání, výzkumu v oblasti psychologie osobnosti, diferenciatní psychologie, motivace a oblasti aplikace a psychologii sportu. Dotazník je také nadále doporučen pro další zkoumání a ověřování.

Dotazník je administrovatelný individuálně i skupinově, od 16 let věku respondenta. Na položky LMI je možné odpovídat na sedmistupňové škále („naprosto nesouhlasím“ až po „zcela souhlasím“). Každá subškála představuje 10 položek – dotazník má tedy 170 položek celkem. Tyto položky jsou řazeny tak, aby se redukoval efekt nasycení a aby se udržela pozornost respondenta.

Test LMI obsahuje 3 škály, které jsou složeny ze 17 subškál (v rozpořádání 6, 8 a 3):

- Ctižádost – cílevědomost, ochota učit se, soutěživost, kompenzační úsilí, angažovanost, hrdost (na výkon), orientace na status a flow
- Sebedůvěra (nezávislost) – nebojácnost, flexibilita, samostatnost, preference obtížnosti, důvěra v úspěch a dominance
- Sebekontrola (motivace k úkolu) – internalita (LOC), vytrvalost, sebekontrola

Normy - Původní normovací vzorek činil celkem 1985 osob, složen z studentů i zaměstnanců z nejrůznějších oblastí. Mimo aktuální status, věk a pohlaví respondentů byly uvažovanými kritérii také škola, vzdělání, povolání, volný čas, zájmy a funkce. Průměrný věk vzorku činil 20,5 let s rovnoměrným zastoupením obou pohlaví. Česká standardizace byla poprvé realizována v roce 2003 na vzorku $N = 293$ osob. Podruhé pak v roce 2011 (námi používaná verze) na $N = 654$ osob, se zastoupením 60,2% (394) žen a 39,8% (260) mužů. Průměrný věk činil 31,6, se směrodatnou odchylkou 9,8, minimem 18 a maximem 80 let.

Objektivita - Objektivita dotazníku LMI je závislá na kritériích správného užití testové metody, které se vztahují k provedení administrace testujícím i testovaným za standardizovaných podmínek, následnému vyhodnocení a interpretaci dotazníku. Nepřehlédnutelným rizikem pro objektivitu metody LMI je její sebezposuzující charakter metody, při němž respondent odpovídá dle svého subjektivního uvážení a schopnosti sebereflexe. Tento problém je již otázkou etického úsudku. U všech aspektů objektivit y metody však platí, že pokud jsou dodrženy pevně stanovené podmínky jejího užití, objektivita je na dobré úrovni.

Reliabilita - Reliabilita dotazníku LMI je zaměřena převážně na dva hlavní aspekty – ekvivalenci a stabilitu. Vnitřní konzistence vyjádřena ukazatelem Cronbachova alfa se u jednotlivých škál pohybuje v rozmezí $\alpha = 0,68 - 0,88$. Pakliže bychom statisticky uznávanou hodnotu 0,7 považovali za relevantní, jedná se o vysoce konzistentní výzkumnou metodu. Druhým ukazatelem reliability je stabilita v čase, která byla zjišťována retestováním po uplynutí doby 3 měsíců. Zde se hodnoty pohybují v rozmezí $r(tt) = 0,66 - 0,82$, což opět považujeme za uspokojivou až vysokou míru stability v čase, tedy testové reliability. Průměrné hodnoty vykazují škály flow, internalita a hrdost, zatímco vysoké hodnoty škály nebojácnost, orientace na status a ochota učit se.

Validita - Obsahová validita LMI je považována za uspokojivou, jelikož se formulace položek opírala o různé teorie motivace k výkonu, a různé koncepty psychologie osobnosti, což můžeme vnímat jako adekvátní. Stejně tak se formulace interpretace škál držela přísně

obsahu položek. Interkorelace mezi škálami je v průměru $r = 0,34$, většina korelací je signifikantních, pouhých 7 pak nesignifikantních (škály mají společné základní komponenty). Struktura faktorů představuje třífaktorový model, který vysvětluje 63% celkové variace konstruktů. Prvním faktorem je ctižádost, vysvětlující 24,3% variace, který sytí faktory cílevědomost, ochota učit se, soutěživost, kompenzační úsilí, angažovanost, hrdost (na výkon), orientace na status a flow. Faktor se charakteristicky jako úsilí o výkon. Druhým faktorem, který pokrývá 22,5% variace, je sebedůvěra (nezávislost) a sytí jej faktory nebojácnost, flexibilita, samostatnost, preference obtížnosti, důvěra v úspěch a dominance. Faktor sebedůvěry je popisován jako funkční složka faktoru ctižádosti, kdy se úsilí o výkon projevuje jako zdroj důvěry v sebe samého. Oba tyto faktory mají sociální motivační komponentu. Třetí faktor představuje sebekontrola (motivace vztážená k úkolu), vysvětluje 16,2% variace a sytí jej faktory internalita (LOC), vytrvalost a sebekontrola. Třetí faktor je od sociální komponenty oproštěn a je typický nasazením sil zaměřených na cíl. Sedmnáctifaktorové řešení konstruktů dobře reprodukuje řešení třífaktorové, přičemž vysvětluje celkem 45,6% variace.

Konstruktová validita byla zjišťována k tendencím odpovídat sociálně žádoucím způsobem a obecným osobnostním rysům. Sociální žádoucnost se projevuje převážně u škál vytrvalosti, nebojácnosti a sebekontroly, o něco méně i u dalších. Ke korelaci LMI s osobnostními rysy byl využit NEO pětifaktorový inventář (Borkenau, Ostendorf, 1993). Výsledky ukázaly značné (střední až výrazné) korelace mezi faktory LMI a neuroticismem a svědomitostí NEO inventáře. S neuroticismem pozitivně koreluje nebojácnost, flexibilita, samostatnost, důvěra v úspěch, vytrvalost a internalita, negativně pak dominance a preference obtížnosti. S faktorem svědomitosti nejvíce korelují faktory sebekontrola, vytrvalost a angažovanost, nízkou korelaci vykazuje flexibilita a flow. Vytrvalost je pak faktor nejvíce korelující zároveň s oběma těmito NEO faktory. K faktoru extravertze, otevřenosti a přívětivosti byly nalezeny pouze nízké korelace, nepovažujeme proto za nutné je zde uvádět.

Kriteriální validita měřena ve vztahu k věku a pohlaví odhalila rostoucí ochotu učit se s přibývajícím věkem, která je však chápána v důsledku školní docházky. S ohledem na pohlaví se muži jeví jako více dominantní, nebojácní a více věří v úspěch, zatímco kompenzační úsilí a sebekontrola se zdají být spíše ženské faktory. Korelace LMI s proměnnými školou a studiem byla významná s faktory ochota učit se, vytrvalost, preference obtížnosti, důvěra v úspěch a cílevědomost. Zájmy, koníčky a funkce v rámci zvolených dobrovolných aktivit korelují nejvíce s flexibilitou, ochotou učit se, důvěrou v úspěch, o něco méně pak s nebojácností a samostatností. Při pozorování vztahu mezi LMI a povoláním byl

odhalen vliv několika aspektů povolání, přičemž nejvyšší korelace s povoláním měly faktory dominance, angažovanost, důvěra v úspěch a nebojácnost (Hoskocová, 2011).

5.2 Formulace výzkumných hypotéz

Na základě poznatků z odborné literatury, praxe v oboru a konzultací s policejními psychology byly pro formulaci hypotéz vybrány pouze některé pomocí LMI dotazníku zjišťované motivační osobnostní charakteristiky. To proto, že dotazník disponuje zjišťováním celkem 18 faktorů a ověřování hypotézy o každém z nich by činilo přílišné množství stanovených výzkumných hypotéz. Vybranými faktory jsou ty, které předpokládají statisticky významný rozdíl jejich míry mezi pretestovými a posttestovými daty.

H_{A1}: Střední hodnota flexibility po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně **vyšší** než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀₁: Střední hodnota flexibility po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{A2}: Střední hodnota vytrvalosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně **vyšší** než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀₂: Střední hodnota vytrvalosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{A3}: Střední hodnota hrdosti na výkon po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně **vyšší** než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀₃: Střední hodnota hrdosti na výkon po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{A4}: Střední hodnota nebojácnosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně **vyšší** než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀₄: Střední hodnota nebojácnosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{A5}: Střední hodnota internality po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně **nižší** než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀₅: Střední hodnota internality po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně nižší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{A6}: Střední hodnota angažovanosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně **vyšší** než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀₆: Střední hodnota angažovanosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{A7}: Střední hodnota dominance po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně **vyšší** než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀₇: Střední hodnota dominance po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{A8}: Střední hodnota samostatnosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně **vyšší** než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀₈: Střední hodnota samostatnosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně nižší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{A9}: Střední hodnota sebekontroly po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně **vyšší** než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀₉: Střední hodnota sebekontroly po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{A10}: Střední hodnota motivace k výkonu profese po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně **vyšší** než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀10: Střední hodnota motivace k výkonu profese po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

Výsledným počtem výzkumných hypotéz je 10, v rozložení 9 zkoumajících jednotlivé dimenze dotazníku a 1 zkoumající celkový výsledek – Motivace k výkonu profese (policisty). Hypotézy jsou formulovány jednostranně, tzn. že předpokládáme nejen změnu v míře měřených charakteristik, ale určujeme také, ve kterém směru (kladný/záporný) se změna uskuteční. To lze znázornit vzorcem H_A: $\mu_1 > \mu_2$; $\mu_1 < \mu_2$. V případě, že je naše hypotéza pravdivá, dojde k jejímu přijetí a zamítnutí hypotézy nulové.

6 Sběr dat a výzkumný soubor

6.1 Administrace výzkumné metody

Administrace byla realizována prostřednictvím osobního kontaktu, formou přímého značení tužkou na vytištěný dotazník, a to ve vzdělávacím zařízení PČR v Brně a Praze. Sběr pretestových dat se uskutečnil v měsíci březen, posttestových dat pak v říjnu, roku 2022. Vyplnění dotazníku za dodržení standardních podmínek trvá 30-40 minut (dotazník nemá stanovený přesný čas k vyplnění), celková administrace, včetně rozdání dotazníků, sdělení instrukcí, zodpovězení dotazů aj., pak trvala cca 1 hodinu. Administrace proběhla s aktivní výpomocí psychologů (či jejich zástupců) působících v daných vzdělávacích zařízeních PČR.

Jelikož byla data získávána dvakrát, a to s odstupem několika měsíců, vytvořili si respondenti své kódy (viz podkapitola 6.3 – Etika výzkumu), které uvedli při obou administracích testu (do kolonky „Jméno“). Kód byl použit v procesu řazení pretestových a posttestových dat, dále nebyl zpracováván ani uveden, čímž je zajištěna anonymita respondentů a zároveň spolehlivé přiřazení sad s daty. Protože byla při pretestovém sběru dat získávána i data demografická, společně s informovaným souhlasem v rámci dodržení etických standardů, bylo nutné oddělit dotazníky, na kterých byl uveden kód respondenta, od těchto zmíněných dokumentů. Z tohoto důvodu byli účastníci vyzváni, aby nejprve vyplnili dokumenty s demografickými daty a informovaný souhlas, které byly následně sesbírány ještě před administrací samotné testové metody. Při administraci posttestové byl kód doplněn informací o pohlaví, abychom správně manipulovali s daty při jejich analýze, v rámci pohlavní odlišnosti normovacích dat.

6.2 Výzkumný soubor

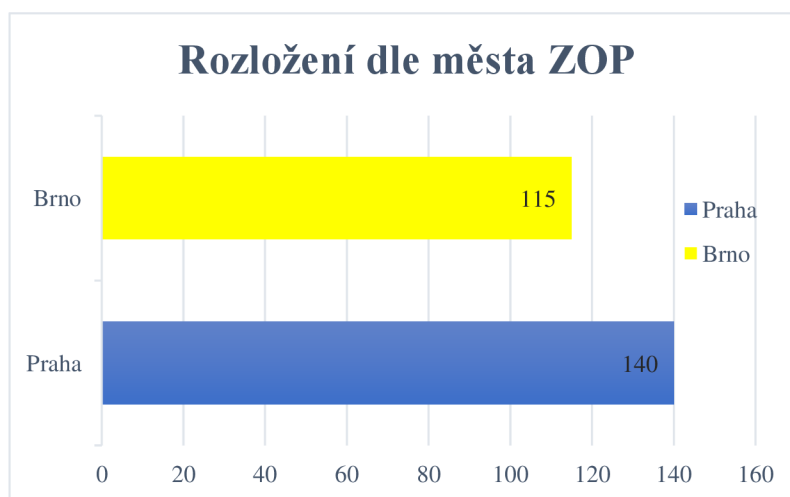
Výzkumný soubor tvořili začínající příslušníci PČR, jež aktuálně absolvují kurz Základní odborné přípravy. Prvotní kontakt byl zprostředkován paní pplk. PhDr. Lenkou Šrámkovou Ph.D., která kontaktovala psychology Vzdělávacích zařízení v Brně a Praze. Spolupracujícími psychology byl pan kpt. Mgr. Jan Glückselig (Brno) a paní pplk. Mgr. Martina Jedličková (Praha). Pro výzkum bylo zajištěno celkem 9 tzv. běhů (tříd) policejních studentů, a to v rozložení 5 v Brně a 4 v Praze. K usnadnění hromadné administrace metody se všechny běhy sloučily v prostorách zasedací místnosti, kde tvořili jednu velkou skupinu. Účastníci výzkumu byli již předem informováni o realizaci výzkumu.

Původní soubor, tedy soubor, jemuž byla administrována pretestová sada dotazníků, činila celkem 255 osob. Vzhledem k povaze výzkumu bylo však možné do finální podoby

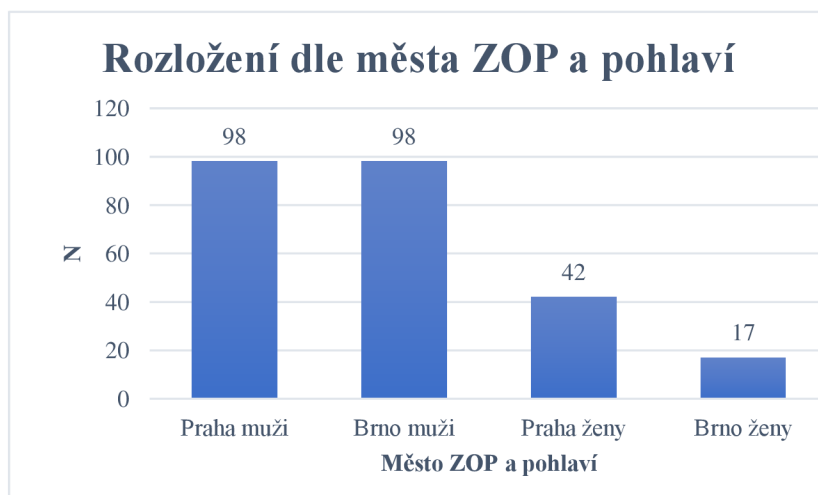
vzorku zahrnout pouze ty respondenty, kteří se účastnili testování pretestového i posttestového, což zapříčinilo ztrátu velké části respondentů. Z tohoto souboru jsme následně odebrali několik jedinců, kteří nesplňovali stanovené požadavky výzkumu. Méně častým důvodem vyloučení z výzkumu bylo nezáměrné vynechání velkého množství položek dotazníku. Hlavním důvodem byla nespolečná úmyslná, kdy jednotlivci odpovědi k položkám vynechávali záměrně či byly jejich odpovědi sabotovány. Jednalo se například o volbu pouze nejnižších/středních/nejvyšších hodnot na sedmistupňové škále u všech položek dotazníku, záměrné vynechání odpovědi k položkám či opakující se vzorec zvolených hodnot, zjevně znázorňující nepravdivost této volby. Nespolečná byla v některých případech potvrzena doplňujícími poznámkami. Hovoříme zde o množství cca 30 osob. Finální výzkumný soubor tedy činilo celkem 122 respondentů.

