

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
A  
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE  
FAKULTA MANAGMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

**Motivace žen pro vstup do AČR**

Autorka: Jitka Ďurechová  
Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Jiří Kressa  
Studijní obor: Sociální pedagogika  
Specializace: Výchovná a vzdělávací praxe  
Datum odevzdání: 30. 06. 2012

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. V plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě Pedagogickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdání textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práci záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 30.06. 2012

.....

Jitka Ďurechová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce panu Mgr. et. Mgr. Jiřímu Kressovi za odborné vedení, rady a připomínky k mé bakalářské práci. Zároveň bych ráda poděkovala všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem pomáhali při vypracování této práce.

## **ANOTACE**

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat a odhalit hlavní motivační faktory, které nejvíce ovlivňují ženy při vstupu do armády a jejich postoje k vojenské profesi.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je věnována motivaci zaměstnanců jako důležité součásti personální činnosti každé organizace s popisem jednotlivých motivačních nástrojů personální politiky resortu obrany. Zároveň jsou zmiňována specifika vojenské profese a požadavky, které musí budoucí vojákyně splňovat.

Praktická část práce obsahuje vlastní výzkum. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů je zjišťována motivace žen vojenských zařízení Jihočeského kraje pro volbu vojenské profese. Získaná data vypovídají o tom, co ženy od služby v armádě očekávají a které z aspektů této profese jsou pro ně podstatné a motivující.

### **Klíčová slova:**

Motivace, stimulace, armáda, vojákyně, žena

## **ANNOTATION**

The aim of this bachelor thesis is to explore and reveal the main motivational factors which influence women most when joining the army and their attitudes towards the military profession.

The bachelor thesis is divided into two parts. The first part is about employees' motivation as an important part of the personnel management in each organization with a description of each motivational tool of personnel policy in the defence resort. Also, there are specifics of the soldier job and requirements which must be fulfilled by the future female soldiers mentioned.

The applied part includes a research. The motivation of women in the military institution in Southern Bohemia for the choice of their military careers are explored with the help of semistructured interviews. The data received give a picture of what women expect from the service in the army and which of the aspects of this profession are important and motivational for them.

### **Key words:**

motivation, stimulation, army, female soldier, woman

# Obsah

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD</b>                                                         | <b>8</b>  |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST</b>                                              | <b>10</b> |
| <b>1. ŽENY V UNIFORMÁCH</b>                                         | <b>10</b> |
| 1.1. Z historie působení žen v armádách                             | 10        |
| 1.2. Dnešní česká vojákyně                                          | 11        |
| <b>2. POŽADAVKY KLADENÉ NA BUDOUCÍ VOJÁKYNĚ</b>                     | <b>14</b> |
| 2.1. Vyšetření zdravotní způsobilosti                               | 15        |
| 2.2. Šetření fyzické zdatnosti                                      | 15        |
| 2.3. Psychologické vyšetření, motivační a personální pohovor        | 17        |
| <b>3. SPECIFIKA ZAMĚSTNÁNÍ VOJÁKYNĚ V AČR</b>                       | <b>18</b> |
| 3.1. Zaměstnání vojákyně u vojenského zařízení                      | 18        |
| <b>4. MOTIVACE</b>                                                  | <b>20</b> |
| 4.1. Motivace pracovního jednání                                    | 22        |
| 4.2. Motivace a stimulace                                           | 23        |
| 4.3. Motivace a výkon                                               | 24        |
| <b>5. PŘEHLED ZÁKLADNÍCH MOTIVAČNÍCH TEORIÍ</b>                     | <b>27</b> |
| 5.1. Teorie motivace zaměřené na obsah                              | 27        |
| 5.2. Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu         | 30        |
| <b>6. MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ PRVKY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU AČR</b> | <b>33</b> |
| 6.1. Zabezpečení bydlení                                            | 34        |
| 6.2. Zabezpečení vojáků po odchodu z aktivní služby                 | 35        |
| 6.3. Zdravotní péče                                                 | 36        |
| 6.4. Zvýšení a rozšíření kvalifikace, rekvalifikace                 | 36        |
| 6.5. Preventivní rehabilitace a rekreace                            | 37        |
| 6.6. Fond kulturních a sociálních potřeb                            | 38        |
| 6.7. Tělesná příprava                                               | 38        |
| <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>                                               | <b>40</b> |
| <b>7. Proces výzkumu</b>                                            | <b>40</b> |
| 7.1. Cíle výzkumu                                                   | 40        |
| 7.1.1. Hlavní cíl                                                   | 40        |
| 7.1.2. Dílčí cíle                                                   | 41        |
| 7.2. Výzkumné otázky                                                | 41        |
| 7.3. Operacionalizace pojmů                                         | 41        |
| 7.4. Metoda výzkumného šetření                                      | 41        |
| 7.5. Charakteristika souboru                                        | 42        |

|           |                                                  |           |
|-----------|--------------------------------------------------|-----------|
| <b>8.</b> | <b>Výsledky výzkumu.....</b>                     | <b>48</b> |
| 8.1.      | <i>Vyhodnocení rozhovorů s vojákyněmi.....</i>   | <i>48</i> |
| 8.2.      | <i>Závěry výzkumu.....</i>                       | <i>52</i> |
| <b>9.</b> | <b>Závěr.....</b>                                | <b>55</b> |
|           | <b>Seznam použité literatury a zdrojů: .....</b> | <b>57</b> |

## ÚVOD

Tradice žen v armádě je starší, než by se očekávalo. Z historie známe vojevůdkyně velící barbarským armádám, bájně Amazonky z řecké mytologie, slavné bojovnice, jako je Johanka z Arku, ale i v naší historii stačí vzpomenout třeba na Vlastu a Dívčí války nebo bojovnice z období husitských válek. Působení žen v ozbrojených konfliktech se vyvíjelo po celá staletí. Zpočátku nacházely svá místa mezi vojáky v přestrojení za muže. Na počátku 20. století a zejména v průběhu první a druhé světové války se však staly oporou válčících armád nejen doma v zázemí jako náhrada za bojující muže, ale i jako vojákyně v nejrůznějších funkcích.

Armáda České republiky je významným prvkem naší společnosti zajišťujícím obranu a bezpečnost republiky. Od svého vzniku v roce 1993 prochází složitým vývojem spojeným s permanentními reorganizacemi a následnými transformacemi. Po 136 letech skončila české mužské populaci povinná vojenská základní služba, která byla zavedena roku 1868. Od 1. ledna 2005 je AČR budována na profesionálním základě ve všech hodnotných sborech, což představuje zásadní změnu koncepce zajištění obrany státu.

Zájem žen o vojenské sukno je stabilní, představitelky něžného pohlaví tvoří vždy přibližně 13 % všech zájemců o službu v ozbrojených silách. Umožnění přístupu ke všem vojenským kariérám od samého začátku, kdy zákonodárce umožnil ženám vojenskou službu, bývalo v minulosti spíše výjimkou. Nejvíce žen v armádě pracuje v oblastech logistického zabezpečení, ve finanční a spojovací odbornosti, vojenském zdravotnictví, vojenském zpravodajství či školství, u vojenské policie, vzdušných sil, zpravidla na úrovni středně technického personálu a středního stupně velení (Pernica, 2007).

Vojákyně se účastní zahraničních mírových operací, úspěšně zvládají úkoly v pozorovatelských misích, v misích Evropské unie i operacích pod velením NATO. Nemají jiné výhody, příplatky a dávky než jejich mužští kolegové, nemají ani výjimku při bojovém nasazení. Nejsou stanovena žádná omezení pro zařazení vojákyní do jednotek. Stejně tak v ozbrojených silách ČR nejsou vojenské odbornosti, které by nesměly vykonávat.

Armáda, jako každý zaměstnavatel, sleduje svou konkurenceschopnost na trhu lidských zdrojů a je tedy nutné, aby přijímala účinná opatření k dosažení atraktivnosti

vojenského povolání. Personální a náborová politika ozbrojených sil, která slouží k udržení stanovené personální struktury, je konstruována na základě znalosti motivace personálu ke vstupu do ozbrojených sil nebo k opětovnému uzavření závazku. Armáda nemůže ovlivnit velikost rekrutačního zdroje, ani podstatně změnit kvalifikační, zdravotní a osobnostní předpoklady pro výkon vojenského povolání. Jedinou proměnnou ovlivnitelnou ze strany resortu obrany je úroveň motivace a zájem o službu vojáka z povolání.

Téma této bakalářské práce jsem si zvolila jednak proto, že ve vojenském prostředí pracuji a pak také z náležitosti k ženskému pohlaví. Zjišťování nejdůležitějších motivačních faktorů pro vstup žen do armády je tématem, kterým se zabývá tato bakalářská práce.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část přibližuje službu žen v armádě, seznamuje s požadavky kladenými na zájemce o službu v armádě, se specifiky služby žen. Dále se věnuje motivaci a stimulaci zaměstnanců, představuje základní motivační teorie a popisuje jednotlivé motivační a stimulační nástroje personální politiky resortu Ministerstva obrany, tj. možnosti profesního vzdělávání, kariérního růstu, zaměstnaneckých výhod (benefitů) a jejich ukotvení v legislativním rámci.

Praktickou část bakalářské práce tvoří kvalitativní výzkum na téma „Motivace žen pro vstup do AČR“, který byl prováděn technikou polostrukturovaných rozhovorů se ženami ve služebním poměru v AČR v Jihočeském regionu. Cílem výzkumu bylo definovat motivační faktory, které nejvíce ovlivňují ženy při vstupu do armády, jejich postoje k vojenské profesi, zmapováním výhod podstatných i těch, které naopak při rozhodování nehrají důležitou roli.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. ŽENY V UNIFORMÁCH

Žen ve vojenských uniformách není mnoho, i když jejich počet stále stoupá. Nezastávají vysoké posty, ačkoli se prosazují do funkcí, kde až doposud vládli výhradně muži. Ženy v uniformách jsou fenoménem starým jako lidstvo samo, přesto je vojenské prostředí prvoplánově spojováno s muži.

### 1.1. Z historie působení žen v armádách

Ženy v armádě umožňovaly uvolnit muže pro boj v prvních liniích. Nahrazovaly muže jako spojačky, zdravotnice na obvazištích přímo na frontě nebo v nemocnicích za frontou, obsluhovaly protiletadlová děla, pracovaly v technických službách na letišti, v polních pekárnách, prádelnách, opravárenských dílnách atd. Mnohé z nich sloužily v extrémně těžkých, polních podmínkách, kdy je zapotřebí hodně odříkání, statečnosti a obětavosti, kterou ony bohatě prokázaly.

Již v době husitských válek bojovaly ženy po boku mužů, zejména jako sanitářky, ale našli bychom je i v osádkách vozových hradeb. Vojenské předpisy ČSR po roce 1918 neumožňovaly vojenskou službu žen. Byl to podplukovník Ludvík Svoboda, velitel československé jednotky v Sovětském svazu, který na vlastní odpovědnost rozhodl o přijetí žen do vojenských útvarů. Mladší ženy, schopné služby v poli, byly zařazeny do útvarů, kde procházely základním výcvikem, stejným pro muže i ženy: pořadová cvičení, střelba, hod granátem, kopání zákopů. Podle čl. 2. praporečného rozkazu č. 41 se ženám, zařazeným v československé jednotce přiznává hodnost vojína. Je to první dokument v historii naší armády, který potvrzuje zařazení žen do vojenské služby.

Své kvality prokázaly ženy také v československých jednotkách v Jugoslávii, v britské armádě na Středním východě a v ženských pomocných silách britského letectva. V poválečném období byly začleněny do struktury armád za mírových podmínek, a tím se vytvořil fungující model součinnosti žen a mužů v armádě. Ženy se staly integrální součástí českých ozbrojených sil a v některých odborných funkcích, zvláště u letectva, jsou jejich pozice značně silné. Ani redukce počtů vojenského

personálu negativně neovlivnily jejich zastoupení v řadách vojáků z povolání (Hřebíček, 2006).

## **1.2. Dnešní česká vojákyně**

Ženy v AČR jsou samozřejmostí již dvě desetiletí. V obecném povědomí naší společnosti jsou však stále zakořeněné předsudky, podle nichž jsou některé profese čistě mužské, na ženy je nahlíženo jako na pomocnice mužů a jejich služba označována jako neplnohodnotná. Svou roli zde hraje nepochybně i kulturní tradice země, v níž je velká důležitost přikládána mateřské roli ženy, jíž většina žen podřizuje svou profesní kariéru. Nicméně výjimky, kdy se žena rozhodne pro kariéru srovnatelnou s mužem, jsou stále častější a budou pravděpodobně narušovat stereotypy ve vnímání ženského prvku armády. V současnosti je postavení a rovnoprávnost ženy v armádě civilizovaným standardem.

Dnešní vojákyně jsou vzdělané, odvážné, mají disciplínu, svoji práci odvádí zodpovědně, dostává se jim uznání. Jejich službu můžeme oprávněně označit adjektivem „profesionální“, neboť podtrhuje její kvalitu a odbornost. Zastávají funkce od logistiky přes zdravotnice až po pilotky bojových vrtulníků. I v armádě však zůstávají místa, která jsou ženám stále ještě zapovězena. Například ve speciálních jednotkách se díky extrémně náročnému výcviku vojáci ženského pohlaví prakticky neobjevují.

Z hlediska hodnostních sborů jsou ženy, jak ukazuje následující tabulka, nejčastěji zastoupeny v rotmistrovských a praporčických hodnostech, naopak mezi vyššími důstojnicemi se vyskytují v počtech menších. Vojákyně jsou méně zastoupeny u pozemních sil, u vzdušných sil a v logistice slouží více než odpovídá průměru. Pokud jde o stupeň zařazení, často pracují na stupni brigáda, ve všech vyšších stupních ženy vojákyně ještě chybějí.

