

**Vyhodnocení online  
průzkumu z řad  
policistů a  
zaměstnanců Policie  
ČR**

Průzkumu, kterého se zúčastnilo 2.530 respondentů se ze 37 % zúčastnili převážně policisté 10-20 let služby a není bez zajímavosti že nad 20 let služby to bylo také mírně nad 20 % respondentů. Bez překvapení je členění dle pracovního zařazení (OOP 43%, SKPV 19%, Dopravní služba 12%) a to je zajímavé průzkumu se zúčastnilo i 8% funkcionářů, jasně jsou tam i malý manažeři, nicméně i oni vidí policii z nějakého úhlu. Věkově pak jen čtvrtina respondentů byla do 25 let, nebo starší 46 let.

### **Od otázky 6 se řešila organizace a řízení policie.**

Současnou strukturu policie (PP, kraje, ÚO, OOP/SKPV) hodnotí kladně jen 1,8 % dotázaných. Oproti tomu jako spíše neefektivní jej považuje 48 % a zcela neefektivní 21 %. Následovala otázka na seškrtání krajských ředitelství - Ano 51%, ne 31%, zbylí nevěděli. U dalšího smyslu územních odborů už je rozdíl minimální 44% pro, neboť jsou zbytečným mezičlánkem, 43 % ano, protože mají smysl.

**Otázka 8 obsahovala velmi široké množství odpovědí ke slabinám současné policie,** takže ručním pročtením zde byly zmíněny byrokracie, finance, struktura policie, přes výběrová řízení k alibismu, proto byl tento úsek vyhodnocen přes AI a to takto:

Z odpovědí vyplývá, že policisté nejčastěji kritizují odtrženost vedoucích od reálné služby, nedostatek znalostí výkonu a rozhodování „od stolu“. Velmi často se objevuje také mikromanagement — vedoucí zasahují do detailů práce, kterou sami dlouho nedělali, a zároveň nepřebírají odpovědnost za špatná rozhodnutí. Silným tématem je bossing, zejména v podobě nátlaku, nerovného zacházení a preferování „oblíbenců“. Policisté popisují i problém nekomunikace a nechoty vysvětlovat postupy či cíle. Celkově je patrný pocit, že velká část vedoucích nefunguje jako podpora, ale jako zátěž, která výkon spíše brzdí než motivuje.

**Otázka 9 největší plýtvání prostředky.** Dle 53% peníze mizí ve vedení a aparátu, až na druhém místě - 25 % je byrokracie. Pak jsou zde i psané odpovědi, které problém popisují např. takto:

*„Vedení a aparát. Přebujelá struktura, která nic nepřináší.“*

*„Zbytečné funkce jen proto, aby měl někdo židli.“*

*„Kdyby půlka vedoucích dělala práci v terénu, ubylo by nejvíc problémů.“*

*„Úředníci na krajích a prezidiu žijí mimo realitu, ale utrácí se na ně nejvíc.“*

*„Plýtvá se na zbytečném papírování, které nikoho nezajímá.“*

*„Jednu věc musíme psát třikrát jinak, pro tři různé tabulky.“*

*„Byrokracie je drahá a brzdí nás každý den.“*

*„Nejvíc peněz se utratí za nesmyslné procesy, které nikdo ve výsledku nečte.“*

*„IT je černá díra na peníze.“*

*„Programy, co nic neumí, ale stály miliony.“*

*„Než se načte ETR, mám chuť odejít domů.“*

*„Technika, která nefunguje ani na polovině útvarů.“*

Mým osobním favoritem je ale tato citace: *„Kdo neumí vést lidi, vymýšlí papíry.“*

**U otázky č. 10** je 8,8 % dotazovaných přesvědčeno, že vedení policie rozumí práci řadových policistů.

## Otázka 11: Masivní zjednodušení struktury a snížení počtu úrovní řízení

Nejčastější reakce směřují k tomu, že policie má příliš mnoho stupňů řízení a řadu zbytečných článků.

Nejčastěji se objevuje návrh zrušit územní odbory (ÚO), omezit počet ředitelství a odstranit funkce, které nepřinášejí žádnou hodnotu.

Autentické citace:

- „Zrušit územní odbory.“
- „Zrušit 14 ředitelství, zavést superkraje.“
- „Vyházet zbytečné služební funkcionáře.“
- „Rozpustit a začít znovu.“

Některé návrhy jsou realistické, jiné velmi radikální — ale motiv stejný: Struktura je nafouknutá a brzdí chod policie.

Teze 1) Omezit byrokracii a administrativní přetížení

Velmi silné téma číslo dvě: policisté chtějí méně administrativy, méně papírů, méně interních aktů řízení.

Odpovědi ukazují, že byrokracie je vnímána jako jeden z největších problémů policejního řízení.

Citace:

- „Osekat byrokracii.“
- „Nedělat tři různé výkazy na jednu věc.“
- „Méně interních aktů a vymejšlečů.“

Administrativa je popisována jako zátěž, která spotřebovává čas i energii bez přidané hodnoty.

Teze 2) Dosazovat vedoucí, kteří mají zkušenost z výkonu služby

Toto je jedno z nejjasněji formulovaných očekávání: policisté chtějí, aby vedoucí měli praxi v reálném výkonu, rozuměli práci v terénu a nebyli vybíráni podle známostí.

Citace:

- „Stačilo by, aby tyto funkce zastávali lidé z terénu.“
- „Dosazovat do vedoucích pozic někoho, kdo má manažerské schopnosti.“

Odpovědi opakovaně naráží na odtrženost vedení od reality.

