

**Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS**

**Katedra ekonomie a managementu**

**MOTIVACE VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ PO NOVELIZACI  
ZÁKONA č. 221/1999 Sb.**

**Bakalářská práce**

**Autor:** **Jana Procházková**  
Management organizací

**Vedoucí práce:** **podplukovnice v.v. Ing. Pavlína Bechyňová**

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu.

Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí, a jsem seznámena se skutečností, že se práce bude archivovat v knihovně VŠ AMBIS a dále bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Praze, dne 30. 4. 2019.

.....  
Jana Procházková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala pplk. v.v. Ing. Pavlíně Bechyňové za poznatky, připomínky a poskytnutou metodickou pomoc při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a veškerou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování bakalářské práce, a jež si nesmírně vážím.

V neposlední řadě děkuji zaměstnancům 21. základny taktického letectva v Čáslavi za ochotu při vyplnění dotazníku.

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Jméno studenta : Jana PROCHÁZKOVÁ**

**Téma práce : Motivace vojáků z povolání po novelizaci zákona č. 221/1999 Sb.**

**Pokyny k vypracování :**

Cílem bakalářské práce je identifikovat vlivy na motivaci vojáků z povolání, a to především z legislativního hlediska, jelikož novela zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, přinesla zásadní změny v zákoně, které se týkají především systému odměňování vojáků a nástrojů řízení kariér.

Formulovat návrhy opatření a doporučení pro efektivnější využití nástrojů personálního řízení ve vybrané firmě. Při koncipování teoretických východisek vyjděte z vymezení a jeho jednotlivých součástí.

Analyzujte změny a novinky, které se týkají platového řádu, nástrojů řízení kariér a systému odměňování tedy vlivů, které působí na motivaci zaměstnanců. Načrtněte teoretické vymezení problematiky a možnosti praktického využití. Zvolená východiska použijte tak, aby praktická část práce obsahovala návrhy konkrétních postupů pro zvýšení efektivity ve zvolené firmě.

V závěrech bakalářské práce shrňte její výsledky a proveďte celkové zhodnocení.

Jednotlivé části práce uspořádejte podle přílohy č. 3 Vnitřního předpisu SVSES upravujícího postupy pro zadávání, psaní, vedení a oponování bakalářských prací.

Věnujte vysokou pozornost formální a grafické úrovni práce.

V Praze dne 14.5.2018



Doc. Ing. Přemysl Voráč, CSc.  
vedoucí katedry

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace vojáků z povolání po novelizaci zákona č.221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Cílem práce je identifikovat vlivy, které působí na motivaci vojáků po úpravě zmíněného zákona. Práce je rozdělena na dvě části. První část obsahuje teoretické poznatky, které jsou podkladem pro druhou praktickou část. Ta analyzuje motivační systém a odměny v Armádě České republiky. Dále zobrazuje výsledky šetření motivace vojáků, jejich spokojenost se současným zařazením a s přístupem přímých nadřízených u 21. základny taktického letectva v Čáslavi. V závěru práce je uveden návrh možných změn v nástrojích kariérního růstu, který novela zavedla v systému odměňování s cílem eliminovat nespokojenost a případnou odchodovost odborně vzdělaných a zkušených vojáků z Armády České republiky.

## **Klíčová slova:**

Motivace, motivační teorie, vojáci z povolání, novela zákon č.221/1999 Sb.

## **Anotation**

Bachelor's work deals with problematice of profesional soldier 's motivation after novelization of law 211/1999 Sb.about professional soldiers. This works purpose is to identify effects, which affedsoldier's motivation after motified novel was published. Seminar work is divides into two parts. First part contains theoretical knowlwdge, which is fountation for a second practical part. The second part analyze motivational systems and vewauds in the Army of the Czech Republic. Next it shows results if investigation of soldier's motivation, satisfaction whith their current positon ond now they feel about their superiors attidate. This research was made on the 21.base of tactical air force in Čáslav. In the end I am young to introduce ani ten about possible change, which are focusec on tools of carer's growth, that were introduced in the novel and in a veward system. These two things were introduced to help eliminate dissatisfaction and o sto possible vetivement of educated and skillful soldiers fro The Army of the Czech Republic.

## **Key words:**

Motivation, motivation teory, Professional Soldiers, Bill amending Act no. 221/1999 Coll., on Professional Soldiers

## Obsah

Úvod .....	8
1 MOTIVACE - TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1.1 Motiv .....	10
1.2 Motivace .....	11
1.3 Typy motivace .....	12
1.4 Zdroje motivace .....	13
1.5 Pravidla motivace .....	14
1.6 Teorie motivace .....	16
1.6.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin .....	17
1.6.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu .....	19
1.6.3 Teorie zaměřené na speciální účely .....	23
1.7 Motivační faktory .....	23
1.8 Motivace a pracovní výkon .....	24
2 MOTIVACE V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY .....	27
2.1 Legislativa ovlivňující motivaci vojáků v AČR .....	28
2.2 Novelizace zákona .....	29
2.3 Nejvýraznější změny v novele zákona č. 221/1999 Sb. ....	30
2.4 Motivační systém v AČR .....	30
2.5 Velitel – tvůrce motivace .....	31
3 ZMĚNY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI V AČR .....	33
3.1 Nejdůležitější změny v novele zákona .....	33
3.2 Systém odměňování .....	33
3.3 Služba konaná nad základní týdenní dobu služby .....	33
3.3.1 Služební pohotovost .....	34
3.3.2 Nepřetržité vojenské nasazení .....	34
3.3.3 Služební příspěvek na bydlení .....	35
3.3.4 Služební plat .....	35
3.3.5 Výkonnostní příplatek .....	36
3.3.6 Příplatek za službu v zahraničí .....	37
3.3.7 Stabilizační příplatek .....	37
3.4 Nástroje řízení kariér .....	37
3.4.1 Povolání do služebního poměru .....	38

3.4.2	Rozhodná doba ve služebním zařazení.....	38
3.4.3	Služební hodnocení .....	39
4	NÁZORY VOJÁKŮ 21.ZTL NA PROVEDENÉ ZMĚNY .....	40
4.1	21. základna taktického letectva .....	40
4.2	Základní informace o vybrané skupině vojáků.....	41
4.3	Velitel jako autorita a tvůrce motivace .....	44
4.4	Obecné otázky.....	48
4.5	System odměňování.....	49
4.6	Nástroje řízení kariér .....	54
4.7	Ostatní motivační faktory .....	57
5	STAV MOTIVACE VOJÁKŮ PO PROVEDENÝCH ZMĚNÁCH.....	61
6	ZÁVĚR.....	62
	Literatura .....	64
	Seznam obrázků.....	66
	Seznam grafů .....	67
	Seznam příloh.....	68

# ÚVOD

V dnešní době, kdy se zrychluje a zdokonaluje vývoj pracovních oborů lidské činnosti, se do popředí dere otázka významu lidských zdrojů. V zájmu každé firmy je získání, udržení a posílení svého postavení na trhu. Toho však nelze dosáhnout bez kvalitních a kvalifikovaných lidí, což si stále častěji firmy uvědomují. To je důvod, proč se velmi ceněnou složkou každé firmy stávají právě lidské zdroje.

V současné společnosti je téměř obvyklé, že velká část lidí pracuje. Důvodů proč se nabízí několik. Nejčastějším je zajištění vlastní existence nebo dosažení stanovených osobních cílů. V případě práce se jedná o činnost motivovanou, která je vykonávána záměrně, systematicky a cílevědomě. Lidé tak uspokojují své individuální potřeby prostřednictvím odměny za vykonanou práci. Pokud člověk zastává pracovní pozici, která mu přináší pocit uspokojení a seberealizace, vykazuje kvalitní pracovní výkon, zaměstnavatel je s jeho prací spokojený, pak je vše v pořádku.

V opačném případě, je-li pracovník motivován nedostatečně, jeho výsledný pracovní výkon není optimální a nenaplnuje očekávání zaměstnavatele, je žádoucí přistoupit k pracovní motivaci. Chce-li být firma úspěšná, musí umět optimálně využít potenciál svých pracovníků a k dosahování kvalitních a co nejlepších pracovních výkonů je dostatečně motivovat.

Velkou míru motivace potřebují nejen civilní zaměstnanci, ale i příslušníci z řad Armády České republiky. Jsou to právě oni, kdo se v zájmu výkonu služby musí vzdát části svých občanských práv, soustředit se na přípravu k obraně územní svrchovanosti vlastního státu nebo jiný typ ozbrojeného konfliktu, kde budou čelit hrozbám ohrožení svého života a zdraví, ale i života ostatních. Přesto, že se důvěra v Armádu České republiky v poslední době zvyšuje, význam motivace příslušníků ozbrojených složek není stále státem ani veřejností zcela doceněn. Je nutné si uvědomit, že v případě vojáků může nedostatečně důrazná motivace způsobit velké škody, jejichž důsledkem je špatná kvalita odvedené práce, možnost selhání v ozbrojeném konfliktu, nebo případný neakceptovatelný úbytek vojenského personálu.

1. července 2015 vešla v platnost novela zákona č.221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Změna tohoto zákona nastavila nový systém stanovení platu, změnila systém odměňování a zavedla nové nástroje k podpoře systému řízení kariér. Nově uzákoněná ustanovení mají zásadní dopad na celkový průběh služby příslušníků Armády České republiky i na plnění nových úkolů, které se ozbrojených sil týkají.



Záměrem Ministerstva obrany je udržet vysoce kvalifikovaný personál v ozbrojených silách a zároveň dostatečně motivovat nové zájemce o vstup do armády. Právě tomu má napomáhat výše uvedená novela zákona. Bohužel od jejího počátku mezi vojáky kolují rozporuplné názory a dohady o jejím přínosu.

V souladu s názory interpretovanými kolegy napříč rezortem obrany se lze domnívat, že implementované změny jsou spíše proti nim a zmíněná novela na ně působí demotivačně.

Cílem této bakalářské práce je identifikovat vlivy, působící na motivaci příslušníků Armády České republiky, které novela především z legislativního pohledu přinesla, a současně pak pomocí dotazníkového šetření zjistit, zda jsou vojáci tímto nově zavedeným systémem dostatečně motivováni či nikoli.

Obsahem první teoretické části jsou kapitoly, které vysvětlují základní pojmy: motivace, její typy, zdroje, pravidla a nejznámější motivační teorie. Druhá část je zaměřena na změny v zákoně 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Na základě dotazníkového šetření je v této bakalářské práci zkoumána motivace vojáků, kteří jsou zařazeni v různých hodnostech a na různých pozicích u 21. základny taktického letectva v Čáslavi. Výstupem tohoto šetření jsou názory výše zmíněných kolegů - vojáků na zmiňovanou novelizaci a spokojenost či nespokojenost s upraveným kariérním řádem.

# 1 MOTIVACE - TEORETICKÁ ČÁST

Motivace lidského chování je velmi složitá a je výsledkem působení získaných i vrozených faktorů. Našim činům dává smysl i účel, zároveň je však ovlivňována širokou škálou vědomých a nevědomých motivů.

Cílem teoretické části je seznámit s problematikou motivace, definovat základní pojmy, s ní související, a stručně představit přehled vybraných nejznámějších motivačních teorií. V závěru bude popsán vliv motivace zaměstnanců na jejich pracovní výkon.

## 1.1 Motiv

Motiv je klíčovým pojmem motivační teorie a je nezbytný pro objasnění lidského chování. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání, nebo je lze vyjádřit jako silnou potřebu, která přinutí člověka jednat. Můžeme je také definovat jako označení určitých vnitřních podmínek, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a určují, že se chová určitým způsobem. Ve většině případů je motiv spojován s konkrétním cílem, ke kterému jedinec směřuje a snaží se jej dosáhnout, aby došlo k jeho vnitřnímu uspokojení. Dokud tohoto cíle člověk nedosáhne a nespokojí se s jeho dosažením, motiv nepřestane působit. „*Motivy mají dvě základní složky:*

- *energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,*
- *řídící, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup jak této věci dosáhnout.“ [1]*

Motiv má velmi významnou roli v případě, že si vybereme takový cíl, kterého jsme schopni dosáhnout, ať už vynaložíme menší či větší úsilí. Pokud bychom však svoji pozornost zaměřili na velmi těžce dosažitelný cíl, kterého nejsme schopni dosáhnout ani s co největším vypětím sil, pak v tomto případě začne motiv slábnout až do té fáze, že na chování člověka přestane působit úplně.

Určení působnosti jednotlivých motivů v lidském chování je obtížné, jelikož motivace lidského chování je komplexní. To je důvod, proč se motivy velmi obtížně klasifikují. „*Výraz daného motivu kolísá od jedince k jedinci, stejné motivy se mohou vyjadřovat různým chováním, podobné chování může být výsledkem působení různých motivů, chování osobnosti v daném čase vyplývá z mnoha současně se vyskytujících a vzájemně na sebe působících motivů. K dokreslení obrazu je třeba podotknout, že na chování nepůsobí jen motivy, ale i osobnostní a vnější, zejména sociální podmínky, v nichž motivy působí“.* [2]

## 1.2 Motivace

Každý jedinec je ochoten uskutečnit určitý druh jednání pouze tehdy, pokud je k němu dostatečně motivován. Pro správné pochopení motivace je důležité vysvětlit význam tohoto slova.

Motivace, slovo odvozené z latinského slova *movere*, jehož význam je hýbat, pohybovat, a označuje všechny vnitřní podněty, které člověka vedou k určitému jednání. Vztahuje se na vnitřní podněty člověka a vyjadřuje souhrn skutečností, jakými jsou například touhy, přání, úsilí, pozitivní a negativní pocity, radostná očekávání, které nabudí nebo tlumí jedince, aby něco konal či nikoli. Charakteristickým znakem motivace je diverzifikace. Je individuální a projevuje se u každého značnou odlišností. A právě tato odlišnost představuje velký problém při vytváření motivace pro větší skupiny lidí tak, aby měla dostatečný účinek a vliv na výkon firmy a zároveň měla schopnost působit na každého pracovníka individuálně. V úspěchu nalézt takovéto kompromisní řešení spočívá význam a důležitost motivace.

Motivaci lze vyjádřit následující definicí:

*„Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.“ [3]*

Existuje velké množství způsobů, jak odborně a složitě „motivaci“ definovat. Vždy bychom však měli dojít k závěru, že motivace je hybnou silou vedoucí k určitému výkonu. Je to podstatné, co nás nutí přemýšlet, vzdělávat se, pracovat a zdokonalovat se, abychom dosáhli určitého cíle.

Výrazným znakem motivace je také fakt, že současně působí ve třech následujících rovinách. Jedná se o roviny:

- **směru** - činnost jedince působí pouze jedním směrem, od ostatních směrů se odvrací,
- **intenzity** - ukazuje nám, jakou sílu musí jedinec vynaložit, aby dosáhl stanoveného cíle,
- **stálosti**- projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat různé překážky na cestě k dosažení cíle. [4]

Při vysvětlení pojmu motivace je rovněž důležité znázornění procesu motivace na obrázku. č.1. Jedná se o celkový průběh dějů od vzniku motivace až po její naplnění.



**Obrázek 1 Proces motivace**

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1999, 963 s.  
ISBN 80-716-9614-5, 297 s.

### 1.3 Typy motivace

K motivování zaměstnanců lze přistoupit dvěma způsoby. Na jedné straně se jedinci dokáží motivovat sami tím, že objevují a konají práci, která je naplňuje, uspokojuje jejich potřeby, neboť splňuje to, co od ní očekávají, a tím se postupně přibližují ke splnění svých cílů. Na druhé straně je motivace za vykonanou práci, která je vedena ze strany zaměstnavatele, a to ve formě odměn, pochval, povýšení apod.

„Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako:

➤ **Vnitřní motivaci** - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že je práce důležitá, a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

➤ **Vnější motivaci** - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.“ [5]

Tyto výše uvedené druhy motivace jsou srovnatelné s funkcionálním a intencionálním působením. Funkcionální působení je ovlivněno sociálním prostředím a hovoříme o něm jako o nezáměrném. Naproti tomu intencionální působení je záměrné a dochází zde k přímému působení jednoho jedince na jedince jiného.

Aby motivace byla účinná, měla by splňovat následující podmínky:

- zadané úkoly, které zaměstnanci obdrží a mají ho motivovat, musí být jasné a srozumitelné,

- musí být zadány individuálně s ohledem na jeho možnosti,
- jejich obtížnost musí být přizpůsobena jeho schopnostem,
- zaměstnanec je musí považovat za reálné a splnitelné.

## 1.4 Zdroje motivace

Jaký je původ motivace a z čeho vychází? Autoři Bedrnová, Nový [4] vymezili níže uvedené základní zdroje motivace, kterými jsou:

- **potřeby,**
- **návyky,**
- **zájmy**
- **hodnoty,**
- **ideály.**

**Potřeba** je základní faktor pro výzkum motivačních teorií. Každý člověk má neustále velké množství potřeb. Jedná se o pocit nedostatku, popřípadě přebytku, které člověk pociťuje a snaží se jej odstranit. Dojde-li k neuspokojení potřeb, je vyvolána aktivita jedince a nastává možnost motivace. U člověka se zpravidla objevují dva druhy potřeb:

- **primární** – jedná se o biologické či fyziologické potřeby, které jsou spojovány s činnostmi a funkcemi lidského organismu. Do této skupiny lze zařadit potřebu vzduchu, jídla a pití.
- **sekundární** – jedná se o společenské a sociální potřeby, které jsou spojovány s člověkem jako bytostí sociální a společenskou. Do této skupiny lze zařadit potřebu lásky či seberealizace.

**Návyk** je vnímán jako nekontrolované nutkání jedince opakovat své chování bez ohledu na jeho důsledky. Návyky se velmi obtížně mění. Jejich změnu můžeme předpokládat až po delším časovém horizontu, nebo na základě situací, které nastanou a jedince ke změně donutí.

**Zájmy** jsou specifickým druhem motivace. V zájmech se odráží základní zaměření osobnosti člověka. Směřují k vyhledávání předmětů, aby činnost, která je s nimi spojená, vedla k uspokojení. Podle délky trvání mohou být zájmy krátkodobé nebo i celoživotní. Lze je též rozlišit podle různých oblastí na zájmy sportovní, technické, hudební apod.

**Hodnoty** si každý jedinec utváří sám ve svém vlastním vědomí a staví je do vlastního žebříčku. V něm jim přiřazuje odlišný význam, důležitost a výjimečnost. Obecně lze říci, že některé hodnoty považuje za prioritní a ty jsou nadřazeny nad ostatní, tedy nižší hodnoty. Důležitost těchto hodnot plyne z jejich postavení jako zdroje motivace lidské činnosti a také z důvodu schopnosti ovlivňovat jednání i prožívání.