**Tab. 1 Hodnostní složení vojáků**

| <b>H o d n o s t n í   s l o ž e n í</b> |                             |                             |                             |                     |                     |
|------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>HODNOST</b>                           | <b>ke dni<br/>15.1.2011</b> | <b>ke dni<br/>15.1.2010</b> | <b>ke dni<br/>15.1.2009</b> | <b>rok<br/>2007</b> | <b>rok<br/>2006</b> |
| <b>plukovnice</b>                        | 3                           | 1                           | 1                           | 1                   | 0                   |
| <b>podplukovnice</b>                     | 44                          | 21                          | 19                          | 16                  | 13                  |
| <b>majorka</b>                           | 109                         | 79                          | 71                          | 59                  | 53                  |
| <b>kapitánka</b>                         | 242                         | 244                         | 231                         | 201                 | 193                 |
| <b>nadporučice</b>                       | 314                         | 314                         | 304                         | 300                 | 282                 |
| <b>poručice</b>                          | 226                         | 232                         | 234                         | 235                 | 196                 |
| <b>podporučice</b>                       | -                           | 13                          | 30                          | 43                  | 84                  |
| <b>nadpraporčice</b>                     | 63                          | 146                         | 106                         | 113                 | 89                  |
| <b>praporčice</b>                        | 288                         | 922                         | 875                         | 954                 | 861                 |
| <b>podpraporčice</b>                     | -                           | 577                         | 510                         | 569                 | 608                 |
| <b>štábní<br/>rotmistryně</b>            | -                           | 30                          | 32                          | 29                  | 36                  |
| <b>nadrotmistryně</b>                    | 528                         | 105                         | 101                         | 98                  | 81                  |
| <b>rotmistryně</b>                       | 525                         | 214                         | 246                         | 237                 | 265                 |
| <b>rotná</b>                             | 124                         | 201                         | 200                         | 207                 | 237                 |
| <b>četařka</b>                           | 213                         | -                           | -                           | -                   | -                   |
| <b>desátnice</b>                         | 223                         | -                           | -                           | -                   | -                   |
| <b>svobodnice</b>                        | 122                         | -                           | -                           | -                   | -                   |

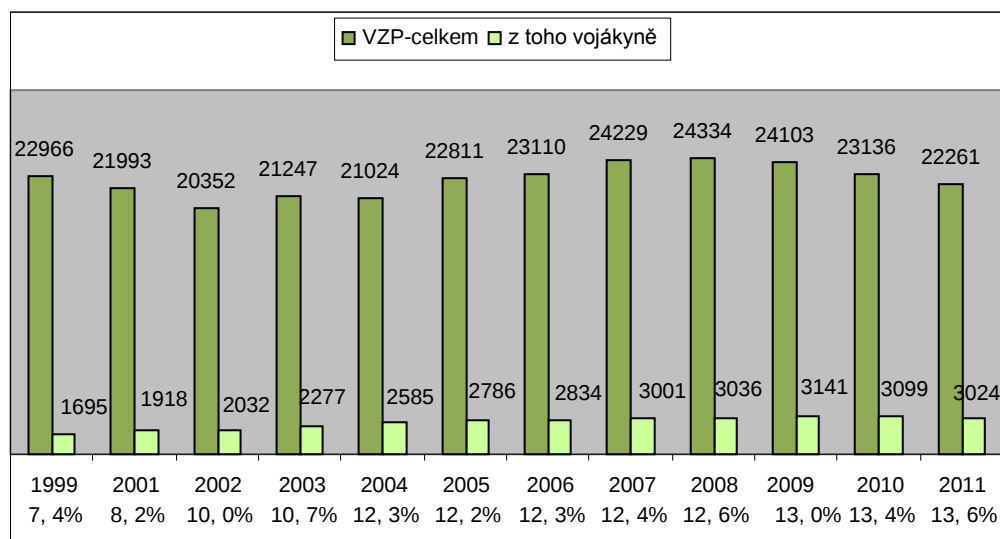
Zdroj: <http://intranet.acr/sis/rovnepřiležitosti.htm>

Neustálým problémem, jenž musí ženy sloužící v armádě řešit, je péče o rodinu a kariéru, respektive jak vhodně vyvážit péči o rodinu a vojenskou kariéru, která je časově, fyzicky i jinak obtížnější než srovnatelná civilní povolání. Výsledky sociologických výzkumů implikují závěr, že ženy nepovažují konflikt pracovní a domácí sféry jako nezvládnutelný. Častěji tvrdí, že bez větších problémů zvládají obé, čímž naznačují, že rodina nemá být chápána jako limitující faktor pracovní výkonnosti. Alarmující je však situace vojáků v partnerských vztazích. Každá pátá vojákyně je rozvedená, zatímco u mužů je to jen každý čtrnáctý. Téměř 2/3 rozvedených vojáků žijí bez partnera, pokud partnera mají, pak je často také vojákem (Hřebíček, 2006).

Rozšiřování zaměstnávání vojáků s sebou nese i vznik dodatečných nákladů. Stačí uvážit odlišnosti ve vojenské ústroji vojáků a vojáků, náklady rovněž představuje vybudování sociálního zázemí pro ženy. Tyto náklady, které s sebou přináší expanze

žen do mužského prostředí, však mohou být vykompenzovány úsporami nákladů, vyplývajících z odlišnosti sociálního chování žen oproti sociálnímu chování mužů. Zásadní výhodou se může stát nízká absence ve službě, kdy ženy i přes výkon jejich mateřského poslání absentují výrazně méně než muži. V zájmové rekruční skupině se ukazuje, že jsou ženy psychicky odolnější než muži, páchají méně sebevražd a jsou méně náchylné k požívání alkoholu, drog a ke kouření. Ženy také dodržují více životosprávu a starají se o své zdraví intenzivněji než muži, stávají se méně často obětí služebního úrazu (Pernica, 2007).

**Graf 1 – Vývoj počtů vojákyně od roku 1999**



Zdroj: <http://intranet.acr/sis/rovnoprilezitosti.htm>

## 2. POŽADAVKY KLADE NÉ NA BUDOUCÍ VOJÁKYNĚ

Vojenský profesionál vytváří zcela novou kategorii vojáků, kterou lze definovat z několika různých hledisek. Podle zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, se vojákem z povolání stává občan, který vojenskou činnou službu vykonává jako svoje zaměstnání a je ve služebním poměru k České republice. Na rozdíl od předchozího období může být povolán do služebního poměru jen na základě vlastní žádosti a v jeho průběhu vykonává službu podle potřeb ozbrojených sil na území státu i v zahraničí.

Profesionální voják je za službu odměňován platem, vstupuje do armády dobrovolně, a tím přebírá osobní zodpovědnost za plnění uložených úkolů, své podřízené, svěřenou techniku, majetek atd. Jeho povinností je, mimo jiné, řídit se morálním kodexem. Tento kodex je vyjádřením tradičních vojenských hodnot, které má voják ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti v AČR.

V první řadě ale musí budoucí voják splňovat základní vstupní podmínky, stanovené výše zmíněným zákonem. Do služebního poměru může být povolán občan České republiky starší 18 let, který:

- složil vojenskou přísahu,
- vykonal základní nebo náhradní vojenskou službu,
- není členem politické strany, politického hnutí, odborové organizace, nepodporuje, nepropaguje nebo nesympatizuje s hnutím, které prokazatelně směřuje k potlačování práv a svobod člověka nebo hlásá národnostní, náboženskou anebo rasovou zášť nebo zášť vůči jiné skupině osob,
- je trestně bezúhonný,
- je zdravotně způsobilý k výkonu služby,
- splňuje kvalifikační předpoklady stanovené pro služební zařazení (zákon č.221/1999 Sb.).

Zájemci o službu profesionálního vojáka prochází náročným výběrovým řízením, které zahrnuje nejen fyzické testy, neboť dobrá fyzická kondice je a nadále bude základním předpokladem pro výkon vojenské profese, ale i psychologické vyšetření a motivační pohovor.

## **2.1. Vyšetření zdravotní způsobilosti**

Kvalita zdraví vojáků je vzhledem k charakteru služebních výkonů považována za jeden z hlavních předpokladů jejich profesní úspěšnosti. Optimální úroveň zdravotního stavu je tudíž potřebné posuzovat nejen při vstupu adeptů do armády, ale permanentně v celém průběhu jejich vojenské služby. Je základním předpokladem účinného vyrovnávání se se zvýšenými až hraničními zátěžemi při vojenských činnostech.

Zdravotní stav uchazeče se zjišťuje výhradně ve Střediscích pro výběr personálu. Při vyšetření uchazeč předloží vyplněný dotazník nebo výpis ze zdravotní dokumentace ošetřujícího lékaře.

Obsahem vyšetření, které trvá přibližně osm hodin, je:

ověření a doplnění anamnestických údajů;

- antropometrické vyšetření;
- fyzikální vyšetření interního charakteru včetně měření krevního tlaku a tepu;
- vyšetření EKG;
- laboratorní vyšetření moče a krve (např. test na přítomnost návykových látek);
- RTG hrudních orgánů (nebo RTG snímek ne starší 6 měsíců);
- vyšetření očí, zrakové ostrosti, barvocitu a orientační vyšetření zorného pole;
- vyšetření nosní dutiny, uší, řeči, hlasu a sluchu;
- vyšetření ústní dutiny a stavu chrupu;
- orientační chirurgické, neurologické, psychiatrické a kožní vyšetření;
- u žen gynekologické vyšetření (nebo odborný nález ošetřujícího ženského lékaře ne starší než 1 měsíc);
- další vyšetření podle aktuálního zdravotního stavu.

Kladný posudkový závěr lze vydat tehdy, jestliže zdravotní stav uchazeče odpovídá zdravotní klasifikaci „SCHOPEN“.

## **2.2. Šetření fyzické zdatnosti**

Stejně tak jako zdravotní způsobilost i dobrá fyzická kondice je mezním parametrem, který je významný a určující nejen pro úspěšné absolvování výběrového řízení, ale i pro hladký průběh následující vojenské služby. Pro dosažení maximální

úspěšnosti při plnění požadovaných úkolů v domácím i zahraničním prostředí jsou vojáci podrobováni náročnému a všestrannému výcviku. Kromě vojensko-odborné stránky je velká pozornost věnována tělesné přípravě. Dobrá fyzická kondice a vysoká úroveň tělesné zdatnosti jsou nejen součástí životního stylu, ale samozřejmým znakem profilu profesionálního příslušníka armády. Požadavek na vysokou úroveň obecné zdatnosti a odolnosti je v profesionálních armádách současným světovým trendem. Fyzická zdatnost se každoročně ověřuje, přezkoušení tělesné výkonnosti je známé pod přívlastky jako např. roční, výroční, prověřkové aj.

Bohužel fyzická kondice v dnešní společnosti klesá, což je způsobeno nezdravým životním stylem s převládajícím sedavým způsobem zaměstnání, špatnými stravovacími návyky vedoucími často k obezitě a nedostatkem pohybu. Proto v minulých letech byly poněkud zmírněny vstupní testy tělesné zdatnosti. Předpokládá se, že rekruti mají během tříměsíční základní vojenské přípravy šanci dostat se na fyzickou úroveň profesionálního vojáka. V současné době se provádí přezkoušení fyzické zdatnosti uchazečů o službu v ozbrojených silách AČR testovou baterií s obsahem uvedeným v tabulce 2.

**Tab. 2 Obsah testové baterie**

| <b>Muži:</b>                                                                                                                                              | <b>Ženy:</b>                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| leh-sedy<br>shyby<br>skok daleký z místa odrazem snožmo<br>hluboký předklon v sedu<br>sálový test $W_{170}$ – tj. výkon při tepové frekvenci 170 tepů/min | leh-sedy<br>výdrž ve shybu<br>skok daleký z místa odrazem snožmo<br>hluboký předklon v sedu<br>sálový test $W_{170}$ – tj. výkon při tepové frekvenci 170 tepů/min |

Zdroj: <http://www.novakariera.cz/cz//rekrut>

### **Normy fyzického přezkoušení**

Výkonnostní normy jsou stanoveny pro muže a ženy rozdílně (viz tab. č. 3). Je zde brán zřetel na odlišnosti ve fyziologických předpokladech. Aby bylo možno vyhodnotit dosažené výsledky všech uchazečů spravedlivěji, jsou uchazeči dále rozděleni do dvou kategorií podle dosaženého věku:

I - věková kategorie do 30 let;

II - věková kategorie nad 30 let.

**Tab. 3 Normy fyzického přezkoušení**

| CVIK             | LEH - SED |    |    |    | SHYB/VÝDRŽ VE SHYBU |    |    |    | SKOK DALEKÝ |     |     |     | HLOUBKA PŘEDKLONU |    |    |    | W <sub>170</sub> |      |      |      |
|------------------|-----------|----|----|----|---------------------|----|----|----|-------------|-----|-----|-----|-------------------|----|----|----|------------------|------|------|------|
| jednotka měření  | opakování |    |    |    | opakování / sekunda |    |    |    | centimetr   |     |     |     | centimetr         |    |    |    | W / kg           |      |      |      |
| pohlaví          | M         |    | Ž  |    | M                   |    | Ž  |    | M           |     | Ž   |     | M                 |    | Ž  |    | M                |      | Ž    |      |
| věková kategorie | I         | II | I  | II | I                   | II | I  | II | I           | II  | I   | II  | I                 | II | I  | II | I                | II   | I    | II   |
| úroveň normy     | 33        | 31 | 28 | 23 | 4                   | 3  | 13 | 11 | 182         | 173 | 144 | 134 | 15                | 13 | 19 | 16 | 1,80             | 1,60 | 1,30 | 1,10 |

Zdroj: <http://www.novakariera.cz/cz//rekrut>

Fyzické šetření se absolvuje jako jeden celek, to znamená všechny disciplíny a test v jednom dni. Hodnotí se dvěma stupni S - splnil(a) nebo N - nesplnil(a) pro jednotlivé disciplíny. Žádné z předepsaných cvičení a test nelze vynechat a k celkovému hodnocení „splnil(a)“ nesmí být žádné z nich hodnoceno „nesplnil(a)“. Uchazeči, kteří nesplní testy fyzického šetření, se mohou dostavit k dalšímu výběrovému řízení nejdříve za 2 měsíce od posledního výběrového řízení.

### 2.3. Psychologické vyšetření, motivační a personální pohovor

V psychologické části se za pomoci testu rozumových schopností (IQ test), testu speciálních schopností, projektivních metod, osobnostních dotazníků, pohovoru s psychologem a dalších metod posuzuje, jaké jsou vlastnosti uchazeče, eliminují se problémové osoby, jež by mohly ve vypjatých situacích vykazovat projevy psychické lability. Psychologické vyšetření se provádí na specializovaném pracovišti Střediska pro výběr personálu v Praze a Olomouci.

Uchazeč absolvuje speciální skupinové testy, nejprve dotazník a úvahu na dané téma, které trvá přibližně 30 minut, poté následují osobnostní a výkonové testy v délce cca 150 minut.