Teze 3) Sloučit duplicitní funkce a sjednotit postupy napříč kraji

Velká část policistů upozorňuje na neefektivní duplicitu mezi útvary a kraji.

Řízení policie by podle nich výrazně zjednodušilo:

- sjednocení metodik,
- odstranění rozdílů v praxi mezi kraji,
- zrušení duplicitně vykonávaných agend.

Citace:

- „Vše sjednotit – kraje dělají věci každý jinak.“

Mnozí se přímo ptají, proč každý kraj praktikuje jiný postup na stejnou věc.

#### Teze 4) Digitalizace, modernizace a využití technologií (včetně AI)

Řada respondentů navrhuje modernizaci řízení pomocí lepších IT nástrojů, digitalizace dokumentů a automatizace rutinních procesů.

Citace:

*„Systémová reforma a zavedení AI do prvotních úkonů.“*

IT je v odpovědích opakovaně zmiňováno jako oblast, která buď pomůže, nebo dál komplikuje práci — podle toho, jak dobře bude nastavena.

#### Teze 5) Lepší komunikace, lidský přístup a méně strachu

Několik stovek odpovědí se věnuje tomu, že řízení policie je příliš autoritativní, nekomunikativní a založené na obavách z postihu. Zjednodušení řízení podle policistů znamená i zlepšení atmosféry.

Citace:

*„Rozhodně lidštější přístup.“*

Některé odpovědi zmiňují, že i jednoduché změny v jednání vedoucích by měly obrovský dopad na fungování policie.

**Otázka č. 12 řešila procentní zastoupení byrokracie v rámci výkonu služby.** Favoritem je 50-75% byrokracie u 34% respondentů, naopak méně než 25% byrokracie ve své práci pocituje jen 11% respondentů.

**Otázka č. 13 duplicitní výkony,** zde je zřejmé, že policisté považují za zbytečně složité především administrativní úkony, které jsou duplicitní, časově náročné a nepraktické. Nejčastěji kritizují množství poučení, jednacích protokolů, formulářů trestního řízení a neustálé přepisování totožných údajů do několika systémů. Výrazným problémem je také nepropojenost digitálních nástrojů, zejména ETR, které policisty nutí opisovat údaje z lustrací či jiných databází. Jako progresivní návrhy se objevují automatické propisování dat mezi systémy, kompletní digitalizace dokumentů, zjednodušení trestního řízení na několik základních formulářů, odstranění fyzického skenování, zrušení nadbytečných spisů u bagatelních věcí a zavedení inteligentních šablon či AI asistence pro generování poučení, protokolů a rutinních textů, které dnes policisté musí tvořit ručně.

**Otázka č. 14 efektivita systému ETR,** kdy odpověď ano, nebo spíše ano (efektivní) vybralo 66% respondentů. To je velmi dobré vysvědčení pro ETR.

**V otázce č. 15, tedy co nejvíce bere čas,** který by jinak bylo možné věnovat práci v terénu, lze odpovědi shrnout následovně (při vynechání toho co již bylo řečeno stran administrativy a pod.: Policisté nejčastěji uvádějí, že jim čas v terénu výrazně ubírají činnosti, které by buď vůbec neměli dělat, nebo je má vykonávat jiný útvar či instituce. Jde zejména o střežení osob v celách, transporty a hlídání zajištěných osob, což mnozí označují za zcela neefektivní využití policejního času. Velkou zátěž představuje také řešení úkolů přenesených z jiných orgánů, typicky z obcí bez městské policie, kde PČR supluje práci, která nesouvisí s bezpečnostními prioritami. Policisté dále zmiňují filtrování nedůležitých podnětů a volání, která podle nich měl vyhodnotit už operační důstojník, aby na místo nebyly vysílány zbytečné hlídky. Častým tématem je také řešení sociálních případů, domácích sporů bez trestného činu a různých agend, které mají spíše charakter sociální

služby než policejní práce. Někteří poukazují i na to, že jim čas odebírá množství interních sdělení a informací, které musí číst či potvrzovat, přestože jsou pro výkon služby irelevantní. Celkově tedy policistům čas nejvíce bere práce, která nepatří do působnosti policie, nebo by měla být filtrována, zkrácena či převedena na jiný subjekt, aby se mohli věnovat skutečné bezpečnostní činnosti v terénu.

**Otázka č. 16 jak hodnotíte přenos informací a komunikaci (rozkazy, pokyny) - jako špatnou cca 65% respondentů.**

**Otázka č. 17 co by nejvíce pomohlo snížit byrokracii, odpovědi po odfiltrování toho co již bylo dříve zmíněno:**

Z odpovědí policistů vyplývá několik nových, konkrétních a často velmi inovativních návrhů na snížení byrokracie, které se v předchozích otázkách vůbec neobjevily. Policisté často zmiňují potřebu sjednotit více úkonů do jednoho spisového čísla – zejména u situací, kdy dnes vzniká několik paralelních spisů ke stejné osobě (zajištění, SIS, přestupky, dožádání). Další novinkou je požadavek na úplné zrušení povinnosti evidovat některé agendy, například určité nálezy, drobné škodní události nebo bagatelní administrativní záznamy, které podle policistů nemají žádný dopad na bezpečnost. Ve více odpovědích se objevuje návrh na redukování nebo úplné odstranění KEP, který je vnímán jako časově neúměrně náročný a pro řízení útvarů zbytečný. Zcela novým tématem je i požadavek na zvýšení počtu administrativních pracovníků, kteří by dělali čistě kancelářské úkony za policisty ve výkonu, aby ti se mohli věnovat své odborné práci. Některé odpovědi jsou velmi progresivní a navrhují umožnit pořizování audio či video výslechů přímo v terénu, včetně automatického přepisu do textu. Řada policistů také zmiňuje potřebu změnit legislativu, která je podle nich hlavní příčinou nadbytečného psaní (zejména TR a přestupkový zákon) — tedy krok, který přesahuje pouhou interní reformu a vyžaduje celostátní změny.