**Ideály** si stejně jako hodnoty každý člověk vytváří sám. Pod tímto pojmem vnímá něco vznešeného, dokonalého. V podstatě se jedná o jedincem utvořené vlastní myšlenkové a názorové představy, kterých chce v životě dosáhnout. Faktorem, který velmi ovlivňuje životní ideály člověka, je jeho sociální vývoj a utváření osobnosti.

## 1.5 Pravidla motivace

Motivace se tvoří a řídí podle určitých pravidel. Ta lze rozdělit takto:

### ➤ **Motivace vs. stimulace**

Motivaci lze označit jako cílevědomé ovlivňování lidského chování, jejímž cílem může být například zlepšený pracovní výkon. V případě stimulace se jedná o vnější podnět s cílem ovlivnit motivy a tím i jednání lidí. Je nástrojem ke sjednocování motivů pracovníků s cíli podniku. V případě stimulace nemusíme příliš dobře znát daného jedince, jelikož se jedná o krátkodobý proces.

### ➤ **Zlaté pravidlo motivace**

Zlaté pravidlo motivace ukazuje, že v jeho případě je lepší přizpůsobit úkoly lidem, a ne naopak. Může nastat situace, že jedinci je zadán úkol, který má splnit, a ten mu nemusí vyhovovat. V této situaci jsou dvě možnosti řešení. První možností je vyjít vstříc lidem a druhou vyjít vstříc úkolům. Pokud se zaměstnanec rozhodne pro variantu vstříc úkolům a k tomu přizpůsobit lidi tak, aby úkol respektovali, musí tyto zaměstnance dostatečně stimulovat. V případě druhé varianty přizpůsobit úkoly lidem vzniká naopak více prostoru pro motivaci.

### ➤ **Pravidlo motivační kotvy**

Přístup každého zaměstnance k jeho práci se odvíjí podle toho, zda ho zadaná práce baví či nikoli. Ten může být ovlivněn různými vlivy, například povahou člověka a situacemi, ve kterých se nachází jak v pracovním, tak i soukromém životě. Z tohoto důvodu je velmi

důležité, aby se nadřízený při zadávání úkolu snažil, aby jeho podřízený ve svém objemu práce našel takovou část, která ho bude uspokojovat. Tuto část označujeme jako kotvu a je velmi významná pro udržení pozornosti zaměstnance u zadaného úkolu.

➤ **Pravidlo diferencovaných podnětů**

Podstatou tohoto pravidla je skutečnost, že zvykem velké většiny lidí je ovlivňovat ostatní tím, co ovlivňuje je samé. Každý člověk je jiná bytost a z toho důvodu stejně rozdílně reaguje na různé podněty. Abychom dosáhli zvýšeného výkonu, je v tomto případě nutné zjistit, co je pro konkrétního člověka důležité, a podle toho stanovit způsob, jak ho motivovat.

➤ **Pravidlo dvojí cesty**

Toto pravidlo se opírá o dva pojmy. První z nich, apetence, je stav, který u jedince vyvolává pocity příjemné. Druhý vyvolává pocity opačné a je označován pojmem averze. V životě člověka se existence těchto dvou pojmů realizuje v podobě trestů a odměn. Pokud zaměstnanec obdrží odměnu, která se pro něj stává motivačním prostředkem, můžeme od něj očekávat zlepšení výkonu. Ten se zároveň může zlepšit i v souvislosti s obavou z něčeho nepříjemného.

➤ **Pravidlo snadnějších alternativ**

Mnohdy se stává, že zaměstnancům chybí dostatečná motivace k výkonu jejich práce. Příčiny můžeme hledat kdekoli. Nejčastějšími bývají situace, kdy zaměstnancům není patřičně vysvětleno, co se od nich požaduje, a to je důvod, proč nepracují tak, jak se od nich očekává. V této situaci je velmi důležité práci jasně a srozumitelně definovat. Další příčinou je skutečnost, že se zaměstnanec neztotožní s firemními cíli. V takovéto situaci je velmi důležité stanovit a upravit cíle tak, aby jejich obsahem byly i podněty k motivaci.

➤ **Pravidlo diagnostické triády**

Diagnostické pravidlo tvoří soubor otázek: „Chce?“ – „Umí?“ – „Může?“ Toto pravidlo lze využít v případě, že motivace vůči zaměstnanci je neúspěšná a firma analyzuje, zda motivační kroky bude opakovat, nebo zda stanoví a vytvoří nový způsob. Existují tři možnosti, proč zaměstnanci svoji práci nekonají správně. Neumějí, nemohou, nebo

nechtějí. Pokud opravdu chceme, aby svěřený úkol byl skutečně vykonán, je nutné přesvědčit se, že ho mohou a umí splnit.

➤ **Zaměření na člověka**

Mezi motivací a manipulací je zásadní rozdíl. Motivace bere v potaz to, co člověk chce, co ho zajímá a co potřebuje. Manipulace však uvedené zájmy přehlíží, někdy dokonce poškozují. Z toho vyplývá, že chceme-li motivovat bez jakéhokoli použití manipulace, měli bychom vždy myslet v zájmu zaměstnance a upřednostnit jej před zájmem vlastním.

➤ **Struktura motivačního pole**

Struktura motivačního pole je složena ze tří složek, které na sebe vzájemně stále působí. Jedná se o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění.

- **Motivační založení** je složka, která je nám vlastní od narození a je konstantní. Působí v situacích, kdy je nutné použít chování, kterému jsme se ještě nenaučili.
- **Motivační poloha** je propojena s životními potřebami jedince. Jedná se o naučený model chování. Ten je ovlivněn prostředím, ve kterém žijeme.
- **Motivační naladění** je proměnlivé. Jedná se o reakci na právě působící podněty. [6]

## 1.6 Teorie motivace

*„Teorie motivace jsou rozsáhlým zásobníkem poznatků, z nichž může dobrý manažer čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí.“ [7]*

Napomáhají vedoucím pracovníkům kvalifikovaně odhadnout, jak budou při působení motivačních podnětů či bez nich podřízení pracovníci jednat. Je nutné si však uvědomit, že neexistuje žádná teorie motivace, která by poskytovala univerzální návody, jak různé typy lidí v různých situacích a podmínkách zájmově integrovat s cíli organizace.

Současný management rozeznává tři základní skupiny teorií motivace:

- *teorie zaměřené na poznání motivačních příčin*
- *teorie zaměřené na průběh motivačního procesu*
- *teorie zaměřené na speciální účely.* [7]



### 1.6.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Hlavní myšlenkou „Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin“ je fakt, že lidé, ať už si toho jsou vědomi či nikoli, jsou motivováni svými potřebami, které velkou měrou ovlivňují jak jejich myšlení, tak i jednání. Pokud tyto potřeby dobrý manažer u svých podřízených či spolupracovníků pozná a dokáže jim vytvořit takové podmínky, aby je při vynaložení dostatečného úsilí zvládli dosáhnout, pak motivuje. Mezi nejznámějšími teorie této skupiny patří:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb
- Herzbergova teorie motivace a hygieny

#### Maslowova teorie hierarchie potřeb

*„Teorie seberealizace je řazena mezi nejznámější teorie motivace vůbec. Abraham Maslow se snažil objasnit, proč jsou lidé „taženi“ určitými potřebami v určitou dobu.“ [8]* Všechny potřeby u člověka existují souběžně, nicméně k významnější aktualizaci potřeb vyšších dochází až při určité míře naplnění potřeb nižších.

Potřeby této teorie jsou uspořádány vzestupně podle důležitosti od nejnižší po nejvyšší takto:

- **fyziologické potřeby** – jedná se o základní lidské potřeby, jako jsou hlad, žízeň, teplo, světlo. Představují zajištění a uchování existence do budoucna. Mzda je prostředek, který slouží k uspokojení těchto potřeb,
- **potřeby jistoty a bezpečí** – představují zajištění a uchování existence i v budoucnu,
- **společenské potřeby** – zahrnují přátelství a lásku. Jedná se o potřebu jedince začlenit se do nějaké skupiny. Nenaplnění těchto potřeb se projevuje na sebevědomí jedince,
- **potřeby uznání a ocenění** – zahrnují ocenění sebe sama, respekt a uznání od druhých,
- **potřeba seberealizace** – jedná se o potřeby rozvíjet svoje znalosti a dovednosti. Člověk usiluje o to, stát se tím, čemu věří a je schopen toho dosáhnout.



**Obrázek 2 Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Zdroj: VODÁČEK Leo, VODÁČKOVÁ Olga. *Management Teorie a praxe 80. a 90. let. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS 1994. 255 s. ISBN 80-85603-55-1, 169 s.*

Z výše uvedeného vyplývá, že účinnost motivace je závislá na míře uspokojení a zajištění potřeb nižší úrovně, než kde se motivace nachází. Pro zaměstnavatele je žádoucí, aby se zaměstnanci dostali do nejvyššího patra pyramidy, protože „*seberealizující se pracovník organizace je ve vyšší míře schopný a ochotný vkládat talent a schopnosti do pracovního procesu a tím přispívat k výkonnosti životaschopnosti organizace.*“ [9]

### **Herzbergova teorie dvou faktorů**

Jedná se další velmi známou motivační teorii. Stejně jako Maslowova teorie odpovídá na otázku PROČ? Podle jejího autora Fredericka Herzberga ovlivňují motivaci jedince dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů.

- **Motivátory** neboli motivační faktory ovlivňují pracovní spokojenost a podněcují člověka k vyššímu výkonu a úsilí. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, jejich absence nevede k nespokojenosti. Příkladem je dosažení cíle, uznání, povýšení, práce samotná, možnost osobního růstu, odpovědnost.
- **Frustrátory** neboli udržovací, hygienické vlivy ovlivňují pracovní nespokojenost. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti. Příkladem jsou vztahy s nadřízenými i podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.

Tato teorie předpokládá, že pokud práce napomůže zaměstnanci uspokojit vyšší potřeby, pak bude s velkou pravděpodobností motivovaný k lepšímu výkonu. V opačném případě výsledkem nebude pracovní nespokojenost, ale neutrální pracovní chování bez motivace.

## 1.6.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

*„Teorie na průběh motivačního procesu soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování i ukončení motivačního procesu.“ [7]*

Mezi tyto teorie řadíme:

- **Teorie očekávání,**
- **Teorie cíle,**
- **Teorie spravedlnosti,**
- **Teorie posilování,**

**Teorie očekávání** se opírá o přesvědčení, že motivace bude zajištěna když:

- zaměstnanci budou jasně znát, co a jak mají dělat, a tím si zasloužit odměnu,
- zaměstnanci očekávají, že nastane možnost odměnu získat,
- zaměstnanci očekávají, že odměna bude adekvátní jejich vynaloženému úsilí. [10]

Očekávání je součástí teorie, kterou definoval americký profesor Victor Vroom a zveřejnil v roce 1968.

### **Vroomova teorie očekávání**

Člověk při rozhodování, jak se bude chovat, upřednostňuje to, co má pro něj největší motivační sílu. Tato teorie vychází z přesvědčení, že každý člověk vynakládá jistou míru úsilí. Smyslem tohoto úsilí je dosáhnout určitého výsledku a cíle. Zároveň člověk předpokládá, že výsledkem jeho snažení bude nějaká odměna. Jde o to, aby odměna, kterou člověk získá, pro něj měla dostatečný význam. Čím větší význam bude mít, tím větší úsilí by on měl vynaložit.

Vroom předpokládal, že *„průběh procesu motivace je podmíněn individuálně založenými preferencemi lidí a subjektivním oceněním možnosti cíle těchto preferencí dosáhnout.“ [7]* Za rozhodující předpoklad motivace zaměstnanců chovat se jistým způsobem považoval autor to, aby *„viděli a sdíleli cíl takového jednání a byli přesvědčeni či věřili, že právě toto chování je k jejich požadovanému cíli přivede.“ [7]*

Součástí této teorie jsou tři základní faktory:

- **valence**
- **instrumentalita**
- **expektace**

Valence vyjadřuje hodnotu odměny, kterou pracovník získá za svůj pracovní výkon. V případě instrumentality se jedná o pravděpodobnost, s jakou zaměstnanec očekává odměnu za odvedený výkon. Expektace je pravděpodobnost, že skutečně vynaložené úsilí nebo provedené akce povedou k výsledku, který se očekává. Tato teorie motivace je součinem valence a expektace a je vyjádřena vzorcem:

$$M = f ( V * E )$$

V případě, kdy existuje velká míra pravděpodobnosti, že stanovený cíl je pro zaměstnance lákavý a bude dosažen, pak je motivace k výkonu nejvyšší. O nulové motivaci můžeme hovořit v případě, že dosažení stanoveného cíle pro má pro zaměstnance nulovou hodnotu. Stejně tak je tomu v případě, že pravděpodobnost dosažení cíle se rovná nule. [11]

**Teorie cíle** vychází z předpokladu, jsou-li zaměstnancům stanoveny jasné, náročné, specifické cíle, které jsou pro ně zároveň přijatelné a existuje-li zpětná vazba na jejich výkon, pak motivace i výkon jsou vyšší. U této teorie je velmi důležité, aby všichni jedinci byli zainteresováni v procesu stanovení cíle. Neméně důležité je i získání souhlasu pro stanovení cílů vyšších. Tyto cíle je nutné dále projednat a odsouhlasit a jejich plnění musí podporovat vedení. Na jedné straně cíle vedoucí pracovníky informují o tom, jaké úrovně výkonu u podřízených je nutné dosáhnout. Na straně druhé jedinec díky zpětné vazbě může posoudit, jestli v případě stanoveného cíle odvedl dobrou práci, a dále může vyvodit závěry, zda je nutné korigovat vlastní či skupinové úsilí, směr či strategii plnění zadaných úkolů. [12]

Autorem **teorie stanovení cílů** je Edwin Locke. V této teorii zdůrazňuje, že aktivitu člověka motivuje stanovený úkol. Je však nutné splnit jisté podmínky. Velmi důležité je, aby zaměstnanec dokázal úkol přijmout za svůj, identifikoval se s ním a pokládal jej za splnitelný. Ostatní podmínky se již týkají samotného úkolu, na kterém zaměstnanec pracuje.

Jedná se o:

- **specifičnost** – specifické a konkrétní úkoly mají větší motivační účinek,
- **obtížnost** - obtížnější úkoly vyvolávají větší úsilí, než úkoly snadné, nesmí však překročit míru splnitelnosti,
- **zpětná vazba** – pracovník potřebuje znát, jestli se mu daří úkol plnit,
- **kompetice** – své místo za stanovených podmínek má i soutěživost,

- **participace** – v případě, že si zaměstnanec určuje cíle sám, je zainteresovaný na jejich plnění. [13]

Důsledkem teorie stanovení cílů je, že ovlivňuje vzdělání, rozvoj a pracovní výkony zaměstnanců.

**Teorie spravedlnosti** vychází z předpokladu, že zaměstnanci usilují o odměnu pouze v případě, pokud jsou přesvědčeni, že bude rozdělena spravedlivě. Každý člověk však vnímá spravedlnost jiným způsobem. V podstatě to znamená, že pracovníci se porovnávají se svými kolegy, nejvíce s těmi, kteří vykonávají stejnou práci. Svoje chování pak upraví v závislosti na tom, zda zjistí vůči sobě nespravedlnost, či nikoli. Poté se situaci, která nastala, snaží učinit pro sebe snesitelnou. Úkolem každého manažera, o jehož splnění by se měl snažit, by mělo být dosažení spravedlnosti mezi svými podřízenými a zajištění, aby podřízení správně chápali možné nerovné rozdělení výsledků. [12]

Představitelem **teorie spravedlnosti** je **J. Stacy Adams**, který se zabýval skutečností, jak zaměstnanci vnímají způsob zacházení s nimi v porovnání s jinými. Rozlišuje zde na jedné straně pozitivní a negativní nespravedlnost, na druhé pak vlastní a cizí nespravedlnost. Autor předpokládá, že spravedlnost je hodnocena jako správná, a k demotivaci vede právě zmíněná nespravedlnost. Srovnání může probíhat na vstupech i na výstupech. Mezi vstupy řadíme schopnosti, praktické zkušenosti či znalosti, mezi výstupy pak plat, možnost kariérního růstu či uznání nadřízeného. [13]

Důsledkem této teorie je spravedlivé zaměstnávání lidí a jejich odměňování.

**Teorie posilování** vychází z předpokladu, že pokud je zaměstnanec přesvědčen, že se mu v minulosti něco podařilo, pak to vyzkouší opět. V opačném případě, pokud byl za něco trestán, je pravděpodobnost, že to opakovat nebude. Znamená to tedy, že tato teorie řeší, co nastane po splnění určitého úkolu. Na jeho výsledcích, ať už pozitivních či negativních, je závislý další připravovaný úkol.

Existují čtyři typy posilování:

- **pozitivní,**
- **negativní,**
- **potrestání,**
- **ignorování.**

K posílení určitého způsobu chování vede pozitivní a negativní posilování. K jeho oslabení vede potrestání a ignorování. Mezi teorie posilování řadíme Teorii zesílených vjemů. **Teorii zesílených vjemů** definoval americký psycholog Frederic Skinner. Tato teorie předpokládá, že „*dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti.*“ [7]

V této teorii autor definuje 4 postupy motivace:

- **pozitivní motivaci,**
- **negativní motivaci,**
- **utlumení určité aktivity,**
- **negativní trestání.**

Podstatou **pozitivní motivace** je ovlivňovat zaměstnance a vést je k opakování takového jednání, za něž byli kdysi v minulosti jakýmkoli způsobem odměněni. Tento typ se přednostně doporučuje všem manažerům. V případě **negativní motivace** hovoříme o cíleném varování zaměstnanců, aby neopakovali takové jednání, za něž byli v minulosti potrestáni. Díky této motivaci by v paměti každého zaměstnance mělo být zakotveno poučení: „*dej si pozor, za špatné ohodnocení toho, co uděláš, si opět spálíš prsty.*“ [7]

Ignorování pracovního úsilí, pracovních výsledků působí na zaměstnance demotivačně. To je záměr aplikace **utlumení určité aktivity**. Pro představu lze uvést příklad, kdy pracovník veškeré svoje úsilí vkládá do snahy oživit výrobek, který již na trhu nemá žádný potenciál, a to i přesto, že se výrobní firma rozhodla pro ukončení jeho produkce. V tomto případě vedoucí pracovník přistupuje k aplikaci právě výše uvedené aktivity. Měl by však při reálném provádění dodržet velkou opatrnost a určitou míru taktu. Tento postup by měl být tedy využíván pouze v případě, pokud přímé či vedlejší negativní účinky převládají nad jeho záměrem či výsledky, které se očekávají. V případě čtvrtého postupu, kterým je **negativní trestání** se jedná o přímočarou snahu eliminovat, vyřadit a trestat škodlivé jednání, jako je hrubé porušení bezpečnosti práce, pracovní kázně nebo krádeže. Trestání je občas nutné, i když se může stát, že zanechá v zaměstnancích pocity křivdy, a naruší budoucí pracovní vztahy. Často nastávají situace, že vedoucí pracovník na trest, který uložil a ten byl proveden, rychle zapomene a zaměstnanci ho dál nijak nepřipomíná. Potrestaný pracovník však cítí křivdu daleko déle, a to může být důvod jeho snahy ublížit firmě či vedoucímu pracovníkovi jakýmkoliv způsobem. I v případě negativního trestání se doporučuje velká obezřetnost a takt.