V průběhu motivačního a personálního pohovoru bude uchazeči nabídnuta nejvhodnější pracovní pozice, na kterou byl vybrán. O tomto pracovním místě jsou mu poskytnuty veškeré informace, taktéž obdrží zápis o personálním pohovoru.

### **3. SPECIFIKA ZAMĚSTNÁNÍ VOJÁKYNĚ V AČR**

Služba vojáka z povolání je zvláštním druhem vojenské činné služby. Je vykonávána jako zaměstnání ve služebním poměru a je upravena zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Pojem voják je zákonem zaveden jak pro muže, tak i pro ženu ve služebním poměru. Pojmu „vojákyň“ užívá zákon jen v ustanoveních, která vycházejí ze specifického poslání žen ve vztahu k těhotenství a mateřství nebo z rozdílu v jejich fyzických předpokladech. Zákonem č. 155/2000 Sb. byla do zákona doplněna zásada rovného zacházení se všemi vojáky, pokud jde o podmínky výkonu služby a zabezpečení vojáků v oblasti platových náležitostí, náborového příspěvku, cestovních a jiných náhrad, proviantních, výstrojních a přepravních náležitostí, zdravotní péče, zdravotního pojištění, nemocenské péče a výluhových náležitostí.

„Je zakázána diskriminace vojáků z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry a náboženství, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, manželského a rodinného stavu a povinností k rodině, těhotenství nebo mateřství anebo proto, že vojákyň kojí. Je zakázáno i takové jednání služebních orgánů, které diskriminuje nikoliv přímo, ale až ve svých důsledcích“ (zákon č.221/1999 Sb.).

#### **3.1. Zaměstnání vojákyně u vojenského zařízení**

Ženy podle čl. 29 Listiny základních práv a svobod mají právo na zvýšenou ochranu zdraví při práci a na zvláštní pracovní podmínky. Článek 32 této listiny stanovuje, že je ženě v těhotenství zaručena zvláštní péče, ochrana v pracovních vztazích a odpovídající podmínky. Tyto právní záruky se promítají do úpravy platné pro vojákyně v zákoně č. 221/1999 Sb. v § 41. Oproti minulým úpravám došlo k zúžení ochrany těhotných vojákyn a vojákyn, které pečují o děti, tak, aby nebyla překážkou pro povolání vojákyn do služebního poměru a vytvořily se tak, pokud možno, rovnocenné podmínky pro vojáky obou pohlaví.

Zákon upravuje podmínky pro výkon služby vojákyn s ohledem na faktor biologický, spočívající ve fyziologických zvláštностech ženského organismu, které činí ženy citlivější vůči službám s velkou fyzickou zátěží či působení škodlivých látek a pracovištím s nadměrnou hlučností, prašností, s velkými výkyvy teploty apod. (Tomek, Dluhoš, Hemza, 2003).

Zákon č. 221/1999 Sb. uvádí zvláštnosti či výjimky týkající se vojákyn v souvislosti se změnami služebního poměru v § 41, kde je zakotveno, že:

- těhotná vojákyně nesmí být určována do služeb, jejichž výkon podle lékařského posudku ohrožuje její těhotenství; to platí obdobně o matce do konce devátého měsíce po porodu a vojákyni, která kojí;
- těhotná vojákyně, kojící vojákyně a vojákyně pečující o dítě mladší než 1 rok může být určována do nočních služeb, do služeb nad základní týdenní dobu služby a do služební pohotovosti jen s jejím souhlasem;
- těhotná vojákyně a vojákyně pečující o dítě mladší 8 let může být odvelena do jiného místa služebního zařazení, přeložena a vyslána na služební cestu nad základní dobu služby jen s jejím souhlasem;
- nárok vojákyně na mateřskou dovolenou, rodičovskou dovolenou a na přestávky ke kojení se řídí zvláštním právním předpisem dle zákoníku práce, obdobně jako u žen v pracovním poměru;
- vojákyně, která je těhotná, vojákyně do konce devátého měsíce po porodu a vojákyně, která kojí, nesmí konat činnost, která škodí jejímu organismu a činnost, která ohrožuje její mateřské poslání.

## 4. MOTIVACE

Motivace je dnes často užívaným pojmem, a to jak v oblasti psychologie, tak stále častěji v oblasti personálního řízení, řízení lidských zdrojů a vzdělávání. Jde o proces, který aktivuje a usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle, dává mu účel a směr.

Nakonečný (1996) chápe pojem motivace jako vědecký termín, kterým se vysvětlují určitá fakta o lidském chování. Především to, že lidské chování je zacílené, má určitou intenzitu, trvání a vykazuje určitou variabilitu. Východiskem je pojetí člověka jako činné bytosti, aktivního subjektu, jehož činnost je regulována psychickými procesy poznávání, cítění a motivace. Prostřednictvím činnosti realizuje člověk tendenci k psychickému růstu neboli seberealizaci. Tato tendence vytváří rámec pro fungování motivace, která je jednou ze složek psychické regulace činnosti, podněcuje chování, udržuje růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu.

Podle Pauknerové (2006, str. 173) motivace představuje „*soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.*“

**Motivace** dává našim činům smysl a účel, přičemž je ovlivňována řadou vědomých i nevědomých motivů. Slovo „*motivace*“ má původ v latinském „*movere*“ což znamená hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Často naše chování připisujeme vědomým pohnutkám, avšak ve skutečnosti nevíme, jaké jsou skutečné důvody našeho jednání. Důvody našeho jednání mohou zkreslovat substitute, kdy si jedinec vytváří náhradní či zástupné chování jako kompenzaci nedosažitelného cíle, stejně jako potlačované afekty a sklony - např. vytěsnění pocitů selhání či neúspěchu. Motivace lidského chování je mimořádně složitá a je výsledkem komplikovaného působení vrozených i získaných faktorů.

**Motiv** pak představuje příčinu, psychologickou pohnutku, důvod určitého lidského chování. Motivy jsou tvořeny souhrnem osobnostních determinantů - pudů, vyšších potřeb, zájmů, hodnot, ideálů, celkového směřování osobnosti.

Motivy však nebývají stejně silné a působí různou intenzitou. Tato pak závisí na tom, jak vysokou subjektivní hodnotu připisuje jedinec vytýčenému cíli. Na člověka většinou působí několik motivů současně, ty se buď vzájemně posilují a potom vedou

k lepším výkonům, nebo naopak, protikladně orientované motivy se vzájemně oslabují a komplikují dosažení vytýčeného cíle (Provazník, Komárková, 2004).

Motivace je úzce propojena i s emocemi, protože motiv - jádro motivace je vždy intrapsychické emocionální povahy. Tedy motivace je funkčně spojena s procesy vnímání a myšlení (kognice), s motorikou a obsahovou podstatou emocí. Záměrem při snaze dosáhnout cíle je emocionální zážitek úspěchu, avšak jeho síla je oslabována jinou emocí - strachem z neúspěchu (Nakonečný, 1992).

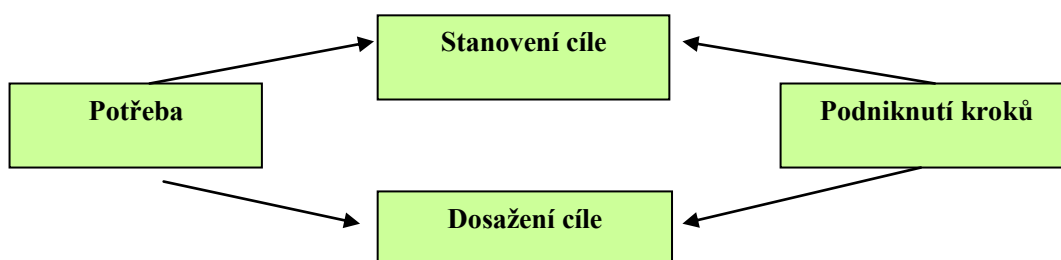
**Motivaci** ovlivňují:

- vnější kritéria daná okolím (společnost, morální kodex, právní normy);
- vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, životní zkušenosti atd.)

**Zdroje** motivace:

- potřeby – biologické (primární) a sociální (sekundární)
- návyky – opakované, fixované a zautomatizované způsoby činnosti v určité situaci
- zájmy – trvalejší zaměření, struktura zájmů
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály (Provazník, Komárková, 2004).

**Obr. 1 - Proces motivace**



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, 2002

Obrázek 1 naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. „Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se

objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat“ (Armstrong, 2002, str. 160).

K úspěšnému ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem a základním nezbytným předpokladem efektivního stimulování je poznání motivačního profilu jedince. Ten představuje individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.

Každému člověku je v každé dimenzi motivačního profilu (např. v dimenzi orientace na úspěch, orientace na vyhnutí se neúspěchu) vlastní určitá pozice, určité místo, které je pro něj typické, příznačné. Tato pozice v dimenzi představuje jednu z významných motivačních charakteristik jedince; je aspektem (součástí) jeho motivačního profilu. Motivační profil člověka se utváří od nejútlejšího věku (Provazník, Komárková, 2004).

#### **4.1. Motivace pracovního jednání**

V moderní společnosti je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou. Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Provazník, Komárková, 2004).

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace (Provazník, Komárková, 2004):

1. motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. *motivace intrinsická* (takové pohnutky či motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou):
  - potřeba činnosti vůbec,
  - potřeba kontaktu s druhými lidmi,
  - potřeba výkonu,
  - touha po moci,
  - potřeba smyslu života a seberealizace

2. motivy, které naopak leží mimo vlastní práci, tzv. *motivace extrinsická* (motivace uspokojovaná důsledky, okolnostmi nebo podmínkami práce):

- motiv (potřeba) peněz,
- motiv (potřeba) jistoty,
- motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní (či jiné společenské) pozice,
- motiv sociálních kontaktů,
- sexualita.

Pracovní motivace se primárně projevuje ve vztahu člověka a jeho práce, avšak pracovní činnost není v souvislosti s motivací pouze zdrojem obživy. Je též prostředkem přinášejícím uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, sociálního postavení a prestiže nositele profese, sociálních vztahů a z možného ocenění. Proces pracovní motivace je významně modifikován situačními proměnnými, jako např. charakter úkolu, odborná náročnost, osobnost nadřízeného (jeho autorita a převažující styl řízení) či sociální klima pracovního týmu (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

#### 4.2. Motivace a stimulace

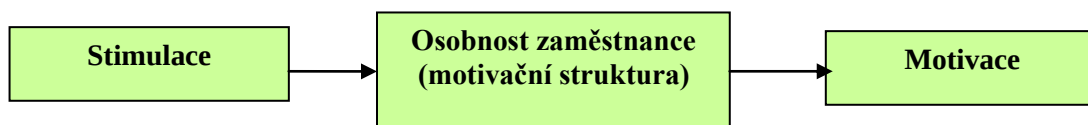
V praxi je s oběma výše zmíněnými a často používanými pojmy nakládáno velmi volně, jsou chápány spíše jako synonyma či ekvivalenty. Tato nepřesnost v chápání uvedených termínů je však často dopouštěným omylem. Je potřeba si uvědomit, že motivace a stimulace spolu velmi úzce souvisejí, avšak jejich uplatňování vyžaduje rozdílné přístupy.

**Motivací** člověka tedy rozumíme soubor činitelů představujících **vnitřní hnací síly** jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání.

Od motivace je potřeba odlišit pojem **stimulace**, kterou se rozumí **vnější působení** na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu – stimulace kladným hodnocením či odměnou, nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků – stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem. Žádoucí účinek může však mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s motivací daného jedince (Pauknerová, 2006).

## Obr. 2 - Vztah mezi motivací a stimulací

Vnější prostředí (sociální, fyzikální, chemické, biologické)



Zdroj: ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 2006

Jako stimul můžeme označit jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

Tyto podněty lze dle Pauknerové (2006) členit na:

- impulsy (endogenní, vnitřní podněty), např. bolest hlavy
- incentive (exogenní, vnější podněty), např. finanční odměna, pochvala apod.

Zda se určitý podnět stane stimulem záleží především na tzv. motivační struktuře konkrétního jedince, tj. na podobě jeho relativně trvalé motivační zaměřenosti, na tom, zda daný podnět koresponduje s motivací jedince.

### 4.3. Motivace a výkon

Pracovní výkon, jako výsledek pracovní činnosti jehož člověk dosáhne v konkrétních podmínkách pracovního procesu, lze definovat jako práci, která je vykonaná za určitou časovou jednotku (tj. směnu, týden, měsíc, rok).

Kvalitu fungování lidského potenciálu v organizaci ovlivňuje zejména míra motivace pracovníků, úroveň jejich schopností, znalostí a dovedností. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Vzájemnou závislost výkonu, schopností a motivace vyjadřuje vzorec:

$$V = f(M \times S)$$

přičemž  $V$  = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality)

$M$  = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon)

$S$  = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

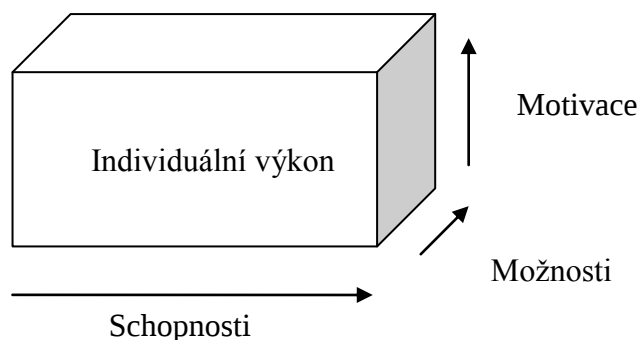
Ze vzorce je zřejmé, že budou-li schopnosti nebo motivace rovné nule, výkon pak bude též nulový (Nesnidalová, 2000).

Provazník a Komárková (2004) doplňují výše uvedený vzorec o proměnnou P, která je faktorem podmínek (technických, technologických, organizačních, ekonomických). Pak by tento vzorec měl tuto podobu:

$$V = f(M \times S \times P)$$

Vztah mezi výkonem a elementárními faktory může být také vyjádřen jednoduchým modelem:

**Obr. 3 - Model vztahu motivace a výkonu**



Zdroj: NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1992

Z uvedeného modelu plynou dle Nakonečného (1992) následující závěry:

- v případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností může být zvýšení výkonu dosaženo spíše zdokonalováním pracovních schopností, např. odborným školením,
- za situace dobré úrovně schopností, ale nízké úrovně motivace může být zvýšení výkonu dosaženo motivováním,
- je-li úroveň motivace i schopností dobrá a výkon je přesto nízký, může být zlepšení pracovních podmínek rozhodujícím činitelem zvýšení pracovního výkonu.