6.2.1 Popis pretestového výzkumného souboru

Demografické údaje byly získány u pretestového souboru respondentů (N = 255). Z etického důvodu zachování anonymity (viz v části o etice výzkumu) byla data získávána bez identifikačního kódu. Data byla získána ze samostatného dokumentu, který je k dispozici v příloze č.2. Výrazné snížení počtu respondentů ve finálním výzkumném souboru a zároveň absence kódů u demografických dat, pomocí kterých bychom byli schopni údaje správně přiřadit, vede k tomu že k prezentaci těchto údajů užít data celého původního, tedy pretestového, výzkumného souboru, namísto souboru finálního. Pro prezentaci podoby pretestového souboru slouží následující graf.



Graf č.1: Rozložení respondentů dle města ZOP PČR



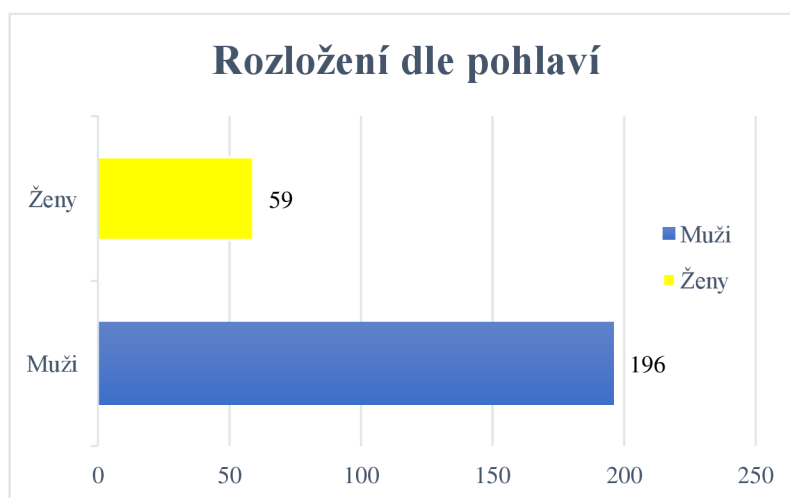
Graf č.2: Rozložení respondentů dle města ZOP PČR a pohlaví

Mezi zjišťované demografické údaje patřila data o:

- Pohlaví
- Věk
- Doba (v měsících) mezi rozhodnutím o vstupu k PČR a vlastním vstupem
- Oddělení, na které bude příslušník po absolvování ZOP PČR umístěn
- Základní motivy ke vstupu k PČR

6.2.1.1 Pohlaví

Výzkumný soubor činili z velké části respondenti mužského pohlaví. Pretestový soubor byl složen ze 77% mužů a 23% žen. Vzhledem k předpokládané homogenitě zkoumaných aspektů policejního souboru však není nutné se tímto rozdílem zabývat.



Graf č.3: Rozložení respondentů dle pohlaví

6.2.1.2 Věk

Dalším údajem byl věk respondentů. Vzhledem k tomu, že se zkoumané skutečnosti neliší napříč proměnnou pohlaví a stejně tak se neliší ani normovací soubor, nebylo nutné vyloučit některé respondenty z výzkumu. Pro přehlednost uvádíme věkové hodnoty v rozdělení souboru podle města ZOP a pohlaví i souboru celkem.

	Praha muži	Praha ženy	Brno muži	Brno ženy	Celkem
Průměr	24,62	25,41	23,54	27,89	25,37
Medián	22	23	22	26,5	22
Minimum	19	19	19	20	19
Maximum	52	41	43	44	52

Tabulka č.1: Věkové hodnoty pretestového výzkumného souboru

6.2.1.3 Doba (v měsících) mezi rozhodnutím o vstupu k PČR a vlastním vstupem

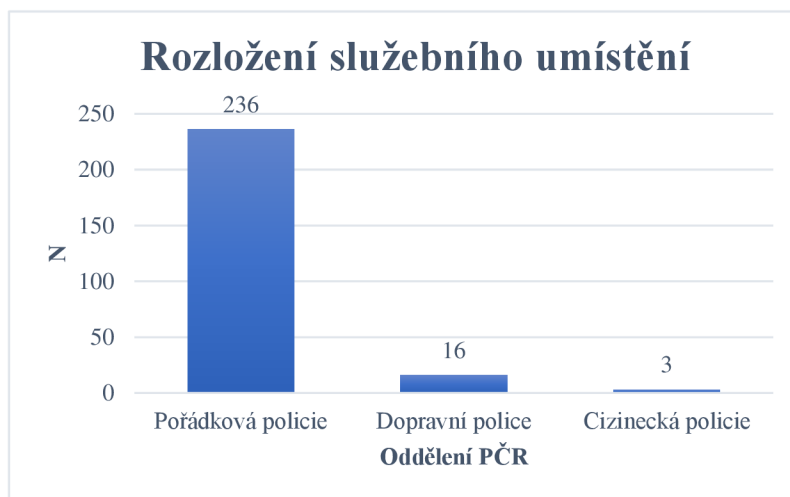
Třetím údajem, sloužícím k popisu výzkumného souboru, je čas, který uplynul mezi tím, když se respondent rozhodl o vstupu k PČR a kdy ve skutečnosti k PČR nastoupil. Požadovali jsme, aby byl údaj uveden v měsících (popř. v letech). Hodnota “0“ značí, že doba je kratší než 1 měsíc. Data jsou obsažena v tabulce č.2.

	Praha muži	Praha ženy	Brno muži	Brno ženy	Celkem
Průměr	41,29	57,02	33,00	82,78	53,52
Medián	12	48	24	78	24
Minimum	0	1	0	2	0
Maximum	240	180	192	300	300

Tabulka č.2: Doba mezi rozhodnutím o nástupu a nástupem k PČR

6.2.1.4 Oddělení, na které bude příslušník po absolvování ZOP PČR umístěn

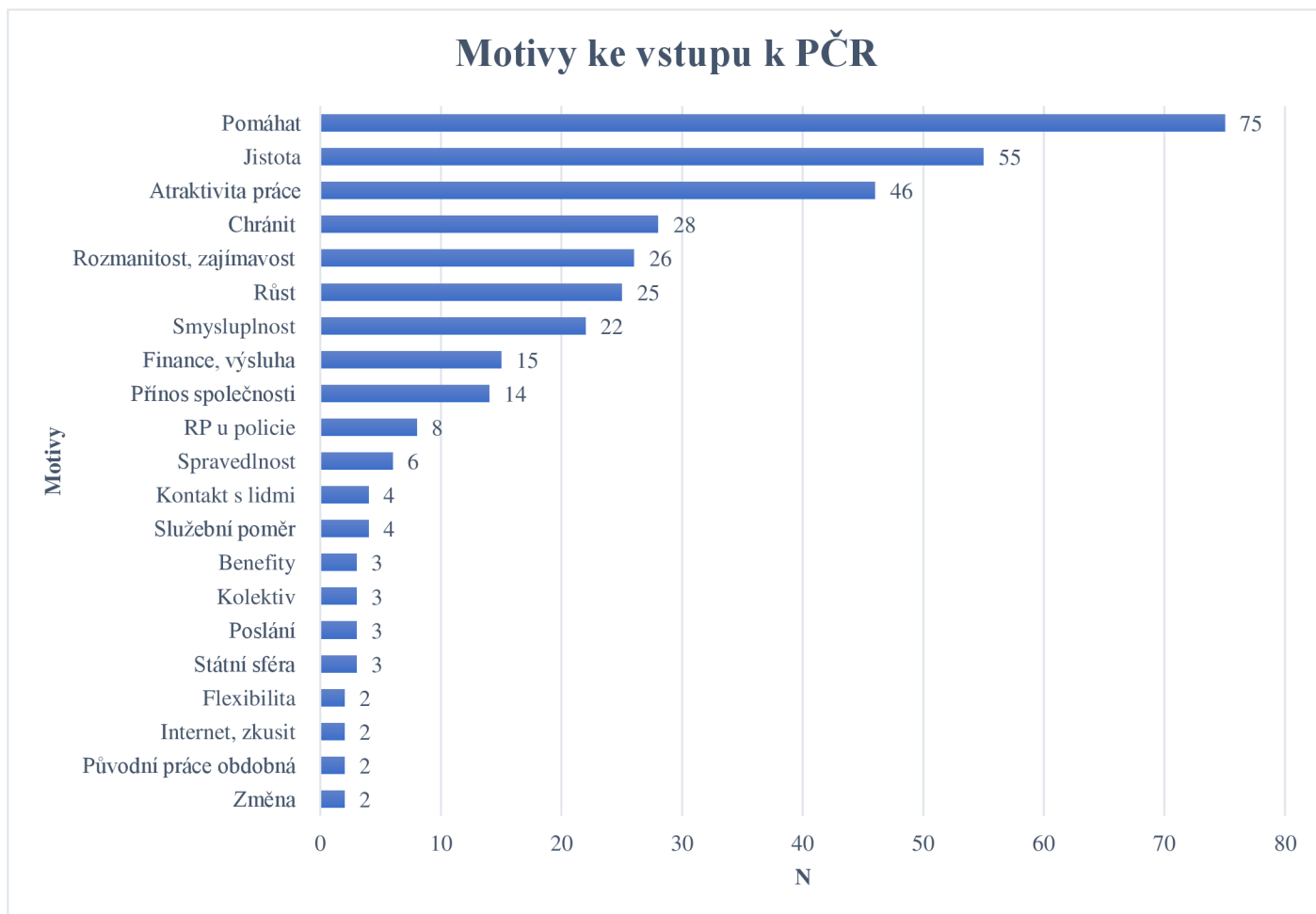
Níže uvedený graf znázorňuje rozložení respondentů do 3 základních dělení. V rámci oddělení pořádkové policie se 162 osob řadí k obvodnímu oddělení, 61 osob k oddělení hlídkové služby, 6 osob k pohotovostnímu eskortnímu oddělení, 5 osob k oddělení pohotovostní motorizované jednotky, 2 osoby k oddělení základních kynologických činností a 1 osoba k oddělení speciální pořádkové jednotky.



Graf č.4: Rozložení respondentů dle služebního umístění

6.2.1.5 Základní motivy ke vstupu k PČR

Výzkum diplomové práce se zabývá motivací k výkonu profese PČR, na podkladu osobnostních charakteristik jedince. Považujeme však za zajímavý údaj i informace o tom, jaké hlavní motivy, tedy prvky policejní profese, účastníky výzkumu přiměly se o toto zaměstnání zajímat. Motivы byly uváděny heslovitě. Pro vyhodnocení dat bylo užito kvalitativní analýzy. Následující graf ukazuje, že nejvíce zastávanými motivy byl zároveň i slogan policejní profese „Pomáhat a chránit“, společně s jistotou, kterou organizace PČR poskytuje a samotnou náplní (atraktivitou) této práce. Další motivы už měly zastoupení nižší.

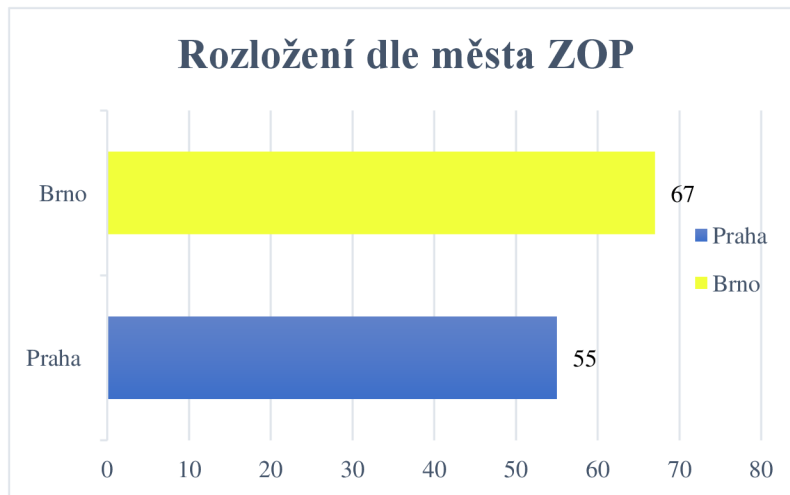


Graf č.5: Motivy ke vstupu k PČR

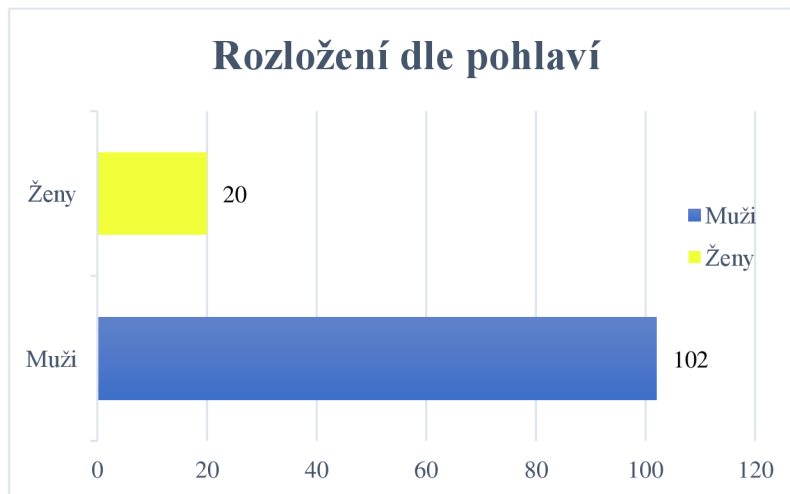
Pozn. (RP = rodinný příslušník)

6.2.2 Popis finálního výzkumného souboru

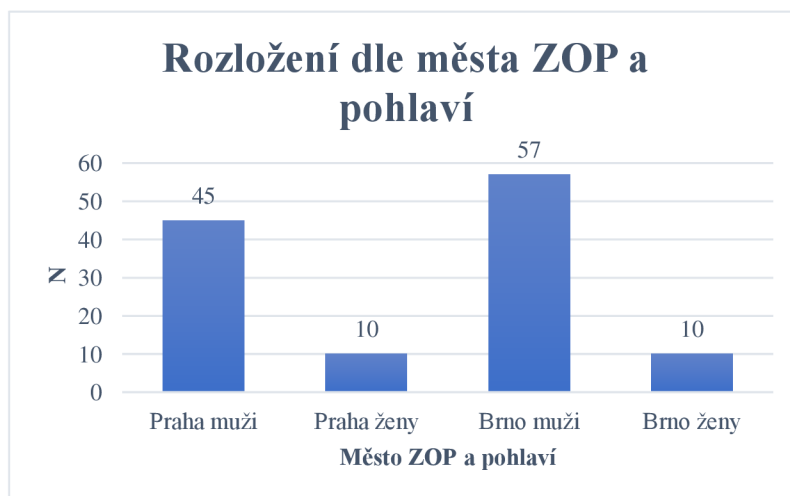
Finálním souborem nazýváme tu skupinu lidí, kteří participovali na pretestové i posttestové administraci dotazníku LMI. Vzorek byl získán přiřazením kódů u dat posttestových ke kódům dat pretestových a dále filtrací a vyřazením neadekvátních dotazníků. Z výše uvedeného důvodu získávání demografických dat v pretestové části výzkumu, u kterých nebyly pro zachování anonymity uvedeny kódy respondentů, společně s nepředvídaným velkým úbytkem dat v posttestové části výzkumu, uvádíme data finálního vzorku pouze ve stručné podobě. Celkem se jednalo o 122 respondentů, ke kterým jsme získali údaje o pohlaví a městu výcviku. Tyto data znázorňují následující grafy.