### 1.6.3 Teorie zaměřené na speciální účely

Teorie zaměřené na speciální účely přiřazují k předchozím dvěma skupinám speciální metody a přístupy, které jsou vhodné pro různorodé manažerské aplikace. Nejčastěji se k nim řadí tyto motivační přístupy:

- sebemotivace manažerů,
- participace zaměstnanců na rozhodování,
- ostatní motivační přístupy.

Nutnost **sebemotivace** se velmi často uvádí jako nezbytná pro psychicky a fyzicky náročnou práci manažera. V praxi to znamená, že manažer musí umět motivovat nejen svoje podřízené, ale zároveň si musí umět pro sebe vytvořit podmínky, které pozitivním způsobem ovlivní výkon a průběh jeho práce, a zároveň mu napomohou dosáhnout vytyčeného cíle. Někteří autoři v případě sebemotivace doporučují práci v přátelském, ale zároveň náročném prostředí, značnou míru soutěživosti či spolupráci s výbornými manažery, nebo kvalitními odborníky.

**Participace zaměstnanců** v rozhodovacích činnostech se považuje za velmi důležitou součást současných systémů motivace. Vhodný podíl pracovníků na rozhodovacím procesu, nebo systému odměňování má velký motivační vliv jak na vnější, tak i vnitřní pracovní činnosti, ale i na zájem o výkon a kvalitu odvedené práce. Důležité je, aby na participaci navazovalo podílové odměňování zúčastněných zaměstnanců, ať už se opírá o kvalitní výsledky či chyby a jejich důsledky.

Metody, zaměřené na řešení speciálních úkolů, jsou součástí **ostatních motivačních přístupů**. Jedná se hlavně o motivační programy ke zlepšení pracovního života, označované QWL, nebo zainteresování pracovníků do vnitřní firemní činnosti. V současné době programy QWL používá řada firem. Na podnikové úrovni jsou zakládána centra, která se pokouší různými formami o obohacení práce, zkvalitnění pracovních podmínek či vztahů mezi lidmi, vylepšení motivačního vztahu pracovníků k firmě a práci. [10]

## 1.7 Motivační faktory

Motivační faktory ovlivňují pracovní nasazení a výkon zaměstnance. Motivačně působí především:

- finanční motivace,
- povýšení v zaměstnání,

- rozšíření kompetencí,
- pochvala a uznání,
- dobré vztahy s nadřízeným.

Správné nastavení finanční motivace velmi často zvyšuje výkon a produktivitu zaměstnanců. Ta na ně má z jejich pohledu největší účinek. Motivaci zaměstnanců z finančního pohledu ovlivňují dva základní faktory, výše platu a systém odměňování. Důležitější je systém platu, který by měl být vždy spravedlivě a jasně stanoven. Je velmi důležité, aby pracovník přijal stanovené platební podmínky a byl s nimi spokojen. Pokud se tak nestane, dostaví se demotivace a ztráta výkonu.

Pochvala, uznání, rozšíření kompetencí, následně i povýšení zaměstnance jsou další faktory, které zaměstnanec vnímá velmi pozitivně. Uvědomuje si, že jeho odvedená práce je na dobré úrovni, pro firmu je přínosem a vynaložené úsilí má smysl. [14]

## 1.8 Motivace a pracovní výkon

*„Motivovat své podřízené, je základní úkol každého vedoucího pracovníka. Umění motivovat spolupracovníky znamená vytvořit v nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jim uvažovaných činností odpovídajících poslání a cílům firmy.“ [7]*

Chceme-li ovlivnit jednání a chování jedince určitým směrem, musí ho motivovat. Na jeho výkonech se kromě motivace podílí další ukazatele, především schopnosti, kterými disponuje. Stanovení motivace lze vyjádřit vzorcem:

$$V = S \times M$$

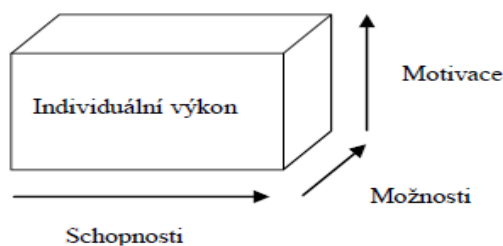
Veličina „**V**“ představuje dosažený výkon, který se měří v kvalitě i kvantitě.

Veličina „**S**“ představuje schopnosti daného pracovníka.

Veličina „**M**“ představuje úroveň motivace.

Z uvedeného vzorce vyplývá, že pokud se budou schopnosti nebo motivace rovnat nule, tak i výkon bude nulový. Ani tvrzení, čím větší je motivace, tím větší je výkon, není správná. Častokrát se stává, že velká míra motivace u jedince vyvolává vnitřní a psychické napětí, což narušuje jeho psychiku. Výsledkem toho je omezený a snižující se pracovní výkon.





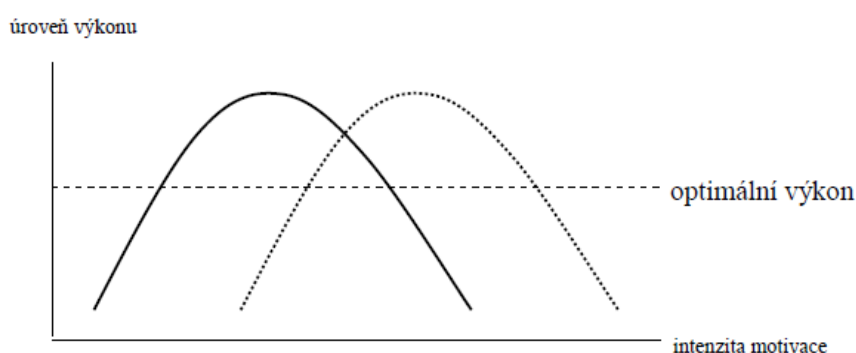
**Obrázek 3 Model vztahu motivace a výkonu**

Zdroj: NAKONEČNÝ Milan, *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-7041-187-2

Možnosti jsou další proměnnou, o kterou Nakonečný [15] vzorec motivace rozšířil a vyvodil další závěry.

- Odborným školením či zlepšováním pracovních schopností lze zvýšit pracovní výkon i v případě, že jedinec je vysoce motivován, ale jeho vykazované pracovní schopnosti jsou malé.
- Větší motivací lze ovlivnit jedince a zajistit větší výkon v případě, že má velmi dobré pracovní schopnosti, ale míra motivace je na nízké úrovni.
- Na vylepšení pracovních podmínek je nutné se zaměřit v případě, že výkon je nízký i přesto, že jedinec vykazuje dobrou úroveň svých schopností a i míra motivace je na dobré úrovni.

„Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. **Yerkesův-Dodsonův zákon**, označovaný též jako **obrácená U-křivka**.“ [4]



**Obrázek 4 Vztah motivace, náročnosti, úkolu a výkonu**

Zdroj: PROVAZNÍK V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

Zákon vyjadřuje, pokud bude motivace nízká, pak i výkon bude nízký. K jeho nárůstu dochází v případě zvýšení intenzity motivace, ale pouze do určité úrovně. Výkon se opět sníží v případě, přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez. Nelze přesně vyjádřit, jaká míra

motivovanosti je správná a ideální. Zajímavé je, že nižší míra motivace se jeví jako vhodná pro náročné úkoly. V opačném případě pro splnění lehkých úkolů je zapotřebí větší motivace.

*„Pokud není pracovník motivován, vzniká u něho nebezpečí, že se zaměří na kvalitní plnění jen těch úkolů, kde je anebo může být kontrolován. Kontrola je někdy dražší či méně účinná než motivační působení manažera.“ [7]*

Z výše uvedeného vyplývá, že cílem manažera by mělo být:

- dosáhnout toho, aby jeho zaměstnanci pracovali co nejlépe,
- maximalizovat u nich nejlepší práci,
- minimalizovat práci nejhorší.

## 2 MOTIVACE V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

Vojáci Armády České republiky jsou společně s vojenskou kanceláří prezidenta republiky, hradní stráží, vojenskou policií, vojenským zpravodajstvím a ministerstvem obrany nedílnou součástí ozbrojených složek České republiky. K 31. 12. 2018 pracuje v Armádě České republiky 24 521 vojenských profesionálů. Velení v armádě zabezpečuje Generální štáb AČR, v jehož čele od května 2018 stojí armádní generál Ing. Aleš Opat. Tomu je přímo podřízeno Velitelství pozemních sil, Velitelství vzdušných sil, Velitelství výcviku – Vojenská akademie a Ředitelství speciálních sil a podpory. Dalšími organizačními prvky, které spadají pod Generální štáb AČR a Ministerstvo obrany České republiky jsou Sekce rozvoje a plánování schopností AČR, Sekce podpory AČR, Odbor vojskového průzkumu a elektronického boje AČR, Agentura personalistiky AČR a Finanční správa AČR.

I když jsou vojáci zařazeni na různých pozicích, povinnosti zní pro všechny stejně. Nejdůležitější je, být co nejlépe připraven pro nasazení ve vojenských operacích. Umět dokonale ovládat svoji zbraň, výstroj a další výzbroj, mít správně osvojeny základní dovednosti, které jsou jedním z minimálních předpokladů pro bojové nasazení, bez ohledu na to, jakou mají hodnotu a jakou funkci vykonávají.

Úroveň požadavků kladených na vojenské profesionály ať už v oblasti odborného vzdělání, jazykové přípravy, fyzické zdatnosti, psychické odolnosti se neustále zvyšuje. Díky stále hrozícím válečným konfliktům ve světě jsou pro vojáky stanovovány stále větší a vyšší cíle. Z tohoto důvodu je velice důležité vojáky neustále motivovat, jelikož právě motivace je jeden z důležitých nástrojů, který fungování a chod armády zabezpečuje. Je nutné si uvědomit, že v případě nedostatečné motivace může nastat situace, kdy vojáci nebudou mít potřebu vzdávat se některých svých občanských práv, svůj život vystavovat nebezpečí, nebo se připravovat na válku. [17]

Při nástupu do služebního poměru každý voják skládá vojenskou přísahu. „*Já, voják ozbrojených sil, vědom si svých občanských a vlasteneckých povinností, slavnostně prohlašuji, že budu věrný České republice. Budu vojákem statečným a ukázněným a budu plnit ustanovení vojenských předpisů. Svědomitě se budu učit ovládat vojenskou techniku a zbraně a připravovat se k obraně České republiky a bránit ji proti vnějšímu napadení. Pro obranu vlasti jsem připraven nasadit i svůj život. **Tak přísahám!***“ [18]

Dále se zavazuje, že bude dodržovat tradiční vojenské hodnoty, které má každý voják ctít a pomocí nich budovat důvěru veřejnosti v Armádu České republiky. Jádrem etických hodnot Armády České republiky jsou:

- *obětavost – „dej všechno, dej víc, než dostáváš, uvědom si, že úspěch celku stojí výš, než úspěch tvůj,“*
- *odpovědnost a smysl pro povinnost – „uvědom si své povinnosti, projevu iniciativu a tvořivý přístup ke službě,“*
- *odvaha – „neboj se rozhodnout a přijímat nové výzvy, měj sílu překonat složité, nebezpečné a riskantní situace,“*
- *věrnost – bud' oddaný své zemi, a její armádě a loajální ke svým nadřízeným, respektuj své spolupracovníky a podřízené,“*
- *čest – „bud' přímý a zásadový, jednej vždy v souladu se svým svědomím, tvé poslání tě zavazuje.“ [19]*

Účast vojáků v zahraničních mírových, pozorovatelských či bojových operacích, je další důvod, proč je motivace tak důležitá. V rámci jejich plnění dochází u každého nasazeného vojáka k odloučení od rodiny a svých blízkých. Pracují s maximálním pracovním nasazením, zároveň však pod velkým psychickým a fyzickým tlakem, častokrát bez dostatku času k odpočinku.

Služební poměr každého vojáka se stanovuje na dobu určitou a jako jediný je v České republice založen na kontrakčním principu. I to je další důvod, proč Armáda České republiky musí neustále vytvářet podmínky, aby zvýšila atraktivitu tohoto povolání.

## **2.1 Legislativa ovlivňující motivaci vojáků v AČR**

Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání je součástí branného zákonodárství. Zabývá se bezpečností České republiky, ozbrojenými silami ČR, zákonem o službě vojáků v záloze a je v působnosti Ministerstva obrany. Upravuje vznik, změnu, zánik, obsah služebních poměrů vojáků z povolání.

Původní vyhlášení tohoto zákona proběhlo dne 12. 10. 1999. Jeho účinnost se datuje ke dni 1. 12. 1999. Ke dnešnímu dni zákon zaznamenal 22 novelizací. Nejrozsáhlejší novela, která zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání změnila, byla stanovena předpisem č. 332/2014 Sb., který je platný od 29. 12. 2014 a nabyl účinnosti 1. 7. 2015. Uvedená novela stanovuje přechodná ustanovení k zákonu o vojácích z povolání a zároveň úplně ruší šestnáct předpisů. Příslušníci AČR nejhůře vnímají zrušení zákona č. 143/1992 Sb., o platu a odměně

za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, jelikož byl klíčovým pro odměňování vojáků z povolání.

## **2.2 Novelizace zákona**

Novela zákona o vojácích z povolání stanovuje nový kariérní řád a zavádí i nový systém odměňování, jehož cílem je sjednotit služební postavení vojáků tak, aby vojáci ve stejné vojenské hodnosti vykonávali stejně náročnou práci, které bude odpovídat i plat ve stejné výši a tím se rozdíly mezi vojáky budou eliminovat.

Nový kariérní řád, který přehledně definuje postup vojáka do vyšších pozic a hodností je další změna, kterou novela přináší. Další systém, který se má stát pro vojáky jednodušší a srozumitelný je nový platový řád. Ten redukuje subjektivní hodnocení nadřízeného na odměňování a zároveň má vojáky motivovat k dosahování vynikajících služebních výsledků. Za ty jim bude náležet stanovené platové ohodnocení. V případě kariérního růstu se jedná o povýšení ve vojenské hodnosti. Cílem tohoto růstu je rozhábat vojáky na systemizovaných místech a přimět je k vyšší poslušnosti a oddanosti vůči AČR.

Minulý platový systém, který určoval zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů problematice služebního poměru nevyhovoval. Zároveň ho rozpočtově i administrativně zatěžoval. Vojákům byly každý měsíc stanoveny příplatky za práci přesčas, v sobotu a v neděli, v noci, odměny za pracovní pohotovost. Toto novela již neřeší.

Průměrný plat vojáka v roce 2010 byl 30 253 Kč. Od tohoto roku se díky negativním dopadům restriktivní politiky platy neustále snižovaly. To byl pro AČR další důvod pro novelizaci v oblasti odměňování vojáků z povolání. Právě v tomto roce vláda schválila nařízení, jehož důsledkem byla změna platových tarifů ve státní, ale i veřejné sféře. Vojákům z povolání se díky tomu snížily platové tarify o 10 procent. V roce 2011 byl průměrný plat 29 327 Kč. Další snížení platů nastalo v roce 2012, kdy vešla v platnost novela zákona o daních z příjmu. Jejím negativním dopadem bylo zdanění příspěvku na bydlení vojákům a průměrný plat opět klesl na 25 839 Kč. Velení Armády České republiky se dané snížení snažilo vykompenzovat novým přídatkem na bydlení. Jeho zavedení přiblížilo výšku platu vojáka k částce stanovené v roce 2011 a to na 29 039 Kč.

Poslední novela zákona o vojácích z povolání vrátila čistý příjem vojáků zpátky na výši, která byla v roce 2010 a to na 30 234 Kč.

## 2.3 Nejvýraznější změny v novele zákona č. 221/1999 Sb.

Novela zákona č. 221/1999 Sb., která vešla v platnost 1. 7. 2015, přinesla velkou řadu změn. Mezi nejdůležitější a nejpodstatnější vojáci řadí:

- délku trvání služebního poměru,
- zkrácení doby trvání služebního poměru,
- zavedení doby rozhodné ve služebním zařazení,
- stanovení formy nového služebního hodnocení,
- změnu délky služby konané nad základní týdenní dobu služby,
- změnu ustanovení o služební pohotovosti,
- změny vysvětlující nepřetržitý vojenský výcvik,
- zavedení nepřetržitého vojenského nasazení,
- zavedení intenzivního vojenského výcviku,
- změnu příspěvku na bydlení.

V případě služebního platu je Hlava I doplněna o pátou část, která stanovuje:

- služební tarif podle hodnosti,
- výkonnostní příplatek,
- změnu příplatků za službu v zahraničí z cizí měny na CZK,
- zavedení stabilizačního příplatku.

## 2.4 Motivační systém v AČR

Jak již bylo zmíněno, v Armádě České republiky pracuje k 31.12.2018 24 521 vojenských profesionálů. Díky takto vysokému počtu nelze však motivovat každého jednotlivě. Pro pochopení a vysvětlení motivace příslušníků AČR lze použít Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, kterou tvoří dvě složky. Hygienické faktory a motivátory. Stejně jako pro jiné zaměstnance, tak i pro vojáky jsou hygienické faktory naprostou samozřejmostí. Do této kategorie řadí především služební plat, různé finanční odměny, výsluhy, penze, příspěvky na studium, nebo příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb na volnočasové aktivity vojáka.