Pracovní výkon jedince tedy závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu. Organizace může v podstatě všechny tyto činitele v žádoucí míře kontrolovat. Z hlediska motivování pak platí, že žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace, což znamená, že příliš nízká, ale i příliš vysoká motivace výkon snižuje. V tomto smyslu se někdy hovoří o „pod-motivování“ a „nad-motivování“.

Autoři Provazník a Komárková (2004) zdůrazňují, že výkonová motivace úzce souvisí se dvěma obecně se vyskytujícími, přesto však specifickými lidskými tendencemi, s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a protikladnou tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu.

Tyto tendence či potřeby jsou vlastní všem lidem, bývají však vyjádřeny interindividuálně odlišně, v rozdílné míře. A tak u jednoho může převažovat potřeba úspěchu, u druhého může být naopak dominantní potřeba vyhnout se neúspěchu.

Osobnostně příznačná síla (intenzita) výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince.

Za úspěch považují jedinci s vysokou výkonovou motivací zpravidla dosažení cíle. V této souvislosti je pak dobře srozumitelné, že vysoce výkonově motivovaní jedinci bývají cílově orientováni (Provazník, Komárková, 2004).

## 5. PŘEHLED ZÁKLADNÍCH MOTIVAČNÍCH TEORIÍ

Existuje mnoho teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to motivace je. Obecně je můžeme rozdělit na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

### 5.1. Teorie motivace zaměřené na obsah

Tyto teorie vysvětlují, co člověka motivuje k práci; jejich autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti.

#### **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Nejznámější klasifikací potřeb je ta, jíž formuloval Abraham Maslow (1908 – 1970). Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden soubor uspokojen, vystoupí do popředí jiný. Uspokojená potřeba přestává motivovat. „Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Stojíme tedy tváří v tvář nutnosti studovat vztahy mezi všemi motivacemi a neustále se střetáváme s nutností vzdávat posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme-li dosáhnout širšího porozumění, které hledáme“ (Adair, 2004, str. 85). Toto Maslow prohlásil v článku, který se poprvé objevil v USA v roce 1943.

Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které viděl v určitém dynamickém vztahu či jisté hierarchii:

1. **Fyziologické potřeby** – zahrnující hlad, žízeň a spánek
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – bezpečí a ochrana před nebezpečím
3. **Sociální potřeby** – sounáležitost, přijetí, sociální život, přátelství a láska,
4. **Sebeúcta** – respekt ke své vlastní osobě, úspěch, postavení, uznání,
5. **Seberealizace** – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen být.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Lidé se pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací.

Armstrong (2002) však konstatuje, že tato teorie nereflektuje odlišnosti jednotlivců, ani skutečnost, že každá osoba má specifický soubor potřeb a hodnot. Vzdělanost, věk a další faktory mohou ovlivnit důležitost rozdílných potřeb různých lidí v rozdílných stádiích jejich života. Uspokojení některých potřeb může být obětováno ve prospěch uspokojení potřeb vyšších úrovní.

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**

Dvoufaktorová teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga (1923 – 2000) vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb. I když tato teorie vznikla na přelomu padesátých a šedesátých let, jde o velmi populární teorii, která zaujímá stále přední místo v moderním managementu. Teorie dvou faktorů vznikla na základě empirických rozborů, které zahrnovaly více než dvě stovky ekonomických a technických pracovníků v Pittsburghu. Na základě jejich odpovědí, týkajících se příčin ovlivňujících chování lidí a úroveň uspokojení jejich potřeb, identifikoval Frederick Herzberg spolu se svými spolupracovníky dvě významné skupiny faktorů. První skupinu těchto faktorů nazval **hygienické vlivy** a druhou **motivátory** (Armstrong, 2002).

K hygienickým vlivům patří činitele či podmínky, v nichž zaměstnanec pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Jedná se například o takové činitele, jakými jsou:

- taktika a administrativní společnost;
- kvalita řízení;
- pracovní podmínky;
- mezilidské vztahy;
- odměňování;
- pracovní jistota.

Při jejich přiměřeném splnění je zaměstnanci příliš nesledují. Jen nevýrazně se odrážejí v motivaci k práci. Herzberg a jeho spolupracovníci zjistili, že tyto záležitosti

mohou vyvolávat pouze **neuspokojení**, ale nepůsobí jako stimuly. Jinými slovy, jestliže jsou tyto potřeby v pracovním prostředí v dostatečné míře uspokojovány, pak nevzniká nespokojenost. Jejich uspokojování nepůsobí motivačně, ale naopak, jejich neexistence může vyvolat značnou nespokojenost.

Do druhé skupiny Herzberg zahrnul faktory, které mohou vyvolat **uspokojení** a které se vztahují k obsahu práce. Mezi ně patří:

- úspěch, uznání;
- provokující práce;
- povýšení;
- pracovní výsledky.

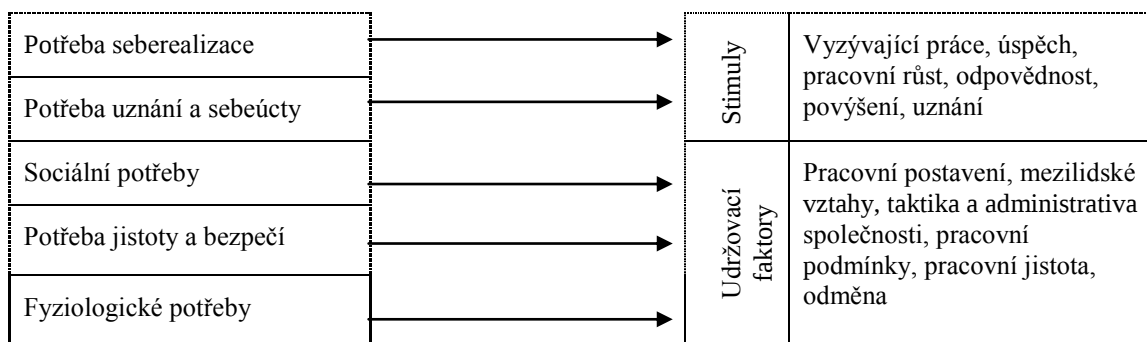
Jejich dosažení může přinést uspokojení, v žádném případě neuspokojení.

„K překvapivým a významově dodnes velmi závažným výsledkům Herzbergova rozboru patří, že k hygienickým vlivům patří i jednou přiznaná mzda či plat. Jen v krátké době jejich změn se projevují motivačně, a pak se její výše stává rychle prahovou hodnotou hygienického faktoru“ (Vodáček, Vodáčková, 1994, str. 165).

**Obr. 4 – Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace**

***Maslowova hierarchie potřeb***

***Herzbergova dvoufaktorová teorie***



Zdroj: WEIHRICH H., KOONTZ H., Management. 1998

Jak je patrné z obrázku 4, faktory ovlivňující neuspokojení a uspokojení, identifikované Herzbergem, jsou do značné míry shodné s faktory, které identifikoval Maslow.

## 5.2. Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu

Tyto teorie se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Stěžejní postavení v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace. Weihrich a Koontz považují tyto teorie za realističtější, neboť se vyhýbají značným zjednodušením, jako je tomu u Maslowa a Herzberga. Byly rozpracované do podrobných modelů, např. **Porterův a Lawlerův model**, **Skinnerova teorie zesílení** nebo **McLellandova teorie potřeb**. Podrobněji představím Vroomovu teorii očekávání, protože dle mého názoru nejlépe ilustruje toto pojetí motivačního procesu.

### **Wroomova teorie očekávání**

Představuje motivaci jako proces závislý na osobní volbě člověka a její tvůrce psycholog Victor H. Vroom vychází z toho, že průběh motivace je podmíněn osobním očekáváním lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto očekávání. Wroom dochází k závěru, že lidé jsou motivováni dělat maximum pro dosažení cíle, jestliže věří v jeho hodnotu a mohou-li se přesvědčit, že to co dělají jim pomáhá cíle dosáhnout. Je možné říct, že lidská motivace k děláni čehokoli je určována tím, jaký význam člověk přisuzuje výsledku svého úsilí (pozitivní i negativní), které je násobeno jeho důvěrou, že povede k dosažení cíle. Jinak řečeno, Vroom došel k závěru, že motivace jednotlivce je produkt předpokládaného významu cíle a naděje, že bude dosaženo cíle.

Pomocí původních pojmů je možné teorii očekávání vyjádřit vztahem:

$$\text{Síla} = \text{hodnota} \times \text{očekávání}$$

kde: **Síla** = intenzita osobní motivace

**hodnota** = intenzita individuální preference pro nějaký výsledek

**očekávání** = pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku.

Jestliže osoba nemá zájem na dosažení určitého cíle, je jeho hodnota pro osobu nulová. Je-li hodnota záporná, pak si osoba přeje, aby raději cíle nedosáhla. V obou případech však motivace neexistuje. Podobně nebude mít dotyčná osoba žádnou motivaci dosáhnout cíle, pokud bude očekávání nulové nebo záporné. Síla působící na člověka, aby něco dělal, závisí jak na hodnotě, tak na očekávání (Koontz, Weihrich, 1998).

Vroomova teorie je zásadní v tom, že rozlišuje význam různých individuálních potřeb a motivací. Je kompatibilní s koncepcí shody cílů: Cíle jednotlivců se sice liší od cílů organizace, je však možné je harmonizovat.

Z teorie očekávání vychází **Porterův a Lawlerův model**, který v rámci výzkumu jeho autoři aplikovali především na manažery. Podle jejich modelů velikost úsilí (intenzita motivace a vynaložené energie) závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Vnímané úsilí a pravděpodobnost reálného získání odměny jsou naopak korigovány na základě skutečné výkonnosti. Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno. Ale, jak Porter a Lawler zdůrazňují, samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. Dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí, jsou:

- *schopnost* – individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti;
- *vnímání role* – to co si jedinec přeje dělat nebo si myslí, že by dělat měl. Pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat. A je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí (Armstrong, 2002, str. 164).

Podle Weihricha a Koontze (1998) je Porterův a Lawlerův model motivace mnohem komplexnější než ostatní známé modely a v podstatě reprezentuje systémový přístup k motivaci. Model dokazuje, že motivace není jednoduchou a za každých okolností účinnou záležitostí. Znamená také to, že je potřeba pečlivě vyhodnotit používaný systém odměňování. Podstatné však je, aby pomocí dokonalého plánování, jasného vymezení povinností a odpovědnosti a vhodné organizační struktury začlenili systém „úsilí – výsledek – odměna – uspokojení“ do celkového systému řízení.

### **Skinnerova teorie pozitivního posílení**

Burrhus F. Skinner (1904 – 1990), významný americký psycholog, zastánce behaviorismu, se mj. zabýval operantním podmiňováním při modifikaci chování. Idea jeho teorie pozitivního posilování je založena na skutečnosti, že **důsledky (chování) ovlivňují chování**. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které poskytují odměnu – posilují chování
- důsledky, které dávají potrestání – chování oslabují

- v případě, že důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani trest – chování vyhasíná.

Tudíž, chceme-li posílit chování, aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější, poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit, poskytneme trest.

Mimo obě tyto skupiny stojí teorie pracovní motivace nazvaná **teorií X a Y Douglase Mc Gregora** (1906 – 1964). Je založena na dvou krajních pohledech na přístup lidí k práci. Předpoklady většiny lidí spočívají někde mezi těmito dvěma krajnostmi. McGregor naznačil, že přístup teorie Y vede k lepším výsledkům.

#### **Teorie X:**

Je považována za „tradiční“ pohled, zakládá se na extrémně pesimistické perspektivě lidí a vychází z těchto premis:

- Průměrný člověk má vrozenou nechuť k práci a pokud to lze, vyhne se jí.
- Protože odpor k práci je přirozenou lidskou vlastností, musí být lidé nuceni, kontrolováni, usměřováni a musí jim hrozit postihy
- Průměrný člověk dává přednost tomu, aby jeho činnost byla řízena, vyhýbá se odpovědnosti, má malou ctižádost a přeje si mít ve všem jistotu.

#### **Teorie Y:**

Je optimističtější a moderním pohledem a předpokládá, že:

- Vynakládat fyzické úsilí je přirozené jako hra či odpočinek
- V zájmu cílů, na nichž jsou lidé zainteresováni, se budou sami řídit a sebekontrolovat.
- Za vhodných podmínek se člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat.
- Lidé mají schopnost při řešení problémů organizace užívat vlastní důvtip, představivost a tvořivost.
- Intelektuální potenciál průměrného člověka je v moderním průmyslu nedostatečně využíván (Nakonečný, 1992).

## **6. MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ PRVKY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU AČR**

„Personální politikou obecně se rozumí soubor opatření ve smyslu stabilních pravidel k ovlivňování a řízení zaměstnanců a usměrňování jejich chování tak, aby jejich úsilí bylo totožné s úkoly, záměry a cíli organizace. Personální politika a její jednoznačné uplatňování vytváří příznivé podnikové klima, dává zaměstnancům při dodržování určitých zásad předem formulované záruky, dává určitý pocit jistoty, zprůhledňuje rozhodovací procesy v oblasti personálních činností a vztahů, minimalizuje pracovní konflikty, dává pracovní perspektivu. Proto je důležité personální politiku nejen formulovat, ale i seznamovat s ní neustále všechny zaměstnance a především ji stále dodržovat. Obecné zásady personální politiky bývají rozpracovány do dílčích personálních činností: politiky přijímání a náboru, politiky v oblasti péče o pracovníky, politiky v oblasti odměňování, politiky zaměstnaneckých vztahů atd.“ (Palán, 2002, str. 152).

Faktory, kterými se resort obrany snaží motivovat a stabilizovat personál, jsou zakotveny jak v zákonných normách a vyhláškách, zveřejňovaných ve Sbírce zákonů, např. zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, a vyhláškách souvisejících, tak v interních normativních aktech (INA) a nařízeních vrcholného managementu resortu (rozkazy ministra – ministryně, odborná nařízení ředitele sekce personální MO apod.).