Graf č.6: Rozložení finálních respondentů dle města ZOP PČR



Graf č.7: Rozložení respondentů dle pohlaví



Graf č.8: Rozložení respondentů dle města ZOP a pohlaví

6.3 Etika výzkumu

Při realizaci výzkumu bylo dbáno na pečlivé dodržení vztažného etického rámce. V našem případě se jedná o soubor etických pravidel s názvem „Etické principy při výzkumu s lidmi“, který přijala Americká psychologická asociace (APA) a která je platná při psychologickém působení na území České republiky. Součástí etického ošetření výzkumu bylo také získání písemné informovaného souhlasu, který respondenti podepsali a následně byl tento dokument posbírán odděleně od vlastních dotazníků s kódy, aby nebylo možné podpis informovaného souhlasu ke kódu přiřadit. Tento dokument je k dispozici v příloze č.3.

Etické principy lze shrnout do 5 základních bodů.

1. Respekt a ohled vůči účastníkům výzkumu

Participantí ve výzkumu byli na naši žádost shromážděni ve společné místnosti a náležitě informováni o veškerých aspektech výzkumu. Byl jim také poskytnut prostor pro jakékoliv dotazy a po celou dobu administrace jim k dispozici byl sám administrátor, společně s vypomáhajícími psychologickými pracovníky VZ PČR. Administrace proto proběhla za dodržení veškerých práv účastníků, s jasně vyjádřeným oceněním a vděkem za jejich participaci.

2. Odbornost a profesionální přístup výzkumníka

Výzkum byl proveden v rámci diplomové práce magisterského studia, pod vedením profesionálního pracovníka v daném oboru. Samotná administrace, jak je již zmíněno výše, byla doprovázena přítomností dalších odborných psychologických pracovníků, se kterými byl výzkum konzultován, příp. i upraven. Mimo jiné proběhla i konzultace s jinak příslušnými pracovníky, např. v rámci analýzy získaných dat a podobně. Po celou dobu výzkumu byl zachován profesionální přístup s dodržěním všech náležitostí.

3. Právo účastníků na informace

Účastníci výzkumu byli psychology působících ve VZ PČR informováni o realizaci výzkumu s dostatečným časovým předstihem před samotnou realizací. Při administraci jim pak byly sděleny veškeré bližší informace a možnosti dotazů a jiných doplnění. Na závěr byli respondenti informováni, kde, v případě zájmu, mohou vyhledat výzkum a zjistit tak jeho výsledky.

4. Právo účastníků na soukromí a důvěrnost ve výzkumu

Otázka soukromí a důvěrnosti byla po čas výzkumu velkým tématem. Na zachování anonymity účastníků bylo nutné brát značný ohled, jelikož pakliže by došlo k pochybení,

byla by identita poměrně snadno odhalitelná. To kvůli jejich evidenci a velkému množství osobních informací, kterými disponuje PČR, jakožto zaměstnavatel respondentů. Realizace tohoto výzkumu byla umožněna výměnou za poskytnutí výsledků (nejen) psychologickým pracovníkům PČR, však těm nebude k dispozici kód respondenta, podle kterého (a evidenci těchto zaměstnanců) jej lze identifikovat.

Druhým důvodem velkého důrazu kladeného na kvalitní vyjádření dodržení anonymity je skutečnost, že policisté tvoří ve smyslu psychických dispozic v jistých aspektech homogenní skupinu, lišící se od běžné populace. Jednou z těchto typických charakteristik je zvýšená nedůvěra, která by mohla zapříčinit odmítnutí účasti ve výzkumu. I přes opakované vyjádření důvěrnosti jsme se při administraci setkali s několika dotazy a připomínkami právě ohledně anonymity, několik z nich s výrazně projevovanou nedůvěrou ke slibu o jejím dodržení.

Jelikož bylo však nutné označit pretestové i posttestové dotazníky tak, abychom spárovali ony dva dotazníky daného respondenta k sobě a byla tak zajištěna správnost analýzy dat, byl vytvořen dříve zmiňovaný kód. Kód byl kombinací čtyř písmen a dvou čísel. Stavba kódu byla následující: první dvě písmena místa narození, první a poslední písmeno z příjmení a poslední dvě číslice z identifikačního čísla policisty (např. M. Novák narozený v Praze s IČ 340 278 – PRNK78). Účastníci kódy vytvářeli dle instrukcí na začátku administrace. Složení kódu bylo zopakováno při posttestové administraci a pro případ, že si respondent nebyl jistý totožností obou svých kódů, měl možnost nahlédnout do připraveného seznamu kódů z pretestové administrace. Ke všem získaným datům má přístup pouze výzkumník a vedoucí tohoto výzkumu, výsledky jsou pak prezentovány akademické komisi i PČR v hromadné, a tedy plně anonymizované, formě.

5. Právo účastníků odstoupit z výzkumu

I když administrace výzkumné metody probíhala za účasti služebních nadřízených, byli respondenti počátkem administrace informováni o dobrovolnosti účasti ve výzkumu a tím jim i bylo umožněno se výzkumu neúčastnit. V případech zřejmého sabotování svých dotazníkových odpovědí několika jedinci je však dobrovolný přístup k výzkumu poněkud zpochybnitelný nebo tím demonstrovali neochotu se účastnit, a proto nebyli zařazeni.

7 Práce s daty a její výsledky

7.1 Metody analýzy dat

Pro analýzu výzkumných dat bylo užito programů Excel a Statistica. Data byla nejprve evidována do programu Excel, kde následně proběhlo jejich filtrování, třídění a převod na vážené skóry (percentil). V Excelu byla vedena i evidence dat demografických údajů respondentů.

Data byla následně zpracovávána v programu Statistica, kde byla provedena operace ke zjištění předpokládaných změn mezi daty získaných před započítáním Základní odborné přípravy PČR a po jejím absolvování. K tomu jsme využili párový t-test pro dva závislé výběry. Tato metoda analýzy dat je standardní pro vzorec výzkumu, při kterém je tentýž výzkumný soubor testován poprvé (pretest), následně je soubor vystaven vlivu závislé proměnné a poté testován podruhé (posttest). Pretestový soubor můžeme označit X_1 , posttestový soubor jako X_2 . Porovnáním dat ověříme existenci vlivu závislé proměnné v konkrétních dimenzích užitých výzkumných metod. Tato analýza slouží k zodpovězení hypotéz výzkumu. Pokud předpokládáme nárůst míry střední hodnoty, provedeme pravostranný test, v případě předpokladu poklesu, test levostranný. Pomocí stanovené hladiny statistické významnosti α , nejčastěji $\alpha = 0.05$ (5% hladina významnosti), získáme p-hodnotu. Pokud je p-hodnota nižší jak α , zamítáme nulovou hypotézu na zvolené hladině α a přijímáme alternativní hypotézu.

Mimo jiné byla realizována analýza výzkumných dat ve srovnání s normovacím souborem dotazníkové metody LMI, a to pro prezentaci motivace k výkonu profese (a jejich osobnostních faktorů) souboru začínajících policistů oproti běžné populaci. Po získání komplexních výsledků byla provedena jejich interpretace na podkladě standardizované interpretace dle manuálu k metodě LMI.

7.2 Výsledky ve vztahu k normě

Abychom lépe znázornili výsledky zkoumání pomocí testové metody dotazníku Motivace k výkonu profese, rozhodli jsme se do prezentace výsledků zařadit i jejich srovnání s normovacím vzorkem, tedy běžnou populací. Tyto údaje, společně s údaji ze statistické analýzy párovým T-testem, následně budou sloužit ke komplexní interpretaci výzkumných dat. K tomuto byly užity standardní skóry – percentily, jakožto kvalitní ukazatele, jelikož percentil značí relativní umístění vzhledem k ostatním (normovým) hodnotám. Jinými slovy popisuje, kolik procent běžné

populace dosáhlo horšího výsledku než daný jedinec. Pomocí tohoto postupu zjistíme výkon respondentů výzkumu.

Tabulka č.3 prezentuje vybrané popisné statistiky dat celého výzkumného souboru (N = 122), kterými jsou průměr, směrodatná odchylka, minimální a maximální hodnota, medián a modus. Výsledná data obsahují i škály, které následně nejsou zahrnuty ve výzkumných hypotézách. Pro uvedení všech škál jsme se rozhodli z důvodu zachování komplexnosti výsledků.

Pretest

	M	SD	Min	Max	Me	Mod(X)
Flexibilita	37,29	26,31	1	92	31	25
Vytrvalost	52,24	25,73	1	100	55	50
Flow	24,57	20,58	0	97	20	9
Hrdost na výkon	39,88	27,97	0	100	35	28
Nebojácnost	40,33	27,28	1	100	32	32
Soutěživost	38,09	28,21	2	100	28	28
Cílevědomost	42,01	27,86	1	100	39	28
Internalita	50,66	29,28	0	100	52	27
Preference obtížnosti	40,59	26,88	0	100	35	23
Důvěra v úspěch	36,91	25,92	0	96	31	31
Kompenzační úsilí	40,74	29,52	0	100	35	22
Angažovanost	32,63	23,22	0	91	24	27
Dominance	25,78	21,04	0	93	20	23
Ochota učit se	50,66	29,68	0	100	46	32
Samostatnost	27,52	24,52	0	92	20	5
Sebekontrola	43,55	26,91	1	100	39	23
Orientace na status	39,50	30,72	0	100	36	50
Motivace k výkonu	29,57	24,32	0	98	24	2

Tabulka č.3: Popisné statistiky jednotlivých škál pretestových dat celého souboru N = 122

(uvedeno v PR)

Průměrné percentily u jednotlivých škál pretestového souboru dat nenabývaly vysokých hodnot, pakliže uvažujeme, že percentil se pohybuje v rozmezí 0-100. Nejvyšší dosaženou hodnotu vykazuje škála vytrvalosti s průměrem M = 52,24, nejnižší pak flow

s průměrem $M = 24,57$. Celková motivace k výkonu činí průměr $M = 29,57$, což výzkumný soubor umísťuje do oblasti první třetiny dosaženého skóre ve vztahu k běžné populaci.

Posttest						
	M	SD	Min	Max	Me	Mod(X)
Flexibilita	27,05	24,93	1	97	20	3
Vytrvalost	38,32	25,19	0	93	30	24
Flow	29,84	21,71	0	97	26	36
Hrdost na výkon	29,94	25,66	0	98	24	2
Nebojácnost	33,99	25,41	0	98	26	22
Soutěživost	38,09	25,02	2	100	31	31
Cílevědomost	39,30	23,85	0	94	33	33
Internalita	29,06	27,01	0	98	21	13
Preference obtížnosti	38,01	22,77	0	94	34	25
Důvěra v úspěch	33,77	24,88	0	100	28	9
Kompenzační úsilí	35,62	27,87	0	100	25	25
Angažovanost	36,47	20,76	0	94	35	38
Dominance	28,95	20,83	0	99	23	12
Ochota učit se	43,11	28,73	0	100	37	23
Samostatnost	26,55	23,36	1	95	17	11
Sebekontrola	30,41	22,34	1	99	22	19
Orientace na status	37,79	27,50	0	100	36	15
Motivace k výkonu	23,47	20,95	0	84	16	13

Tabulka č.4: Popisné statistiky jednotlivých škál posttestových dat celého souboru $N = 122$
(uvedeno v PR)

Posttestový soubor dat přinesl ještě nižší hodnoty než pretestový. Nejvyšší průměrnou hodnotou jednotlivých škál je $M = 43,11$ u škály ochota učit se (tato škála není součástí výzkumných hypotéz), nejnižší $M = 26,55$ u škály samostatnost. Úplně nejnižší hodnotu však tvoří průměrné skóre celkové motivace k výkonu s $M = 23,47$. Ačkoliv se poklesy a nárůsty průměrných (středních) hodnot budeme zabývat v další části diplomové práce, již zde můžeme pozorovat rozdíly mezi soubory dat X_1 a X_2 , například právě pokles motivace k výkonu profese.

Pro přesnější a jasnější prezentaci výsledků výzkumu ve vztahu k normě jsme se rozhodli uvést hodnoty celkové motivace k výkonu v závislosti na dvou proměnných - města

umístění Vzdělávacího zařízení pro ZOP PČR (Praha, Brno) a pohlaví (muži, ženy). Pro zachování relativní stručnosti prezentace výsledků jsme se rozhodli neuvádět data pro jednotlivé škály, přestože jsou v databázi výsledků k dispozici.

Pretest

	M	SD	Min	Max	Me	Mod(X)
Praha	29,87	26,55	0	98	19,5	9
Brno	29,32	22,29	1	83	24	24
Muži	29,55	25,51	0	98	22	2
Ženy	29,70	17,09	1	63	34	36

Posttest

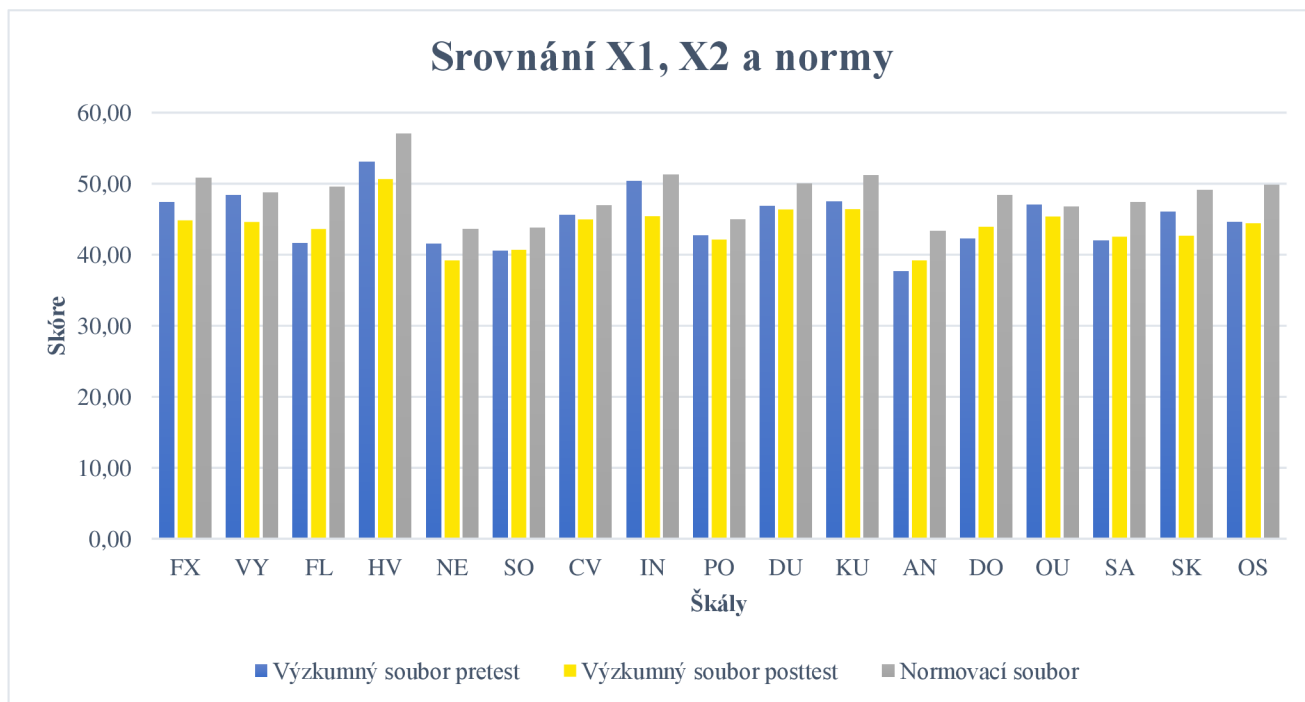
	M	SD	Min	Max	Me	Mod(X)
Praha	18,09	19,72	0	83	11	3
Brno	27,96	20,89	0	84	24	13
Muži	23,18	20,74	0	83	16	13
Ženy	24,95	21,90	4	84	15	33

Tabulka č.5: Popisné statistiky výsledné motivace k výkonu v závislosti na proměnné města ZOP a pohlaví (uvedeno v PR)

Zajímavým zjištěním je, že průměrná motivace k výkonu v souboru dat pretest dosahuje téměř shodných hodnot u všech proměnných. Stejně tak lze pozorovat, že ačkoliv se města v pretestovém skóre celkové motivace téměř nelišila, v posttestovém skórovalo Brno oproti Praze viditelně více. Data posttestová se již liší. V obou případech však můžeme konstatovat poměrně nízká skóre, která ani v jednom případě nepřesáhla hodnotu 30. Data potvrzují předpoklad adekvátnosti ponechání žen ve výzkumném vzorku, jelikož se jejich skóre oproti mužskému souboru neliší. Na další tabulce (tabulka č.6) znázorníme výsledky respondentů výzkumu v podobě rozdílů vůči popisným statistikám normovacího souboru.