U nemateriální motivace neboli motivátorů obecně platí, že pokud jsou přítomny, vyvolávají vysokou míru motivace. Jejich nepřítomnost však velkou nespokojenost nevyvolává. I v armádě ve většině případů platí, že voják je spokojený a motivovaný, pokud

tyto motivátory jsou přítomné. Do této skupiny vojáci především řadí uznání nadřízeného, možnost profesního růstu, povýšení, či možnost získat ocenění v podobě medaile, nebo pochvalného listu. Tento uvedený typ motivace u příslušníků AČR zajišťuje jejich velitel.

## 2.5 Velitel – tvůrce motivace

Jak již bylo zmíněno, motivaci příslušníků AČR zajišťuje jejich velitel. Ten by měl být pro své podřízené, ale i své okolí vzorem při naplňování již uvedených etických hodnot. Jen tak se pro vojáky může stát nezpochybnitelnou morální autoritou a díky tomu je schopen naplňovat další požadavky vyplývající z jeho funkce.

Mimořádně důležitou základní funkcí každého velitele je řídit přípravu všech svých podřízených, ať už se jedná o výcvik, vzdělání, nebo morální výchovu. Prostřednictvím tohoto řízení má velitel větší šanci seznámit se s podřízenými vojáky, důkladně je poznat a do budoucna prohlubovat autoritu, která je velmi důležitá při plnění jakýchkoli stanovených úkolů. Součástí základních podmínek dosažení úspěchu v činnosti velitele jsou tyto požadavky:

- zpracovat a srozumitelně formulovat podřízeným svoji představu o stanoveném cíli,
- vyžadovat od podřízených vojáků pochopení a splnění úkolu,
- zajistit přípravu podřízených vojáků v celé organizační struktuře,
- vyžadovat, usměrňovat a podporovat rozvoj schopností podřízených vojáků,
- motivovat k dosahování co nejlepších výsledků,
- trvat na plnění požadavků a standardů přípravy,
- zajistit vysoký osobní podíl na procesu přípravy,
- aktivně podporovat prostředí, které napomáhá přípravě.

Aby byl velitel schopen zajistit bezproblémový chod přípravy a stanovené cíle plnil na dobré úrovni, musí mít rozsáhlé zkušenosti s motivací. Je pro něj velkou výhodou, pokud umí ovlivňovat chování svých podřízených, vzbuzovat v nich iniciativu, založenou na všestrannosti, odborných znalostech a odpovědnosti.

Vojáci, stejně jako jiní podřízení většinou pracují tak, aby uspokojili své vlastní zájmy. Z tohoto důvodu je nutné, aby velitelé dokázali propojit individuální zájmy za zájmy celé skupiny. Důležité je též vštěpovat vojákům pocit smysluplnosti, budovat, rozvíjet

a udržovat vysokou míru disciplíny, nastavit týmovou práci a především takové prostředí, které podpoří důvěru a respekt.

Neméně důležitá je otevřená a jasná komunikace s podřízenými, aby v případě, pokud velitel nevydá rozkazy, mohli vojáci splnit úkoly jako tým a převzít veškerou iniciativu. Další klíčovou složkou při motivaci k lepšímu výkonu je důvěra. Nestačí, aby byl velitel pro své podřízené pouze vzorem. Musí být zároveň důvěryhodný, mít podporu podřízených a být inspirativní.



## 3 ZMĚNY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI V AČR

V této kapitole bude provedena analýza vybraných změn a novinek, které novela zákona o vojácích z povolání zavedla. Ty byly použity při dotazníkovém šetření. Prostřednictvím položených otázek bylo důležité zjistit, zda tyto změny příslušníky 21. základny taktického letectva v Čáslavi motivují či nikoli.

### 3.1 Nejdůležitější změny v novele zákona

Nejrozsáhlejší a největší změnou v systému odměňování a nástrojů řízení kariér pro vojáky z povolání je novela zákona č. 221/1999 Sb. Ta vešla v platnost 1. 7. 2015 a byla provedená zákonem č. 332/2014 Sb. V následujících kapitolách budou zmíněny zásadní změny v zákoně. Ty jsou rozděleny na systém odměňování a oblast řízení kariér.

### 3.2 Systém odměňování

Novela zákona provedla v systému odměňování několik zásadních změn. Ty se týkají především služby konané nad základní týdenní dobu služby, služební pohotovosti, nepřetržitého vojenského nasazení, služebního příspěvku na bydlení, služebního platu, výkonnostního příplatku, příplatku za službu v zahraničí a stabilizačního příplatku. Uvedené změny budou níže podrobněji popsány.

### 3.3 Služba konaná nad základní týdenní dobu služby

První velmi výraznou změnou, kterou novela přinesla je stanovení nové výše počtu hodin, které se týkají služby konané nad základní týdenní dobu služby. Původní zákon stanovil tuto výši na 150 hodin za rok, kdy voják neměl nárok na žádnou kompenzaci. Po jejich splnění vojákovi náleželo náhradní volno, nebo mu odpracované hodiny byly propláceny, jako práce přesčas se všemi náležitostmi. Novela zákona tuto hranici zvýšila, upravila a stanovila: „*Služba konaná nad základní týdenní dobu služby nesmí po dobu nejvíce 26 po sobě jdoucích týdnů v průměru činit více než 8 hodin týdně. Za službu konanou nad základní týdenní dobu služby nad 300 hodin v kalendářním roce náleží vojákovi náhradní volno.*“ [20]

Po splnění 300 hodin má voják nárok na kompenzaci. Novela zrušila formu proplácení přesčasových hodin. Ponechala pouze formu čerpání náhradního volna za službu konanou nad základní týdenní dobu služby. Volno může nadřízený vojákovi udělit okamžitě, nejpozději

však do 6 měsíců od jeho nabytí. V případě, že čerpání brání důležitý zájem služby, tato doba se prodlužuje o další 3 měsíce. V této době již má voják možnost čerpat volno dle vlastního uvážení. Podmínkou je, že žádost o čerpání musí voják u nadřízeného podat minimálně 7 dní před jeho nástupem. Daná změna z původních 150 hodin na současných 300 hodin byla zavedena z důvodu zvýšení služebních tarifů. Ty tuto skutečnost již zohledňují.

### 3.3.1 Služební pohotovost

V případě, pokud to vyžaduje důležitý zájem služby, má nadřízený právo nařídit vojákovi služební pohotovost. V původním znění zákona mohl voják služební pohotovost vykonávat na pracovišti i mimo něj. Doba této pohotovosti se započítávala bez rozdílu, kde byla konaná přímo do základní týdenní doby služby vojáka i do jeho platu. Odměna za její vykonání byla vypočítána procentuálním poměrem hodinového platu.

Nově zákon definuje pojem služební pohotovost. *„Služební pohotovostí se rozumí přítomnost vojáka ve vojenských objektech nebo na jiných místech, která určí nadřízený, a to mimo dobu služby, a připravenost zahájit plnění služebních úkolů na určeném místě a v určeném čase. Voják je povinen se po dobu služební pohotovosti zdržet jednání, které by mu znemožnilo přijetí pokynu a případný výkon služby.“* [20]

Hlavními změnami, které novela přinesla, jsou:

- do základní týdenní doby služby se služební pohotovost v jiném místě než ve vojenských objektech nezapočítává,
- služební pohotovost na pracovišti již není proplácena hodinově,
- do 10 kalendářních dnů se služební pohotovost neproplácí,
- přesáhne-li služební pohotovost 10 kalendářních dnů za měsíc, vojákovi náleží odměna ve výši 1500,- Kč,
- dosáhne-li služební pohotovost alespoň 20 kalendářních dnů za měsíc, náleží vojákovi příspěvek ve výši 3 000 Kč.

Odměna za služební pohotovost byla zahrnuta do služebního platového tarifu vojáků, což byl hlavní důvod této provedené změny.

### 3.3.2 Nepřetržitě vojenské nasazení

*„Nepřetržitým vojenským nasazením na území České republiky je doba výkonu služby při plnění úkolů podle zvláštního právního předpisu.“* [20] V tomto případě se jedná o zvláštní předpis č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky. Ten definuje a stanovuje veškeré úkoly, které armáda musí plnit.

Podle původního znění zákona se celková doba výkonu služby započítávala jako nepřetržitě vojenské nasazení při plnění úkolů ozbrojených sil. Novela stanovila, že do nepřetržitého vojenského nasazení lze zahrnout i výkon služby při plnění standartních úkolů armády.

Novela stanovila i podstatné změny v nárocích na náhradní volno za nepřetržitě vojenské nasazení. Je-li voják nasazen do nepřetržitého vojenského nasazení na území České republiky, vzniká mu nárok na 8 hodin náhradního volna za každých ukončených 48 hodin výcviku. Do jeho pracovní doby se započítává 8 hodin za každý standartní pracovní den, ve kterém toto nasazení trvalo nejméně 8 hodin.

Trvá-li toto nasazení dobu kratší než 48 hodin, voják má nárok na volno v době, kdy by měl jinak konat službu a to v délce odpovídající době výkonu služby, která nebyla započítána do základní týdenní doby služby.

Pro správné pochopení je nutné uvést příklad z každodenní praxe. Nasazení vojáka na území České republiky je v délce 32 hodin v průběhu dvou po sobě jdoucích dní. Jelikož se jedná o dobu kratší než 48 hodin, započítá se vojákovi 16 hodin do základní doby služby a dále mu vzniká nárok na 16 hodin náhradního volna, což připadá na další dva pracovní dny. Proběhne-li nepřetržitě nasazení na území ČR v délce 64 hodin služby, má voják nárok pouze na 8 hodin volna, jelikož se jedná o dobu delší, než 48 hodin. Z výše uvedené vyplývá, že novela zvýšila oproti původnímu znění zákona nároky u nepřetržitého vojenského nasazení do 48 hodin a zároveň snížila nároky u nepřetržitého nasazení nad 48 hodin.

### **3.3.3 Služební příspěvek na bydlení**

V původním znění zákona byl stanoven pro každého vojáka služební příspěvek na bydlení ve výši 10 000 Kč. Novela tento příspěvek upravila a stanovila výši novou 3 000 Kč. Tento příspěvek se dále upravuje podle počtu členů rodiny, žijících ve společné domácnosti. Na jednoho člena rodiny vojákovi náleží 300 Kč. Maximální částka, kterou může čerpat je 1200 Kč. V případě, že ve společné domácnosti žije více vojáků, služební příspěvek na bydlení náleží všem, příspěvky na ostatní vyživované členy rodiny pouze jednomu z nich. Snížení služebního příspěvku na bydlení novela kompenzuje ještě stabilizačním příspěvkem ve výši 7 000 Kč.

### **3.3.4 Služební plat**

Za nejdůležitější změnu v zákoně o vojácích z povolání je považováno stanovení nového platového řádu, jehož cílem je průhlednější a jednodušší platový systém, který by velmi výrazně zjednodušil veškerou administrativní činnost spojenou s přípravou podkladů pro stanovení platů a jejich výplatu. Nový platový řád vytvořil vazbu mezi vojenskou hodností a služebním platem,

stanovil pravidla pro zvyšování platu a zamezil stav, aby voják v případě povýšení pobíral příjem nižší, než před povýšením.

Podle nového platového řádu složkami platu jsou:

- služební tarif,
- výkonnostní příplatek,
- příplatek za službu v zahraničí,
- zvláštní příplatek,
- příplatek za zvýšenou odpovědnost,
- příplatek za služební pohotovost,
- odměna. [20]

Vojákům, kteří jsou jmenováni do hodností v rozpětí svobodník až armádní generál, pracují a plní veškeré úkoly samostatně na systemizovaných místech u vojenských jednotek, jsou služební tarify navrženy vyšší, než služební tarify vojáků jmenovaných do hodnosti vojín. Toto jsou vojáci, kteří se na výkon svého budoucího povolání teprve připravují.

Hlavní součástí původního platu vojáka před účinností novely byl služební tarif, který se odvíjel od platového stupně a platové třídy a byl nižší. Další složky, o které se plat navyšoval, byly příplatky osobní, hodnostní, za vedení, za práci v noci, sobotu, neděli a svátek, práci přesčas, služební pohotovost, za práci ve zhoršeném prostředí. Dále se jednalo o různé druhy odměn a odměny za pracovní pohotovost.

Všechny výše uvedené složky se po vytvoření nového platového řádu staly součástí platového tarifu. Jednoznačně lze říci, že složitost v odměňování vojáků se díky novele snížila a celkově nastavený systém je z hlediska administrativy jednodušší.

### **3.3.5 Výkonnostní příplatek**

Osobní příplatek, stanovený podle původního zákona nově nahradil výkonnostní příplatek. Je to jedna z motivačních složek a jeho výše se odvíjí podle výsledků služebního hodnocení vojáka, které provádí přímý nadřízený vždy na konci kalendářního roku. Je motivační složkou platu, který je stanoven v závislosti na služebním hodnocení vojáka. Výše výkonnostního příplatku se upravuje jednou ročně, vždy 1. dubna.

Pro poskytnutí výkonnostního příplatku jsou rozhodující objektivně posouzené komplexní výsledky, kterých voják dosáhl za celý rok ve výkonu služby. Na základě dosažených výsledků se vojákovi přiznává příplatek, či nikoli. V případě, že voják nedosáhne na požadované výsledky, výše příplatku z předchozího roku se zachová, popřípadě se sníží. Pokud je voják hodnocen jako nevyhovující, zahajuje se s ním řízení o propuštění ze služebního poměru a tento příplatek mu je odebrán.

Je-li voják s hodností svobodník až nadpraporčík hodnocen výtečně, jeho tarif se zvyšuje o 2 %. U nižších a vyšších důstojníků s hodností nadporučík až podplukovník je tarif o 1,5 % vyšší. Maximální výše výkonnostního příplatku, které voják může dosáhnout po deseti letech výkonu služby s výtečným služebním hodnocením je 20% u mužstva, rotmistrovského a poddůstojnického sboru a 15 % u sboru nižších a vyšších důstojníků. Pokud je voják hodnocen jako vyhovující, jeho tarif se snižuje o 2 %, ale jen do výše základní hranice příslušného tarifu. Základní tarif se dál již nekrátí.

### **3.3.6 Příplatek za službu v zahraničí**

Novinkou, která se dotýká příplatku za službu v zahraničí, jež novela zákona zavedla je jeho stanovení a vyplácení v korunách. Podle původního zákona byl tento příspěvek vyplácen pouze v cizí měně dle platného kurzu. Nyní v případě potřeby může být v cizí měně podle aktuálního kurzu vyplácen také. Snahou uvedené změny je eliminovat výkyvy, které nastávají v kurzu cizích měn.

### **3.3.7 Stabilizační příplatek**

Důvodem zavedení stabilizačního příspěvku byla kompenzace příspěvku na bydlení, který se snížil z 10 000 Kč na 3000 Kč. Dalším důvodem zavedení bylo zvýšit atraktivitu tohoto povolání. Stabilizační příspěvek náleží každému vojákovvi, který odpracuje celý kalendářní měsíc. Jeho výše je stanovena na 7000 Kč. Tento příspěvek podléhá dani.

Hlavním důvodem jeho zavedení byla zejména kompenzace snížení příspěvku na bydlení. V případě vojáků, jejichž služba vyžaduje speciální odbornost, která je nutná pro plnění úkolů ozbrojených sil může být stabilizační příspěvek navýšen až na čtyřnásobnou částku.

## **3.4 Nástroje řízení kariér**

Vojákem z povolání je každý občan, který jako svoje povolání vykonává vojenskou činnou službu. Do služebního poměru může být povolán na základě svého svobodného rozhodnutí a vlastní žádosti. Tento poměr je založen ve velké většině odborností na kariérním principu. Vojákům však neposkytuje záruku, že se jedná o celoživotní povolání. Podstatou tohoto principu je výběr nejkvalitnějšího personálu, jeho posun do vyšších, ve většině případů náročnějších pozic. Tyto pozice jsou současně propojeny s výrazně vyšším platem. Tím je zachována velká motivace.

V minulém systému odměňování byl celý princip založený na zařazení požadované činnosti do platové třídy. Zároveň zde byla zvýhodňována seniorita. Platové třídy nekorespondovaly

s příslušnými vojenskými hodnostmi a odbornostmi. To byl důvod, proč se nevytvářely podmínky k výraznějšímu zvýšení platu při jmenování do vyšší hodnosti.

O nejzásadnějších změnách, které novela zavedla a týkající se nástrojů řízení kariér, pojednávají níže uvedené odstavce.

### **3.4.1 Povolání do služebního poměru**

Podle novely zákona 221/1999 Sb. se nemění doba určitá, kdy se povolává voják do služebního poměru. Její trvání je před i po novele v rozmezí 2- 20 let. V praxi se běžně doba služebního poměru vojáka stanovuje na 4 - 5 let. Prodloužení této doby je individuální podle dosahovaných výsledků a několikrát se opakuje. Změna nastala v odstavci 4 v § 5. Původně měl voják v případě zájmu možnost zkrátit si dobu služebního poměru kdykoli během své aktivní služby. Této možnosti vojáci pravidelně využívala až jedna třetina vojáků, hlavně v případě, kdy jim byly přiznány výsluhové náležitosti. Záměrem novely je tuto skutečnost eliminovat a proto stanovila: *„Zkrátit dobu trvání služebního poměru může služební orgán pouze na žádost vojáka, a to ze závažných osobních nebo sociálních důvodů, kterými se rozumí zejména osobní péče o osobu mladší 10 let, která je závislá na pomoci jiné osoby...“* [20] Pro příslušníky Armády České republiky z toho vyplývá, že na možnost zkrácení služebního poměru nemají žádný vliv.

### **3.4.2 Rozhodná doba ve služebním zařazení**

Rozhodná doba je zcela nový pojem, který novela zákona 221/1999 Sb. zavádí. Paragraf 6a udává: *„Rozhodná doba ve služebním zařazení (dále jen „rozhodná doba“) je doba, po kterou může voják setrvat v daném služebním zařazení. Rozhodná doba pro jednotlivá služební zařazení vychází z typových služebních zařazení a činí nejméně 2 roky a nejvíce 15 let.“* [20]

Tato doba začíná dnem, kdy je voják služebně zařazen na systemizované místo. Důvodem jejího vzniku je zavedení kariérního řádu v AČR, zajištění řízených kariér a tomu odpovídající osobní rozvoj vojáků. Jednoduše řečeno je doba rozhodná nejdelší možná doba setrvání ve služebním zařazení. V praxi od roku 2017 se vojákům poskytuje doba rozhodná v délce trvání 4-5 let, specialistům let 7. Prodloužit rozhodnou dobu lze až na dvojnásobek. O dalším prodloužení rozhoduje služební orgán nejpozději 4 měsíce před jejím uplynutím. Zvažují se nejvhodnější varianty zda:

- voják bude povýšen a služebně zařazen na nové systemizované místo s vyšší hodností,
- rozhodná doba se prodlouží na stávajícím systemizovaném místě,
- vojákovi zůstane stejná hodnost, pouze se změní zařazení na jiné systemizované místo,

- služební poměr vojáka bude ukončen,

Dobu rozhodnou doplňují i další nástroje řízení kariér. Jedná se především o pravidelná, služební hodnocení, bez nichž by voják nemohl pokračovat ve své kariéře.