**Otázka č. 18 personální stav na Vašem útvaru. 33 % uvádí kritický nedostatek lidí! Oproti tomu dostatek lidí pociťuje jen 24 %.**

**Otázka č. 19 hlavní příčina podstavů:**

Z odpovědí policistů vyplývá, že nejzásadnější příčiny podstavů nejsou jen v oblasti platů či byrokracie, ale především v celkové atraktivitě profese, která je podle policistů dlouhodobě nízká. Velká část respondentů uvádí, že mladí lidé nechtějí nastupovat k policii kvůli vysoké míře stresu, zásahům do osobního života, neustálé kritice veřejnosti i médií a pocitu, že policista „má odpovědnost, ale žádné pravomoci“. Významným faktorem je také obava uchazečů z kriminalizace chyb, nízká právní jistota a neustálá kontrola, která vytváří prostředí, kde se lidé bojí dělat rozhodnutí. Často zaznívá i to, že policie nedokáže konkurovat trhu v oblasti kariérního růstu, flexibility pracovní doby nebo pracovních benefitů, což moderní generace považují za samozřejmost. Důležitým tématem, které se v předchozích otázkách neobjevilo, je také rozpad kolektivů, nedostatek zkušených mentorů kvůli odchodům a skutečnost, že nováčci přicházejí do týmů, které jsou dlouhodobě přetížené, vyhořelé a nedokážou nové lidi adaptovat. Několik policistů zmiňuje i špatnou propagaci policejní práce, nedostatečnou modernizaci náboru a fakt, že se policie neumí prezentovat jako atraktivní a smysluplná kariéra. Objevuje se také silné téma pracovní nejistoty po závažnějších zákrocích, které podle mnohých odrazuje potenciální uchazeče více než finanční podmínky. Celkově tedy policisté vidí podstavu jako důsledek kombinace nedostatečné

motivace, neatraktivní kultury, nedůvěry v systém, strachu z postihu a špatného řízení lidí, nikoliv pouze jako problém peněz či byrokratické zátěže.

### **Otázka č. 20 systém hodností a postupů:**

Z odpovědí policistů je zcela zřejmé, že současný systém hodností a postupů působí na většinu z nich nefunkčně, rigidně a zcela odtrženě od reálného výkonu služby. Policisté opakovaně uvádějí, že systém nevytváří žádnou skutečnou motivaci — postupy se dějí pomalu, netransparentně a často na základě osobních vazeb namísto objektivních kritérií. Mnozí popisují, že odborně silní policisté zůstávají léta na stejných hodnostech, zatímco jiní postupují díky známostem, konformitě nebo loajalitě k vedení. Častým tématem je i to, že hodnostní systém nereflektuje moderní potřeby policie, zejména technické a specializované pozice, kde odborník s vysokou kvalifikací má stejnou nebo nižší hodnost než administrativní pracovník ve vedení. Policisté rovněž kritizují, že hodnosti u mnoha útvarů nemají žádný praktický dopad, protože skutečná autorita vychází z odbornosti a chování, nikoli z nárameníků. Objevuje se i názor, že systém hodností je přežitek minulosti a brzdí modernizaci policie — není dost flexibilní, neodráží skutečné kompetence a svazuje lidi do pevné hierarchie, která neodpovídá současným požadavkům na týmovou práci, odbornost a adaptabilitu. Celkově policisté vnímají systém jako zastaralý, demotivující a nedůstojný, protože neodměňuje kvalitní práci, neudrží zkušené lidi a brání spravedlivému kariéernímu růstu.

### **Otázka č. 21 „Jaký by měl být podle vás správný poměr pevné složky platu a výkonové (odměny, osobní ohodnocení)?“**

Z odpovědí policistů vyplývá velmi jednoznačný postoj: policisté chtějí dominantní pevnou složku platu a pouze omezenou výkonovou část. Nejčastěji uváděnými variantami jsou 80 % pevná / 20 % výkonová a 90 % pevná / 10 % výkonová, s menší, ale stále významnou skupinou podporující 70 % / 30 %. Výrazně převažuje přesvědčení, že základní plat musí zajistit finanční stabilitu, předvídatelnost a důstojnost profese, protože policista nemůže být existenčně závislý na libovůli nadřízeného či nahodilých odměnách. Odpovědi jasně ukazují hlubokou nedůvěru k současnému systému výkonového odměňování, který je vnímán jako netransparentní, subjektivní a často zneužitelný k odměňování loajality místo skutečného výkonu. Policisté zároveň neodmítají výkonovou složku jako takovou, ale chtějí, aby byla jasně definovaná, objektivně měřitelná a doplňková, nikoli klíčová pro životní úroveň. V odpovědích se opakovaně objevuje obava, že vysoký podíl výkonové složky by vedl k honbě za statistikami, k deformaci rozhodování v terénu a ke zvyšování tlaku na policisty na úkor legality a profesionality. Celkově lze říci, že policisté preferují model, který chrání nezávislost výkonu služby, snižuje vnitřní napětí na pracovištích a zároveň ponechává omezený prostor pro férové ocenění skutečně nadstandardní práce.