	Pretest			Posttest		
	Rozdíl	Rozdíl	Rozdíl	Rozdíl	Rozdíl	Rozdíl
	M	Min	Max	M	Min	Max
Flexibilita	- 3,40	- 8	- 9	- 5,98	- 3	- 6
Vytrvalost	- 0,27	- 9	- 2	- 4,08	- 9	- 10
Flow	- 7,87	- 7	- 7	- 5,92	- 7	- 7
Hrdost na výkon	- 3,95	- 23	- 2	- 6,38	- 15	- 2
Nebojácnost	- 2,08	- 5	- 5	- 4,41	- 1	- 8
Soutěživost	- 3,20	10	- 1	- 3,06	10	- 2
Cílevědomost	- 1,38	- 12	1	- 2,00	- 2	- 7
Internalita	- 0,87	- 18	0	- 5,84	- 21	- 2
Prof. obtížnosti	- 2,26	- 6	2	- 2,86	3	- 8
Důvěra v úspěch	- 3,14	- 8	- 6	- 3,64	- 3	4
Komp. úsilí	- 3,69	- 16	- 2	- 4,80	- 5	- 2
Angažovanost	- 5,63	1	- 13	- 4,15	- 5	- 10
Dominance	- 6,16	- 1	- 7	- 4,49	- 4	- 1
Ochota učit se	0,23	- 15	- 4	- 1,42	- 1	- 2
Samostatnost	- 5,36	- 6	- 9	- 4,83	- 2	- 8
Sebekontrola	- 3,06	- 8	- 5	- 6,48	1	- 6
Orient. na status	- 5,25	4	- 3	- 5,42	- 2	- 2
Motivace k výkonu	- 57,35	- 241	- 74	- 75,77	- 207	- 141

Tabulka č.6: Rozdílnost v popisných statistikách mezi normovacím souborem a výzkumným souborem (uvedeno v HS)



Graf č.9: Srovnání X₁, X₂ a normovacího souboru u jednotlivých škál (uvedeno v HS)

Nakonec uveďme tabulku s převodem hrubých skóre (HS) na staniny (ST). Tato tabulka kromě prezentace slouží také k tvorbě výsledného profilu, který je k dispozici v příloze č.1.

	Pretest		Posttest	
	HS	ST	HS	ST
Flexibilita	47	3	45	2
Vytrvalost	48	5	45	3
Flow	42	2	44	3
Hrdost na výkon	53	3	51	2
Nebojácnost	42	4	39	3
Soutěživost	41	3	41	3
Cílevědomost	46	4	45	3
Internalita	50	4	45	3
Preference obtížnosti	43	3	42	3
Důvěra v úspěch	47	3	46	2
Kompenzační úsilí	48	4	46	3
Angažovanost	38	3	39	3
Dominance	42	2	44	2
Ochota učit se	47	4	45	3
Samostatnost	42	2	43	2
Sebekontrola	46	4	43	3
Orientace na status	45	3	44	3
Motivace	765	2	747	2

Tabulka č.7: Převod hrubých skóre jednotlivých škál na staniny

Výzkumný soubor začínajících policistů skóruje v nízkých hodnotách, a to jak v jednotlivých škálách, tak v motivaci k výkonu celkově. Výsledky se zdají být nepatrně lepší (vyšší) v měření pretestovém, avšak ani v jednom případě nemůžeme hovořit o uspokojivých hodnotách. Při výběrovém řízení pro přijetí do služebního poměru zájemce o práci u policie se na tyto a podobné rysy osobnosti, postoje, názory a z velké části právě i samotná motivace klade velký důraz a je proto překvapivé, že právě tito jedinci nedosahují požadovaných skóru. Nabízí se otázka, zda je tato skutečnost pouze případem našeho vybraného souboru, avšak domníváme se, že těmito kvalitami by měl disponovat každý, kdo byl ve výběrovém řízení úspěšný. Stejně tak je možné uvažovat, že výsledky nabývají těchto hodnot až po nástupu k PČR, kdy již jmenovaní policisté nemají dostatečný důvod prokazovat zmíněné kvality. Nad tímto i jinými možnostmi se však dále zamyslíme v diskuzní části diplomové práce.

7.3 Výsledky ve vztahu k absolvování ZOP PČR a vyhodnocení hypotéz

Abychom dokázali zodpovědět výzkumné hypotézy, bylo využito programu Statistica 0.12 EN verze. Analytickým nástrojem byl párový T-test pro závislé výběry, typický pro opakované zkoumání jednoho výzkumného souboru s intervenční proměnnou mezi měřeními. Jedná se tedy o zkoumání formou pretest-posttest, podle které byla analýza dat náležitě provedena. Pro přijetí či zamítnutí hypotéz je stěžejní p-hodnota, pro kterou byla určena hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Pro připomenutí, soubor činilo $N = 122$ osob.

K vyhodnocení dat byly ponechány hodnoty hrubého skóre. Při užití HS může nastat problém, pakliže by zkoumaný soubor nabýval vysoké variability, což v případě našich respondentů - začínajících policistů - nepovažujeme za stěžejní. Druhým kritériem užití HS je nutnost, aby data byla normálního rozdělení. Pokud se však jedná o srovnání před-po, tak na tvaru rozdělení nezáleží (jelikož rozdíl před-po má typicky rozdělení velmi blízké normálnímu rozdělení bez ohledu na původní proměnnou). Stejně tak lze připustit, že v různých segmentech populace lidé skórují v průměru různě vysoko, protože se to odečte. Zachování HS tedy považujeme za relevantní rozhodnutí.

Tabulka zobrazující výsledky obsahuje výsledné statistické údaje. K zobrazení výsledků statistické analýzy slouží tabulka č.8. Zkratky popisující škály jsou označeny čísly 1 a 2, přičemž číslem 1 jsou označena data pretestová, neboli soubor X_1 , a číslem 2 data posttestová, soubor X_2 . Mějme také na mysli, že minimální dosažená hodnota na jedné škále činí 10, maximální pak 70, jelikož každá škála je v dotazníku zastoupena 10 položkami, na

kteřé respondent odpovídá na sedmistupňové stupnici. V tabulce jsou záměrně ponechána několikamístná desetinná čísla p hodnot, jelikož při zaokrouhlení na tři desetinná místa by došlo ke ztrátě informací. Dále pak hovoříme pouze o statistické významnosti těchto hodnot.

Škála	M	SD	Diff	p
FX 1	47,385	7,305		
FX 2	44,811	6,875	2,574	0,000024 ***
VY 1	48,418	7,869		
VY 2	44,607	7,771	3,811	0,000000 ***
HV 1	53,057	8,335		
HV 2	50,631	7,696	2,426	0,001314 **
NE 1	41,525	9,653		
NE 2	39,189	9,022	2,336	0,001509 **
IN 1	50,361	7,613		
IN 2	45,385	7,458	4,975	0,000000 ***
AN 1	37,680	8,762		
AN 2	39,164	7,912	-1,484	0,028229 *
DO 1	42,254	8,600		
DO 2	43,918	7,741	-1,664	0,022168 *
SA 1	41,992	6,850		
SA 2	42,516	5,705	-0,525	0,301212
SK 1	46,057	8,110		
SK 2	42,639	6,674	3,418	0,000000 ***
Motivace 1	765,115	90,483		
Motivace 2	746,689	79,973	18,426	0,005470 **

Tabulka č.8: Výsledná statistická data párového T-testu pro závislé výběry s $\alpha = 0,05$

Pozn. Nesignifikantní $> 0,05$; Signifikantní* $\leq 0,05$; Vysoce signifikantní** $\leq 0,01$; Velmi vysoce signifikantní*** $\leq 0,001$

Flexibilita - FX

První charakteristikou, kterou se zabýváme, je flexibilita, projevující se jako způsob vyrovnávání s novými situacemi a úkoly, ale i jako také ochota či potřeba změny. Flexibilní jedinci jsou popisováni jako otevření, přizpůsobivý, mentálně pružní, se zájmem o nové podněty a aktivním přístupem k překonávání překážek. Statistická analýza odhalila rozdíl

mezi pretestovými a posttestovými daty o hodnotě Diff. = 2,574, a to v záporném směru, což znamená, že průměrný hrubý skóre na této škále o uvedenou hodnotu klesl. Respondenti se tedy před absolvováním ZOP PČR jeví jako flexibilnější, než po jejím absolvování.

Vyhodnocení hypotézy

H_{A1}: Střední hodnota flexibility po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀₁: Střední hodnota flexibility po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

Ukazatel signifikance rozdílu ve středních hodnotách souboru X₁ a X₂ (pretest a posttest) p hodnota dosahuje nižší hodnoty než hladina významnosti 0,001 a je tak velmi vysoce signifikantní. Alternativní hypotéza však předpokládá nárůst střední hodnoty, zatímco analýza ukazuje pokles. **Nepřijímáme proto alternativní hypotézu H_{A1} a nezamítáme nulovou hypotézu H₀₁.** Tato změna dokazuje vliv absolvování ZOP PČR.

Vytrvalost - VY

Dalším sledovaným rysem je vytrvalost. Ta označuje výdrž a nasazení sil k dosažení stanovených cílů. Vytrvalí jedinci pracují na svých úkolech soustředěně a s dostatečným energickým výdajem, přičemž důležitost úkolu toto soustředěné nasazení zvyšuje. Typicky se projevují jako energické, houževnaté, odhodlané a nevzdávající se osobnosti. Stejně jako v předchozím případě, i míra vytrvalosti klesla, a to o Diff. = 3,811. Zdá se, že se tato charakteristika vlivem absolvování ZOP PČR snížila.

Vyhodnocení hypotézy

H_{A2}: Střední hodnota sebekontroly po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H₀₂: Střední hodnota sebekontroly po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

Stejně jako v předchozím případě i zde předpokládáme pravostranný účinek - nárůst střední hodnoty. Tzn. střední hodnota X₂ bude vyšší než X₁. P hodnota je opět nižší než hladina významnosti 0,001 a takto nízká hodnota vykazuje velmi vysoce signifikantní rozdílnost středních hodnot. Změna se ovšem opět realizovala v záporném směru – poklesla – a proto **nepřijímáme alternativní hypotézu H_{A2} a nezamítáme nulovou hypotézu H₀₂,** avšak zaznamenáváme vliv absolvování výcviku.

Hrdost na výkon - HV

Další charakteristikou, která po absolvování ZOP PČR klesla, je hrdost na výkon. Rozdíl činí $\text{Diff.} = 2,426$. Hrdost na výkon je motivátorem k podání profesního výkonu za účelem prožití pozitivních emocí při úspěchu a zároveň i důsledkem skutečnosti úspěchu. Lidé se značnou hrdostí na výkon jsou ctižádostiví, hrdí, závislí na úspěchu, s vysokou potřebou porovnávání se s druhými a podávání maximálního výkonu ke splnění úkolů.

Vyhodnocení hypotézy

H_{A3} : Střední hodnota hrdosti na výkon po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{03} : Střední hodnota hrdosti na výkon po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

P hodnota rozdílnosti středních hodnot u dimenze hrdosti na výkon je $p = 0,001$, tedy opět velmi vysoce signifikantní. Přestože jsme dokázali efekt absolvování ZOP PČR na motivaci k výkonu, rozdíl není v námi nepředvídaném směru, a proto **nepřijímáme alternativní hypotézu H_{A3} a nezamítáme nulovou hypotézu H_{03} .**

Nebojácnost - NE

Stejný klesající trend sleduje i rys nebojácnosti, jehož snížení činí hodnotu $\text{Diff.} = 2,336$. Rys chápeme jako předpoklad výsledku činnosti i přes možný neúspěch a tyto lidé při plnění úkolů nejeví tolik napětí, aby jim byla negativně ovlivněna jejich výkonnost nebo prožívání. Nebojácní jedinci bývají odvážní, odhodlaní, rázní, emocionálně stabilní, mají dobrou toleranci k zátěži a jsou ochotní vystavit se nebezpečným situacím.

Vyhodnocení hypotézy

H_{A4} : Střední hodnota nebojácnosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{04} : Střední hodnota nebojácnosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

Odborná příprava začínajících policistů se projevila také na nebojácnosti. Střední hodnota se snížila s hodnotou $p = 0,002$, jakožto vysoce signifikantní rozdíl. Opět se jedná o snížení oproti předpokládanému zvýšení, a tak znova **nepřijímáme alternativní hypotézu H_{A4} a nezamítáme nulovou hypotézu H_{04} .**

Internalita - IN

Internalita představuje charakteristiku s nejvyšší hodnotou rozdílu mezi pretestovými a posttestovými daty, a to $\text{Diff.} = 4,975$ ve směru snížení. Internalita je synonymem pro tzv. vnitřní místo kontroly (interní LOC), což znamená, že osoba s touto dispozicí má tendenci přisuzovat události ve svém životě sobě samé. Příčinu tedy vidí ve svém vlastním vnímání, myšlení a chování a cítí zodpovědnost za to, co se jí děje. Takový člověk věří sám sobě, je sebejistý a sebevědomý, umí na sobě pracovat a spoléhá se sám na sebe.

Vyhodnocení hypotézy

H_{A5} : Střední hodnota internality po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně nižší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{05} : Střední hodnota internality po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně nižší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

Internalita představuje dimenzi s předpokladem snížení mezi středními hodnotami X_1 a X_2 , a i v tomto případě tento úbytek nastal. P hodnota je nižší než hladina významnosti 0,001, což znázorňuje velmi vysoce signifikantní změnu střední hodnoty souboru, a tedy předpoklad vlivu absolvování kurzu. Můžeme proto **přijmout alternativní hypotézu H_{A5} a zamítnout nulovou hypotézu H_{05} .**

Angažovanost - AN

Jako pozitivní se jeví nárůst míry angažovanosti o $\text{Diff.} = 1,484$. Jedná se o dlouhodobou ochotu podat výkon, míru námahy k dosažení cíle a množství odvedené práce v rámci nebo nad rámec požadavku ke splnění. Angažovaní lidé více vyžadují práci a méně pak čas na odpočinek než jiní, což může vést k opomíjení jiných životních oblastí a až příliš vysokým zaměřením na výkon. Vlastnosti pojící se s angažovaností jsou pilný, výkonný, horlivý, aktivní, jednající a ctižádnostivý.