### **3.4.3 Služební hodnocení**

Služební hodnocení vojáků má v kariérním řádu velmi významnou roli. Je zde kladen velký důraz na každého velitele. Jeho úkolem je objektivně hodnocení zpracovat, jelikož je obrazem celoroční práce vojáka a je důležitým nástrojem při rozhodování o jeho kariérním růstu. Má vliv na jeho plat, který se podle hodnotících závěrů buď zvyšuje, či snižuje, nebo zůstává v původní výši.

Pokud voják nesouhlasí s některými body, či závěry služebního hodnocení, může se proti nim do 3 pracovních dnů ode dne, kdy se s hodnocením seznámil odvolat. Toto definují nové odstavce 3 a 4 v § 17 novely 221/1999 Sb.

## 4 NÁZORY VOJÁKŮ 21.ZTL NA PROVEDENÉ ZMĚNY

V předchozí kapitole byly představeny a vysvětleny pro vojáky nejpodstatnější novinky a změny, které novela zákona 221/1999 Sb. přinesla. Ty byly použity při dotazníkovém šetření, které bylo provedeno mezi příslušníky 21. základny taktického letectva v Čáslavi. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, zda jsou vojáci těmito změnami motivováni, či nikoli. Tato část bakalářské práce je rozdělena do těchto okruhů:

- základní informace o vybrané skupině vojáků,
- velitel jako autorita a tvůrce motivace,
- obecné otázky k novele zákona
- systém odměňování,
- nástroje řízení kariér

### 4.1 21. základna taktického letectva

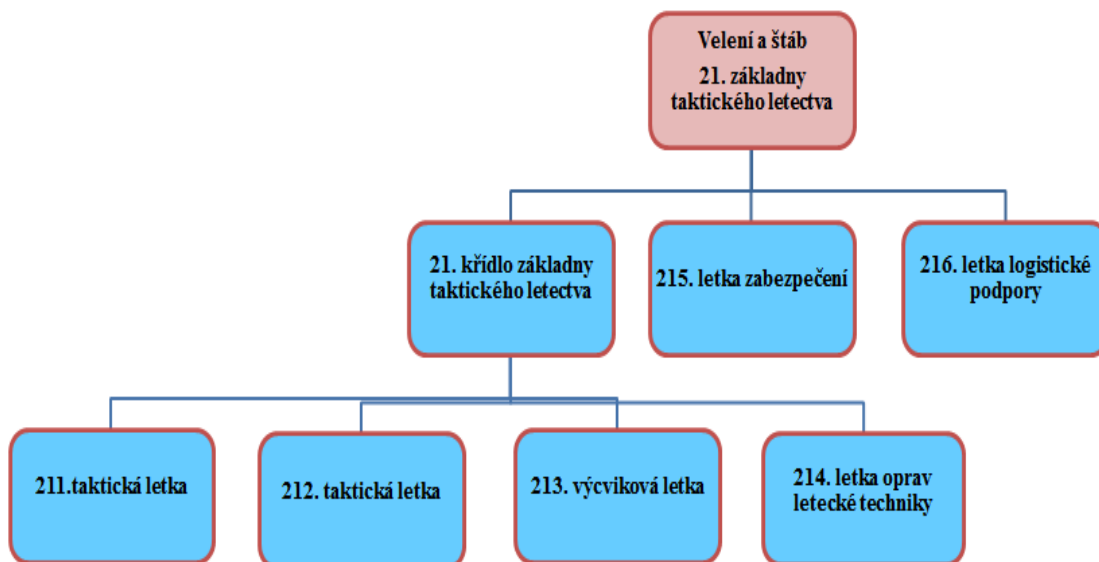
21. základna taktického letectva v Čáslavi je v rámci vzdušných sil Armády České republiky jednou z hlavních bojových složek. Jejím velitelem je plukovník generálního štábu Ing. Petr Tománek. Organizačně je rozčleněna na velitelství a štáb, křídlo taktického letectva se čtyřmi taktickými letkami, dále 215. letka radiotechnického zabezpečení a zabezpečení velení a 216. letka logistické podpory.

Nejdůležitějšími úkoly základny jsou:

- zajistit ochranu obranu, suverenitu vzdušného prostoru České republiky a vzdušného prostoru zemí Severoatlantické aliance,
- zajistit ochranu důležitých a citlivých objektů v rámci Národního posilového systému protivzdušné obrany České republiky,
- letecký výcvik a přeškolení pilotů,
- účast na pozemních i leteckých cvičeních na území ČR a v zahraničí,
- neustálé začleňování veškerých prostředků a sil 21.zTL do struktur NATO,
- účast v zahraničních operacích,
- prezentace Armády České republiky na veřejnosti,
- pomoc veškerým civilním a vojenským letadlům v nebezpečí a nouzi,



- udržovat a rozvíjet součinnost se zahraničními jednotkami
- přijímat významné návštěvy.



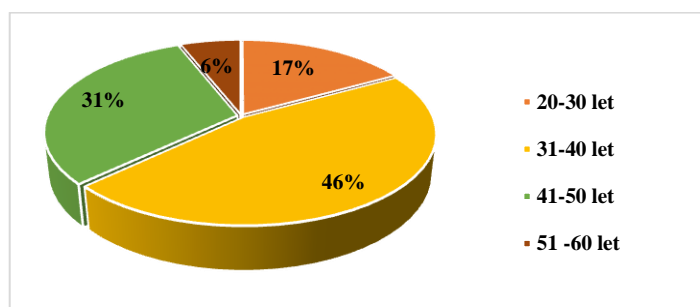
Obrázek 5 Organizační struktura 21.zTL Čáslav

*Zdroj: vlastní*

V současné době má základna k dispozici 1050 systemizovaných míst pro vojáky z povolání, z nichž je obsazeno 985 a 234 míst pro občanské zaměstnance. Tato místa jsou plně obsazena.

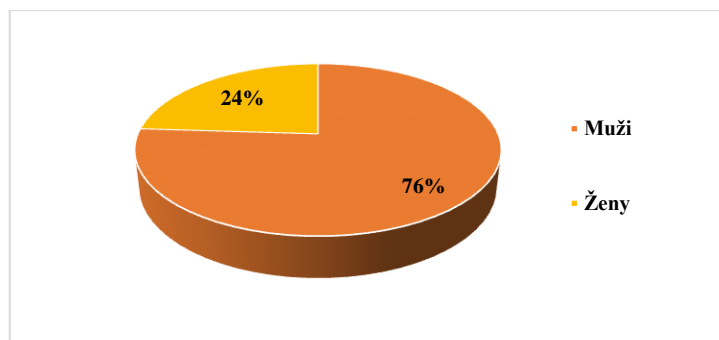
## 4.2 Základní informace o vybrané skupině vojáků

Tato část obsahuje 6 základních otázek. Poskytuje základní informace, jako jsou věk a pohlaví respondentů, jejich zařazení do hodnostních sborů, délka trvání služebního poměru a jejich rozdělení podle typu pracovní doby. Tyto informace jsou důležité pro správné pochopení dotazníkového šetření.



Graf 1 Věkové rozhraní

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*



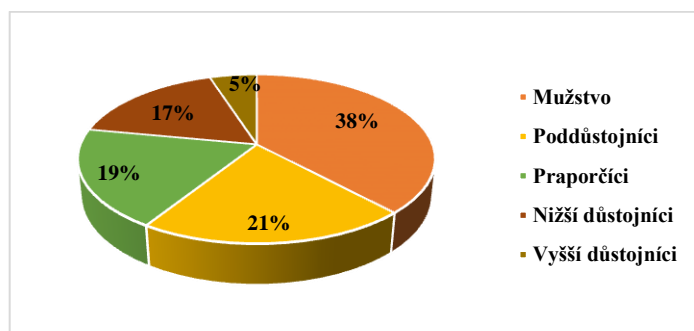
**Graf 2 Pohlaví oslovených VZP**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Z grafů č. 1 a č. 2 je patrné, že na 21.zTL v Čáslavi jsou na systemizovaných místech služebně zařazeni vojáci a vojákyně ve věku 20 – 60 let. Stejně jako u vybraného vzorku pro dotazníkové šetření je i na celé základně větší zastoupení mužů než žen. Všichni jsou podle hodností zařazeni k jednotlivým hodnostním sborům. V tomto případě se jedná o sbory s těmito hodnostmi:

- **mužstvo** - svobodník
- **poddůstojníci** – desátník, četař, rotný,
- **praporčíci** – rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík, štábní praporčík,
- **nižší důstojníci** – poručík, nadporučík, kapitán,
- **vyšší důstojníci** – major, podplukovník, plukovník.

Jejich doba trvání služebního poměru je v rozmezí od 1 roku až po více než 21 let.

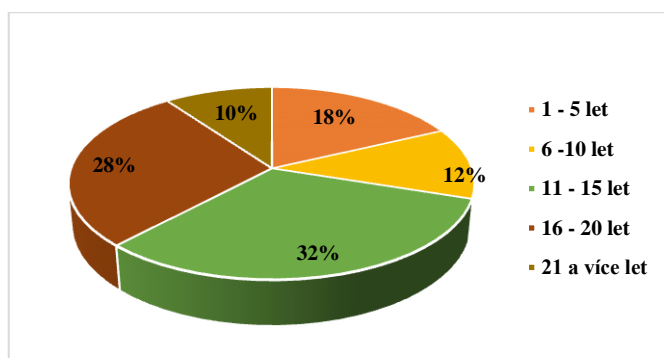


**Graf 3 Rozdělení VZP do hodnostních sborů**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Z grafu č. 3 je zřejmé, že největší zastoupení respondentů je v hodnosti svobodník 38%, následují poddůstojnický sbor 21%, praporčíci 19%, nižší důstojníci 17% a vyšší důstojníci 5%. Důvodem položení této otázky bylo potvrzení, či vyvrácení hypotézy, že některých hodností se změny zavedené novelou příliš nedotkly. Odpovědí na další otázku, která byla

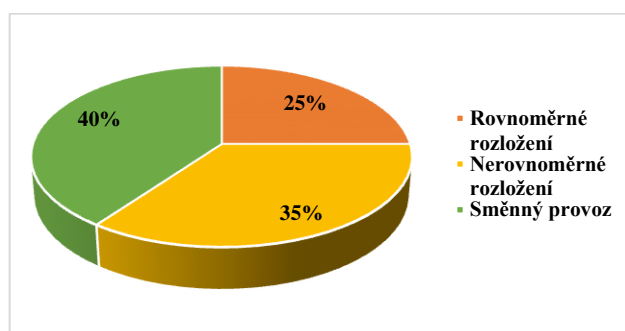
položena, je graf č. 4. Ten ukazuje, že nejčastěji odpovídali na položené otázky vojáci, kteří u 21.zTL slouží 11 - 15 let. Celkem 32%.



**Graf 4 Doba trvání služebního poměru v AČR**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Vojáci jsou podle vykonávané funkce, odbornosti a náplně práce dále rozděleni do 3 typů pracovní doby. Jedná se o pravidelnou pracovní dobu rovnoměrně rozdělenou, pravidelnou pracovní dobu nerovnoměrně rozdělenou a směnný provoz. V tomto případě jsou pro vojáky hlavní náplní jejich práce celodenní směny v délce 12, 24, 26 hodin. Toto rozdělení je předmětem grafu č. 5.



**Graf 5 Rozdělení VZP podle typu pracovní doby**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Z výše uvedeného grafu je patrné, že v pravidelné pracovní době pracuje 25 % dotázaných. Jedná se především o vojáky na štábní a velitelských funkcích. V pravidelné pracovní době nerovnoměrně rozložené pracuje veškerý letecký personál. Jejich hlavní náplní práce je příprava, průběh, údržba a vyhodnocení všech letových akcí. Ty probíhají v předem stanovených časech každý pracovní den, někdy i ve dvou směnách. V případě různých cvičení a ukázek i o víkendu. Nejčastěji však od 08:00 – 14:00 a 16:00 – 22:00. Tyto časy se operativně upravují, stejně jako pracovní doba všech příslušníků této kategorie.

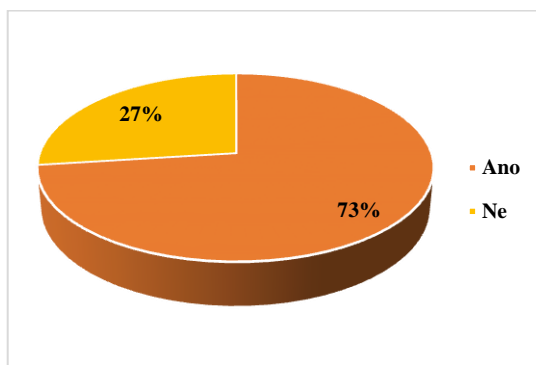
Směnný provoz je aplikován především u příslušníků 215. letky zabezpečení, jejichž hlavní funkční náplní je zajištění 12, 24 a 26 hodinových útvárových směn.

### 4.3 Velitel jako autorita a tvůrce motivace

Morálka vojáka, družstva, čety, nebo roty velkým způsobem ovlivňuje motivaci. Proto je velice důležité, aby velitel byl autoritou a zároveň udržoval dobrý jak emoční, mentální, tak i duševní stav vojáků. Jen tak budou schopni v armádě fungovat a bez větších problémů plnit rozkazy.

Pro vojáka je nutné mít pocit, že jeho práce má smysl, je potřebný a má před sebou vidinu kariérního růstu. Díky tomu se zvyšuje jeho aktivita zapojit se do plnění armádních cílů. Vytváří aktivitu, která zlepšuje komunikaci a spokojenost v práci a upevňuje kolektiv. Stejně jako jiní zaměstnanci, i vojáci potřebují znát zpětnou vazbu. Z tohoto důvodu by velitel neměl zapomínat na uznání, které je velmi účinné v motivaci a řízení změn.

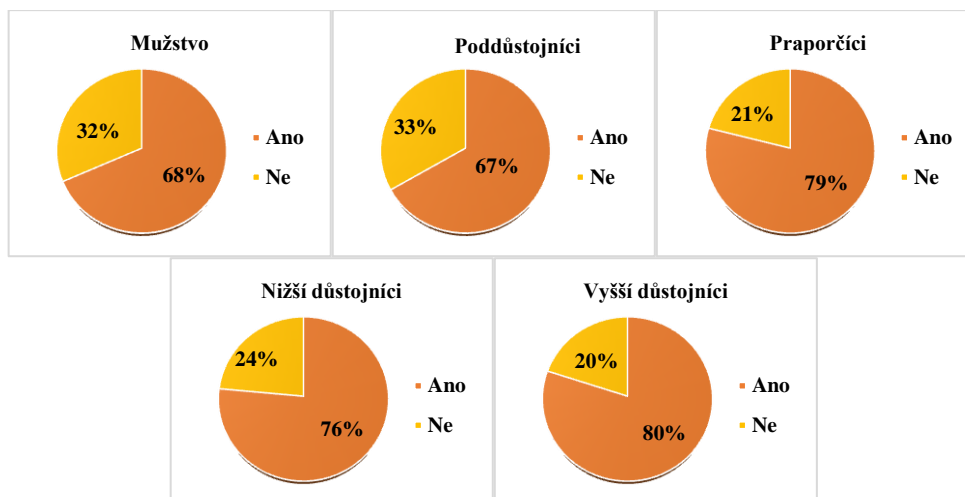
Zda vojáci považují svého velitele za autoritu, je první otázka tohoto okruhu.



**Graf 6 Považujete svého nadřízeného za autoritu?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

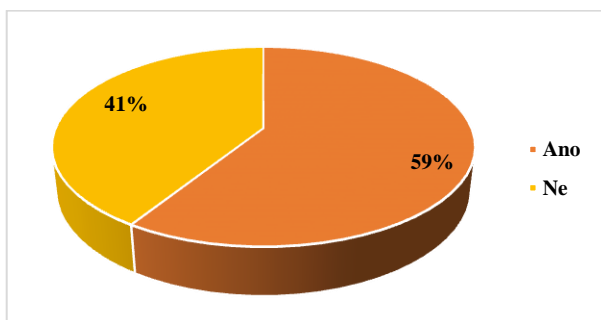
Z grafu č. 6 je patrné, že více jak jedna čtvrtina dotázaných nepovažuje svého velitele za autoritu. Tato otázka byla ještě dále posouzena z hlediska jednotlivých hodnostních sborů.



**Graf 7 Autorita nadřízeného podle zařazení do hodnostních sborů**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

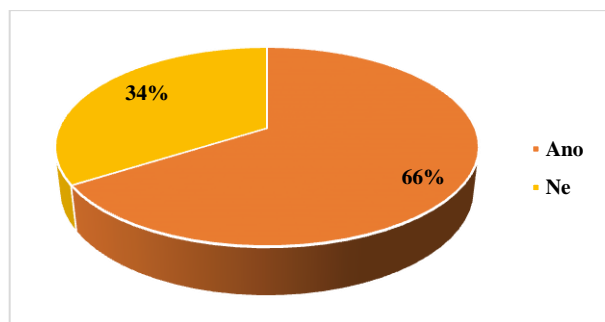
Výsledkem grafu č. 7 je skutečnost, že v případě mužstva a poddůstojníků nepovažuje svého velitele za autoritu více jak 30 % dotázaných, což je v případě 21. zTL nelichotivý výsledek. Jako hlavní příčinu tohoto výsledku vojáci spatřují v odpovědi na otázku: „ Domníváte se, že Váš nadřízený zná dobře Vaši funkční pracovní náplň? “ Výsledek udává graf č. 8.



**Graf 8 Domníváte se, že Váš nadřízený zná dobře Vaši funkční pracovní náplň**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

41% dotázaných se domnívá, že jejich přímý nadřízený nezná dostatečně funkční náplň jejich práce. To je i důvod toho, proč vojáci nedostávají včas informace pro výkon služby, které jsou v některých případech klíčové, což je patrné z grafu č. 9.