### **Otázka č. 22 „Jaká by podle vás měla být minimální důstojná výše čistého měsíčního příjmu...?“**

(policista ve výkonu / specialista / vedoucí / top management / administrativní zaměstnanec – číselné odpovědi)

Z odpovědí je patrné, že policisté mají velmi jasnou představu o tom, co považují za důstojnou mzdu, a to nejen pro sebe, ale i napříč celou hierarchií policie. Odpovědi nejsou chaotické – naopak ukazují relativně konzistentní mzdovou představu, která se výrazně liší od současné reality.

### **Hlavní závěry z odpovědí**

Policisté považují za minimálně důstojný čistý příjem řadového policisty ve výkonu přibližně v rozmezí 35–45 tisíc Kč, přičemž horní hranice je často zmiňována jako adekvátní vzhledem k

rizikovosti, odpovědnosti a zásahům do osobního života. U specializovaných pozic (kriminální, technici, specialisté) se nejčastěji objevují částky 50–65 tisíc Kč čistého, což policisté zdůvodňují odborností, odpovědností a nutností dlouhodobého vzdělávání.

U vedoucích pracovníků se odpovědi výrazně posouvají výše — velmi často do pásma 70–85 tisíc Kč čistého, přičemž policisté zdůrazňují, že vyšší plat má smysl pouze tehdy, pokud je spojen s reálnou odpovědností, výkonem a schopností vést lidi, nikoli pouze s formální funkcí. Zajímavé je, že u nejvyššího managementu (kraj, prezidium) se objevují částky 100–150 tisíc Kč a více, ale s jasným podtextem: „ano, ale jen pokud to vedení skutečně funguje“. V mnoha odpovědích zaznívá, že vysoké platy ve vedení jsou přijatelné pouze tehdy, pokud se zlepší řízení, podmínky výkonu a výsledky celé organizace.

Specifickým a poměrně jednotným bodem je hodnocení administrativních zaměstnanců, kde se policisté shodují na důstojném příjmu kolem 30–35 tisíc Kč čistého, často s poznámkou, že kvalitní administrativa může výrazně ulevit policistům ve výkonu a má proto své opodstatnění.

#### Důležitý interpretační postřeh

Odpovědi ukazují, že policisté nevolají po „přehnaných“ platech, ale po logicky odstupňovaném systému, kde:

- rozdíly v odměňování odpovídají odpovědnosti,
- výkon a odbornost mají větší váhu než formální hodnota,
- vedení je placeno výrazně lépe pouze výměnou za skutečný výkon.

Velmi často se v odpovědích objevuje implicitní smlouva typu:

*„Ano, dejte vedení vysoké platy – ale ať za ně opravdu řídí.“*

#### Shrnutí jednou větou

Policisté mají překvapivě realistickou a vnitřně konzistentní představu o důstojném odměňování, která klade důraz na stabilní příjem ve výkonu, vyšší ohodnocení odbornosti a výrazně vyšší platy ve vedení pouze za předpokladu skutečné odpovědnosti a funkčního řízení.

#### **Společné shrnutí otázek č. 23 a č. 24 (motivace a valorizace)**

Z odpovědí policistů vyplývá, že motivace a stabilita příjmů jsou vnímány jako dvě oddělené, ale úzce propojené oblasti. Pokud jde o motivační složku (otázka 23), policisté nejčastěji uvádějí výkonovou odměnu, osobní ohodnocení a rizikový příspěvek, avšak s jasnou podmínkou transparentních pravidel a omezení subjektivního rozhodování vedoucích. Motivační složky jsou vnímány jako smysluplné pouze tehdy, pokud doplňují stabilní základní plat a nevytvářejí vnitřní napětí či pocit nespravedlnosti.

V otázce 24 se sice objevuje výrazná podpora zavedení automatického valorizačního mechanismu platů u Policie ČR, zároveň však velmi silná část policistů výslovně uvádí, že by za spravedlivější považovala nejprve zrušení nebo zásadní omezení valorizačních automatů ve zbytku státní správy, a teprve poté zavedení vlastního valorizačního mechanismu u policie. Tento postoj není veden odmítáním valorizace jako takové, ale silným pocitem systémové nerovnosti, kdy jsou jiné části státní správy automaticky chráněny proti inflaci, zatímco policisté jsou odkázáni na politická rozhodnutí. Policisté tak v řadě odpovědí zdůrazňují, že prioritou je férové a rovné nastavení pravidel napříč státem, nikoli privilegované postavení policie. Celkově odpovědi ukazují, že policisté požadují stabilní a předvídatelný příjem, ale zároveň velmi citlivě vnímají otázku spravedlnosti vůči ostatním státním zaměstnancům.