Vyhodnocení hypotéz

H_{A6} : Střední hodnota angažovanosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{06} : Střední hodnota angažovanosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

Nárůst střední hodnoty mezi daty představuje hodnotu $p = 0,028$, tzn. signifikantní. Jedná se o hodnotu méně výraznou než u ostatních škál, avšak jelikož je rozdíl v námi předpokládaném směru, můžeme **přijmout alternativní hypotézu H_{A6} a zamítnout nulovou hypotézu H_06** a poukázat na efekt výcviku.

Dominance - DO

Stejně jako předchozí angažovanost nabyla na hodnotě také dominance – Diff. = 1,664. Tou je myšlena tendence projevat moc, vést a ovlivňovat druhé. Dominantní lidé se ujímají iniciativy, odpovědnosti a požadují, aby děj probíhal podle jejich požadavků. Staví se do role vůdce a své přesvědčivé vystupování mohou využívat ke svým prospěchům. Jsou rázní, iniciativní, kontrolující.

Vyhodnocení hypotézy

H_{A7} : Střední hodnota dominance po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_07 : Střední hodnota dominance po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

Další úspěšnou hypotézu potvrzuje hodnota $p = 0,022$, jeví se jako signifikantní, u škály dominance. Očekávaný nárůst mezi měřeními opět znázorňuje vliv ZOP PČR a umožňuje **přijmout alternativní hypotézu H_{A7} a zamítnout nulovou hypotézu H_07** .

Samostatnost - SA

Na rozdíl od předchozích dvou se možným vlivem absolvování ZOP PČR zvýšila o hodnotu Diff. = 0,525 charakteristika samostatnosti. Tu chápeme jako rozsah schopnosti v chování. Samostatní lidé přebírají zodpovědnost za jim svěřené úkoly raději, než aby se o jejich plnění dělili s jinými lidmi. Rádi se sami rozhodují, určují způsob práce, jsou soběstační a nevázaní.

Vyhodnocení hypotézy

H_{A8} : Střední hodnota samostatnosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_08 : Střední hodnota samostatnosti po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

V případě samostatnosti předpoklad nárůstu střední hodnoty nastal. Rozdíl disponuje hodnotou $p = 0,301$, což ani na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nelze považovat za signifikantní. Z tohoto důvodu opět **nepřijímáme alternativní hypotézu H_{A8} a nezamítáme nulovou hypotézu H_{08}** . Jelikož zde není výsledek signifikantní, nelze takto prokázat efekt výcviku.

Sebekontrola - SK

Rys sebekontroly se umístil na druhém místě nejvyšší hodnoty rozdílu, s Diff. = 3,418, přičemž rozdílem je snížení. Sebekontrolou míníme způsob organizace a provádění úkolů. Čím vyšší míra, tím lépe osoba sama sebe organizuje tak, aby splnila zadané úkoly. Vyznačuje se disciplínou, soustředěností, uvážeností, spolehlivostí a ochotu odepřít si aktuální potřeby za účelem dosažení cílů.

Vyhodnocení hypotézy

H_{A9} : Střední hodnota sebekontroly po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

H_{09} : Střední hodnota sebekontroly po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

Absolvování výcviku sice, stejně jako u ostatních škál, prokázalo vliv i na sebekontrolu respondentů, avšak v jiném než očekávaném směru. P hodnota rozdílu je $<0,001$ a tedy velmi vysoce signifikantní. Ani zde **nepřijímáme alternativní hypotézu H_{A9} a nezamítáme nulovou hypotézu H_{09}** .

Motivace k výkonu

Hlavním zaměřením tohoto výzkumu je celková motivace k výkonu profese. Jak už je nejspíš zjevné z předchozích odstavců, ve kterým píšeme převážně o snížení osobnostních charakteristik jakožto dimenzí celého testového konstruktů, i u samotné motivace došlo ke snížení. Rozdíl zde činí Diff. = 18,426. Zde upozorníme, že nejnižší možná dosažená hodnota celkové motivace k výkonu je $HS = 170$, nejvyšší pak $HS = 1119$. Průměrná hodnota pretestové sady dat činila $HS = 765,115$, posttestových dat $HS = 746,689$, přičemž obě tyto hodnoty odpovídají 2. staninu (viz Tabulka č.7).

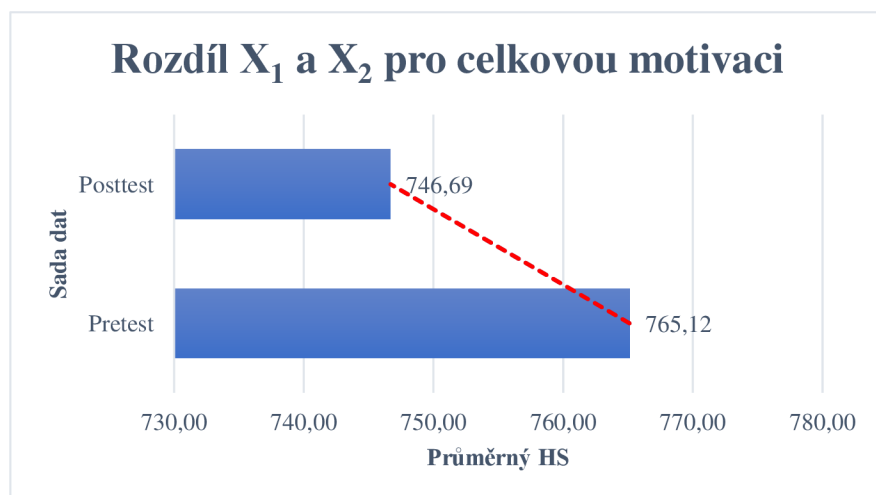
Vyhodnocení dat

H_{A10} : Střední hodnota motivace k výkonu profese po absolvování Základní odborné přípravy PČR je statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

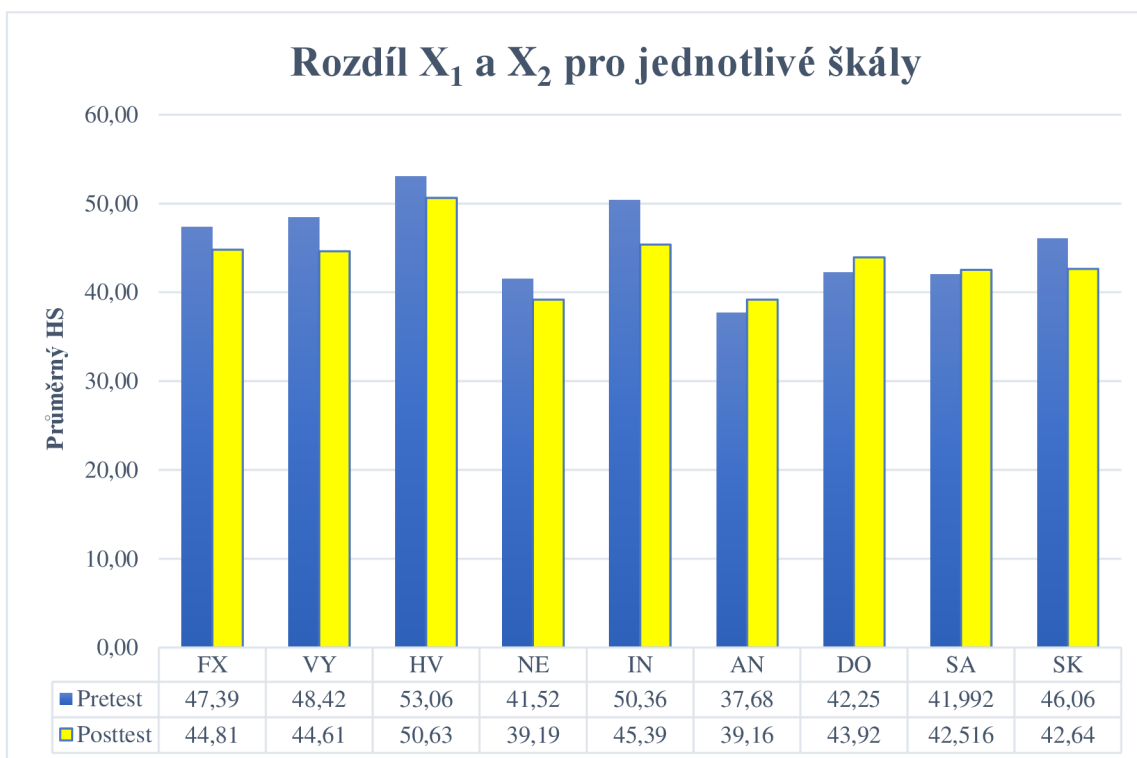
H_{010} : Střední hodnota motivace k výkonu profese po absolvování Základní odborné přípravy PČR není statisticky významně vyšší než před absolvováním Základní odborné přípravy PČR

Jak se dá již očekávat z hodnocení předchozích hypotéz a poklesu celkové střední hodnoty, ani u motivace k výkonu nemůžeme dokázat pravdivost naší alternativní hypotézy. P hodnota vykazuje $p = 0,005$. Slovy bychom tedy popsali pokles motivace k výkonu profese (policisty) jako vysoce signifikantní a **nepřijímáme** proto **alternativní hypotézu H_{A10} a nezamítáme nulovou hypotézu H_{010}** . To, stejně jako u předchozích, znázorňuje skutečnost, že se účast na přípravném výcviku PČR promítá do motivovanosti k výkonu profese, pro kterou jsou policejní studenti formováni.

Na grafu č.10 lze pozorovat rozdíly mezi pretestovým a posttestovým měřeními celkové motivace k výkonu. Na následujícím grafu č.11 pak rozdílnost mezi jednotlivými škálami dotazníku.



Graf č.10: Rozdílnost mezi soubory dat X_1 a X_2 u celkové motivace k výkonu



Graf č.11: Rozdílnost mezi soubory dat X_1 a X_2 u jednotlivých škál

Z výsledků pozorujeme, že větší část hypotéz nebyla přijata, jelikož byl rozdíl realizován v opačném než předpokládaném směru. Přestože jsme na začátku výzkumu předpokládali, že efekt programu vytvořeného pro ZOP PČR bude efektivní, zdá se, že výsledky našeho výzkumu tvrdí opak. Nelze samozřejmě bez dalšího zkoumání tvrdit přímou kauzalitu mezi programem a výsledky testu, naopak totiž uvažujeme vliv jiných, ve výzkumu nezahrnutých, proměnných. Další úvahy však ponechme do diskuzní části diplomové práce.

8 Diskuze

Efektivita programu ZOP PČR

Výsledky výzkumu jsou překvapující a není pochyb, že důvodů k jejich objasnění je mnoho. Nejdříve se zaměříme na dříve popsané kompetence a k nim patřícím osobnostním kvalitám, které by měl program Základní odborné přípravy policejním studentům poskytnout. Jedná se o kompetence personální, sociální a občanské. S tímto výčtem se zamysleme nad námi zkoumanými osobnostními charakteristikami. Odborné kompetence uvažujeme jako adekvátní plnění role policisty, praktické odborné, komunikační a technologické kompetence neuvažujeme.

Prvním rysem je flexibilita. V případě policejní profese je flexibilita žádoucím rysem a její pokles tedy není nijak žádoucí. Náplní práce většinové části policistů je setkávání se s novými a nepředvídatelnými situacemi a pro správné odvedení práce je nutné, aby byli schopni v takovýchto situacích adekvátně reagovat. Pakliže by byl policista spíše rigidního myšlení, nejen že by tato skutečnost ovlivnila jeho služební výkon, ale mohlo by dojít i k fatálním důsledkům při neschopnosti se se situací vypořádat. Snížení hodnoty flexibility by bylo možné přisoudit množství oborových znalostí a dovedností, kterými začínající policisté právě čerstvě disponují, společně s několika měsíci strávených v téměř neměnném prostředí ZOP PČR, což by mohlo vnášet do myšlení jistou profesní rigiditu. Jelikož je tato charakteristika dobře ovlivnitelná zkušenostmi, dalo by se předpokládat, že flexibilita se po vstupu do služby opět dorovná hodnotě před započítáním výcviku. Flexibilitu by bylo možné řadit ke kompetencím personálním a odborným a předpokládali bychom tedy efekt výcviku na její nárůst, k čemuž však nedošlo.

Následuje vytrvalost, která je u policie stěžejní. Nejen, že je součástí pracovního nasazení, které policejní psychologové tak rádi u zájemců u profesi vidí, ale také hraje roli při udržení motivace k výkonu, protože tato profese obnáší i mnoho neúspěchů a zklamání. Mimo jiné také samotná vyžadovaná disciplína služebního poměru jistou vytrvalost vyžaduje. Stejně jako u flexibility vykazují výsledky pokles průměrné hodnoty této škály, což by mohlo mít příčinu v jisté deprivaci ze studijních a jiných výkonnostních požadavků výcviku policistů, avšak bylo by vhodné, aby tato skutečnost na vytrvalostní rys vliv neměla. Vytrvalost považujeme za rys, který by měl být výcvikovým programem spíše méně než více ovlivněný, a tak jeho pokles přisuzujeme spíše právě uvedeným důvodům. Pakliže bychom ji chtěli řadit k charakteristikám v rámci kompetencí absolventa ZOP, vytrvalost by se mohla projevat

jako přetrvávající žádoucí pracovní nasazení a jako ochota rozvíjet své profesní kompetence, tedy kompetence občanské.

Z praxe usuzujeme, že hrdost na výkon činí důležitou komponentu pro výkon služby a motivaci k výkonu práce policisty, kde je úspěšný zákrok a vyřešení případu hlavním zaměřením. Tyto úspěšné situace přináší více či méně pocity hrdosti, která může policistům pomáhat překonat náročnost profese, vliv masmédií, negativní reakce a názory občanů a podobně. Hrdost sice také klesla, avšak dá se předpokládat, že úspěchy ve výkonu služby hrdost opět zvýší. Tento rys přímo do znaků kompetencí absolventa neřadíme, avšak souvisí s kvalitou výkonu služby při snaze prožívat pocity hrdosti na svůj výkon.

Nebezpečnost práce policisty je nediskutovatelným tématem a nebojácnost je proto velmi důležitá. Nesmíme však zaměnit nebojácnost s neuváženou impulzivitou v jednání či újmu způsobující riskantní chování v důsledku snahy o splnění úkolu. Taková nebojácnost spojená se schopností racionálního úsudku, adekvátním posouzením situace a kvalitními dovednostmi je to, v jakém slova smyslu je tento rys u policistů vítán. Nebojácnost je také charakteristikou, která je dobře ovlivnitelná nabývajícimi zkušenostmi a proto lze, i přes její snížení v době absolvování výcviku, taktéž předpokládat vzestup její míry. Stejně jako předchozí se nebojácnost odráží v adekvátním plnění role policisty, přičemž je její snížení nežádoucím jevem.