Stěžejním normativním aktem, o který se opírá personální práce s vojáky z povolání je zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon), který obsahuje řadu nástrojů, které mají za úkol motivovat uchazeče o službu v armádě vojáky k další službě, podnítit zájem vojáků o to, aby jejich služební poměr trval co možná nejdéle a vyvolat pocit zabezpečení. Tento zákon v části čtvrté v § 59 taxativně stanovuje podmínky pro výkon služby vojáků a ukládá ministerstvu zcela konkrétní povinnosti, jak zabezpečit vojáka v průběhu služby.

Článek č. 1 obecně stanovuje: „Ministerstvo vytváří vojákům podmínky pro řádný, hospodárný a bezpečný výkon služby.“ Následující článek č. 2 již konkrétně vyjmenovává obligatorní povinnosti ministerstva k zabezpečení vojenského personálu:

- a) zajišťovat pro vojáky zdravotní péči,
- b) zřizovat, udržovat a zlepšovat sociální zařízení,
- c) pečovat o vzhled a úpravu míst, ve kterých vojáci vykonávají službu,

- d) vytvářet příznivé podmínky pro stravování vojáků,
- e) zajišťovat vojákům ubytování,
- f) vytvářet podmínky pro soustavné vzdělávání a prohlubování kvalifikace vojáků v zájmu ozbrojených sil,
- g) zabezpečovat rekvalifikaci vojákům,
- h) vytvářet podmínky pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmové činnosti vojáků.

Jde o soubor převážně hmotných požitků, které voják dostává mimo svůj plat. Konkrétní naplňování výše uvedených benefitů je závislé na různých faktorech, např. na místě služby daného vojáka, protože jinou formu může mít realizace bodu uvedeného pod písmenem d) ve velké posádce např. v Praze, kde se stravují stovky vojáků a jinou u malé odloučené jednotky, kde se stravuje pouze několik vojáků.

### 6.1. Zabezpečení bydlení

Ustanovení § 61 zákona č. 221/1999 Sb., obsahuje stabilizační prvek jehož název zní: „Ubytování nebo byt“. Odstavec č. 1 ukládá ministerstvu: „V obci výkonu služby nebo v obci, ze které je možné denně dojíždět do místa pravidelného výkonu služby, zabezpečí ministerstvo vojákovi po dobu trvání služebního poměru ubytování nebo mu může zabezpečit byt.“ Obdobně se v odstavci č. 5 ukládá ministerstvu, že vojákovi, který koná službu v obci, kde nebydlí ve služebním bytě a kde dopravní spojení neumožňuje denní dojíždění do místa pravidelného výkonu služby, zabezpečí ubytování za úhradu.

Již v roce vzniku tohoto zákona, tzn. v roce 1999, byl vzhledem k situaci na trhu s byty a jejich cenám problém v tomto bodě dostát literě zákona a ani v současné době není situace lepší. Výše uvedená problematika je tedy v resortu prakticky zabezpečována tak, že voják, který od vojenské správy neobdržel služební byt, dostává měsíční paušální příplatek na řešení své bytové situace, tzv. **přídavek na bydlení**.

Pernica a Müllerová (2005) označují přídavek na bydlení jako kompenzaci vojákovi z povolání ze strany státu za to, že nemohl vojákovi z povolání poskytnout zaměstnaneckou výhodu v podobě úředně přiděleného bytu nebo ubytování. Toto administrativní selhání státu jako zaměstnavatele, který vojákům z povolání určuje rozkazem místo jejich služby, je řešeno přídavkem na bydlení ve výši finanční částky, která mu umožňuje tržní způsob řešení problému bydlení, tj. bydlení alespoň v nájmu.

Výše přídatku na bydlení je stanovena koeficientem 1,27 násobku minimální mzdy pro hlavní město Prahu a 1,26 násobku minimální mzdy pro ostatní obce. Tento přídatek nepodléhá dani z příjmu a tím pádem se stal pro vojáky velmi oblíbeným finančním stimulem. Náleží i vojákyním na mateřské a rodičovské dovolené.

## **6.2. Zabezpečení vojáků po odchodu z aktivní služby**

„Armáda je zaměstnavatel, který má zájem na tom, aby jeho bývalí zaměstnanci byli úspěšní také v civilním životě a aby je služba pro stát ekonomicky nepoškozovala. Důvodem, proč se ozbrojené síly snaží kompenzovat propad v příjmech bývalého vojáka není jen snaha o dobré image Ozbrojených sil, tj. zajištění konkurenceschopnosti na trhu práce, ale je to také prevence před únikem bývalých vojáků, jejichž vojenská kvalifikace nemá civilní alternativu nebo u nichž je návrat k jejich bývalému civilnímu povolání problematický, k nelegálním aktivitám. Prostředí organizovaného zločinu jim totiž dává skvělou příležitost uplatnit zvláštní dovednosti získané ve výkonu vojenské služby“ (Pernica, 2007, str. 128).

Stát má určité možnosti, jak omezit důsledky ekonomického propadu bývalého vojáka. Jednou z možností je kompenzace části rozdílu mezi bývalými příjmy a příjmem v nezaměstnanosti, případně příjmem v civilním zaměstnání v podobě výsluhových dávek nebo jiných benefitů poskytovaných po skončení aktivního služebního poměru, např. zdravotní péče. Pro vojáky, kteří již slouží 15 a více let, je značným motivátorem ustanovení § 131, kterým je stanovena povinnost státu při zabezpečení vojáka po skončení služebního poměru. Konkrétní ustanovení s jednotlivými možnostmi a nároky je rozpracováno v §§ následujících. Obecně je stanoveno, že stát poskytuje s přihlédnutím k náročnosti služby vojáka, v závislosti na době trvání služebního poměru a důvodech jeho zániku, výsluhové náležitosti, kterými jsou:

- a) výsluhový příspěvek; (§§ 132 až 137 zákona č. 221/1999 Sb.)
- b) odbytné; odchodné; (§ 140 a 94 zákona č. 221/1999 Sb.).

Ustanovení o výsluhových náležitostech dnes plní nejdůležitější složku stabilizace současných vojáků, kteří jsou ve služebním poměru 20 a více let a zastávají vyšší velitelské nebo štábní funkce. V době vzniku zákona 221/1999 Sb. byla snaha zamezit odchodu z armády právě těchto zkušených funkcionářů. V dnešní podobě se tento nástroj stal naopak brzdou rozvoje, protože zpomaluje přirozenou obměnu.

### **6.3. Zdravotní péče**

Jedním ze základních předpokladů pro vstup do armády i pro další výkon služby vojáka z povolání je výborný zdravotní stav. Z tohoto důvodu je resortem obrany pečováno o zdravotní stav svých zaměstnanců. Základní zdravotní péče je poskytována vojákům sítí posádkových ošetřoven. Vojáci z povolání jsou povinni zúčastnit se pravidelné roční lékařské prohlídky, jejímž účelem je preventivně prověřit zdravotní stav vojáka. Výsledek roční lékařské prohlídky může ovlivnit další setrvání vojáka ve služebním poměru.

Ačkoli jsou lékařské prohlídky povinné, dají se přiřadit k zaměstnaneckým výhodám, neboť zahrnují odborná lékařská vyšetření, za která by byl civilní pacient v jiné ordinaci povinen zaplatit, pokud by je chtěl absolvovat.

### **6.4. Zvýšení a rozšíření kvalifikace, rekvalifikace**

Jednou z možností, jak omezit příjmový dopad bývalého vojáka, je umožnit mu získat během trvání služebního poměru kvalifikaci, se kterou bude schopen pokračovat víceméně bez problémů v dalším ekonomickém životě. Zisk této kvalifikace může být realizován na začátku služebního poměru, v jeho průběhu nebo na jeho konci jako doplnění nebo zvyšování kvalifikace, či jako tzv. rekvalifikace.

Další rozsáhlou oblastí, kterou se snaží resort obrany motivovat a stabilizovat své zaměstnance je tedy systém vzdělávání. Výhodou pro zaměstnance je především skutečnost, že rozšíření nebo zvýšení stávající kvalifikace armáda umožňuje realizovat v rámci pracovní doby a náklady jsou plně hrazeny resortem obrany. S vojákem, který si zvyšuje nebo rozšiřuje vzdělání využitelné pro služební zařazení, může služební orgán uzavřít dohodu o zvýšení nebo rozšíření vzdělání, ve které se zaměstnavatel zavazuje poskytnout studujícímu vojákovi studijní volno v souladu s příslušnými právními předpisy a uhradit studujícímu náklady spojené se studiem. Součástí této dohody je ustanovení, ve kterém se voják zavazuje setrvat dohodnutou dobu po skončení studia ve služebním poměru, nebo uhradit náklady spojené se zvýšením nebo rozšířením vzdělání. Tímto opatřením se armáda snaží zamezit odchodu vyškolených odborníků z resortu (Vyhláška MO č. 264 a 265/1999 Sb.).

Kontinuálním vzděláváním armáda zvyšuje šanci jednotlivce na lepší uplatnění v hierarchii resortu. Vzdělávání personálu probíhá v resortních vzdělávacích zařízeních,

kteřá sou součástí vzdělávací soustavy České republiky. Jedná se o střední vojenskou školu, Univerzitu obrany a Vojenská školicí a vzdělávací zařízení.

Vojenská střední škola poskytuje úplné střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Tohoto typu studia využívají především vojáci rotmistrovského a praporčického sboru, kteří si tím zabezpečují další růst v hierarchii středního personálu a zabezpečení svého postupu do vyšších hodností.

Univerzita obrany je zaměřena na vojáky důstojnického sboru. Umožňuje získat vzdělání velitelům a štábním důstojníkům a tím značně zvýšit jejich další možnosti v kariérním postupu. Toto studium tak zabezpečuje přechod z kariéry praporčíka do kariéry důstojníka. Univerzita obrany dále zajišťuje prostřednictvím svých ústavů (např. Ústav operačně-taktických studií) vysoce odborné vzdělání vyšším manažerům resortu.

Ve Vojenském školicím a vzdělávacím zařízení je zaměřena výuka především na rozvoj jazykových znalostí vojáků. Příslušníci resortu si zde ve zpravidla čtyřměsíčních intenzivních či kombinovaných jazykových kurzech zvyšují své jazykové znalosti. Prioritou je výuka anglického jazyka, vojáci ale studují i jazyk francouzský a německý. Studium je vždy zakončeno zkouškou podle normy NATO STANAG 6001, která je uznávaná všemi členskými státy NATO a otvírá vojákům dveře do mezinárodních vojenských uskupení pod velením NATO a EU, do centrály NATO v Bruselu a jí podřízených velitelství v Evropě a v neposlední řadě i do zahraničních mírových a pozorovatelských misí, na kterých se Česká republika zavázala participovat. Jazyková vybavenost je i prvořadou podmínkou pro vyslání vojáka ke studiu v partnerských zemích na jejich vojenských vysokých školách, jakými jsou např. West Point v USA, Královská vojenská akademie ve Velké Británii a další.

## **6.5. Preventivní rehabilitace a rekreace**

Dalším motivačním prvkem je poskytování prostoru na regeneraci a obnovu sil. Ministerstvo obrany může zabezpečit nejenom vojákovi, ale i jeho rodině společnou rekreaci s přihlédnutím k náročnosti a obtížnosti výkonu služby. Ministerstvo obrany je velkým zaměstnavatelem, a jako takový si může dovolit provozovat svou agenturu provozující rekreační zařízení po celé ČR a právě v těchto zařízeních umožňuje svým zaměstnancům strávit část své dovolené za nižší, nekomerční ceny. Poskytování rekreací patří ke standardním benefitům, které bývají poměrně běžné

u solidních a perspektivních zaměstnavatelů. Rekreace je poskytována v rámci dovolené vojáka.

Z hlediska stabilizace personálu je výraznější zaměstnaneckou výhodou poskytování tzv. preventivních rehabilitací, které upravuje § 97 zákona č. 221/1999 Sb. Ustanovení tohoto paragrafu se nevztahuje automaticky na všechny vojáky, ale pouze na ty, kteří splní stanovené podmínky věkové nebo stanovenou délku služby ve služebním poměru popř. v určitém služebním zařazení. (Vyhláška MO č. 281/1999 Sb.) Preventivní rehabilitace trvá 14 dní a je poskytována nad rámec stanovené délky dovolené vojáka. Realizuje se taktéž ve vojenských rekreačních popř. lázeňských zařízeních.

## **6.6. Fond kulturních a sociálních potřeb**

Fond kulturních a sociálních potřeb se vytváří k zabezpečení decentralizovaných výdajů pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Za hospodaření s prostředky FKSP odpovídají velitelé útvarů. V rozpočtu fondů se vyčleňují prostředky na:

- závodní stravování;
- příspěvky na kulturu, tělovýchovu a sport;
- příspěvky na rekreace;
- výdaje na jednorázové sociální výpomoci;
- výdaje na dary za mimořádnou aktivitu ve prospěch ministerstva obrany;
- dary při životních a pracovních výročích;
- prostředky na bezúročné půjčky.

Možnost čerpání prostředků z FKSP blíže upravuje Kolektivní smlouva na příslušný rok. Čerpání z tohoto fondu je v armádě hojně využívaným benefitem, především příspěvek na závodní stravování, který využívají plošně téměř všichni zaměstnanci resortu. Dalším významným benefitem je příspěvek na rekreaci, který může být přiznán zaměstnanci jednou za 4 roky až do výše 15 tisíc korun. Příspěvky na kulturu, tělovýchovu a sport mohou být čerpány buď individuálně nebo formou hromadných akcí pořádaných zaměstnavatelem.

## **6.7. Tělesná příprava**

Jakkoli tento prvek služby není prvoplánově zamýšlen jako motivující, možnost rozvíjení fyzické kondice v rámci pracovní doby bývá považována za velice motivující

k dalšímu setrvání ve služebním poměru vojáka z povolání, především pro mladou generaci vojáků. V Interním normativním aktu – Nařízení Náčelníka Generálního štábu č. 5 z roku 1993 je služební tělesná výchova kvalifikována jako „řízená tělovýchovná činnost prováděná v době zaměstnání a považuje se za výkon zaměstnání.“ Tělesná příprava vojáků z povolání se plánuje a uskutečňuje v rozsahu 4 hodin týdně (pro výkonné letce a příslušníky vojenské policie 6 hodin) nejméně ve dvou částech. Voják pravidelně prokazuje svou fyzickou připravenost při přezkoušení, které se provádí vždy na jaře daného roku.