#### **Společné shrnutí otázek č. 25– č. 27 (mimořádné odměny, spravedlnost systému, ocenění výkonu)**

Z odpovědí policistů vyplývá, že mimořádné odměny nejsou vnímány jako systematický nástroj motivace, ale spíše jako nahodilý a nerovnoměrně rozdělovaný prvek, ke kterému má část policistů pravidelný přístup, zatímco jiní se s ním prakticky nesetkávají. Časté odpovědi typu „nikdy“ nebo „jednou ročně“ ukazují, že pro významnou část policistů nejsou mimořádné odměny reálně dostupným nástrojem ocenění, ale spíše výjimečnou událostí bez jasné vazby na výkon. V otázce spravedlnosti systému odměn převažují odpovědi „ne“ a „spíše ne“, což naznačuje, že problém není ani tak v samotné existenci odměn, ale v jejich netransparentním rozdělování, kdy policisté často nevědí, za co konkrétně byla odměna udělena, ani podle jakých kritérií. Zcela zásadním a novým zjištěním je rozdělení vnímání ocenění mezi jednotlivé úrovně vedení — zatímco přímí nadřízení jsou často vnímáni jako ti, kteří si práce lidí ve výkonu váží a snaží se ji oceňovat v rámci svých omezených možností, vyšší úrovně vedení (kraj, prezidium) jsou popisovány jako odtržené od reality výkonu a neschopné nebo neochotné systematicky ocenit práci v terénu. Odpovědi tak ukazují, že problém ocenění není primárně osobní, ale strukturální: chybí jednotná pravidla, průhlednost a jasná vazba mezi výkonem a odměnou, což vede k pocitu nespravedlnosti, demotivace a ztráty důvěry ve vedení jako celek.

Otázka 27: „Cítíte, že vedení dostatečně oceňuje práci lidí v přímém výkonu služby?“

Z odpovědí je převládající postoj policistů jednoznačný – většina se necítí oceňována. Oceňování je vnímáno spíše jako nahodilý a nesystémový jev, který se odehrává jen u některých útvarů a převážně zásluhou konkrétních přímých nadřízených. Velká část policistů zároveň rozlišuje mezi „malým vedením“ (velitel směny, vedoucí oddělení), které podle nich často projeví uznání, a „vysokým vedením“ (kraj, prezidium), které je v odpovědích popisováno jako odtržené od reality a bez zájmu o práci v terénu. Objevuje se také motiv, že pozornost vedení je zaměřena především na chyby, statistiky a problémy, zatímco každodenní zvládnutá práce zůstává bez jakékoliv zpětné vazby.

Tento pocit je patrný přímo z autentických odpovědí policistů:

„Ne“

„Spíše ne“

„Ne“

„Ne, ale přímý vedoucí ano“

„Vedení by rádo (vedoucí oddělení), ale od krajského ředitele bohužel není dostatečný přísun příslušných odměn“

„Ano – ale jen u nás na OOP“

„Oceňují jen ty, kteří jsou vidět“

„Ne, zajímají je jen chyby“

„Ne, nikdo se o výkon nezajímá, dokud něco nepoděláme“

„Spíše ne, oceňování neexistuje systematicky, záleží jen na člověku“

Z těchto odpovědí vyplývá klíčový závěr: policisté nevnímají ocenění jako součást kultury nebo systému řízení, ale jako výjimku závislou na osobním nastavení konkrétních velitelů. Dokud nebude uznání pevně zakotveno v procesech a chování vedení, převažující pocit zůstane stejný – „naše práce nikoho nahoře nezajímá.“

**Otázka č. 28: „Jaká by měla být hlavní priorita reformy Policie ČR?“**

Z odpovědí vyplývá, že policisté nejčastěji spojují reformu s potřebou odlehčit policii od administrativy, zlepšit řízení a posílit přímý výkon služby. Jako hlavní priority se opakovaně objevují tři jádrové oblasti: (1) zásadní redukce byrokracie, (2) zvýšení počtu policistů v terénu a efektivnější řízení lidí, a (3) modernizace techniky a systémů, které mají nahradit papírové postupy a odblokovat kapacitu policistů pro skutečnou práci. Novým důležitým momentem, který z

odpovědi silně vyplývá, je přesvědčení, že reforma má zároveň umožnit výrazné úspory, a to především odstraněním duplicitních činností, nadbytečných mezičlánků a nefunkčních procesů. Policisté přímo naznačují, že tyto uvolněné prostředky by měly být následně „rozpuštěny“ do platů lidí ve výkonu služby a do odměn, protože smysl reformy není jen optimalizovat organizaci, ale vrátit hodnotu tam, kde vzniká – do terénu.

Aby bylo zřejmé, jak policisté své priority sami formulují, uvádím deset autentických odpovědí:

„Méně byrokracie“  
„Více lidí v terénu“  
„Lepší řízení a management“  
„Modernizace techniky“  
„Stabilizace personálu“  
„Návrat prestiže policie“  
„Zjednodušení procesů“  
„Zvýšení efektivity práce“  
„Zlepšení podmínek výkonu“  
„Optimalizace struktury“

Z těchto odpovědí je patrné, že policisté vnímají reformu ne jako kosmetickou úpravu, ale jako možnost vrátit policii logiku, efektivitu a sílu – a zároveň ušetřit značné finanční prostředky, které se mohou vrátit zpět k těm, kdo práci skutečně dělají.