Příslušníci policie by měli mít značnou míru internality, aby věřili, že mají moc ovlivňovat dění a že jejich působení má smysl. Pakliže by tomu tak nebylo, mohlo by dojít k frustraci a snížení zájmu o výkon profese. U dimenze internality došlo k největšímu snížení její míry. To by mohlo mít příčinu v seznámení se s realitou týkající se páčání trestné činnosti a kriminalitou obecně. Policisté na začátku své kariéry blíže poznají, jak nepředvídatelného a hlavně ostatními těžce ovlivnitelného jednání se lidé dopouští, a tato bezmoc vůči tomuto jevu se negativně odráží právě na jejich místě kontroly (LOC). Stejně tak bereme v potaz i vyžadované kázni, které příslušníci čelí. Internalita je spíše životní přesvědčení projikované do vnímání nežli ke kompetencím vztažený rys, tudíž zde neuvažujeme přímý efekt programu.

Angažovanost je charakteristika, kterou vyhledává téměř každý zaměstnavatel. Angažovanost, stejně jako vytrvalost, považujeme za významný faktor při dosahování kvalitního pracovního výkonu. Angažovanost jako jedna z mála dimenzí vzrostla, což považujeme za úspěch. Zde by bylo možné uvažovat vliv nadřízených po čas výcviku, kteří aktivně působí na své policejní studenty, aby je v zájmu o profesi povzbudili a podpořili.

Angažovanost jistě opět souvisí s výkonem jako takovým a její posílení by mohlo být zapříčiněno programem, ve smyslu aktivního zvyšování profesionality a pracovního nasazení začínajících policistů.

Na dominanci nahlížíme jako na jednu z charakteristik, které jsou policistům laickou společností často prisuzovány. Do jisté míry je dominance žádoucí, avšak nelze hovořit o míře vyloženě vysoké. Rys by měl odpovídat schopnosti převzít nadvládu nad situacemi, které to vyžadují, avšak zároveň dominanci upozadit v rámci hierarchické struktury policie, tzn. schopnost podřídit se služebním nadřízeným. Nárůst dominance jistě souvisí s vojenským prostředím, které policie vytváří, a stejně tak mnoho stráveného času v převážně mužském prostředí, které neposkytuje prostor pro projevení slabosti či submise vůči kolegům (vyjma nadřízených). Dominance dle našeho úsudku lze řadit ke kompetencím sociálním, a proto je možné opět myslet na efektivitu programu.

Samostatnost je rysem u policie stejně žádoucím jako schopnost kooperace. Policista musí být schopen spoléhat na ostatní stejně jako sám na sebe a podle potřeby splnit úkol v kolektivu i mimo něj. Nárůst hodnoty mohl zapříčinit samotný charakter výcviku a stejně tak se může jednat o žádoucí efekt výcvikového programu. Samostatnost řadíme převážně k sociálním kompetencím, a tudíž zde můžeme tvrdit pozitivní vliv výcviku.

Sebekontrola opět představuje stěžejní rys policisty, ať už z důvodu kázně, adekvátního jednání v rámci služebních případů či jiných aspektů práce policie. Její výrazný pokles je negativním zjištěním, jelikož by ZOP PČR měla sebekontrolu spíše posílit a nikoliv naopak. Stejně jako dominanci a na sebekontrolu mohlo mít vliv typického prostředí, které v jedincích vzbuzuje dojem sebejistoty a neporazitelnosti. Opět zde však můžeme předpokládat návrat míry sebekontroly po vstupu do služby, kde se policisté setkají s opravdovým obsahem profese. Sebekontrola spadá pod kompetence personální, sociální i občanské a její snížení je rozhodně pozoruhodné.

Příčinu poklesu celkové motivace sledujeme převážně v nenaplnění očekávání, se kterými policisté do výcviku vstupovali. Stejně tak může být příčinou skutečnost, že jsou začínající příslušníci také v pozicích studentů a jsou na ně kladeny studijní (teoretické i praktické dovednostní) nároky, které mohou být méně zajímavým obsahem práce policie. Dalším faktorem by mohla být nejistota, kterou respondenti na konci ZOP PČR pociťují, jelikož se blíží čas nástupu do služby, která se velice liší od zázemí výcviku. Motivace ke vstupu k PČR je opravdu velkým tématem nejen výběrového řízení, a to především vysokou specifičností této profese. O dalších možných vlivech hovoříme o části o limitech výzkumu.

Zdá se však, že začínající policisté se po v průběhu výcviku stali laxnějšími, a naopak méně disciplinovanými.

Obecně lze říci, že respondenti dosahovali nízkých skóre, což považujeme za překvapivý objev. Vhodnost osobnosti a speciálně pak motivace ke vstupu do služebního poměru PČR je totiž podstatnou součástí této profese. Zde však nehovoříme o pochybení práce policejních psychologů, ale spíše o psychice zájemců, která spadá do konce generace Y a generace Z. Tato generace již nenahlíží na profesi jako na důležité poslání, ale spíše jako na možnost uplatnit svůj zájem o akční a zajímavou profesi. Faktorem je také aktuálně nedostatečný počet policistů. K těmto aspektům pak policejní psychologové přihlíží. Dá se proto předpokládat, že pokud bude tento trend nadále pokračovat, psychika policistů bude na stejné či podobné úrovni.

Policisté na počátku své kariéry cítí hrdost, že disponují způsobilostí vykonávat tuto specifickou profesi, která je v mnoha aspektech náročná, nebezpečná a pro její výkon je potřeba mít charakteristiky typu maskulinita, dominance, odolnost vůči zátěži, emoční stabilita, fyzická energie a podobně. Vyšší skóre na začátku výcviku mohl proto zapříčinit i faktor nadšení a hrdosti z úspěšného vstupu k PČR, které však v průběhu výcviku vyprchal.

Porovnání s jinými výzkumy psychologie osobnosti příslušníků policie

Porovnání s jinými výzkumy provádíme s již všemi škálami dotazníku LMI, nikoliv jen těmi, obsažených v hypotézách výzkumu. První srovnání provedeme s českým výzkumem (Kovařík, 2016) s nejvíce podobným designem jako je výzkum této práce. Výsledky jeho studie ukázaly nejnižší průměrné skóre u škály orientace na status ($M = 28,29$), nejvyšší u škály ochoty učit se ($M = 87$) a celková motivace činila hodnotu $M = 60$. Již na pohled je znát, že výsledky naší studie jsou znatelně nižší. V případě výzkumu této diplomové práce nabyla nejnižší hodnotu škála flow ($M = 24,57$), nejvyšší pak škála vytrvalosti ($M = 52,24$), obě v pretestové sadě dat. Celková motivace sady X_1 byla $M = 29,57$, sady X_2 pak $M = 23,47$. Zajímavým úkazem je skutečnost, že v posttestové sadě dat nabyla nejvyšší hodnota škála ochoty učit se ($M = 43,11$), stejně jako ve výzkumu Kovaříka. Rozdíl mezi motivací k výkonu profese je v případě doby před absolvováním ZOP PČR v hodnotě 30,43, po absolvování 36,53. Tento rozdíl je velice výrazný, přičemž nutno uvažovat, že respondenti výzkumu Kovaříka byli již dlouhodobě pracující policisté, narozdíl našich policejních studentů, což by mohlo být příčinou tohoto rozdílu. Dále také předpokládáme u policistů

působících v celostátních útvarech PČR vyšší motivovanost, jelikož činí silný faktor právě pro získání pracovní pozice v rámci těchto útvarů.

Nyní se ohlédněme na výzkumy osobnosti policistů na. Jedním z výzkumů, který se zabýval osobnostními charakteristikami či chováním v důsledku uplynutí 2 let služby je od Blau (1994). Jeho výsledky ukazují výskyt negativních změn (stres, cynismus aj.), přičemž tuto negativní změnu lze pozorovat i v případě uplynutí 8 měsíců strávených na ZOP PČR u našich respondentů. Obráceně je tomu v porovnání s výzkumem Sterlinga (1972), který dokázal jen malý rozdíl mezi začínajícími a již pracujícími policisty. Co se s jeho výzkumem shoduje je skutečnost, že jsou policisté po uplynutí několika měsíců více asertivní (asertivitu a výkonnost policistům připisuje i Rubin (1973)), ale méně ochotni pomáhat. Toto zjištění bylo možné pocítit i při výše popisované neochotě ke spolupráci a sabotáži odpovědí při administraci dotazníků). Stejně tak i nízká autonomie, o které hovoří Rokeach (1971) se shoduje s výsledky výzkumu (pre M = 27,52; post M = 26,55).

Dále lze výsledky porovnat i s výzkumem Adlama a Gudjonssona (1985), kteří popisují začínající policisty jako více extrovertní, odvážné a impulzivní, zkušené policisty pak jako opatrné, sebevědomé a s vysokou sebekontrolou. S převedením na škály dotazníku LMI žádné takové změny nepozorujeme, spíše naopak (např. snížení škál hrdosti na výkon, sebekontroly). V tomto případě ale porovnání musíme brát rezervovaně, jelikož porovnání v rámci ZOP PČR oproti několika letům ve službě je jen těžko uchopitelné. Nakonec porovnejme i výzkum Hogan a Kurtines (1975), kteří píšou o úspěšných policistech jako o asertivních, dominantních, orientovaných na sociální postavení, empatických, sebevědomých, autonomních, inteligentních a sebereflexivních. Asertivitu, dominanci a inteligenci (podle splnění kritéria k přijetí k PČR), by bylo možné v našem výzkumu potvrdit, avšak samostatnost, orientaci na status, hrdost na výkon (sebevědomí) již ne. Mimo jiné můžeme potvrdit také vliv policejního systému (Chevigny, 1969; Lefkowitz, 2010; Blagden, 2012; ...) na osobnost příslušníka, jelikož již i nepříliš dlouhý čas strávený u PČR dokázalo ovlivnit několik osobnostních charakteristik.

Problematické oblasti výzkumu

Jedním z velkým zátěžových témat výzkumu diplomové práce byla etika, konkrétně zachování anonymity účastníků a zároveň je o jejím dodržení uspokojivě přesvědčit. Jelikož bylo nutné respondenty identifikovat pro přiřazení dat obou sad, vytvořili si své kódy, které však neuváděli ani na dokumentu informovaného souhlasu, ani na dokumentu s demografickými daty. Tyto údaje byly v rámci našeho výzkumu získány výhradně pro popis

výzkumného souboru. Bylo by však možné s nimi dále pracovat společně s výsledky výzkumné metody a zjistit tak například různé korelace vybraných proměnných. Z důvodu úbytků více jak poloviny respondentů mezi pretestovou a posttestovou administrací, nebylo možné data použít pro popis finálního souboru. Ten jsme proto museli popsat zvlášť pro pretestový výzkumný soubor a pro finální soubor. Navzdory této komplikaci vnímáme pozitivní aspekt zachování anonymity natolik, že nedošlo k porušení anonymity i přes nutnost částečné identifikace a že byli (téměř všichni) účastníci na začátku ochotni spolupracovat.

Poslední velkou otázkou výzkumu bylo ponechání žen ve výzkumu, a to kvůli jejich nízkému počtu ($N = 20$) oproti mužům ($N = 102$). Nakonec jsme se však z několika důvodů rozhodli ženy ponechat. Samotná motivace k výkonu policejní profese je totiž podmíněna několika specifickými aspekty této práce, které jsou pro muže i ženy neměnné. Proto předpokládáme motivaci shodnou pro obě pohlaví. Stejně tak je tomu v případě testů, které policisté jako zájemci absolvovali pro zjištění jejich způsobilosti k přijetí k PČR. U fyzické, zdravotní a osobnostní způsobilosti jsou podmínky totožné. Pro potvrzení našeho očekávání, že se ženy nebudou ve výsledcích lišit slouží tabulka č.5, kde lze vidět, že průměrné hodnoty žen se opravdu od hodnot mužů neliší.

Limity výzkumu

Za limit výzkumu rozhodně považujeme podmínky posttestové administrace výzkumné metody. Ta totiž proběhla v době 1 dne před závěrečnou zkouškou a 1 den po závěrečné zkoušce. První půlka byla tedy ztlačena ve stresu a rychlé vyplnění dotazníku bylo v jejich zájmu. Druhá půlka byla unavená a zároveň měli jen pár hodin na sbalení všech svých věcí ve vzdělávacích i ubytovacích prostorách zařízení. Domníváme se proto, že posttestové výsledky mohly být značně ovlivněny tímto rozpoložením účastníků a ponížení skóre téměř všech dimenzí včetně celkové motivace nebylo tak negativním efektem výcviku.

Tomuto pochybení však nejspíš nebylo možné předejít, jelikož se administrace mohla realizovat v pouze vyhraněný čas v rozvrhu policejních studentů. Naopak administrace dat pretestových proběhla za příjemných pozitivních podmínek. Nutno však poukázat na skutečnost, že ačkoliv podmínky posttestové administrace byly problémové, podařilo se nám zajistit požadovaný aspekt designu výzkumu, jímž je dosažení maximálního časového úseku, který pokrývá absolvování ZOP PČR. I přes ztrátu dat z důvodu neochoty spolupráce respondentů tak považujeme administraci první a poslední den kurzu za kvalitní prvek naší studie.

Druhým úskalím se ukázala být dobrovolnost účasti ve výzkumu. Jak je totiž zřejmé, policejní studenti podstoupili administraci pod vedením svých nadřízených a těžko proto odhadovat, jaká by byla účastnost, pakliže by byla nezpochybnitelně dobrovolná. Důvodem, proč tuto otázku nutno řešit je pasivně vyjadřovaná neochota spolupráce, a to v podobě záměrného zkreslování a jiného sabotování odpovědí v dotazníku. Celkem asi 30 dotazníků bylo nutné vyřadit, jelikož jejich neadekvátnost byla buď přímo nebo nepřímo zjevná. Několikrát jsme se setkali i s poznámkami, jako je například: „*Na tak dlouhý dotazník vám seru.*“ a podobně.

Zajímavým úkazem bylo, že respondenti natolik neprojevovali nezájem o účast explicitně, jako spíše skrytě právě sabotáží a poznámkami v rámci dotazníků, a to přesto, že měli možnost se administraci neúčastnit a opustit místnost. Vysvětlením by mohl být fakt, že nechtěli neochotu projevit před svými nadřízenými, kteří byli při administraci přítomni. Jiným důvodem by mohl být nežádoucí efekt „vystoupení z davu“ ostatních spolupracujících. Abychom zachovali korektnost výsledků, zůstaly ve výzkumu pouze věrohodně působící dotazníky. Budoucí studie by tedy měla lépe zajistit motivovanost pro participaci.

Závěrem poukažme na praktickou využitelnost výzkumu této práce. Jeho realizace byla totiž umožněna na základě osobního zájmu, nejen participujících, policejních psychologů. Výsledky výzkumu proto budou v kompletním rozsahu předány právě do jejich rukou, a to pod dohledem vedoucí diplomové práce, paní pplk. PhDr. Lenky Šrámkové, Ph.D. Ačkoliv jsme již uvedli, že výsledky mohou být do jisté míry zkreslené, jistě i tak přináší zajímavé poznatky, které lze uplatnit v praxi policejní psychologie.

9 Závěr

Diplomová práce se zabývá tématem motivace k výkonu profese podložené osobnostními charakteristikami. Tuto otázku jsme zaměřili do oblasti Policie České republiky, konkrétně na policisty čerstvě přijaté do služebního poměru PČR, kteří právě absolvují počáteční výcvik – Základní odborná příprava PČR. Data byla získávána pomocí testové metody – dotazník Motivace k výkonu (LMI) na celkem 122 respondentech a jedná se tedy o kvantitativní design výzkumu. Motivaci a samotné charakteristiky jsme zjišťovali první a poslední den tohoto výcviku a jejich srovnání následně zpracovali pomocí analytického nástroje párového T-testu pro dva závislé výběry. Výsledky ukázaly vliv absolvování výcviku, avšak pro PČR ne v žádoucím směru.