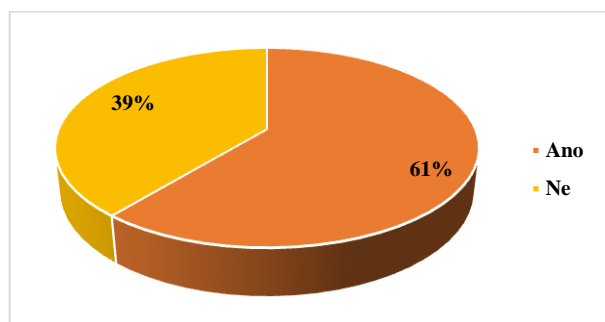


**Graf 9 Dostáváte od velitele včas informace nutné pro výkon služby?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Součástí práce vojáků na velitelských pozicích je jejich účast na týdenním plánování v oblasti vševojskové přípravy a denním plánování v oblasti letové přípravy. Zde jsou předávány informace s dostatečným předstihem, aby byla zajištěna dostatečně dlouhá doba pro jejich splnění. Přesto je více, jak 30 % dotazovaných je přesvědčeno, že informace nutné pro výkon jejich povolání nedostávají od svého nadřízeného včas. Z tohoto důvodu dochází ke stresovým a vypjatým situacím, kde vojáci vyslovují svůj nesouhlas s tímto stavem.

Umět naslouchat svým podřízeným, komunikovat s nimi, je další vlastnost, kterou by měl disponovat dobrý velitel. Jak ohodnotili oslovení vojáci své velitele z tohoto pohledu, naznačuje graf č. 10.



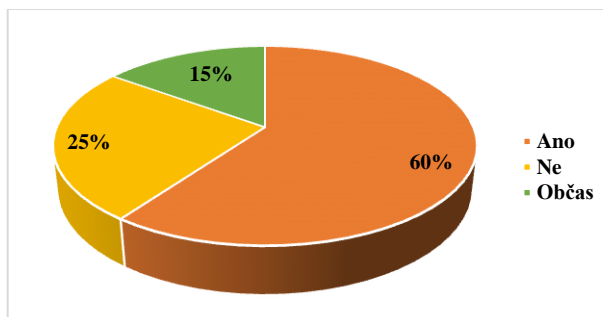
**Graf 10 Komunikuje s Vámi dostatečně Váš přímý nadřízený?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

I když je základna založena na štábně liniové struktuře a komunikace probíhá především shora dolů, přesto je komunikace na úrovni podřízený – nadřízený každodenní nutností. Ne každý velitel dokáže naslouchat názorům svých podřízených a komunikovat s nimi. 39% oslovených tuto komunikaci hodnotí jako nevyhovující.

V zájmu každého velitele by mělo být vytvoření týmu, kde spolupráce mezi vojáky a dosažení maximálního výkonu je naprostou samozřejmostí. Toho však nelze dosáhnout

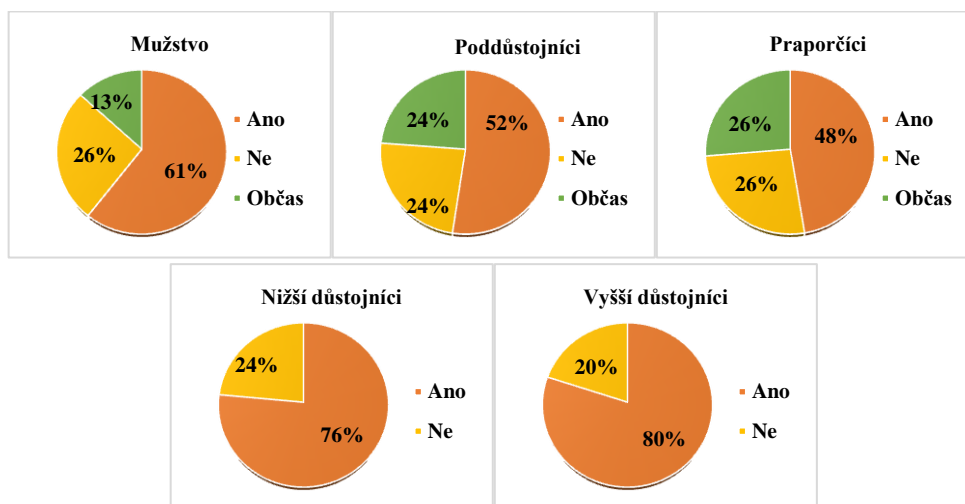
bez dostatečné motivace. Motivuje Vás nadřízený k lepším pracovním výkonům, je poslední otázka tohoto okruhu, na kterou odpovídali vojáci v připraveném dotazníku. Odpověď na tuto otázku byla dále ještě rozpracována podle hodnostních sborů.



**Graf 11 Motivuje Vás nadřízený k lepším pracovním výkonům?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Z grafu č. 11 vyplývá, že 25% dotázaných se domnívá, že nejsou motivováni k lepšímu výkonu služby. Dalších 15 % vojáků je motivováno občas a zbylých 60 % je s motivací ze strany svého nadřízeného spokojeno. Situaci v hodnostních sborech analyzuje graf č. 12.



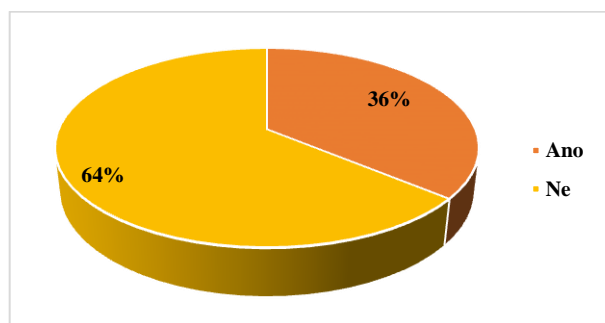
**Graf 12 Motivace nadřízeným podle zařazení do hodnostních sborů**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

V případě hodnostních sborů motivaci nejhůře hodnotí praporčický a poddůstojnický sbor. Téměř polovina dotazovaných motivaci od svého nadřízeného nepocituje, nebo jen velmi zřídka. Následuje mužstvo. Ani zde motivace není na dostatečné úrovni. Uspokojivý stav lze konstatovat v případě důstojnických sborů.

## 4.4 Obecné otázky

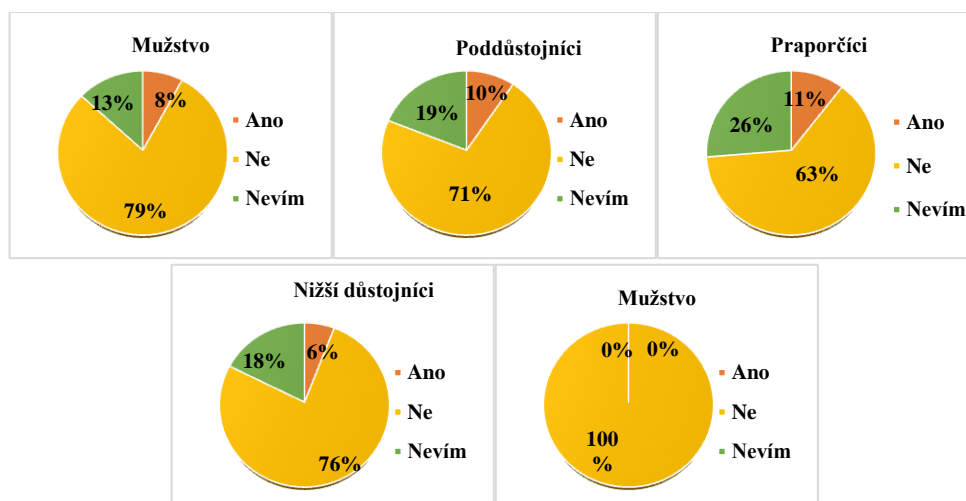
Novela zákona má významný vliv na systém odměňování a zároveň na motivaci vojáků. Změnila nejen systém odměňování vojáků, ale i systém kariérního růstu, tedy dvě velmi důležité složky, které se podílejí na motivaci vojáků z povolání. Je proto nezbytné, aby změny provedené novelou byly vojákům správně prezentovány a vysvětleny.



**Graf 13** Obdržel jste informace o vzniku a dopadech novely zákona č.221/1999 Sb.?

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Z grafu č. 13 vyplývá, že 64% dotazovaných nemá dostatečné informace o vzniku a dopadech zmiňované novely. 36% respondentů hodnotí tuto otázku negativně. Při takto podstatných změnách je velmi důležité, se zaměstnanci komunikovat a zeptat se na jejich názory. Následující otázka, zda je uvedená novela pro vojáky přínosem, bude posouzena podle hodnotních sborů.



**Graf 14** Je podle Vás tato novela pro VZP přínosem?

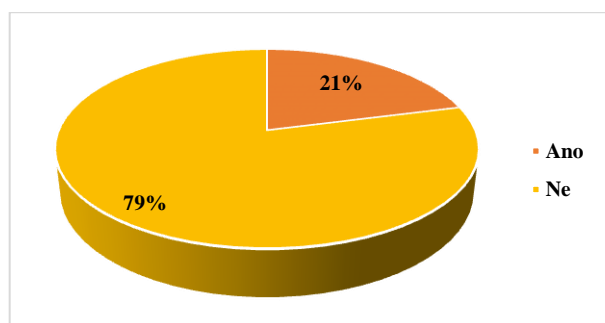
*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*



V odpovědi na tuto otázku převládá u příslušníků všech sborů názor, že změna novely pro ně není přínosem. V čem spatřují hlavní příčiny, ukazují odpovědi na otázky v následující kapitole.

## 4.5 Systém odměňování

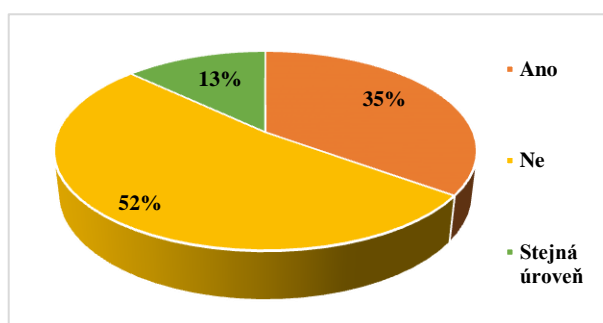
Tato kapitola se zaměřuje na otázky týkající se systému odměňování. Do dotazníku byly vybrány změny, které vojáci od počátku novely vnímají jako klíčové pro výkon jejich práce.



**Graf 15** Domníváte se, že nový systém odměňování je oproti minulému spravedlivější?

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

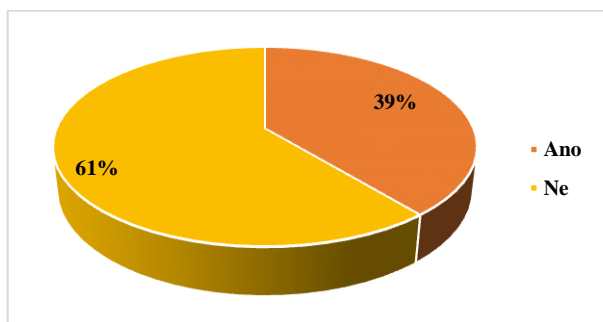
Změny zavedené novelou se obecně snažily udělat celý systém odměňování spravedlivější, jednodušší a průhlednější. Z grafu vyplývá, že 79 % všech oslovených vojáků nemá pocit, že by se tento záměr naplnil. Důvodem může být i skutečnost, že většině vojáků nebyly vysvětleny důvody vzniku novely a změny, které byly nastaveny. Novela po svém zavedení snížila průměrný příjem vojáků na částky, které byly v roce 2010. Z tohoto důvodu bylo vhodné, položit vojákům otázku, zda u nich došlo ke zvýšení platu po zavedení novely.



**Graf 16** Došlo u Vás ke zvýšení platu po zavedení novely?

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

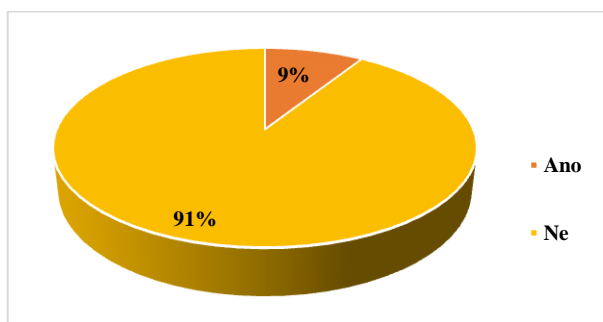
Z grafu je patrné, že pouze u 35 % dotazovaných došlo k navýšení platu. U 13 % plat zůstal na podobné úrovni a u 52 % se snížil. Toto vojáci vnímají jako velký demotivační prostředek. Tvrzení, že novela narovná platové podmínky vojáků a omezí dopady, které přinesla restriktivní politika do systému odměňování u příslušníků AČR lze v tomto případě jasně vyloučit. Ani následující otázku, zda je správné, že výše platu se odvíjí od hodnosti vojáka, nehodnotí respondenti pozitivně.



**Graf 17 Je podle Vás správné, že výše platu se odvíjí od hodnosti vojáka?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

61 % vojáků, je přesvědčeno, že stanovení platu podle hodností, není správným krokem. Obzvláště příslušníci mužstva a poddůstojnického sboru, vnímají jednoznačně tuto změnu jako demotivační. Převládá u nich názor, že práce v těchto sborech je tímto krokem vnímaná jako podřadná a i když ji vykonávají na vysoké profesionální úrovni, často i nad rámec svých povinností, není doceněná. V původní novele měl velitel možnost motivovat své podřízené úpravou výše osobního ohodnocení, či příplatkem za služební pohotovost. I tyto nástroje novela zrušila, což je pro vojáky další demotivační faktor. To potvrzují výsledky grafu č. 18.

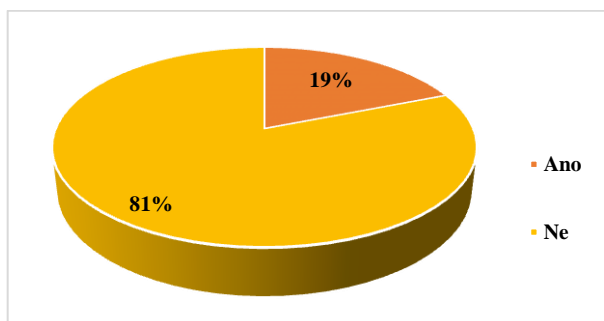


**Graf 18 Považujete za správné zrušení osobního příplatku a odměny za pracovní pohotovost?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

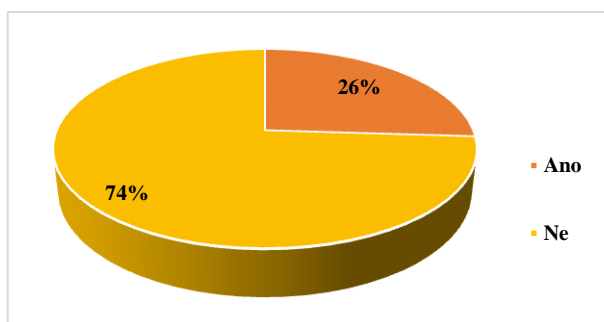
91 % dotazovaných vnímá tento krok za nesprávný. Nově novela zavádí výkonnostní příplatek. Ten má být jediným přímo působícím faktorem na motivaci.

Je stanoven v závislosti na služebním hodnocení vojáka, kterého zde posuzuje jeho nadřízený. Jak vojáci vnímají jeho zavedení, ukazují grafy č. 19 a č. 20.



**Graf 19** Je výkonnostní příplatek adekvátní náhradou za osobní příplatek?

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

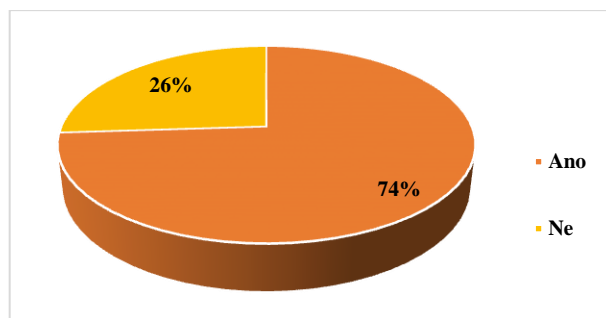


**Graf 20** Považujete výkonnostní příplatek za motivační faktor?

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

V případě obou otázek převládají negativní odpovědi. Tento příspěvek v žádném případě nezohledňuje zkušenosti, délku služby, odpovědnost za vedení, či náročnost systemizovaného místa. Příspěvek neřeší přístup vojáka ke stanoveným úkolům a hodnocení, které je podstatné pro stanovení výkonnostního příspěvku, ale je stále jen subjektivním hodnocením hodnotitele. Dalším negativem je jeho velmi pomalý růst.

Stabilizační příspěvek je další novinkou, kterou novela zavedla. Byl zaveden za účelem zvýšení atraktivnosti služebního poměru vojáků. Jeho výše je 7 000 Kč, byl uveden jako doplněk příspěvku na bydlení. Ten byl snížen z původních 10 000 Kč na 3 000 Kč a právě stabilizační příspěvek má být jeho kompenzací. Jeho největším negativem je, že se nezapočítává do tarifu a tudíž nemá vliv na výkonnostní příspěvek ani výsluhové náležitosti. Jak příslušníci 21. zTL vnímají tento příspěvek, dokresluje graf č. 21.

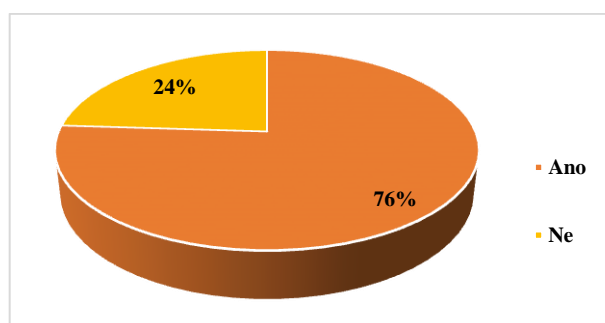


**Graf 21 Považujete stabilizační příplatek za motivační faktor?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Původně většina vojáků chápala zavedení tohoto příspěvku jako nástroj pro zachování stejné hranice platů na podobné úrovni jako před novelou. Nyní je vnímán jako náhrada dorovnávací již zmiňovaný snížený příspěvek na bydlení, nebo jako příspěvek pro snížení odchodovosti vojáků do podobných firem v civilním sektoru, které se zabývají podobnou odborností a nabízí plat ve vyšší relaci. Tento příspěvek 74 % respondentů vnímá jako motivační.