#### **Otázka č. 29: „Měla by se zachovat současná síť krajských ředitelství?“**

Vyhodnocení odpovědí policistů ukazuje, že nejčastější postoj je jasný: většina je pro sloučení krajských ředitelství, zatímco zachování současného stavu podporuje menšinová, převážně konzervativnější skupina. Policisté, kteří se vyslovují pro změnu, zdůrazňují zejména nadbytečnou administrativní strukturu, neefektivitu a to, že mezi krajskými úrovněmi dochází k duplicitám, zbytečné hierarchii a plýtvání lidskými i finančními prostředky. Z odpovědí je také patrné přesvědčení, že sjednocení struktury by umožnilo uvolnit značné prostředky zpět do výkonu služby, a že centrálnější řízení by umožnilo vyrovnat nerovnosti mezi kraji, například rozdíly v zatížení, personálním stavu a dostupnosti specialistů. Ti, kteří zachování podporují, argumentují především lokální znalostí prostředí a specifiky regionů, ale takových odpovědí je výrazně méně. Mezi autentickými odpověďmi z tabulky zaznávají (unikátní, bez opakování):

„Ano, zachovat“  
„Ne, sloučit“  
„Nevím“  
„Ne, sloučit – je to zbytečně moc stupňů řízení“  
„Ano – každé území má svá specifika“  
„Ne – peníze ukryté ve vedení mají jít na výkon“  
„Zachovat, ale zeštíhlit“  
„Sloučit do tří silných celků“  
„Ne – kraj je jen politická hranice“  
„Zrušit krajské, posílit okresy“

Z odpovědí je zřejmé, že policisté chápou tuto otázku ne jako teoretický organizační detail, ale jako možnost zásadně změnit tok peněz a lidí uvnitř policie. V jejich pohledu je ústřední pointa jednoduchá: pokud je cílem mít více policistů ve výkonu, musíme ubrat strukturu nahoře a dát zdroje dolů.

### Otázka č. 30: „Jaký model organizace by vám dával největší smysl?“

Odpovědi policistů velmi jasně ukazují, že největší smysl dává zjednodušený, tříúrovňový model řízení – tedy Superkraj – Okres – OOP, bez nadbytečných mezičlánků a bez paralelních linií řízení. Nejčastěji zmiňovaná varianta je „7 superkrajů + OR + OOP“, která se v odpovědích objevuje opakovaně a zcela dominantně. Druhou nejčastější skupinou odpovědí je konzervativní varianta „14 krajů + OOP“, tedy zachování krajů, ale zároveň odstranění mezivrstev a přímé podřízení výkonu. Okrajově se objevují i návrhy na extrémnější zjednodušení – například „pouze dva stupně – kraj + OOP“, nebo naopak modulární řízení podle kriminality a zátěže, ale takové odpovědi jsou spíše výjimkou.

Silným poselstvím této otázky je, že policisté nehledají kosmetickou úpravu struktury, ale model, který umožní:

- méně stupňů velení,
- rychlejší rozhodování,
- více peněz a lidí ve výkonu služby,
- jednotné standardy napříč republikou,
- a odstranění duplicity práce mezi stupni řízení.

Tento pohled nejlépe vystihují autentické odpovědi z tabulky:

*„7 superkrajů + OR + OOP“*

*„14 krajů + OOP“*

*„7 superkrajů + OR + OOP“*

*„2 stupně – kraj a OOP“*

*„7 superkrajů + OOP“*

*„Zeštíhlení a sloučení vedení, více výkonu“*

*„Jedna centrální řízená policie, žádná politika“*

*„Ať jde víc peněz z vedení dolů“*

*„Podle kriminality – kde je problém, tam víc lidí“*

*„Superkraje – výkon vepředu, řízení vzadu“*

Z odpovědí je zřejmé, že policisté model organizace chápou primárně jako nástroj k přerozdělení zdrojů, nikoli jako technický diagram. Logika odpovědí je jednoduchá: méně struktur = méně nákladů, více výkonu.

### Otázka č. 31. Jak hodnotíte odbory (KOOBS, NOS, atd.) z hlediska jejich vlivu na reálné změny? A otázka č. 32. Měly by odbory víc tlačit na strukturální změny, nejen platy a benefity?

Z odpovědí vyplývá velmi silná shoda, že současné odbory mají jen minimální nebo nulový reálný vliv na systémové změny v Policii ČR. Nejčastější hodnocení odborů je „spíše nemají vliv“, „nezajímají se o systémové věci“ a jen velmi malá část respondentů uvádí „mají reálný vliv“. Policisté často nevnímají odbory jako sílu, která dokáže hýbat strukturou, procesy nebo kulturou velení – ale jako entitu omezenou na vyjednávání platů, dovolené, příplatků a drobných benefitů.

Odpovědi na otázku 32 zároveň ukazují velmi jasný kontrast: většina policistů jednoznačně chce, aby se odbory začaly věnovat strukturálním změnám. Policisté chápou, že reforma, která nezmění řízení, byrokracii a efektivitu, nezlepší podmínky služby ani kdyby byly platy navýšeny. Logika odpovědí je zřetelná: bez strukturálních změn se jakékoliv finanční prostředky ztratí ve vícestupňové byrokracii a lidem v terénu se nic nezmění. Velmi silně se opakuje postoj, že odbory by měly být „třetím tlakem“ vedle ministra a policejního prezidia – tedy nosičem změny, nikoliv správcem benefitů.

Atmosféru odpovědí nejlépe vystihuje deset autentických záznamů (unikátních):

*„Spíše nemají“  
„Nezajímají se o systémové věci“  
„Mají reálný vliv“  
„Ne – odbory nic nezmění“  
„Ano – měly by tlačit“  
„Ano – jen tak se něco pohne“  
„Odbory řeší jen prachy“  
„Nikdo neřeší systém, jen benefity“  
„Ano – jinak se z toho nevyhrabeme“  
„Spíše nemají a je to vidět“*

Závěr lze shrnout jednoduše: policisté dnes nevěří v odbory jako sílu, která dokáže pohnout systémem, ale zároveň chtějí, aby právě odbory tuto roli převzaly. Je v tom skrytá obrovská příležitost: pokud odbory přejdou z role „vyjednače o tabulce“ do role „garanta reformy“, získají legitimitu, kterou dnes zjevně postrádají.