Jako první jsme prezentovali výsledky ve vztahu k normě. Výsledky přinesly překvapivé zjištění, že se respondenti ve většině jednotlivých dimenzích i celkové motivaci k výkonu profese dosahovali velice nízkých hodnot. V pretestu totiž činil průměr $M = 29,57$, v posttestu dokonce ještě méně, a to $M = 23,47$. Dále popisujeme výsledky celkové motivace k výkonu v závislosti na dvou proměnných - města umístění Vzdělávacího zařízení pro ZOP PČR (Praha, Brno) a pohlaví (muži, ženy). Zajímavé je, že v pretestové sadě dat se průměrné skóre respondentů napříč městem i pohlavím téměř nelišilo ($M = 29,32$ až $29,87$), v posttestu však Brno ($M = 27,96$) skórovalo znatelně více než Praha ($M = 18,09$). Co se týče proměnné pohlaví, skórovali respondenti opět podobně (muži $M = 23,18$; ženy $M = 24,95$). Výsledné skóry jsou extrémně nízké a bylo by proto vhodné dále bádát, proč tomu tak je.

Druhými výsledky, které odpovídají výzkumného záměru a odpovídají výzkumným hypotézám, jsou změny v jednotlivých dimenzích a celkové motivace k výkonu profese pod vlivem absolvování ZOP PČR. U škály flexibilita, vytrvalost, hrdost na výkon, nebojácnost, internalita a sebekontrola došlo k signifikantnímu poklesu středních hodnot. Naopak k signifikantnímu navýšení středních hodnot došlo u škál angažovanost a dominance, nesignifikantně pak u škály samostatnost. Nakonec vysoce signifikantně poklesla i střední hodnota celkové motivace k výkonu. Vzhledem k těmto údajům jsme nemohli přijmout hypotézu o signifikantním nárůstu střední hodnoty charakteristiky flexibility, vytrvalosti, hrdosti na výkon, nebojácnosti, samostatnosti, sebekontroly a nejdůležitěji - celkové motivace k výkonu ($p = 0,005470$ **). Naopak přijmout bylo možné hypotézy o nárůstu střední hodnoty charakteristiky angažovanosti a dominance, a poklesu internality. Bohužel existuje pravděpodobnost zkreslení výsledků z důvodů, které blíže popisujeme v diskuzi práce.

10 Souhrn

V diplomové práci se nejdříve zabýváme teoretickým ukotvením příslušného výzkumu. Tuto část jsme rozdělili do tří hlavních kapitol. První z nich je motivace – obecná, výkonná a konkrétně motivace k výkonu profese, kde blíže popisujeme vybrané teorie dané problematiky. Druhou kapitolu představuje znalostní podklad Policie České republiky. Zde objasňujeme podstatu této profese společně s její strukturou, kritérii k přijetí do služebního poměru PČR, a zvláště pak vysvětlujeme policejní vzdělávání ve smyslu Základní odborné přípravy PČR. Třetí kapitolou je psychologie osobnosti příslušníků policie. Zde se v počáteční části zabýváme teoriemi osobnosti nejuznávanějších odborníků v této oblasti, v další pak popisujeme jednotlivé osobnostní charakteristiky obsažené ve výzkumné metodě – dotazníku LMI. Druhá polovina obsahuje popis psychologie osobnosti policistů nejen pomocí realizovaných výzkumů a závěrem hovoříme o faktorech policejní profese, které přímo ovlivňují psychiku a osobnostní proměnné příslušníků.

Ve výzkumné části diplomové práce vysvětlujeme výzkumný záměr a cíl. Tím je deskripce dynamiky charakteristik osobnosti užitého dotazníku, jež představují osobnostní podklad pro motivaci k výkonu profese, tedy stát se příslušníkem PČR a adekvátní plnění této pozice. Dynamika je zjišťována se závislou proměnnou – absolvování Základní odborné přípravy PČR. To proto, že předpokládáme efekt tohoto kurzu na zmiňované osobnostní rysy, převážně prostřednictvím jeho programu, při kterém policejní studentit nabývají znalostních, dovednostních, ale i osobnostních kompetencí.

Design výzkumu je proto kvantitativní, s využitím testové dotazníkové metody – Motivace k výkonu (LMI, orientováno na profesi). Jelikož zjišťujeme změnu hodnot v osobnostních dimenzích dotazníku a výslednou motivaci k výkonu v důsledku absolvování kurzu ZOP PČR, disponujeme dvěma sadami dat – X_1 a X_2 . X_1 představuje data pretestová, která byla získána první den nástupu do vzdělávacího zařízení pro ZOP PČR a X_2 data posttestová, získána naopak poslední den před dokončením ZOP PČR. Administrace proběhla v březnu a v říjnu roku 2022 ve vzdělávacích zařízeních PČR ve městech Praha a Brno, vždy po dohodě se zde působícími psychology. Aby byla zajištěna hromadná administrace, bylo vždy shromážděno několik běhů studentů ve společenské místnosti. Společně s dotazníky jsme získali i informované souhlasy a anonymizované demografické údaje respondentů, pomocí kterých popisujeme výzkumný soubor, včetně samotných motivů ke vstupu k PČR. V pretestové sadě dat bylo celkem 267 účastníků, avšak v posttestové sadě jich více jak

polovina chyběla (včetně odstranění neadekvátních dotazníků) a finální soubor tedy činil celkem $N = 122$ osob, v rozložení muži $N = 102$ a ženy $N = 20$.

Po filtraci a přípravě dat k analýze jsme tedy pracovali se skóry jednotlivých škál a celkového skóru motivace k výkonu od každého respondenta na úplném začátku a konci přípravného výcviku. K této analýze byl vzhledem k povaze dat zvolen párový T-test pro dva závislé výběry. Výsledky však prezentujeme ve dvojí podobě. Prvními jsou výsledky ve vztahu k normovacímu souboru (běžné populaci), a to pro přesnější prezentaci výsledků výzkumu a zamezení ztráty dat. Druhými výsledky již prezentujeme uvedené změny osobnostních dimenzí a celkové motivace k výkonu, kde zároveň i odpovídáme na stanovené výzkumné hypotézy.

Nejprve uveďme výsledky vůči populaci, ve kterých hovoříme o všech škálách dotazníku, nikoliv pouze těch obsažených v hypotézách. Respondenti našeho výzkumu dosahovali překvapivě nízkých skóre. Nejnižší hodnota byla zjištěna u škály flow ($M = 24,57$), nejvyšší pak u škály vytrvalosti ($M = 52,24$), obě v pretestové sadě dat. Celková motivace sady X_1 byla $M = 29,57$, sady X_2 pak $M = 23,47$. Zajímavým úkazem je zjištění, že v posttestové sadě dat nabyly nejvyšší hodnoty škála ochoty učit se ($M = 43,11$). Co se týče výsledků celkové motivace s ohledem na proměnné města umístění vzdělávacího zařízení ZOP PČR (Praha, Brno) a pohlaví (muž, žena), v pretestu skórovaly respondenti téměř shodně ($M = 29,32$ až $29,87$), v posttestu pak Brno ($M = 27,96$) skórovalo zřetelně více než Praha ($M = 18,09$). Co se týče proměnné pohlaví, skórovali respondenti opět podobně (muži $M = 23,18$; ženy $M = 24,95$). Jak však můžeme pozorovat, jednotlivé škály a tím i celková motivace k výkonu nedosahují uspokojivých hodnot, pakliže vnímáme, že se PR pohybují v rozmezí 0 až 100 a cílem policejních psychologů je získat do sboru PČR adekvátně motivované a osobnostně způsobilé jedince.

Zkoumání změn charakteristik osobnosti v závislosti na absolvování výcviku taktéž nepřineslo žádoucí výsledky. Podle výzkumného zaměření byly vybrány stěžejní škály dotazníku, podle kterých proběhla formulace výzkumných hypotéz, jichž bylo celkem 10 (9 rysů + 1 celková motivace k výkonu). Škálami, u kterých došlo k (v různé míře) signifikantnímu poklesu středních hodnot, jsou flexibilita, vytrvalost, hrdost na výkon, nebojácnost, internalita a sebekontrola. K (v různé míře) signifikantnímu navýšení středních hodnot došlo u škál angažovanost a dominance, nesignifikantně pak u škály samostatnost. Nakonec vysoce signifikantně poklesla i střední hodnota celkové motivace k výkonu. Vzhledem k těmto údajům jsme nemohli přijmout hypotézu o signifikantním nárůstu střední

hodnoty charakteristiky flexibility, vytrvalosti, hrdosti na výkon, nebojácnosti, samostatnosti, sebekontroly a celkové motivace k výkonu. Naopak přijmout bylo možné hypotézy o nárůstu střední hodnoty charakteristiky angažovanosti a dominance, a poklesu internality.

V diskuzní části diplomové práce se nejprve zamýšlíme nad různými aspekty ZOP PČR, které by mohly zapříčinit změny v dosahovaných skórech jednotlivých škál i celkové motivace. Jelikož ke změnám došlo u většiny škál, rozhodně je dobré uvážit vliv výcviku. Obecně bychom řekli, že velkým faktorem je samotné prostředí a povaha ZOP PČR. Policejní studenti cítí hrdost, že disponují způsobilostí vykonávat tuto specificky náročnou, nebezpečnou profesi, pro jejíž výkon je potřeba splňovat osobnostní kritéria typu dominance, odolnost vůči zátěži, emoční stabilita, fyzická energie a podobně. Po čas výcviku však tento faktor může slábnout, což by vysvětlovalo pokles středních hodnot. Mimo jiné je prostor ZOP PČR typický prvky jako je vyžadovaná kázeň, většina času strávená mimo domov, časté stereotypní prostředí (vyjma řízených praxí), pobyt ve výrazně maskulinním prostředí, které neposkytuje prostor pro přílišné projevy „slabosti“ a tak dále. Tyto a mnoho dalších důvodů mohlo vést k výsledkům tohoto výzkumu.

V další části diskuze porovnáváme zjištění výzkumu s jinými studii, které byly realizovány v oblasti policejní psychologie osobnosti. Zde shledáváme několik podobností, avšak jelikož nemáme k dispozici výzkumu, který by přímo popisoval shodné charakteristiky, které obsahuje námi užití metoda LMI. S výzkumem, který pracoval s LMI v policejní sféře se naše výsledky nashodují, jelikož jsou o znatelnou hodnotu nižší (faktorem nejspíš byla skutečnost, že zmíněný výzkum byl proveden na již dlouhodobě pracujících policistech). Třetí část diskuze hovoří o problematických oblastech výzkumu. První z nich je zachování anonymity s ohledem na nutnost částečné identifikace respondentů z důvodu práce s pretest-posttest daty, který byla řešena tvorbou kódů. Druhou je pak otázka, zda by bylo vhodné ze souboru vyřadit respondenty ženského pohlaví, jelikož je celkový počet žen značně nižší, než počet mužů a zároveň by tento počet mohl působit jako nereprezentativní. Po uvážení otázky jsme však zhodnotili, že ženy, nastupující k PČR, splňují stejná kritéria k přijetí jako muži. Stejně tak se ženská část souboru neliší v otázkách, které výzkum řeší (motivace k výkonu profese, charakteristické rysy příslušníků policie apod.), a tedy představují společně s muži homogenní vzorek. Důkazem správnosti rozhodnutí ženy v souboru ponechat je zjištění, že skóry osobnostních škál i motivace k výkonu nabývají obdobných hodnot, bez jakýchkoliv významných výchylek.

Za limity výzkumu považujeme načasování posttestového sběru dat, kdy byli respondenti vystaveni stresu ze závěrečných zkoušek a urychleného balení svých věcí, aby se

mohli vrátit domů. Tato skutečnost byla znát z přímého kontaktu při administraci a stejně tak se tento efekt mohl projíkovat do zhoršení výsledků těchto dat. Dalším limitem je zpochybnitelná dobrovolnost účasti ve výzkumu, pakliže bychom uvážili, že respondenti podstoupili administraci pod velením svých služebních nadřízených. Nedobrovolnost ke spolupráci se totiž několikrát projevila v podobě záměrného zkreslování výsledků, zanechávání hanlivých poznámek a podobně. Pro budoucí výzkumy v rámci ZOP PČR by proto bylo jistě vhodné zajistit správné načasování a motivační faktor pro podstoupení administrace.

LITERATURA

1. Abrahamsen, S. (2006). *Police personality and the relationship between personality and preferences for conflict resolution tactics*. PHS Forskning.
2. Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Alfa Publishing.
3. Ainsworth, P. (2002). *Psychology and Policing*. Willan.
<https://doi.org/10.4324/9781843924746>
4. AION CS, s.r.o. *Zákony pro lidi*. Získáno 12. července 2022 z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/hledani?text=policie%20%C4%8Desk%C3%A9%20republiky>
5. Allport, G. W. (1937). *Personality - A Psychological Interpretation*. Henry Holt and Company. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.155561/page/n9/mode/2up>
6. Allport, G. W. (1961). *Pattern And Growth in Personality*. Holt, Rinehart and Winston.
https://ia801408.us.archive.org/30/items/in.ernet.dli.2015.199562/2015.199562.Pattern-And-Growth-In-Personality_text.pdf.
7. Armstrong, M., Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada Publishing.
8. Atkinson, J., Feather, N. (1966). *A theory of achievement motivation*: Wiley and Sons.
9. Balch, R. W. (1972). *The Police Personality: Fact or Fiction?*. The Journal of Criminal Law, Criminology, and Police Science, 63 (1), 106-119.
<https://doi.org/10.2307/1142281>.
10. Barrick, M., Mount, M., Li, N. (2012). *The Theory of Purposeful Work Behavior: The Role of Personality, Higher-Order Goals, and Job Characteristics*. The Academy of Management Review 38(1). DOI:10.5465/amr.10.0479
11. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Rubico.
12. Blagden, N. (2012). *Policing and Psychology*. Sage Publications Ltd.
13. Blatný, M. a kol. (2010). *Psychologie osobnosti - Hlavní témata, současné přístupy*. Grada Publishing.
14. Blau, T. H. (1994). *Psychological services for law enforcement*. Wiley and Sons.
15. Budilová, L. a kol. (2005). *Policista v multikulturním prostředí. Informační manuál POLICIE ČR. Člověk v tísní – společnost při ČT, o. p. s.*
<https://www.clovekvtsni.cz/media/publications/1054/file/011-policista-v-multikulturn-m-prost-ed-.pdf>

16. Cakirpaloglu, C. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Grada Publishing.
17. Cloninger, R. C. (1999). *Personality and Psychopathology*. American Psychiatric Press Inc.
18. Cruse, D., Rubin, J. (1973). *Police behavior (part I)*. The Journal of Psychiatry and Law, 1(2), 167–222. doi:10.1177/009318537300100204.
19. Čírtková, L. (2000). *Policejní psychologie*. Portál s.r.o.
20. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
21. Dědina, J., Cejthamr V. (2005). *Management a organizační chování*. Grada Publishing.
22. Doležal, J. a kol. (2016). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
23. Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. C. H. Beck.
24. ERG theory. (2022, 14. června). In Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/ERG_theory.
25. Eysenck, H. J. (1998). *Dimensions of Personality*. Transaction Publishing. https://hanseysenck.com/wp-content/uploads/2019/12/1947_eysenck_-_dimensions_of_personality_transaction_pub.pdf
26. Ferjenčík, J. (2015). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Portál.
27. Gudjonsson, G. H., & Adlam, K. R. C. (1985). *Occupational Stressors among British Police Officers*. The Police Journal, 58(1), 73–80. <https://doi.org/10.1177/0032258X8505800110>.
28. Gudjonsson, G. H., Adlam, K. R. C. (1985). *Occupational Stressors among British Police Officers*. The Police Journal: Theory, Practice and Principles, 58(1), 73–80. doi:10.1177/0032258x8505800110
29. Haladová, I. (2010). *Autonomie a kontrola ve vztahu k výkonové motivaci, flow – prožitku a vůli studentů učitelství* (Publikace číslo 9936) [Magisterská diplomová práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích]. Theses.
30. Hogan, R., & Kurtines, W. (1975). *Personological correlates of police effectiveness*. The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 91(2), 289–295. <https://doi.org/10.1080/00223980.1975.9923955>.
31. Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press S.r.o.