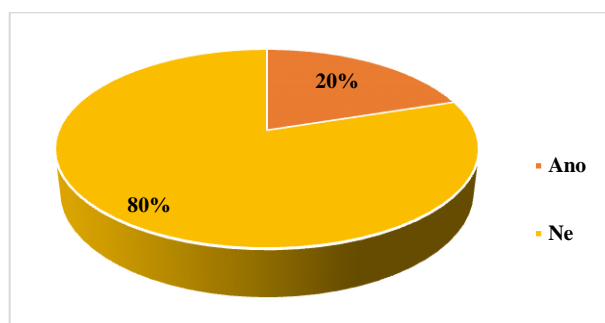
Další novým institutem, který novela zavedla, je nepřetržité vojenské nasazení. Je to doba výkonu služby, na kterou se vztahují zvláštní právní předpisy. Vojáci by měli být připraveni, že v této době budou plnit speciální úkoly a zároveň by ji měli vnímat jako přirozenou součást jejich funkční náplně.



**Graf 22 Považuje nepřetržité vojenské nasazení jako jasnou součást funkční náplně vojáka?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

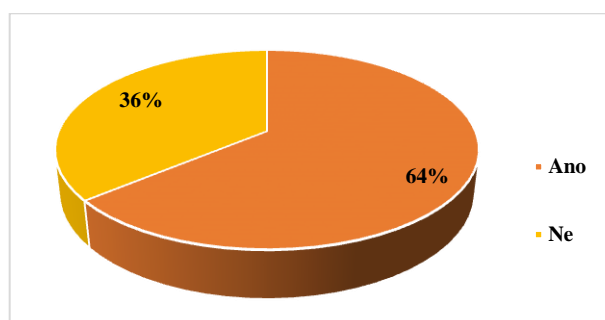
Z grafu č. 22 je zřejmé, že většina vojáků skutečně vnímá uvedené nasazení jako přirozenou součást funkční náplně a služebního poměru. Novela dále uvádí, že za toto nasazení náleží vojákovi odměna ve formě náhradního volna, jak bylo uvedeno v kapitole 4.2.3. Výsledek grafu č. 23 ukazuje, zda je tato odměna pro vojáky dostačující.



**Graf 23 Myslíte si, že stávající odměna ve formě náhradního volna je správná?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

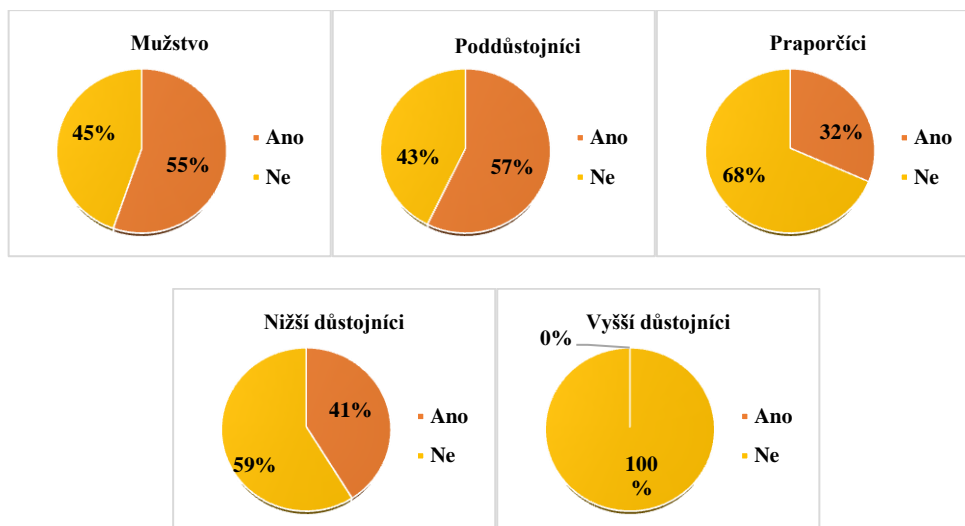
80 % vojáků náhradní volno nepovažuje za adekvátní a správnou odměnu v případě vojenského nasazení. Pouze 20 % vojáků vyslovilo kladný názor. Jedná se především o štábní pracovníky, kterých se tato forma služby týká zcela výjimečně. Další znevýhodnění oproti původnímu znění vojáci zaznamenali v případě služby nad základní týdenní dobu služby. Původně měl voják nárok na náhradní volno již po 150 hodinách práce nad rámec jeho základního ročního fondu. Nově stanovený počet hodin se upravil na 300 hodin.



**Graf 24 Je u Vás časté, že vykonáváte službu nad základní týdenní dobu služby?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

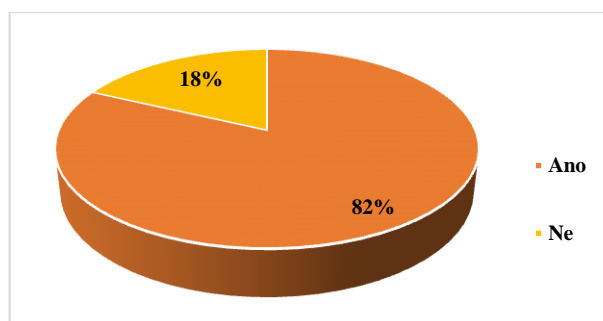
Jelikož příslušníci 21.zTL vykonávají velké množství specifických činností v rámci zabezpečení letového provozu v České republice, tak i v zahraničí, výkon výše zmiňované služby u nich není ojedinělý. Jak dokresluje graf č. 24, u 64 % dotazovaných je tato služba častým jevem. Následující graf č. 25 naznačuje rozložení této doby v jednotlivých hodnostních sborech.



**Graf 25 Přesáhla u Vás tato doba služby 300 hodin za kalendářní rok?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Podrobné rozčlenění do hodnostních sborů ukazuje, že tímto druhem služby jsou nejvíce zatíženi příslušníci mužstva a poddůstojnického sboru. Právě oni se nejčastěji účastní pozemních i leteckých cvičení, přehlídek, vojenských pohřbů, speciálních kurzů, či nastupují jako zálohy k posílení útvarových směn. Více než 50 % zmíněných, roční limit 300 zdarma splní. Poté uplatňují nárok na náhradní volno. Ke službě nad rámec základní doby služby se váže i poslední otázka systému odměňování.



**Graf 26 Působí na Vás demotivačně, že služba nad rámec základní týdenní doby služby, během sobot a nedělí, v noci a ve svátek není finančně ohodnocena?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

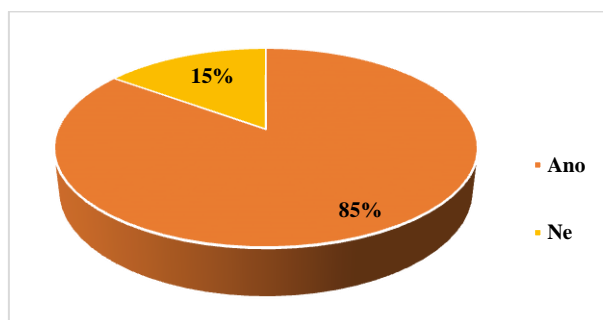
I poslední otázka tohoto okruhu byla vnímána dotazovanými negativně a to v případě 82 %. Neproplácení příplatků za výkon službu v noci, ve svátek, o sobotách a nedělích je dalším demotivujícím faktorem, který novela zavedla.

## 4.6 Nástroje řízení kariér

Dalším důležitým faktorem, který vedle systému odměňování působí na motivaci pracovníků, jsou nástroje řízení kariér. Novela zavedla tři důležité změny. První se týká

změny ustanovení vojáka do služebního poměru. Druhou je nově zařazený kompletně prvek, který podstatně mění kariérní růst vojáka. Touto nejzásadnější zavedenou novinkou, je rozhodná doba ve služebním zařazení. Poslední změnou je nově nastavené služební hodnocení.

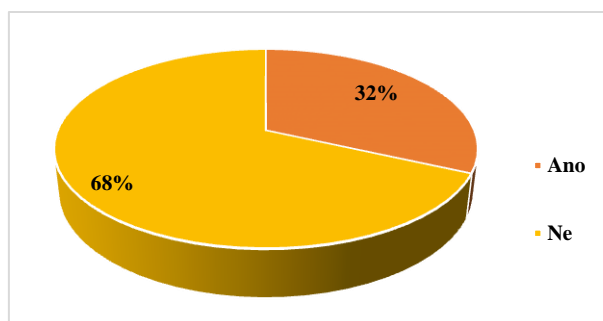
Možnost zkrácení délky služebního poměru je první otázka, která byla vojákům položena v tomto okruhu.



**Graf 27** Měla by vojákům zůstat možnost, zkrátit si délku služebního poměru z jakýchkoli důvodů?

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Z výsledků je patrné, že přísnější parametry, které novela přinesla, příslušníci 21. zTL vnímají negativně a domnívají se, že voják by měl zpět dostat právo zkrátit si dobu trvání jeho závazku vůči Armádě České republiky i z jiných důvodů, než jsou sociální, či závažné osobní. S tvrzením, pokud se člověk rozhodne stát se vojákem, musí s touto možností počítat, se neztotožňují.



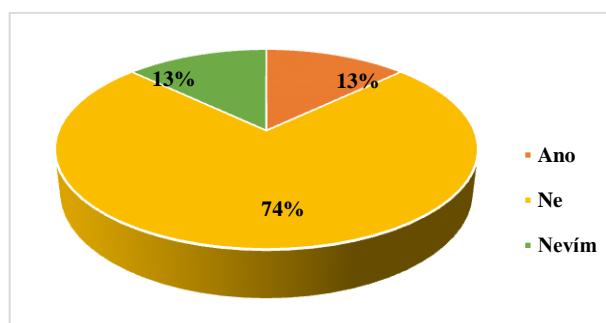
**Graf 28** Vnímáte tuto změnu demotivačně?

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Výsledkem grafu č. 28 je skutečnost, že 68% z oslovených ji nepovažuje jako demotivační, což je pro armádu pozitivní jev.

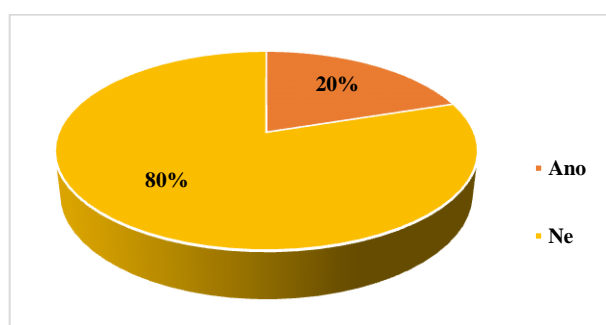
Stanovení maximální délky doby, kdy může voják být služebně zařazen na systemizovaném místě, je další otázka, kterou novela řešila. Výsledkem je zavedení rozhodné doby. Jejím cílem je řešit pohyb vojáků ve struktuře Armády České republiky.

Do této doby bylo běžné, že vojáci setrvali na místech i 15-20 let. Nově se toto zařazení stanovilo na 4-5 let. Jak vojáci vnímají tuto změnu, ukazují grafy č. 29 a č. 30.



**Graf 29** Je z Vašeho pohledu zavedení rozhodné doby přínosem?

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*



**Graf 30** Souhlasíte, že zavedená rozhodná doba bude mít pozitivní vliv na budoucí kariéru?

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Motivovat vojáky v činné službě, ale i nové uchazeče o službu v ozbrojených silách, byl záměr této nově zavedené změny. Oba grafy ukazují, že vojáci v této změně vidí pravý opak a je dalším demotivačním faktorem, jelikož jim je jasné, že stávající místo budou muset po 4 – 5 letech opustit a nastoupit na nové. Pokud se jiné místo na mateřském útvaru nenajde, nabídne jim armáda jiné kdekoli v rámci celé AČR anebo bude jejich služební poměr ukončen.

Cílem poslední otázky tohoto bloku bylo zjistit, jaké další změny, které s sebou novela přinesla, vojáci vnímají a zda snížily jejich motivaci k výkonu služby. Jako nejčastější faktory, které snižují jejich pracovní nasazení, uvádí:

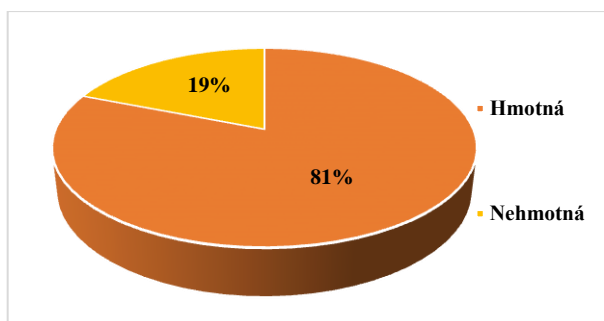
- nezohledňování odborných znalostí a zkušeností v platu vojáka,
- nezohledňování služeb v noci, ve svátek a o víkendech,
- komplikované vykazování pracovní doby,



- neumožňuje nadřazenému hodnotit vojáky podle výkonu,
- zrušení motivačních bonusů za tělesné a profesní přezkoušení,
- potlačení spravedlivého odměňování.

## 4.7 Ostatní motivační faktory

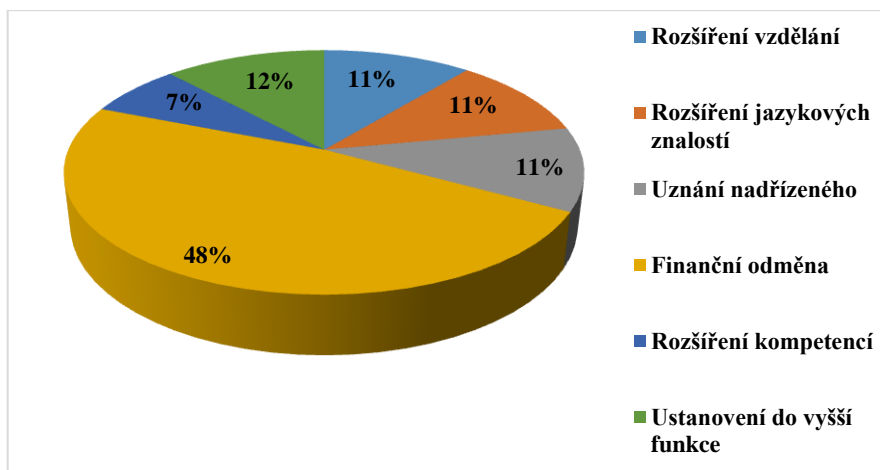
Nelze pochybovat o tom, že práce vojáka je náročná fyzicky i psychicky. Zároveň je s ní spojena řada omezení a má i své nevýhody. Z tohoto důvodu omezení plynoucí z výkonu tohoto povolání jsou kompenzována dalším finančním i sociálním zajištěním vojáků. V případě finančního zajištění se jedná o příspěvek na stravování, náborový, výsluhový příspěvek, odbytné a odchodné či služební volna, při kterých se vojákovi oproti civilním zaměstnancům nekrátí plat. Do kategorie sociálního zajištění se zahrnují preventivní rehabilitace, vojenské rekreace, bezúročné půjčky, vojenská tělovýchova, či příspěvky na kulturní a sociální potřeby. Které faktory vojáci upřednostňují, ukazují následující grafy.



**Graf 31 Který druh motivace preferujete?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Graf č. 31 jasně ukazuje, že vojáci upřednostňují hmotnou motivaci, ke které se hlásí 81% oslovených respondentů. 19% vnímá motivaci nehmotnou, jako pro ně lepší variantu. Další faktory, které vojáci 21.zTL vnímají, jako motivační jsou předmětem grafu č. 32.

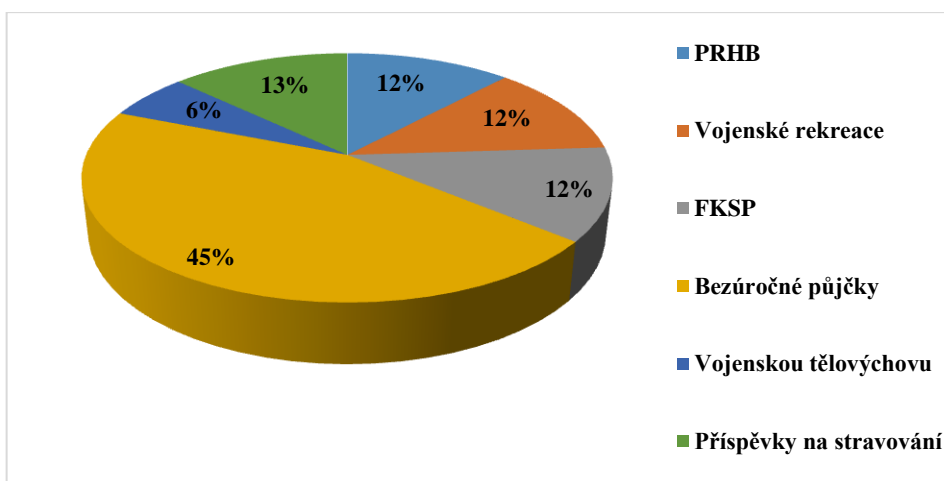


**Graf 32 Který z uvedených motivačních faktorů upřednostňujete?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Téměř polovina ze všech opět upřednostňuje finanční motivaci. Ostatních 5 uvedených faktorů se pohybuje na podobné úrovni. Rozšíření kompetencí je pro vojáky nejméně podstatné. Tento faktor považuje za motivační pouze 7 % dotázaných.

Armáda České republiky vojákům poskytuje další různé benefity. Ty jsou prezentovány jako sociálními programy. Jedná se zcela nepochybně o silnou motivační složku pro zájemce o službu vojáka z povolání.

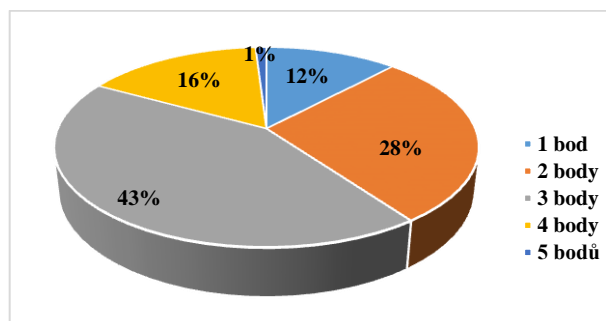


**Graf 33 Jaké další benefity upřednostňujete?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

Jako nejlepší benefit této kategorie vojáci označili bezúročné půjčky. Pro tento benefit se vyslovilo 49 %. Ostatní v podobě příspěvků na stravování, z fondu kulturních a sociálních potřeb, vojenské rekreace, preventivní rehabilitace se pohybují na úrovni 12 %.