Ze strany managementu resortu je snaha zlepšit celkové výsledky a fyzický stav vojáků. Proto se výsledek přezkoušení z tělesné připravenosti stal jedním z druhů hodnocení vojáka (viz. Vyhláška MO č. 262/1999 Sb. o postupu při služebním hodnocení vojáků z povolání a jeho hlediscích) a vážnosti získal také tím, že je jedním z dokladů při vysílání vojáka ke studiu a do zahraničí.

Z dalších motivačních prvků jež armáda používá zmiňme např. možnost náborového příspěvku, náhrady při služebních cestách, bezplatné výstrojní náležitosti, řádná dovolená v délce 37 kalendářních dnů (včetně sobot a nedělí), možnost služby v zahraničí.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7. Proces výzkumu

Pro praktickou část bakalářské práce byl zvolen kvalitativní typ výzkumu. Tento typ výzkumu má určité fáze, které se překrývají, realizují se paralelně a výzkumník se stále vrací k předcházejícím stádiím. U tohoto modelu je jasně rozpoznatelný začátek a konec, přičemž na začátku jsou stanoveny předpoklady s nimiž se do výzkumu vstupuje, na konci je vytvořena nová teorie. Současně jsou vybírány případy do vzorku, prováděn sběr dat, data se analyzují, porovnávají, interpretují, vybírají se nové případy a sbírají další data. Součástí výzkumu je plán výzkumného šetření, který by měl výzkumníkovi sloužit ke zpřesnění představ o předmětu, o cílech zkoumání a použitých metodách. Je potřeba specifikovat činnosti, časovou náročnost jednotlivých fází a realizovatelnost výzkumu (Švaříček, Šed'ová, 2007).

### 7.1. Cíle výzkumu

Typickými termíny, jakých se v kvalitativním výzkumu užívá při definování cílů jsou pojmy – vysvětlit, prozkoumat, popsat, porozumět, odkrýt atd.

Cíle výzkumu společně s výzkumnými otázkami udávají směr průběhu výzkumného procesu, umožňují orientaci a ukazují do jaké míry se blížíme naplňování cílů. Cíle je potřeba stanovit tak, aby odpovídaly na otázky, ve vztahu ke komu jsou relevantní, kdo je s námi bude sdílet, zda jsou dostatečně významné a koho budou zajímat. Maxwell rozlišuje 3 druhy cílů:

- 1) *intelektuální* – jak výzkum přispěje k rozšíření odborného poznání
- 2) *praktický* – možnost praktického využití výzkumu
- 3) *personální* – jak výzkum obohatí samotného výzkumníka

Při výzkumu je žádoucí dosáhnout toho, abychom řešením jednoho projektu naplňovali pokud možno více cílů. Je doporučováno volit témata, která jsou spjata s životními zkušenostmi a zájmy výzkumníka (Švaříček, Šed'ová, 2007).

#### 7.1.1. Hlavní cíl

Hlavním cílem práce je prozkoumat a odkrýt hlavní motivační faktory, které nejvíce ovlivňují ženy při vstupu do armády.

### 7.1.2 Dílčí cíle

1. Definovat rozhodující skutečnosti či události v životě žen, mající vliv na jejich rozhodnutí vstoupit do armády.
2. Zmapovat sociální prostředí v souvislosti s rozhodnutím zvolit si povolání vojáka AČR.
3. Zjistit, jak ženy vnímají a hodnotí naplnění svých očekávání a jsou-li jejich prvotní motivy dostatečně motivující, např. k dalšímu setrvání v AČR.

### 7.2. Výzkumné otázky

1. Jaké jsou hlavní motivy a aspekty ovlivňující ženy při rozhodnutí vstoupit do armády?
2. Ovlivňuje sociální prostředí motivy, jež vedou ženy k rozhodnutí vstoupit do armády?
3. Má AČR dostatečný systém prezentace tohoto zaměstnání? Znájí ženy prostředí a podmínky práce pro armádu?
4. Považují vojákyně své motivátory dostatečně motivujícími, např. pro další setrvání ve služebním poměru?

### 7.3. Operacionalizace pojmů

**AČR** – tato zkratka je označením pro Armádu České republiky

**Vojákem (vojákyň)** se pro účely této práce rozumí osoba ve služebním poměru vojáka z povolání podle zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

**Spádovým vojenským zdravotnickým zařízením** se rozumí posádková ošetrovna Bechyně jako centrální pracoviště a k ní náležící lokální pracoviště celého Jihočeského kraje, tzn. Tábor, České Budějovice, Jindřichův Hradec, Polná na Šumavě a Strakonice.

### 7.4. Metoda výzkumného šetření

K dosažení cílů této bakalářské práce byl zvolen kvalitativní výzkum, metoda polostrukturovaného rozhovoru. Přípravu na výzkumné šetření jsem začala studiem metodologické literatury a materiálů týkajících se zkoumané problematiky.

Podstatou kvalitativního výzkumu je široký sběr dat bez toho, že by na začátku byly stanoveny základní proměnné. Stejně tak nejsou předem dány hypotézy

a výzkumný projekt není závislý na teorii, kterou již někdo vybudoval. Logika kvalitativního výzkumu je induktivní a teprve po nasbírání dat lze pátrat po pravidelnostech, které se v těchto datech vyskytují, formulují se předběžné závěry a hledá se opora v dalších datech (Švaříček, Šedřová, 2007).

Jako technika pro získávání dat byly zvoleny polostrukturované (polostandardizované) rozhovory, které byly následně analyzovány. Závěr výzkumu tvoří výsledky analýz a interpretace dat každého jednotlivého respondenta vyhodnoceny v návaznosti na stanovené cíle výzkumu. Jedná se o metodu vícečetné případové studie.

Před samotným zahájením výzkumu byl proveden předvýzkum se dvěma respondentkami, které byly vybrány náhodně na mém pracovišti, tzn. v lokalitě vojenské posádky Bechyně. Následně pak byla sestavena struktura rozhovoru pro získávání dat od přihlášených respondentek. Schůzky byly předem domluveny. Časový rozsah rozhovorů byl velmi individuální (15 – 25 minut) dle komunikačních schopností a šíře odpovědí respondentek. Rozhovory probíhaly se svolením respondentek, v místě jejich výkonu povolání, pouze za jejich a mé přítomnosti. Respondenty byly seznámeny s tématem bakalářské práce a s okruhem připravených témat pro rozhovor. Také byly detailně seznámeny s důvodem rozhovorů, ujištěny o důvěrnosti poskytnutých informací, o anonymitě těchto rozhovorů a i následném použití rozhovorů v bakalářské práci. Pokud jsem nabyla dojmu, že respondenta dané téma zcela nevyčerpala, byla jí následně položena doplňující otázka. Pro identifikaci jednotlivých rozhovorů byla použita křestní jména, věk rodinný stav, bydliště, místo výkonu služby, dosažené vzdělání a počet let odsloužených u armády.

Rozhovory byly se souhlasem dotazovaných nahrávány na diktafon a následně doslovně přepsány a vyhodnoceny.

## **7.5. Charakteristika souboru**

Do výzkumného šetření byly zapojeny vojákyně z vojenských posádek Jihočeského kraje, které v uvedeném období využily služeb spádového vojenského zdravotnického zařízení a kladně reagovaly na žádost o vedení rozhovoru na dané téma. Žádost byla vystavena v čekárnách všech spádových zdravotnických zařízení. Výzkumný soubor tvořilo 9 z 11 oslovených respondentů (vojákyň), s nimiž byly vedeny rozhovory.

**R** = respondent

**R1 Daniela:** 26 let, svobodná, bydliště Písek, služebně posádka Bechyně, vzdělání - středoškolské, 10 let u AČR

**R2 Lenka:** 37 let, vdaná, bydliště Tábor, služebně posádka Tábor, vzdělání - středoškolské, 4 roky u AČR

**R3 Andrea 1:** 33 let, svobodná, bydliště Č. Budějovice, služebně posádka Bechyně, vzdělání – vysokoškolské, 6 let u AČR

**R4 Petra:** 39 let, rozvedená, bydliště Č. Krumlov, služebně posádka Boletice- Polná na Šumavě, vzdělání – vysokoškolské, 12 let u AČR

**R5 Jana:** 25 let, svobodná, bydliště J. Hradec, služebně posádka Jindřichův Hradec, vzdělání – středoškolské, 5 let u AČR

**R6 Eva:** 30 let, rozvedená, bydliště Soběslav, služebně posádka České Budějovice, vzdělání – vysokoškolské, 10 let u AČR

**R7 Věra:** 40 let, vdova, bydliště Bechyně, služebně posádka Bechyně, vzdělání – vysokoškolské, 5 let u AČR

**R8 Andrea 2:** 30 let, vdaná, bydliště Strakonice, služebně posádka Strakonice, vzdělání středoškolské, 4 roky u AČR

**R9 Lucie:** 28 let, svobodná, bydliště Písek, služebně posádka Tábor, vzdělání vyučena, 2 roky u AČR.

Otázky v rozhovorech:

1. Byla bych ráda, kdybyste mi nejprve řekla pár slov o sobě, své rodině..
2. Co bylo informačním zdrojem při získávání informací, znala jste specifika a pracovní podmínky této práce?
3. Jaké výhody vás oslovily nejvíce a které jste naopak nebrala v potaz?
4. Kdyby jste měla jmenovat skutečnosti, které hrály největší roli ve vašem rozhodnutí vstoupit do armády, jaké by to byly?
5. Co očekáváte od vojenské kariéry a vnímáte ji jako své celoživotní povolání?
6. Do jaké míry se naplnila vaše očekávání, co se týče důvodů, pro něž jste se pro tuto profesi rozhodla?

## **Rozhovor č. 1 – R2 Lenka**

### **Otázka č.1 - Byla bych ráda, kdybyste mi nejprve řekla něco o sobě, své rodině...**

*„Je mi 37 let, jsem vdaná, mám 16 ti letou dceru, bydlíme v Táboře. Na posádkové ošetrovně v Táboře pracuju jako zdravotní sestra už 11 let, z toho 4 roky jako voják z povolání. Vystudovala jsem střední zdravotní školu, pak jsem chvíli pracovala v nemocnici a pak na ošetrovně. Moje práce mi vyhovuje hlavně časově, odpracuju si svých 8,5 hodiny a můžu jít domů. Když jsem pracovala v nemocnici, dost často jsem nebyla doma, chodila jsem unavená a bylo náročný zvládnout domácnost a výchovu dcery, můj manžel se do těchhle záležitostí moc nehrnul, ani dneska se na něj nemůžu spolehnout. Jemu v podstatě to, že pracuju u vojáků vyhovuje nejvíc, hlavně proto, že jsem na něm finančně skoro nezávislá. Taky proto i bez nějakých výhrad souhlasil s mým rozhodnutím jít do uniformy“*

### **Otázka č. 2 - Co bylo informačním zdrojem při získávání informací, znala jste specifika a pracovní podmínky této práce?**

*„O možnosti vstoupit do armády jsem se dozvěděla od naší personalistky, která mi vlastně o podmínkách, který bylo potřeba splnit poskytla všechny podstatný informace. To se týká i informací o výhodách a nevýhodách služebního poměru. Všechny podrobnosti jsem konzultovala s ní, hodně mi pomohla. To, že budu muset nosit uniformu pokud pojedeme někam do terénu mi nevadilo a pracovní podmínky pro mě zůstaly stejný, tam se nic nezměnilo. Na našem pracovišti už tehdy dvě sestry vojákyně byly, takže jsem viděla jak to funguje v praxi. Armáda měla donedávna poměrně dost finančních prostředků na vybavení jak ambulancí tak i zázemí pro personál, což umožňuje vytvořit si poměrně pěkný a příjemný pracovní prostředí.“*

### **Otázka č.3 - Jaké výhody vás oslovily nejvíce a které jste naopak nebrala v potaz?**

*„V době, kdy jsem možnost služebního poměru zvažovala, bylo jednoznačně zásadní a prioritní hledisko finanční a to nejen plat, ale hodně dělá i příspěvek na bydlení. Manžel neúspěšně podnikal, víc prodělával než vydělával a co vydělal to naházela do automatů. Vlastně jsem celou naši rodinu a domácnost finančně i prakticky zabezpečovala sama a tak je to prakticky do dneška. Díky manželovi máme dost dluhů, který tak tak zvládám každoměsíčně poplatit. No, tak...prostě ty peníze byly rozhodující. To, že bych taky musela jezdit na služební cesty, cvičení nebo zabezpečování mi samozřejmě trochu vadilo, ale ty finance byly důležitý. Mimo peníze mě také hodně*

*oslovila možnost vystudovat při zaměstnání vysokou školu, a to na náklady armády. Včetně placeného volna ve zkouškovém období. V civilu bych asi studovat nešla.“*

**Takže jste možnost studia využila?**

*„Jo. Takže jsem dneska armádě vděčná za to, že mám vysokoškolský titul. I když tady u nás ho ke svojí práci nepotřebuju, není to podmínkou. Ale kdybych šla někdy zpátky do nemocnice, určitě by to byla výhoda. Taky jsem přesvědčená a vím z vlastní zkušenosti, že zdravotnictví a zdravotní péče v armádě je kvalitnější než v civilu, což si možná hodně vojáků neuvědomuje, a berou to jako standard, což určitě není. Líbí se mi prostředí, je znát, že si armáda může dovolit líp financovat jak vybavení ordinací, zabezpečovat nákupy léků nebo zdravotnickýho oblečení pro doktory i sestry a v takových podmínkách se mnohem líp pracuje.“*

**A jaké výhody jste nebrala v potaz?** *„Účast v misi, kariéru...hmm, asi tohle.“*

**Otázka č. 4 – Kdyby jste měla jmenovat skutečnosti, které hrály největší roli ve vašem rozhodnutí vstoupit do armády, jaké by to byly?**

*„No, jak jsem už řekla, u mě ta volba vyplynula z neuspokojivý finanční situace mé rodiny, takže ty důvody byly hlavně v tom finančním zabezpečení rodiny a zajištění dobrý sociální úrovně. V tomhle ohledu jsem se musela spolehnout sama na sebe. Pak to bylo taky to studium a práce v hezkým prostředí.“*

