

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**AKTIVNÍ ZÁLOHY U VOJENSKÉ POLICIE AČR,
JEJICH MOTIVAČNÍ ČINITELE**

ACTIVE RESERVE MILITARY POLICE IN THE ARMY
OF THE CZECH REPUBLIC, THEIR MOTIVATIONAL FACTORS

Bakalářská práce

Iveta Straková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 25. března 2015

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Heleně Kubátové, Ph.D.
za cenné rady, připomínky a odborné vedení.

Obsah

Úvod	5
1. Ozbrojené síly České republiky	7
1.1 Hlavní úkoly ozbrojených sil	8
1.2 Armáda České republiky jako součást ozbrojených sil.....	9
2. Aktivní zálohy Armády České republiky	10
2.1. Historie Aktivních záloh	10
2.2. Důvody existence Aktivní zálohy	12
2.3. Současnost aktivních záloh	13
3. Vojenská policie	16
3.1. Aktivní zálohy u Vojenské policie	17
4. Motivace	19
4.1. Motivační proces	20
4.2. Vybrané teorie motivace	22
4.2.1 Maslowova teorie hierarchických potřeb	22
4.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	24
4.2.3. McClellandova teorie získaných potřeb	25
4.3. Motivační činitelé AZ VP	27
4.4. Složky motivace	29
4.4.1. Potřeby.....	30
4.4.2. Podněty a stimuly	31
4.4.3. Vnitřní a vnější faktory motivace.....	32
4.5. Příležitosti pro příslušníky AZ VP	34
5. Vlastní výzkum	36
5.1. Stanovení výzkumného cíle a hypotéz	36
5.2. Sběr dat.....	36
5.3. Vlastní výzkum a analýza výsledků	39
Závěr	50
Anotace	52
Seznam použité literatury	54
Seznam zkratk	58

Seznam tabulek a grafů	59
Přílohy	60
Dotazník – předvýzkumné šetření	60
Dotazník – výzkum	64

Úvod

Armáda České republiky (AČR) prošla od svého vzniku po současnost zásadními proměnami. Nejvýznamnějším byl přechod na profesionální armádu, což znamenalo redukci počtů vojáků i civilních zaměstnanců a nahrazení vojáků základní služby. Náročný proces reorganizace s sebou přinesl také rušení útvarů, nebo jejich stěhování do jiných posádek. Bohužel ne vždy byla politiky i velením armády učiněna správná rozhodnutí a docházelo tak k neuváženému stěhování jednotek a velitelství mezi posádkami, což na jedné straně odčerpávalo veřejné prostředky, na druhé vedlo k sociálním nejistotám vojáků a jejich rodin a přimělo další profesionální vojáky k odchodu do zálohy. AČR tak přišla o řadu odborníků a specialistů ve svých oborech, protože se nechtěli smířit s nekoncepčními změnami a odchodem do posádek, ve kterých je nečekalo žádné zázemí. Výsledkem tohoto procesu je fakt, že nastal problém v doplňování neobsazených, především odborných systemizovaných míst.

AČR je zaměstnavatel, který sice může v současné době nabídnout zájemcům o službu zajímavé podmínky, přesto ne vždy jsou na volném trhu práce k dispozici požadovaní odborníci. Vzhledem k početním stavům AČR a úkolům, které plní není v některých případech schopna vyhovět všem závazkům, které od ní společnost očekává. Mimořádné situace, jako jsou například živelné pohromy, průmyslové havárie, epidemie, nebo terorismus, vyžadují dočasné navýšení početních stavů ozbrojených sil k zajištění splnění takových úkolů. Jak toho dosáhnout je dáno naší legislativou. V uvedených případech povolát do služby Aktivní zálohy (AZ), navýšit takto dočasně počty příslušníků AČR a splnit vzešlé mimořádné úkoly.

AZ jsou tvořeny z řad dobrovolníků. Charakterizovat občany, kteří vstupují do AZ, jde z mnoha úhlů pohledu. Například rozdělení podle věku. Na starší, kteří absolvovali základní vojenskou službu, mají k armádě pozitivní vztah a chtějí znovu občas obléci uniformu, podrobit se vojenskému výcviku a třeba i s ostatními zavzpomínat. Na druhé straně jsou „mladí“, které

již povinná vojenská služba nezastihla, nechtějí být profesionálními vojáky, ale mají zájem zažít vojenský výcvik, vyzkoušet si, zda před sebou a svými kamarády obstojí. Motivace lidí, kterým není lhostejná ochrana naší země, zajištění demokracie a bezpečí obyvatelstva v nenadálých situacích, může mít opravdu různé důvody. Pro některé je vstup do AZ otázka osobní spoluodpovědnosti za bezpečnost vlastní i svých blízkých, potřeba sounáležitosti, národní hrdost, nebo třeba nezištná pomoc druhým v nouzi. Ve své práci se chci zaměřit právě na motivaci dobrovolníků. Co občany ČR vede ke vstupu do AZ?

Činnost aktivních záloh, jako součásti AČR se tedy stává teoretickým východiskem pro zpracování bakalářské práce. Z důvodu technické obtížnosti a celkové obsáhlosti komplexní analýzy motivačních faktorů Aktivních záloh jako celku, je cílem bakalářské práce provést analýzu motivačních činitelů členů Aktivních záloh Vojenské policie (AZ VP).