### **Otázka č. 33: „Věříte, že opravdová reforma policie je v dohledné době možná?“**

V odpovědích policistů dominuje opatrný pesimismus – většina nevěří, že skutečná reforma proběhne v krátkém horizontu, a část ji považuje za nereálnou bez zásadního zlomu v přístupu vedení a politiky. Tento pesimismus ale není výrazem rezignace. Naopak – téměř ve všech odpovědích se objevuje společné vědomí, že změna je nevyhnutelná. Policisté vnímají, že současný stav není dlouhodobě udržitelný, a pokračování dosavadního stylu řízení, byrokracie a personálního kolapsu vede ne k stagnaci, ale k postupnému rozpadu – ztrátě lidí, důvěry, kompetence a smyslu práce. Z tohoto pohledu je reforma chápána ne jako „ambice navíc“, ale jako nutnost – menší riziko než to, co se stane, pokud se nic nezmění.

Protože policisté popisují, že tlak na změnu přichází už zevnitř systému, ne zvenčí, je důležité jejich vzkaz shrnout jednoduše:

reforma se nezdá pravděpodobná – ale je nezbytná.

V očích policistů není otázkou, zda si mohou změnu dovolit – ale zda si mohou dovolit ji dál odkládat.

### **Otázka 35: „Co by podle vás policii nejvíc pomohlo ke zlepšení fungování?“**

Z odpovědí policistů vyplývá zásadní jednotící motiv, který již nelze přehlížet: policie podle svých vlastních lidí nedokáže fungovat lépe bez zásahu do samotných základů systému. Nejčastěji se opakuje volání po kompletní reformě, tedy nikoliv korekcích či kosmetických úpravách. Velmi silně zaznívá potřeba výrazného zjednodušení administrativy, snížení zbytečných nákladů a přesunu prostředků i lidí zpět do výkonu služby. Policisté zároveň říkají, že cokoli jiného než zásah do řízení, struktury a procesů bude jen prodlužování agónie.

Nový a silný akcent v této otázce, který v předchozích výstupech ještě nezazněl, je požadavek na změnu současného složení a kultury vedení – v odpovědích se opakuje pocit, že vysocí funkcionáři jsou dlouhodobě nehodnotitelní, nepostižitelní a nekompetentní, a že právě tato vrstva je největší brzdou výkonu policie. Často se objevuje přímá formulace: „vyměnit vedení“, případně „vrátit do vedení lidi, kteří znají službu z ulice“.

Další specifické motivy této otázky, které dosud nebyly zachyceny:

- zrušení čárkového systému, který podle policistů ničí smysl práce a deformuje rozhodování v terénu
- možnost skutečného kariérního růstu bez vysoké školy, tedy přesun důrazu na praxi, odbornost a charakter
- odstranění nadbytečných důstojnických pozic a reorganizace prezidia
- zlepšení nákupu techniky – rozhodovat mají ti, kdo pracují venku, ne ti, kdo nikdy výstroj nenosí

Tato otázka také jako jediná otevřeně přináší pocit existenční hrany: některé odpovědi formulují, že policii „už by pomohlo jen začít odznova“, což je výjezdová hláška pro systém, který se ocitl za bodem, kdy stačí drobná náprava.

Celkový obraz lze shrnout následovně: Policisté nevěří, že dílčí zlepšení něco změní. Volají po zásahu do systému, složení vedení, byrokracie a finančního toku – jinak se policie dál rozpadá. Změna není „možnost“ — je to nutná podmínka přežití funkční policie jako instituce.

### **Otázka č. 36: „Co vás na současném systému nejvíc demotivuje?“**

Z odpovědí policistů jasně vyplývá, že demotivace není dána jedním faktorem, ale součtem systémových selhání, která dohromady vytvářejí prostředí, kde je těžké cítit hrdost, smysl a perspektivu. Nejčastěji se objevuje kombinace motivů: nespravedlnost, neefektivnost, byrokracie, rozdíl mezi odměnou a výkonem, nemožnost ovlivnit věci a nekompetentní vedení. Zcela nový akcent, který se v předchozích otázkách neobjevoval tak silně, je existenciální únava – pocit, že systém člověka nebere jako profesionála, ale jako položku do tabulky, a že sbor vnitřně odměňuje spíše „přežívání“ než práci.

Mezi nejčastější zdroje demotivace patří:

- nespravedlivý systém odměňování – „ti, co nic nedělají, dostanou stejně nebo víc než ti, co dřou“
- extrémní byrokracie – lidé cítí, že reálná práce mizí pod administrativou
- kariérní bloky – zejména nemožnost růstu bez titulu, bez „známostí“ a bez loajality k vedení
- nekompetentní nebo odtržené vedení – pocit, že velení nerozumí realitě služby
- ztráta smyslu – někteří popisují, že jejich práce nevede ke skutečné změně, jen plní papír
- 

Novým a velmi silným tématem této otázky je pocit hluboké nespravedlnosti, který policisté popisují bez obalu: že na konci měsíce jsou lidé, kteří riskují, pracují, jedou přesčas a nesou odpovědnost – odměněni stejně jako ti, kdo práci obcházejí. To podle nich není jen demotivující – to ničí charakter a kulturu organizace.

Tento blok odpovědí má oproti jiným otázkám výrazně emocionální energii – lidé často popisují zklamání, vyhoření a bolest z toho, že do práce vstupovali s ideály, které jim systém nedovolil naplnit.