**Otázka č. 5 - Co očekáváte od vojenské kariéry a vnímáte ji jako své celoživotní povolání?**

*„Práci v armádě nepovažuji za nějakou kariéru, očekávám od ní hlavně určitou finanční jistotu k udržení dobrýho sociálního standardu a zabezpečení svojí rodiny a to i po případným odchodu z armády... tím myslím výsluhu. Když by to bylo možný a podmínky by se nezhoršovaly, dokázala bych si tuhle práci představit jako celoživotní povolání. Armáda je pořád ještě oproti civilnímu sektoru poměrně seriózní zaměstnavatel, dává pocit určitý jistoty.“*

**Otázka č. 6 - Do jaké míry se naplnila vaše očekávání ,co se týče důvodů, pro něž jste se pro tuto profesi rozhodla?**

*„Řekla bych, že se moje očekávání z větší části naplnily, jsem s prací pro armádu vcelku spokojená.“*

## **Rozhovor č. 2 – R1 Daniela**

### **Otázka č.1 - Byla bych ráda, kdybyste mi nejprve řekla něco o sobě, své rodině...**

*„Je mi 26 let, jsem svobodná, bezdětná, bydlím s přítelem v Písku, do práce dojíždím každý den. Táta pracuje taky u armády, v Praze, mamka je prodavačka. Mám o 4 roky starší sestru. Vystudovala jsem střední vojenskou školu, zčásti asi taky kvůli tátovi... nikdy to neřekl, ale myslím, že si přál mít aspoň jednoho syna...od malička jsem byla spíš takový kluk, běhala jsem s pistolema, hrála si s klukama na vojáky a táta mě taky jako holku nijak nešetřil, dělali jsme spolu spoustu klučičích věcí. Ale mně to nevadilo, ráda jsem byla tátovou holkou, co nikdy nefňuká... Mamka sice nebyla moc nadšená, když jsem se rozhodla pro vojenskou školu, ale táta mě podpořil a nakonec to vzala i mamka v pohodě.“*

### **Otázka č. 2 - Co bylo informačním zdrojem při získávání informací, znala jste specifika a pracovní podmínky této práce?**

*„Všechny informace, který jsem potřebovala vědět jsem měla od táty, v podstatě jsem tak nějak věděla jak to v armádě chodí, díky tátově práci. Dost informací jsem taky dostala ve škole a na armádních internetových stránkách. Táta mě vzal s sebou na posádku v Bechyni, kam jsem chtěla být vzhledem k mému původnímu bydlišti zařazená. Tady jsem měla možnost se trochu seznámit s obsahem práce mého tabulkového místa a funkce. Takže podmínky i prostředí jsem znala, i když praxe je samozřejmě pak trochu jiná, v podstatě jsem ale věděla do čeho jdu. Trošku jsem zklamaná z toho, jak nás ženy občas vnímají naši mužský kolegové.“*

**Mohla by jste to konkretizovat?** *„Jako neplnohodnotný kolegyně. Jako někoho méněcenného, jen proto, že jsme fyzicky míň nebo spíš hůř vybavený.“*

### **Otázka č. 3 - Jaké výhody vás oslovily nejvíce a které jste naopak nebrala v potaz?**

*„U mě se všechno vlastně odvíjelo od toho, že jsem z vlastního rozhodnutí studovala vojenskou školu, takže bylo jaksi daný, že pak budu sloužit v armádě. Tenkrát mě nejvíce oslovovaly takový výhody spíš individuální, jako nevšední zážitky, nevšední prostředí, pravidelné tréninky, fyzická kondice, sportovní vyžití během pracovní doby, různorodost zaměstnání i určitá atraktivita týhle práce, kde se ještě pořád vyskytuje jen menší počet žen.“*

**Otázka č. 4 – Kdyby jste měla jmenovat skutečnosti, které hrály největší roli ve vašem rozhodnutí vstoupit do armády, jaké by to byly?**

*„Tím prvotním impulsem byla určitě naše rodinná skoro tradice – táta i moje starší sestra pracují pro armádu. Vojenská disciplína, řád a pořádek mě vyhovují a určitým způsobem fascinují. Zčásti jsem si chtěla taky dokázat, že zvládnu to, co dokáže běžnej chlap. Takže jestli mám bejt upřímná, byla to částečně otázka mého sebevědomí a určitý osobní výzvy. A pak taky až na malý výjimky mi vyhovuje, že pracuju v mužským kolektivu, můžu se podílet určitým způsobem na obraně našeho státu. A za peníze, který jsou podle mě dost slušný – to je důležitý, co si budeme říkat.“*

**Otázka č. 5 – Co očekáváte od vojenské kariéry a vnímáte ji jaké své celoživotní povolání?**

*„V týhle práci spatřuju takovou dlouhodobější perspektivu kariérního postupu. Jakkoli kariéru v armádě naše většinová společnost devaluje, já v ní vidím svou budoucnost, aspoň tu blízkou. Nevím, jestli to bude můj celoživotní povolání, ale umím si to vcelku i představit. Jsem přesvědčená, že se dá skloubit i s mateřstvím a rolí matky. Sympatickej je i fakt, že k mateřský se celou dobu vyplácí příspěvek na bydlení.. Zvažovala jsem i alternativu vyjet na misi, ale zatím se mi to nepodařilo. A nejde mi předně o peníze, spíš o zkušenosti, zážitky, který jsou určitě nezapomenutelný... prestiž.“*

**Otázka č. 6 – Do jaké míry se naplnila vaše očekávání, co se týče důvodů, pro něž jste se pro tuto profesi rozhodla?**

*„Moje očekávání se z větší části naplnila, uvítala bych asi lepší možnost kariérního růstu, hmm...teda u nás žen. Oceňuju dobrý pracovní prostředí, sociální zázemí a dobrej tým lidí. Občas mi vadí ne příliš spravedlivý a objektivní přístup vedení, protože pak vzniká nepříjemný napětí mezi managementem a podřízenými. Ale jinak se mi práce líbí.“*

## 8. Výsledky výzkumu

### 8.1. Vyhodnocení rozhovorů s vojákyněmi

**Odpovědi na otázku č.1 – Byla bych ráda, kdybyste mi nejprve řekla pár slov o sobě, své rodině...**

Lze předpokládat, že se do motivů pro vstup žen do armády bude promítat sociální prostředí i odlišnosti životních situací v nichž se budoucí vojákyně ocitají. Z 5 rozhovorů jednoznačně vyplynulo, že sociální situace a prostředí z něhož ženy vycházejí do značné míry ovlivňuje motivy pro vstup do armády. V těchto případech hrají podstatnou roli sociálně ekonomické motivátory. Převážná většina (7 z 9) respondentek vyjádřila podporu své vlastní rodiny k výkonu své profese.

R3 Andrea 1 (33 let, 6 let u AČR) uvedla: *„Žiju sama s dvěma dětma, otec mých dětí se s nimi po naší vzájemné dohodě vůbec nestýká, uhradil mi jednorázově smlouvenou částku a tím jeho otcovská role i povinnosti skončily. Díky mojí dobře placené práci jsem schopná se o své holky postarat sama.“*

R9 Lucie (28 let, 2 roky u AČR): *„Jsem svobodná a bezdětná, pocházím z úplné rodiny, bydlím v bytě, ten mi koupili rodiče... Rodiče moje rozhodnutí vstoupit do armády schvalovali a protože si teď vcelku dobře vydělávám, snažím se jim občas finančně přilepšit.“*

**Odpovědi na otázku č. 2 – Co bylo informačním zdrojem při získávání informací, znala jste specifika a pracovní podmínky této práce?**

Nejčastější odpovědí na první část otázky bylo, že informace dotyčné získávaly především od zaměstnanců armády či internetových stránek a informační zdroje považovaly za dostupné a dostačující. Na druhou část otázky více než polovina odpovídala, že se specifiky a pracovními podmínkami byly vcelku dobře obeznámeny. 4 respondentky uvedly, že praxe přinesla určitá překvapení, 3 z těchto respondentek jmenovaly zejména vztahy na pracovišti, genderovou otázku, konkrétně vnímání žen v uniformě ze strany mužů, vojáků.

R6 Eva (30 let, 10 let u AČR) uvedla: *„Informace jsem získala většinou od známých, který slouží jako VZPěčka (vojáci z povolání), z internetu a od pracovníků oddělení náboru. Specifika a pracovní podmínky jsem znala, ale jen v té teoretický rovině, praxe moje představy trochu upřesnila a změnila.“*

**Můžete říci jak?** *„Nejvíc asi v ohledu celkový genderový atmosféry na některých pracovištích, jak vztahy muž x žena obecně, tak i chování nadřízených k nám ženám a vůbec problémy vojákyň.. Týká se to ale spíš jen několika jedinců.“*

R5 Jana (25 let, 5 let u AČR): *„Informace jsem získala na internetu a bližší informace jsem měla od kamarádů-vojáků.“*

R4 Petra (39 let, 12 let u AČR): *„Praxe mi ukázala, že moje původní představy o službě v armádě byly dost obecný a to hlavně ve smyslu vedení a řízení, vztahy nadřízený a podřízený, konkrétně tím myslím spolupráci a podle mého hlavně v administrativě a stále rostoucí byrokracii. To bývá často důvodem určitý demotivace.“*

### **Odpovědi na otázku č. 3 – Jaké výhody vás oslovily nejvíce a které jste naopak nebrala v potaz?**

Z této položené otázky vyplynulo, že více než polovina vojákyň je pro službu motivována převážně sociálně ekonomickými motivátory a tyto jsou následně důležité i pro jejich další setrvání ve službě. Přesto však i prvek seberealizace hraje při rozhodování zvolit profesi vojáka důležitou roli, 4 respondentky uvedly studijní motivy jako jedny z těch, které byly významně motivujícími.

R7 Věra (40 let, 5 let u AČR): *„Nejvíc mě oslovily finanční náležitosti jako výsluha, příspěvek na bydlení, pak taky každoroční preventivní rehabilitace, možnost udržování fyzický kondice, ale i zajímavost a různorodost práce, možnosti zvyšování a rozšiřování kvalifikace financované armádou. A co jsem nebrala v úvahu? Paradoxně asi možnost kariérního růstu, ale musím říct, že právě v tomhle ohledu se v současný době realizuju nejvíc. Taky je to daný tím, že se už nemusím tolik soustředit na finance.“*

R6 Eva (30 let, 10 let u AČR): *„Tehdy mě nejvíc oslovily takový hodnoty jako určitá jistota budoucnosti, finance, kariéra, pozice ve společnosti, kolektiv mužů...tak tohle asi nejvíc. A co jsem nebrala v potaz? Asi možnost vyjet na zahraniční misi, tenkrát jsem v tom viděla značný riziko, sice pěkný peníze, ale ani tak jsem zájem o vyjetí neměla. Dneska už takovouhle možnost získávání vlastních svým způsobem nezvyklých zkušeností považuju naopak za dost cennou hodnotu.“*

### **Odpovědi na otázku č. 4 – Kdyby jste měla jmenovat skutečnosti, které hrály největší roli ve vašem rozhodnutí vstoupit do armády, jaké by to byly?**

Výpovědi na tuto otázku ukázaly pro armádu příznivé zjištění, a sice, že ji všechny respondentky při rozhodování vnímali jako perspektivního zaměstnavatele. Poměrně

zajímavým zjištěním bylo, že respondenty mladšího věku, konkrétně ve 4 případech vykazovaly shodný prvek, a to, že jedním z důležitých aspektů při jejich úvaze o službě v armádě byla potřeba dokázat si, že i ženy zvládnou bez obtíží vykonávat tuto převážně mužskou profesi. Vojákyňe vyššího věku tento prvek při rozhodování neuvádějí, zmiňují na předních místech zpravidla faktory sociálně ekonomické.

R7 Věra (40 let, 5 let u AČR) odpověděla takto: *„Byla to dobrá nabídka práce v regionu, kde bydlím.“*

Podobně vnímala rozhodující skutečnosti i R6 Eva (30 let, 10 let u AČR): *„Za podpory svých rodičů jsem se rozhodla vystudovat vojenskou školu, protože část mé rodiny i značná část mého širšího okolí v armádě pracovala a viděla v ní vcelku stabilní budoucnost a dlouhodobější jistotu zaměstnání. A taky jsem tuhle více méně mužskou profesi považovala trochu jako osobní výzvu prosadit se mezi nimi.“*

R9 Lucie (28 let, 2 roky u AČR): *„Po škole jsem v podstatě nenašla jinou uspokojující práci a navíc mě lákalo pracovat v mužském kolektivu, asi jsem si taky chtěla dokázat, že jako žena dokážu i v takovémhle povolání obstát a uplatnit se. Jako bonus bylo samozřejmě velmi dobré finanční ohodnocení. A musím říct, že se poměrně hrdě hlásím k tomu, že sloužím u armády.“*

R8 Andrea 2 (30 let, 4 roky u AČR) řekla: *„Když o tom tak přemýšlím, tak největší podíl na tom, že jsem šla do uniformy má můj manžel, tehdy přítel, kterej dal ten prvotní podnět k týhle úvaze, protože on sám je voják. Chtěli jsme sloužit spolu. Mně samotný se jevila tahle profese zajímavá, líbila se mi představa, že bych byla součástí organizace, která se podílí na obraně a bezpečnosti naší země, pomáhá – třeba o povodních. Asi i určitá potřeba odlišit se od ostatních žen, dokázat svým mužským kolegům, že se jim my ženy dokážeme v leccěms vyrovnat. A pak samozřejmě sociální výhody a jistoty, který armáda bezpochyby nabízí.“*

### **Odpovědi na otázku č. 5 – Co očekáváte od vojenské kariéry a vnímáte ji jako své celoživotní povolání?**

Velká část respondentek (7 z 9) vypověděla, že je jejich práce baví. I možnost kariérního růstu je pro ženy poměrně důležitým aspektem uvažují-li o své budoucí službě v AČR. Většina respondentek očekává určité naplnění vlastních představ pokud jde o seberealizaci, zvyšování kvalifikace, využití získaného vzdělání.