32. Chevigny, P. (1969). *Police power: Police abuses in New York City*. Pantheon Book.
33. Kirschman, E. (2015). *Život s policajtem. Vše, co by měla rodina policisty vědět*. Cosmopolis.
34. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
35. Koubek, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press.
36. Kovařík, M. (2016). *Motivace k vytrvalosti, nebojácnosti a kompenzačnímu úsilí u členů policejního útvaru s celostátní působností*. [Diplomová práce, Pražská vysoká škola psychosociálních studií]. Theses.
37. Lefkowitz, J. (2010). *Psychological Attributes of Policemen: A Review of Research and Opinion*. *Journal of Social Issues*, 31 (1), 3 - 26. 10.1111/j.1540-4560.1975.tb00736.x.
38. Liška, M. (2022). *Základní odborná příprava a další profesní vzdělávání u Policie ČR*. [Diplomová práce, Policejní akademie České republiky v Praze]. Theses.
39. Madsen, K. B. (1979). *Moderní teorie motivace*. Academia.
40. McClelland, D. C. (2015). *The Achievement Motive*. Martino fine books.
41. Nakonečný, M. (1997). *Motivace lidského chování*. Academia.
42. Niermeyer, R., Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své pracovníky*. Grada Publishing.
43. Pauknerová, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing.
44. Pervin, L. A. (1996). *The science of personality*. John Wiley & Sons.
45. Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Hardcover.
46. Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali – 3. rozšířené vydání*. Grada Publishing.
47. Plháková, A. (2003). *Učebnice obecné psychologie*. Grada Publishing.
48. Policie České republiky. (2017). *Policie České republiky – 2. vydání*. Policejní prezidium České republiky.
49. Policie České republiky. *Etický rámeček*. Získáno 9. července 2022 z: <https://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>.
50. Policie České republiky. *Podmínky přijetí do služebního poměru*. Získáno 8. července 2022 z: <https://www.policie.cz/clanek/podminky-prijeti-do-sluzebniho-pomeru.aspx>.

51. Porada, V. a kol. (2006). *Policejní vědy jako vědy praktické*. Soudní inženýrství, (17)6, 326-337. <http://www.sinz.cz/archiv/docs/si-2006-06-325-337.pdf>
52. Praško, J. (2009). *Poruchy osobnosti*. Portál.
53. Reiser, M. (1972). *The police department psychologist*. Thomas.
54. Rokeach, M., Miller, M. G., Snyder, J. A. (1971). *The Value Gap between Police and Policed*. Journal of Social Issues, 27(2), 155–171. doi:10.1111/j.1540-4560.1971.tb00658.x.
55. Rokeach, M., Miller, M.G., & Snyder, J. (1971). *The Value Gap between Police and Policed*. Journal of Social Issues, 27, 155-171. DOI:10.1111/J.1540-4560.1971.TB00658.X
56. Růžička, J. (1992). *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomická v Praze.
57. Řezníčková, A. (2017). *Motivační systém ve vybraném podniku (analýza stavu a návrh nové koncepce)*. [Magisterská diplomová práce, Masarykova univerzita]. Informační systém Masarykovy univerzity. <https://is.muni.cz/th/k0j38/>.
58. Říčan, P. (2010). *Psychologie osobnosti – obor v pohybu*. Grada Publishing.
59. Scrivner, E. M. (1994). *The Role of Police Psychology in Controlling Excessive Force*. U.S. Department of Justice.
60. Schuler, H., Prochaska, M. (2011). LMI - dotazník motivace k výkonu: příručka (2. české vyd, přeložil/a Hoskovcová, S.). Hogrefe - Testcentrum.
61. Skinner B. F. (1988). *The Selection of Behavior: The Operant Behaviorism of B. F. Skinner. Comment and Consequences*. (C. Catania, S. Harnad, Ed.). Cambridge University Press.
62. Sprenger, R. K. (2000). *The Principle of Responsibility: Pathways Towards Motivation*. Campus Verlag GmbH.
63. Sterling, J. W. (1972). *Changes in role concepts of police officers*. International Association of Chiefs of Police.
64. Sterling, J. W. (1972). *Changes in role concepts of police officers*. International Association of Chiefs of Police.
65. Šnábllová, M. (2009). *Některé poznatky k výběru uchazečů pro Vězeňskou službu ČR z pohledu psychologa*. In Michalík, D. (Eds.), [sborník odborných příspěvků] (s. 9). Oddělení psychologie OPe MV ČR.
66. Šteinbach, M. (2021). *30 let Policie České republiky*. Policejní prezidium ČR.
67. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers Publishers.
68. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing.

69. Twersky-Glasner, A. (2005). *Police personality: What is it and why are they like that*. J Police Crim Psych, 20, 56–67. <https://doi.org/10.1007/BF02806707>.
70. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing.
71. Vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Česká republika.
72. Výrost, J., Slaměník, I., Sollárová, E. (2019). *Sociální psychologie. Teorie, metody, aplikace*. Grada Publishing.
73. Wágnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing.
74. Weiss, P., A. (2010). *Personality Assessment in Police Psychology: A 21st Century Perspective*. Charles C Thomas, Publisher - LTD.
75. Whiteley, C. (2022). *Police Psychology: The Forensic Psychology Guide To Police Behaviour*. Cgd Publishing.
76. Wilson, J. Q., Bayley, D. H., Mendelsohn, H. (1971). *Minorities and the Police: Confrontation in America*. Political Science Quarterly, 86(3), 479. doi:10.2307/2147918
77. Zuckerman, M. (1994). *Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking*. Cambridge University Press.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků:

- Obr. č.1: Cyklické schéma motivace
- Obr. č.2: Motivační pole J. Plamínka
- Obr. č.3: Yerkes – Dodsonův zákon
- Obr. č.4: Schéma rozdílnosti obsahové a procesní teorie motivace
- Obr. č.5: Pyramida potřeb A. Maslowa
- Obr. č.6: Motivační teorie F. Herzberga
- Obr. č.7: Schéma Rubikova modelu
- Obr. č.8: Schéma motivační teorie ERG
- Obr. č.9: Hodnostní označení od roku 2015
- Obr. č.10: Organizační schéma Policejního prezidia České republiky

Seznam grafů:

- Graf č.1: Rozložení respondentů dle města ZOP PČR
- Graf č.2: Rozložení respondentů dle města ZOP PČR a pohlaví
- Graf č.3: Rozložení respondentů dle pohlaví
- Graf č.4: Rozložení respondentů dle služebního umístění
- Graf č.5: Motivy ke vstupu k PČR
- Graf č.6: Rozložení finálních respondentů dle města ZOP PČR
- Graf č.7: Rozložení respondentů dle pohlaví
- Graf č.8: Rozložení respondentů dle města ZOP a pohlaví
- Graf č.9: Srovnání X_1 , X_2 a normovacího souboru u jednotlivých škál
- Graf č.10: Rozdílnost mezi soubory dat X_1 a X_2 u celkové motivace k výkonu
- Graf č.11: Rozdílnost mezi soubory dat X_1 a X_2 u jednotlivých škál

Seznam tabulek:

Tabulka č.1: Věkové hodnoty pretestového výzkumného souboru

Tabulka č.2: Doba mezi rozhodnutím o nástupu a nástupem k PČR

Tabulka č.3: Popisné statistiky jednotlivých škál pretestových dat celého souboru

Tabulka č.4: Popisné statistiky jednotlivých škál posttestových dat celého souboru

Tabulka č.5: Popisné statistiky výsledné motivace k výkonu v závislosti na proměnné města ZOP a pohlaví

Tabulka č.6: Rozdílnost v popisných statistikách mezi normovacím souborem a výzkumným souborem

Tabulka č.7: Převod hrubých skóřů u jednotlivých škál na staniny

Tabulka č.8: Výsledná statistická data párového T-testu pro závislé výběry s $\alpha = 0,05$

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Výsledný profil výzkumu
2. Demografická data
3. Informovaný souhlas
4. Ukázka dotazníku Motivace k výkonu
5. Abstrakt diplomové práce v českém jazyce
6. Abstrakt diplomové práce v anglickém jazyce

Příloha č. 2: Demografické údaje

Údaje nad rámec testové metody

1. Pohlaví:

2. Věk:

3. Jak dlouho jste před samotným vstupem k Policii České republiky uvažoval/a o výkonu této profese? Údaj uveďte v měsících či letech.

4. Jaká byla Vaše hlavní motivace pro vstup k Policii České republiky?

5. Na jaký útvar Policie České republiky nastoupíte po dokončení ZOP?

Příloha č. 3: Informovaný souhlas

Informovaný souhlas

Název výzkumu, ke kterému se informovaný souhlas vztahuje:

Komparace motivace k výkonu profese před a po absolvování základní odborné přípravy Policie České republiky

1. Já, níže podepsaný(á) souhlasím s mou účastí ve výzkumu.
2. Porozuměl(a) jsem tomu, že svou účast ve výzkumu mohu kdykoliv přerušit, a to bez uvedení důvodu, protože má účast je dobrovolná.
3. Dále potvrzuji, že jsem byl(a) dostatečně informován(a) o specifikách výzkumu. Pakliže mi informace týkající se výzkumu schází, mám právo se na ně zeptat. Uvědomuji si, že prováděný výzkum je odborně výzkumnou činností.
4. Beru na vědomí, že po zařazení do výzkumu budou má osobní data uchována s plnou ochranou důvěrnosti dle platných zákonů České republiky a psychologického etického kodexu APA. Také souhlasím s tím, aby tato data byla dále zpracovávána a následně prezentována odborné akademické komisi, a to za podmínky dodržení výše uvedené absolutní anonymity.

Podpis respondenta:

Příloha č. 4: Ukázka dotazníku Motivace k výkonu

	Nakolik uvedený výrok souhlasí?						
	naprosto nesouhlasím						zcela souhlasím
1. Bývám zpočátku skeptický(-á) k novinkám, se kterými se v životě setkávám.	1	2	3	4	5	6	7
2. Když se mi dlouho nedaří dokončit to, co chci udělat, nasadím nakonec všechny síly, abych to přece jenom zvládl(a).	1	2	3	4	5	6	7
3. Když se zabývám něčím zajímavým, dokážu zapomenout na okolní svět.	1	2	3	4	5	6	7
4. Jsem na sebe hrdý(-á) a jsem šťastný(-á), když dobře zvládnu náročný úkol.	1	2	3	4	5	6	7
5. Když musím řešit něco nového, často se bojím, abych neudělal(a) chybu.	1	2	3	4	5	6	7
6. Jsem opravdu nerad(a), když někdo dokáže něco lépe než já.	1	2	3	4	5	6	7
7. Většinou se nadlouho nespokojím s tím, co se mi podařilo, a pokouším se toho příště dokázat ještě víc.	1	2	3	4	5	6	7
8. Jak daleko to člověk v zaměstnání dotáhne, je z velké části otázka štěstí.	1	2	3	4	5	6	7
9. Těžkým úkolem se rád(a) zabývám i po delší dobu.	1	2	3	4	5	6	7
10. Když se pouštím do náročného úkolu, počítám s tím, že ho úspěšně zvládnou.	1	2	3	4	5	6	7
11. Raději se budu snažit dvojnásob, než abych si vysloužil(a) kritiku.	1	2	3	4	5	6	7
12. Ostatní o mně říkají, že pracuji víc, než je nutné.	1	2	3	4	5	6	7
13. Rád(a) rozhoduji o tom, co by měli ostatní dělat.	1	2	3	4	5	6	7
14. Když se dozvídám něco nového, snažím se, abych si z toho zapamatoval(a) co nejvíce.	1	2	3	4	5	6	7
15. Při řešení těžkého úkolu raději nesu odpovědnost společně s dalšími lidmi, než abych ji bral(a) sám (sama) na sebe.	1	2	3	4	5	6	7

Příloha č.5: Abstrakt diplomové práce v českém jazyce

Abstrakt diplomové práce

Název práce: Komparace motivace k výkonu profese před a po absolvování Základní odborné přípravy Policie České republiky

Autor práce: Bc. Lucie Kubíčková

Vedoucí práce: pplk. PhDr. Lenka Šrámková, Ph.D.

Počet stran a znaků: 91 stran, 173 931 znaků

Počet příloh: 6

Počet titulů použité literatury: 77

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá tématem motivace k výkonu profese na podkladu osobnostních charakteristik se zaměřením na příslušníky Policie České republiky. Zkoumání je orientováno na deskripci možných změn těchto konstruktů vlivem závislé proměnné – absolvování Základní odborné přípravy Policie České republiky. Předpokládáme totiž, že vlivem nabytí vědomostí, dovedností a jiných zkušeností v době výcviku může dojít ke změně měřených charakteristik. Data byla získána na souboru 122 respondentů v prostorách vzdělávacího zařízení Policie České republiky v Praze a v Brně. Data pretestová byla získána v březnu – v den nástupu do kurzu a posttestová v říjnu – v den výstupu z kurzu. Pro analýzu dat byl využit nástroj párový T-test pro dva závislé výběry. Výsledky dat prezentujeme ve vztahu k normě a ve vztahu k absolvování Základní odborné přípravy Policie České republiky. Výsledky celkově vykazují velice nízké hodnoty, a po absolvování výcviku se tyto hodnoty ještě sníží.

Klíčová slova: Policejní psychologie, Policie České republiky, Základní odborná příprava, Motivace k výkonu

Abstract of thesis

Title: Comparison of motivation to perform the profession before and after completing Basic professional training for the Police of the Czech republic

Author: Bc. Lucie Kubíčková

Supervisor: pplk. PhDr. Lenka Šrámková, Ph.D.

Number of pages and characters: 91 pages, 173 931 characters

Number of appendices: 6

Number of references: 77

Abstract:

The diploma thesis deals with the topic of motivation to perform the profession on the basis of personality characteristics with a focus on members of the Police of the Czech Republic. The research is oriented towards the description of possible changes in these constructs due to the influence of the dependent variable – completion of the Basic Professional Training of the Police of the Czech Republic. We assume that due to the acquisition of knowledge, skills and other experiences during training, the measured characteristics may change. The data was obtained from a group of 122 respondents in the premises of the training facility of the Police of the Czech Republic in Prague and Brno. Pre-test data were obtained in March - the day of starting the course, and post-test data in October - the day of leaving the course. The paired T-test tool for two dependent samples was used for data analysis. We present the results of the data in relation to the standard and in relation to the completion of the Basic Professional Training of the Police of the Czech Republic. Overall, the results show very low values, and after training, these values decrease even more.

Keywords: Police psychology, Police of the Czech Republic, Basic professional training, Motivation to perform