Na poslední místo se řadí služební tělovýchova. V poslední otázce, která se týkala motivace, bylo úkolem vojáků na bodové stupnici ohodnotit motivační systém AČR.

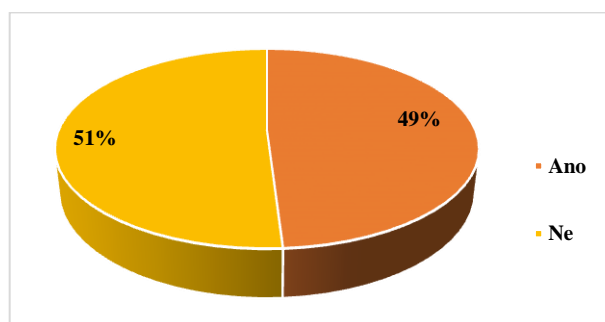


**Graf 34 Na bodové stupnici ohodnot'te motivační systém AČR**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

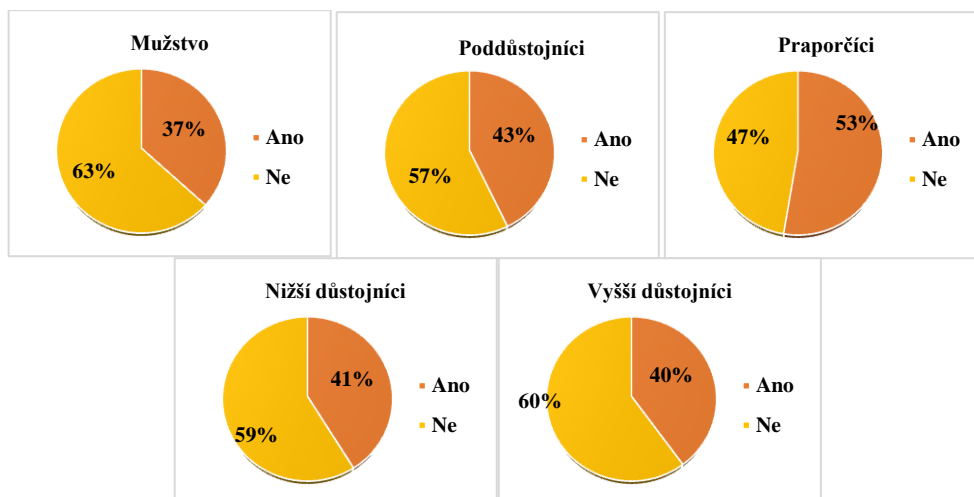
Výsledek grafu ukazuje, že vojáci nejsou spokojeni s nově zavedeným motivačním systémem. Pro 1-3 body se jich vyslovilo celkem 83%. Pro hodnocení 4-5 bodů se vyslovilo 17% dotázaných.

Uvažoval jste v průběhu 3 let od vydání novely o odchodu z AČR, byla poslední otázka připraveného dotazníku. Její celkové výsledky jsou rozpracovány dále podle hodnotných sborů.



**Graf 35 Uvažoval jste v průběhu 3 let od vydání novely o odchodu z AČR?**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*



**Graf 36 Úvahy o odchodu z AČR v jednotlivých hodnostních sborech**

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

O odchodu z řad příslušníků Armády České republiky v posledních 3 letech uvažovalo 49 % vojáků, což je velmi vysoké procento. Nejvíce o odchodu přemýšlí vojáci praporčíckého sboru, kteří jako jediní jsou nad hranicí 50 %, což může být zapříčiněno tím, že se jedná především o vojáky ve funkcích leteckých techniků, kterých se změny dotkly asi nejvíce.

## 5 STAV MOTIVACE VOJÁKŮ PO PROVEDENÝCH ZMĚNÁCH

V bakalářské práci byla provedena analýza změn, která zavedla novela zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Pomocí dotazníkového šetření, které bylo zaměřené na motivaci vojáků z povolání, byly zjištěny některé motivační, ale především demotivační faktory, které na vojáky působí díky zavedeným změnám.

Jako demotivující vojáci uvádí tyto změny:

- služba konaná nad základní týdenní dobu služby,
- služební pohotovost,
- nepřetržité vojenské nasazení,
- služební příspěvek na bydlení,
- služební plat,
- výkonnostní příplatek,
- stabilizační příplatek,
- rozhodná doba ve služebním zařazení,
- služebního hodnocení.

Jelikož tyto faktory jsou ve většině případů vždy demotivující pro více než 50 % oslovených vojáků, nabízí se otázka, zda zavedené změny v zákoně, opravdu splnily a přinesly vojákům to, co se očekávalo. Vzhledem ke skutečnosti, že za poslední 3 roky uvažovalo o odchodu z armády 49 % dotázaných, je odpověď více než jasná.

Na základě této práce je tedy zřejmé, že pro danou neuspokojivou situaci by bylo vhodným řešením nutná revize současného znění služebního zákona ve prospěch vojáků z povolání.

## 6 ZÁVĚR

1. července 2015 nabyla účinnosti novela zákona č.221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Cílem Ministerstva obrany České republiky bylo přiblížit se systému, který funguje v členských státech NATO již delší dobu. Bohužel mezi AČR a zmiňovanými armádami je jedna základní diference. Vojáci naší armády nejsou oproti jiným zemím motivováni úctou. A právě úcta je podle Maslowovy teorie jednou z nejzákladnějších forem motivace. Domnívám se, že toto je právě jeden z důvodů, proč se neměl zavádět podobný model ovlivňující motivaci, jako v USA.

Rozhodujícím motivačním prvkem v AČR je finanční ohodnocení. Před novelou byl další motivační faktor i princip seniority, který se odvíjel od délky služby. Čím byla delší, tím více peněz voják dostával na příplatcích. Pokud sloužil na jednom služebním místě a disponoval velkými zkušenostmi, dostával podstatně vyšší plat, než nováček na stejném služebním místě. Na vojáka tak pozitivně působil nejen finanční motivační faktor, ale i faktor odborné nadřazenosti.

Novela změnila většinu finančních motivačních faktorů v AČR. Úkol navýšit služební plat vojákům, podpořit tak jediný motivační faktor, který AČR vojákům nabízí, se nezdařil. Došlo k opačnému jevu. Plat ve stejné výši eviduje 13 % vojáků, snížení pak 52 % vojáků. Téměř 80 % všech dotázaných považuje změny, které novela zavedla za nepřínosné vzhledem k motivaci vojáků z povolání. Nový systém považují vojáci za nespravedlivý, který z nich dělá pouze jakousi bezvýznamnou součást systému, kde důležitější než voják sám jsou pravidla, vojenské manuály a důraz na disciplínu. Vojáci nemají prostor pro nezávislé myšlení a inovace. Pro úspěch armády je nutné a nezbytné, aby ve svých řadách měla schopné a motivované vojáky. Bohužel se stále častěji stává, že kreativní lidé z armády odchází.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaký vliv mají zavedené legislativní změny na motivaci vojáků k výkonu služby. Pomocí dotazníkového šetření byl tento cíl splněn.

Vybrané změny a novinky, které novela zákona č. 221/1999 Sb., zavedla, byly posouzeny s původním systémem. Celkový pohled vojáků na zavedené změny je součástí analýzy odpovědí na dotazníkové šetření, která je součástí této práce. Přináší komplexní pohled na spokojenost vojáků z povolání s novelou. Toto šetření zjistilo především nespokojenost vojáků z povolání se změnami a novinkami z hlediska jejich motivace.

Zařazení nových prvků v zákoně o vojácích z povolání působí ve většině případů na vojáky demotivačně. Nespokojeni jsou především se systémem odměňování. Považují

ho za nepřehledný, nespravedlivý a rovnostářský. Také změny, které se týkají nástrojů řízení kariér, vojáci považují z hlediska motivace za nepřínosné.

Celkem 49 % oslovených vojáků z povolání v rámci provedeného šetření přemýšlelo po zavedení novely zákona 221/1999 Sb. o odchodu z Armády České republiky. Tato skutečnost by měla být zohledněna ve vývoji dané situace. Představitelé AČR by si měli uvědomit, co je pro ně důležitější. Zda chtějí, aby v AČR zůstávali zkušení a vyškolení vojáci, anebo jestli je důležitější zavádět v systému změny pro armádu sice výhodné, ale v žádném případě nezohledňující názory příslušníků této složky a podle toho stanovit jasné priority.

Kvalitativní a odborná stránka lidí je v současné době velmi vzácným zdrojem, jak z hlediska cílů, tak i záměrů lidského kapitálu. Z tohoto důvodu se domnívám, že vhodným řešením by bylo zrevidovat systém stanovený v zákoně o vojácích z povolání a současně s ním i související právní ustanovení, která ovlivňují systém odměňování i nástroje kariérního růstu. Ke zvýšení motivace vojáků by měla vést opatření navržená v této práci. Zároveň by měla být i nástrojem ke snížení nespokojenosti v řadách AČR.

## LITERATURA

- [1] BĚLOHLÁVEK František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico s.r.o. 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, 170 s.
- [2] HOMOLA Miloslav. *Motivace lidského chování*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. 1977. 359 s. ISBN 14-478-77, 13 s.
- [3] NAKONEČNÝ Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7, 27 s.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5, 297 s.
- [6] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vydání. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7., str. 13-24
- [7] VODÁČEK Leo, VODÁČKOVÁ Olga. *Management Teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS 1994. 255 s. ISBN 80-85603-55-1, 169 s.
- [8] KOTLER Philip, *MANAGEMENT, MARKETING*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, s.r.o. 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6, 180 s.
- [9] KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang (eds.). *Personální management. Řízení Organizace*. Přel. Bruno Cempírek, Helena Krausová, Jana Krausová, Zdeněk Michňa, Iva Michňová. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2, 249 s.
- [10] ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů*, 13. vydání. Praha: Grada, 2005, 928 s. ISBN 80-716-9614-5.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: k problému lidské sebereflexe*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] DĚDINA Jiří, ŠIKÝŘ Martin, ŠAFRÁNKOVÁ Jana Marie, *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. 1. vydání, Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2018, ISBN 978-80-7418-290-7.
- [13] MIKULAŠTÍK Milan, *Manažerská psychologie*. 2. vydání. Praha: Grada, 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [14] KOLAJOVÁ, Lenka, *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 106 s. ISBN 80-247-1764-6
- [15] NAKONEČNÝ Milan, *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-7041-187-2



[16] PROVAZNÍK V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

[17] MINISTERSTVO OBRANY, *Základní řád ozbrojených sil České republiky*, 2. vydání., s. 202, Praha, 2001.

[18] plk.gšt. Ing. KARAFFA Vladimír, CSc., *Příručka vojáka AČR*, 2. vydání. Vyškov, Správa doktrín ŘeVD, 2007, 248 s.

[19] Armáda České republiky, *Příprava příslušníků AČR*, 1. vydání. Vyškov, Správa doktrín ŘeVD, 2007, 223 s., Pub – 70-01-01

[20] Zákon č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání [online]. Praha: Ministerstvo obrany, 2015 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_0000\\_1000/221/221.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_0000_1000/221/221.pdf)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces motivace .....	12
Obrázek 2 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	18
Obrázek 3 Model vztahu motivace a výkonu .....	25
Obrázek 4 Vztah motivace, náročnosti, úkolu a výkonu.....	25
Obrázek 5 Organizační struktura 21.zTL Čáslav .....	41

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Věkové rozhraní .....	41
Graf 2 Pohlaví oslovených VZP .....	42
Graf 3 Rozdělení VZP do hodnotních sborů.....	42
Graf 4 Doba trvání služebního poměru v AČR .....	43
Graf 5 Rozdělení VZP podle typu pracovní doby .....	43
Graf 6 Považujete svého nadřízeného za autoritu?.....	44
Graf 7 Autorita nadřízeného podle zařazení do hodnotních sborů .....	45
Graf 8 Domníváte se, že Váš nadřízený zná dobře Vaši funkční pracovní náplň .....	45
Graf 9 Dostáváte od velitele včas informace nutné pro výkon služby? .....	46
Graf 10 Komunikuje s Vámi dostatečně Váš přímý nadřízený? .....	46
Graf 11 Motivuje Vás nadřízený k lepším pracovním výkonům? .....	47
Graf 12 Motivace nadřízeným podle zařazení do hodnotních sborů .....	47
Graf 13 Obdržel jste informace o vzniku a dopadech novely zákona č.221/1999 Sb.? .....	48
Graf 14 Je podle Vás tato novela pro VZP přínosem? .....	48
Graf 15 Domníváte se, že nový systém odměňování je oproti minulému spravedlivější?.....	49
Graf 16 Došlo u Vás ke zvýšení platu po zavedení novely? .....	49
Graf 17 Je podle Vás správné, že výše platu se odvíjí od hodnoty vojáka? .....	50
Graf 18 Považujete za správné zrušení osobního příplatku a odměny za pracovní pohotovost? .....	50
Graf 19 Je výkonnostní příplatek adekvátní náhradou za osobní příplatek?.....	51
Graf 20 Považujete výkonnostní příplatek za motivační faktor? .....	51
Graf 21 Považujete stabilizační příplatek za motivační faktor? .....	52
Graf 22 Považuje nepřetržitě vojenské nasazení jako jasnou součást funkční náplně vojáka? .....	52
Graf 23 Myslíte si, že stávající odměna ve formě náhradního volna je správná? .....	53
Graf 24 Je u Vás časté, že vykonáváte službu nad základní týdenní dobu služby? .....	53
Graf 25 Přesáhla u Vás tato doba služby 300 hodin za kalendářní rok? .....	54
Graf 26 Působí na Vás demotivačně, že služba nad rámec základní týdenní doby služby, .....	54
Graf 27 Měla by vojákům zůstat možnost, zkrátit si délku služebního poměru z jakýchkoli důvodů? .....	55
Graf 28 Vnímáte tuto změnu demotivačně? .....	55
Graf 29 Je z Vašeho pohledu zavedení rozhodné doby přínosem? .....	56
Graf 30 Souhlasíte, že zavedená rozhodná doba bude mít pozitivní vliv na budoucí kariéru? .....	56
Graf 31 Který druh motivace preferujete?.....	57
Graf 32 Který z uvedených motivačních faktorů upřednostňujete? .....	58
Graf 33 Jaké další benefity upřednostňujete?.....	58
Graf 34 Na bodové stupnici ohodnoťte motivační systém AČR.....	59
Graf 35 Uvažoval jste v průběhu 3 let od vydání novely o odchodu z AČR?.....	59
Graf 36 Úvahy o odchodu z AČR v jednotlivých hodnotních sborech .....	60

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1.....	1
----------------	---

*Dotazník – motivace vojáků 21. zTL Čáslav*

**1. Jaký je Váš věk?**

- 20 -30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

**2. Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

**3. V jakém sboru jste zařazen/a?**

- Mužstvo
- Poddůstojníci
- Praporčíci
- Nižší důstojníci
- Vyšší důstojníci

**4. Jak dlouho jste ve služebním poměru AČR?**

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21 a více

**5. V jakém modelu pracovní doby jste zařazen/a?**

- Pravidelná pracovní doba
- Nerovnoměrné rozložení
- Směnný provoz

**6. Je pro Vás Váš přímý nadřízený autoritou?**

- Ano
- Ne

**7. Zná Váš nadřízený dobře náplň Vaší práce?**

- Ano
- Ne

**8. Dostáváte od velitele včas informace nutné pro výkon služby?**

- Ano
- Ne

**9. Komunikuje s Vámi dostatečně Váš přímý nadřízený?**

- Ano
- Ne

**10. Motivuje Váš nadřízený k lepším pracovním výkonům?**

- Ano
- Ne
- Občas

**11. 1. července 2015 vyšla v platnost změna zákona č.221/1999 Sb., o vojácích z povolání.**

**Obdržel/a jste od nadřízeného jasné informace o důvodech vzniku a dopadech této novely?**

- Ano
- Ne

**12. Je dle Vás tato novela z pohledu motivace zaměstnanců přínosem?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**13. Domníváte se, že nový systém odměňování je oproti minulému spravedlivější?**

- Ano
- Ne

**14. Došlo u Vás ke zvýšení platu po zavedení novely?**

- Ano
- Ne

**15. Je podle Vás správné, že výše platu se odvíjí od hodnosti vojáka?**

- Ano
- Ne

**16. Považujete za správné zrušení osobního příplatku a odměny za pracovní pohotovost?**

- Ano
- Ne

**17. Je výkonnostní příplatek adekvátní náhradou za osobní příplatek?**

- Ano
- Spíš ano
- Spíše ne
- Ne

**18. Považujete výkonnostní příplatek za motivační faktor?**

- Ano
- Ne

**19. Je pro Vás stabilizační příplatek motivačním faktorem.**

- Ano
- Ne

**20. Považujete nepřetržité vojenské nasazení jako jasnou součást funkční náplně vojáka?**

- Ano
- Ne

**21. Myslíte si, že stávající odměna ve formě náhradního volna je správná?**

- Ano
- Ne

**22. Je u Vás časté, že vykonáváte službu nad základní týdenní dobu služby?**

- Ano
- Ne

**23. Přesáhla u Vás tato doba služby 300 hodin za kalendářní rok?**

- Ano
- Ne

**24. Měla by vojákům zůstat možnost, zkrátit si délku služebního poměru z jakýchkoli důvodů?**

- Ano
- Ne

**25. Vnímáte tuto změnu demotivačně**

- Ano
- Ne

**26. Je z Vašeho pohledu zavedení rozhodné doby přínosem?**

- Ano
- Ne
- Nevím



**27. Souhlasíte, že zavedená rozhodná doba bude mít pozitivní vliv na budoucí kariéru?**

- Ano
- Ne

**28. Který druh motivace preferujete?**

- Hmotný /mzda, finanční odměny.../
- Nehmotný / uznání nadřízeného, rozšíření kompetencí...../

**29. Který z uvedených motivačních faktorů upřednostňujete?**

- Rozšíření vzdělání v rámci služebního zařazení
- Rozšíření jazykových znalostí
- Uznání nadřízeného
- Finanční odměna
- Rozšíření kompetencí
- Ustanovení do vyšší funkce

**30. Jaké další benefity upřednostňujete?**

- PRHB
- Vojenská rekreace
- FKSP
- Bezúročné půjčky
- Vojenská tělovýchova
- Příspěvek na stravování

**31. Na stupnici 1 – 5 ohodnoťte motivační systém AČR?**

*/ 5 – maximální spokojenost, 1- maximální nespokojenost/*

1 2 3 4 5

**32. Uvažoval jste v průběhu 3 let od vydání novely o odchodu z AČR?**

- Ano
- Ne