R5 Jana (25 let, 5 let u AČR): *„I když většina mých známých a přátel – civilů vojenskou kariéru neuznává, pro mě je vcelku atraktivní. V očích veřejnosti má vojenská profese*

*dost nízkou prestiž, hlavně kvůli vnitroarmádním neprůhledným aktivitám a medializaci. Já se ale hlavně i díky podpoře mé rodiny hodlám, pokud dostanu příležitost dál se u armády vzdělávat a realizovat. Chci se pokusit dosáhnout takové odborné pozice, na kterých se objevují zpravidla muži. Myslím tím řídicí funkci nebo velitelskou pozici.“*

R3 Andrea 1 (33 let, 6 let u AČR): *„Tak předně nevnímám svoji profesi jako nějakou závratnou kariéru. Takový ambice nemám. Mě uspokojuje hlavně co se týká finančního zabezpečení a jistot, a proto tu hodlám setrvat jak jen to bude možný a podmínky se nebudou zhoršovat.“*

R4 Petra (39let, 12 let u AČR) odpověděla na tuto otázku stručně: *„Od vojenské kariéry očekávám zabezpečení dobrého sociálního standardu pro sebe a svoji rodinu. S tím, že by to bylo mé celoživotní povolání nepočítám.“*

**Odpovědi na otázku č. 6 – Do jaké míry se naplnila vaše očekávání co se týče důvodů pro něž jste se pro tuto profesi rozhodla?**

Na tuto otázku 6 z 9 respondentek odpovědělo, že se jim očekávání spojená s profesním uplatněním převážně splnila či plní. Splnění původních představ o službě v armádě vedle spokojenosti v ekonomickém ohledu souvisí zejména s jejich pracovním postavením a mírou seberealizace, uplatněním či získáním vzdělání. 4 z respondentek teprve směřují k dosažení především funkčního postavení a zvýšení kvalifikace studiem.

R4 Petra (39 let, 12 let u AČR) uvedla: *„Vzhledem k tomu, že situace v armádě se z důvodu nedostatku finančních prostředků neustále zhoršuje a výhody, pro které jsem se rozhodla do armády jít jsou v současnosti omezovány, musím bohužel konstatovat, že se moje očekávání naplnila jen částečně. Kdybych to měla vyjádřit číselně, tak asi na 50%.“*

R9 Lucie (28 let, 2 roky u AČR) hodnotí splnění svých očekávání následovně: *„Moje představy se naplnily do určité míry, s obsahem práce a průběhem služby jsem v podstatě spokojená, ale uvítala bych větší vstřícnost a úctu svých mužských kolegů. Neříkám, že se to týká všech, většina nás jako rovnocenný kolegy uznává, ale pořád se najdou takoví, který se pořád cítí profesně nadřazený. Zvlášť najevo dávají své lepší fyzický dispozice.“*

## 8.2. Závěry výzkumu

Závěrem výzkumu byla provedena syntéza zjištěných dat a interpretace výsledků výzkumu v závislosti na stanovených cílech výzkumu.

**Výzkumná otázka č. 1** – *Jaké jsou hlavní motivy a aspekty ovlivňující ženy při rozhodnutí vstoupit do armády?*

Z výpovědí respondentek vyplývá, že pro vstup do armády i pro další případné setrvání v ní, jsou velmi důležité (až důležité především) ty aspekty služby v armádě, které by jim měly přinést určité sociálně ekonomické jistoty a výhody. Jako vysokou hodnotu uvádějí respondentky především zajištění vlastní a rodinné stability, vysoké finanční ohodnocení a taktéž finanční zajištění po odchodu ze služby. Profesionální vojákyně středního věku, které chtějí především zabezpečit vlastní rodinu, bydlení, dobré sociální zázemí svým dětem aj., jmenují ekonomické motivace častěji než jejich mladší kolegyně, které pravděpodobně ještě neřeší problémy spojené se založením či zabezpečením vlastní rodiny. Naopak tyto mladší respondentky ve výčtu svých motivací zmiňují zajímavost práce, možnost získávání nevšedních zážitků, možnost účasti v zahraniční misi, prověření osobní síly a schopnosti obstat v profesi vnímané společností jako převážně mužskou záležitost. Častěji také otevírají téma genderové otázky, konkrétně vnímání žen v armádě ze strany mužů. Velké důležitosti dosáhla i možnost zvyšování či rozšiřování kvalifikace, jak účasti na odborných a jazykových kurzech tak i vysokoškolského studia. V jednom případě respondentka uvedla volbu armády coby zaměstnavatele částečně jako východisko z déletrvajících nemožností uplatnit se v jiné profesi a jedna respondentka jmenovala jako přední motivátor rodinnou tradici. Poměrně vysokých preferencí zejména u vojákyně mladšího věku se dostalo udržování a zvyšování fyzické kondice jako součásti pracovní náplně. Jako nedůležité motivy by se daly označit obdiv ke zbraním, vyhledávání nebezpečných situací, uspokojení touhy po hrdinství, služba vlasti, kázeň a disciplína, prestiž uniformy, adrenalinové zážitky. Tyto motivy jsou zřejmě doménou mužů-vojáků.

**Výzkumná otázka č. 2** – *Ovlivňuje sociální prostředí motivy jež vedou ženy k rozhodnutí vstoupit do armády?*

Z výpovědí respondentek je patrné, že při jejich rozhodování pro vojenskou profesi je důležitá podpora ze strany rodiny a blízkého okolí. Ženy, u nichž se v rodině či mezi

přáteli vyskytují příslušníci AČR, k volbě této profese inklinují více. Ovšem pouze jedna respondentka označila tuto volbu jako následování rodinné tradice. Nemalou měrou se stále ještě na motivaci žen podílí také jejich sociálně ekonomická situace.

**Výzkumná otázka č. 3 – *Má AČR dostačující systém prezentace tohoto zaměstnání? Znají ženy prostředí a podmínky práce pro armádu?***

Budoucí vojákyně se s prostředím a podmínkami práce pro armádu seznamují nejčastěji zprostředkovaně skrze vojáky, kteří tuto profesi již vykonávají. Pokud mají potřebu obstarat si podrobnější informace, využívají internetové stránky armády či pracovníky rekrutačních středisek. Získané informace ve většině shodně označují jako poměrně dostačující pro vytvoření si určité představy o vojenské službě a tyto představy následně v podstatných skutečnostech odpovídají reálnému průběhu služby.

**Výzkumná otázka č. 4 – *Považují vojákyně své motivátory dostatečně motivujícími, např. pro další setrvání ve služebním poměru?***

Z provedených rozhovorů lze dovodit, že vojákyně, které zvolili službu v armádě z důvodu výhodných ekonomických podmínek ve služebním poměru setravávají tak dlouho, dokud budou tyto podmínky považovat za výhodné, či po tu dobu, než budou jejich ekonomické potřeby saturovány. Vojákyně, u nichž hraje důležitou roli v motivaci prvek seberealizace, a to jak při rozhodování pro vstup tak i v dalším setrvání v armádě, citlivěji vnímají spokojenost s pracovními podmínkami. Armáda by na tuto skutečnost měla reagovat a vytvářet svým zaměstnancům pracovní podmínky směřující k dosahování profesních jistot.

Závěrem lze konstatovat, že výsledky výzkumu podávají, dle mého názoru a zkušeností, reálný obraz o motivaci žen pro výkon vojenského povolání. Motivace vojákyně vycházejí z rozvahy vlastních potřeb a zisků. Finance a ostatní ekonomické benefity tvoří hlavní součást motivace většiny vojákyně. Avšak i motivace spadající do oblasti seberealizační začínají být výrazněji přítomny, zejména u mladších věkových kategorií a je třeba s nimi počítat i do budoucna. Respondentky, u nichž výrazně převažují preference sociálně ekonomických faktorů, vnímají faktory seberealizační až jako sekundární motivátory. Toto zjištění odpovídá Maslowově teorii potřeb, to znamená, že pokud má zaměstnanec v odpovídající míře uspokojeny základní potřeby (sociálně ekonomické) začíná svou pozornost zaměřovat na seberealizaci a osobnostní

rozvoj. I ty respondentky, které uvádějí jako důležité motivy seberealizační, ve svém dalším výčtu vyjmenovávají faktory ekonomické jako nedílný aspekt ovlivňující jejich rozhodování pro vstup do armády.

Z výzkumu je zřetelné zaostávání motivací, jako je služba vlasti, národní hrdost, patriotismus, prestiž uniformy, rodinná tradice, disciplína a pořádek. Vojákyně se málo identifikují s konkrétním státem, v manažersky řízené armádě je vojenská prestiž čím dál méně spjata s vojenskou a národní tradicí. Tato skutečnost však dle oficiálních výzkumů armády platí bohužel v dnešní době o vojácích obecně.

Při uskutečňování rozhovorů jsem se setkala s ochotou vojákyně hovořit na dané téma, jakož i s ochotou nadřízených uvolnit je k rozhovorům v rámci pracovní doby. Jako menší obtíž se ukázalo nalezení vhodného místa, které by poskytlo klidné prostředí pro uskutečňované rozhovory. Domnívám se, že pokud by bylo možno provést výzkum v širším měřítku, porovnat motivace žen např. dle věkových kategorií či rozdílů v motivacích mužů a žen, mohl by výzkum přinést zajímavé výsledky.

## 9. Závěr

Tato bakalářská představuje službu žen v Armádě České republiky, specifika této profese, poskytuje stručný pohled na uplatnění žen ve vojenské historii a současnosti. Zaměřila jsem se na motivace žen pro vstup do armády, zmiňuji motivační nástroje personální politiky AČR. Zajímaly mne jednak hlavní faktory, které primárně motivují ženy pro vstup do armády, skutečnosti související s touto volbou, dále pak sociální prostředí z něhož pocházejí. Personální politika Armády České republiky disponuje vedle pravidelného tarifního platu a jeho pohyblivých složek řadou motivačních a stimulačních nástrojů.

Z výsledků vyplynulo, že v motivaci žen pro vstup do armády dominují ekonomické výhody a tyto jsou následně důležité i pro další setrvání ve službě. Přesto i motivy seberealizační sehrávají důležitou roli při volbě této profese, respektive pokud nejsou motivátory hlavními, stávají se jejich významným doplňkem. Velká část respondentek uvedla, že je jejich práce baví a důležitá je pro ně také možnost kariérního růstu. Zde však zůstává otázkou, jak dalece bude toto očekávání naplněno, neboť žen na vyšších velitelských pozicích je v armádě stále ještě málo.

Výzkumná část probíhala formou kvalitativního výzkumu. Zvolený polostrukturovaný rozhovor se ukázal jako vhodný. Umožnil přímý kontakt s respondentkami a tím i hlubší proniknutí do konkrétních případů s možností doplňujících otázek.

Na základě hloubkového rozboru rozhovorů s vojákyněmi vojenských zařízení Jihočeského kraje byly navrženy následující hypotézy:

**H1:** Ženy jsou pro službu v armádě motivovány především sociálně ekonomickými faktory.

**H2:** Seberealizační motivy hrají důležitou roli při volbě vojenské profese především u žen mladší věkové kategorie

**H3:** Motivační faktory, které hrají největší úlohu při volbě vojenské profese, hrají největší úlohu i při dalším setrvání v profesi.

Téma pracovní motivace považuji za velice nosné a právě z tohoto důvodu jsem jej zvolila pro tuto práci. Uvědomuji si, že pojetí, které předkládá tato bakalářská práce postihuje pouze zlomek této rozsáhlé problematiky, uvedené téma by si zasloužilo

podrobnější a dlouhodobější zkoumání. Výsledky zkoumání v této oblasti by mohly přinést významné poznatky, neboť znalost motivace uchazečů pro vstup do armády je důležitým hlediskem pro správně zvolenou formu propagace armády a získávání nového personálu.

## Seznam použité literatury a zdrojů:

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- PERNICA, B. *Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti*. Praha: Ministerstvo obrany ČR – AVIS, 2007. 246 s. ISBN 978-80-7278-381-6
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004, 130 s. ISBN 80-245-0703-X
- ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 173 s. ISBN 80-7041-859-1
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, k., Hoskovec, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 462 s. ISBN 80-246-0448-5
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. 378 s. ISBN 978-80-7367-313-0
- TOMEK, P., DLUHOŠ, J., HEMZA, S. *Služební poměr vojáků z povolání*. Olomouc: Anag, 2003. 295 s. ISBN 80-7263-185-3
- VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Management*. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1
- WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8

## Ostatní zdroje:

- HREBÍČEK, M. Ženy v armádě České republiky. *Obrana a strategie*, 2006, č.1/2006 s. 91-110. ISSN 1214-6463
- NESNÍDALOVÁ, J. Motivace jako součást personální politiky. In *Manažerské rozhledy FM 2000 – Sborník příspěvků*, Jindřichův Hradec: VŠE Praha, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, 2001. s. 55-57.
- PERNICA, B. – MÜLLEROVÁ, P. Přídavek na bydlení – požehnání nebo prokletí?. *Vojenské rozhledy*, 2005, roč. 14, č. 1, s. 62-70. ISSN 1210-3292
- Rozkaz ministra obrany České republiky č. 45/1999, poskytování rekreace. *Věstník MO ČR*, 1999, částka 23, s. 610 – 612
- Rozkaz ministra obrany České republiky č. 46/1999, poskytování preventivní rehabilitace. *Věstník MO ČR*, 1999, částka 23, s. 613 – 615
- Vyhláška Ministerstva obrany České republiky č. 264/1999 Sb., o poskytování studijního volna vojákům z povolání. *Sbírka zákonů ČR*, 1999, částka 89, s. 4400 – 4401
- Vyhláška Ministerstva obrany České republiky č. 265/1999 Sb., kterou se stanoví doba setrvání ve služebním poměru u vojáků z povolání, kteří se připravují k výkonu služby studiem, a výše úhrady, kterou lze na vojákovi z povolání požadovat, pokud nesplní dohodu. *Sbírka zákonů ČR*, 1999, částka 89, s. 4402 – 4403
- Vyhláška Ministerstva obrany České republiky č. 281/1999 Sb., kterou se stanoví služba zdraví škodlivá nebo zvlášť obtížná a okruh služebních zařazení pro poskytování preventivní rehabilitace. *Sbírka zákonů ČR*, 1999, částka 89, s. 4506 – 4507
- Vyhláška Ministerstva obrany České republiky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. *Sbírka zákonů ČR*, 2002, částka 51, s. 3014 – 3017
- Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, *Sbírka zákonů ČR*, 2002, částka 15, s. 311 - 340
- Ministerstvo obrany České republiky. Požadavky na budoucí vojáky [online]. 2011 [cit.2011-08-12]. Dostupné z [www: <http://www.nova.kariera.cz/rekrut>](http://www.nova.kariera.cz/rekrut).

- Ministerstvo obrany České republiky. Rovné příležitosti [online]. 2011 [cit.2011-15-10]. Dostupné z www: <<http://intranet.acr/sis/rovneprilezitosti.hmt>>.