Shrnutí jednou větou

Policisty nedemotivuje jeden detail – demotivuje je systém, který neumí rozlišovat mezi výkonem a nečinností, neumožňuje růst, zatěžuje byrokracií a nechává kompetentní lidi bez hlasu; a právě proto volají po zásadní změně, nikoli po kosmetických úpravách.

### Otázka č. 37: „Jak vnímáte vztah vedení k řadovým policistům?“

Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že vztah vedení k lidem v přímém výkonu je vnímán převážně negativně. Nejčastěji zaznívá, že vedení je odtržené od reality služby, nevnímá potřeby podřízených a pohlíží na policisty jako na čísla, ne jako na profesionály a lidi. Velmi silné je téma jednosměrné loajality – policisté popisují, že mají povinnost sloužit, pracovat, nést odpovědnost, ale vedení jim tuto loajalitu nevrací; naopak, někteří výslovně uvádějí, že se „vedoucí bojí podpořit své lidi, aby si nezadřeli trn v systému“.

Z odpovědí lze vyčíst typický vzorec: přímí vedoucí oddělení jsou často vnímáni pozitivně („u nás je to dobré“), ale vyšší stupně (kraje, prezidium) jsou spojovány s pohrdáním, nelidskostí, strachem ze zodpovědnosti a honbou za vlastní pozici. Opakuje se motiv, že vedení komunikuje shora dolů, zatímco řadoví policisté nemají žádný hlas, žádnou platformu, žádnou možnost být slyšeni. Tento pocit nerovnosti je největší zdroj frustrace v této otázce — ne autorita jako taková, ale absence respektu a reciprocity.

Autentické výroky, které nejlépe ukazují, jak to policisté cítí:

„Nemají už potuchu, jak se lidem dole slouží ze svojí zlaté klece.“

„Vnímá nás jen jako čísla. Ty, na které se hodí úplně vše.“

„Jsme pro ně pohl.“

„Vedoucí se snaží zalíbit těm nad nimi – podřízení jsou na druhé koleji.“

„Pohrdání řadovými policisty.“

„Strašný.“

„Špatný, jsou rádi za svá křesla a v případě znelíbení se není obrana.“

„Někteří jsou fajn. Někteří si myslí, že jsou víc než ostatní – potřebovali by střet s realitou.“

„Málo empatické, ignorující reálné potřeby řadových policistů.“

„Oddělení – dobře. Kraj – vlašně. Prezidium – mizerně.“

Shrnutí jednou větou

Policisté nevnímají vedení jako partnera — ale jako vzdálenou, často lhostejnou autoritu, která se bojí nést odpovědnost a zapoměla, že policie stojí na těch, kdo slouží venku.

### Otázka č. 38 „Chcete něco vzkázat vedení policie, ministerstvu nebo politikům?“

Odpovědi představují nejsyrovější a nejotevřenější část celého průzkumu. Nejde už o popis systému ani návrhy – jde o vzkaz. Poslední hranici trpělivosti. Tónalita odpovědí je silně emotivní, často našťavaná, někdy zoufalá, někdy už jen rezignovaná. Přesto se za většinou výkřiků skrývá stejný obsah: „Slyšte nás. Podívejte se na naši práci. A udělejte něco, dokud není pozdě.“

Tři hlavní proudy vzkazů:

1) Volání po změně vedení a odpovědnosti

Velká část odpovědí říká, že největší překážkou není práce, ale lidé ve vedení, kteří podle policistů dlouhodobě selhávají – a nikdo je nehodnotí ani neodvolává. Mnozí to formulují explicitně: změna nezačne, dokud se nevymění ti, kdo dnes řídí.

2) Požadavek respektu a elementárního lidského vztahu  
Silně zaznívá: „vidíte nás jen jako čísla“, „neznáte naši práci“, „nebyli jste s námi venku“. Policisté nechtějí pochvaly – chtějí, aby rozhodování dělali ti, kdo znají realitu služby.

3) Varování před kolapsem

Opakuje se motiv, že „až se to rozpadne, bude pozdě“. Lidé popisují, že policie směřuje spíše k rozkladu než k reformě – a ještě není pozdě to zlomit, ale čas se krátí.

10 autentických výroků, které mluví za všechno (přesně tak, jak zazněly, bez úprav)

„To vy jste mi vzali radost z práce“

„Ať si to jdou sami zkusit za 35000.“

„Až se to rozpadne bude to v prdeli.“

„Koukejte na lidi a ne na svoje kapsy.“

„Vondrášku, Matějčku, odstup, už toho bylo dost.“

„Polepšete se a slyšte názory řadových poldu. To oni jsou základním článkem. Ne vy.“

„Tuhle práci jste mi zkazili vy!“

„Ať si sednou na noční 12ku do auta na hlídku.“

„Měli by si uvědomit, že bez základních útvarů... policie nebude fungovat.“

„Zamyslete se, kam tečou zbytečně miliony.“

Tato analýza představuje první kolo z celkem třífázového procesu. V prvním kole byl zmapován skutečný stav vnímání a fungování Policie ČR očima policistů ve výkonu služby. Ve druhém kole se již dobrovolně zapojili ti, kteří projevíli zájem aktivně se podílet na hledání konkrétních řešení identifikovaných problémů. Třetí fáze bude zaměřena na formulaci realizovatelných návrhů.

Průzkum vyhodnotil a zpracoval  
Jan Felcman

člen prezidia konfederace odborových organizací bezpečnostních sborů