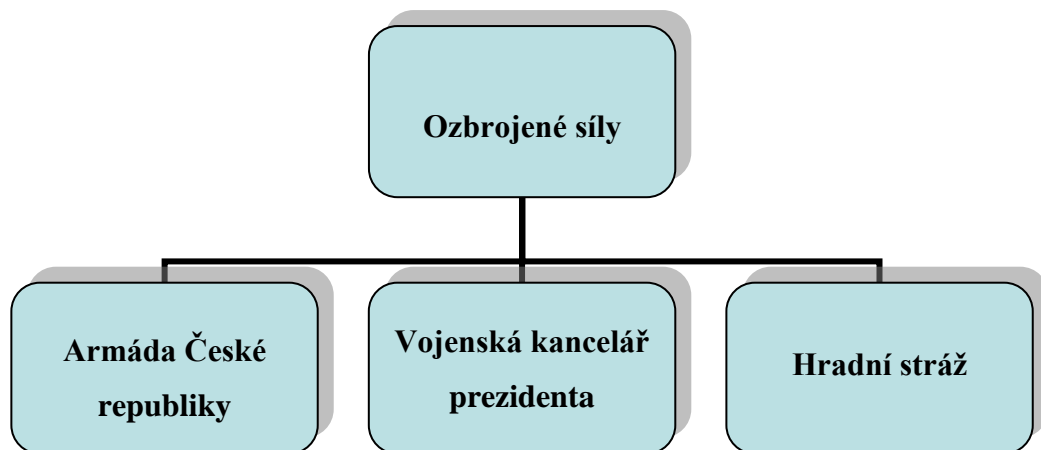
Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol. První popisuje Ozbrojené síly České republiky, její strukturu, úkoly a Armádu České republiky, jako hlavní složku ozbrojených sil. Druhá pojednává o Aktivních zálohách Armády České republiky (AZ AČR), historii, důvodech existence a analyzuje jejich současné plnění úkolů. Třetí kapitola se zabývá Vojenskou policií (VP), její činností a AZ VP. Čtvrtá kapitola pojednává o vybraných teoriích motivace a způsobů motivace jedinců v návaznosti na praktickou část práce. Dotazníkové šetření se zaměřuje na zjištění motivačních činitelů, hrajících důležitou roli pro vstup a setrvání jedinců v Aktivních zálohách VP.

1. Ozbrojené síly České republiky

Ozbrojené síly tvoří vojsko, jehož počty stanoví vláda. AČR je nejvýznamnější složkou OS ČR. Její působení se datuje od vzniku první Československé republiky (Československá armáda). V letech 1954 – 1990 byla pod názvem Československá lidová armáda. Se vznikem samostatné ČR došlo k její transformaci na současnou AČR. V čele ozbrojených sil stojí prezident republiky. Kromě armády jsou její součástí Hradní stráž a Vojenská kancelář prezidenta republiky (viz obr. 1).

Ozbrojené síly plní též úkoly, které vyplývají z mezinárodních smluvních závazků ČR o společné obraně proti napadení a podílejí se na činnostech mezinárodních organizací ve prospěch míru účastí na mírových operacích a záchranných humanitárních akcích.

Obrázek č. 1 – Struktura ozbrojených sil



Zdroj: Intranet MO Armády České republiky, 2014

Podle Pernici přinesl zásadní změny do zaběhlého armádního systému politický převrat v listopadu 1989. V roce 1990 proběhla novelizace branného zákona, jež zkrátila dobu základní vojenské služby na 18 měsíců a přinesla institut tzv. civilní služby. Další novelizace branného zákona proběhla v roce 1991 a třetí novela branného zákona reagovala na rozpad Československa a

vznik samostatné České republiky. V posledním desetiletí probíhají rychlé kvalitativní i kvantitativní změny v armádě, snižování početního stavu, vybavení zbraňovými a technickými systémy, ale také charakteristika personální struktury a struktura hodností (Pernica 2007, s. 185). V jejich důsledku musí dnes každý příslušník armády plnit úkoly, které dříve v takovém rozsahu neměl, a proto je výběru osob přicházejících do ozbrojených sil věnována mimořádná pozornost.

ČR se stala od 12. března 1999 členem organizace NATO. Podle Procházky tato skutečnost ovlivňuje úkoly AČR a určuje část jejího zaměření. Členství v NATO a EU přináší výhody kolektivního zajištění vlastní obrany a bezpečnosti, stejně jako závazek přispívat ke společné obraně a bezpečnosti (Procházka 2009, s. 37).

1.1 Hlavní úkoly ozbrojených sil

„Základním úkolem ozbrojených sil je připravovat se k obraně České republiky a bránit ji proti vnějšímu napadení“ (Zákon č. 219/1999 Sb.).

Podle Obranné strategie České republiky z roku 2012, která prezentuje záměr vlády ČR k zajištění obrany ČR a rekapituluje hlavní úkoly ozbrojených sil má ČR z hlediska obrany a bezpečnosti dlouhodobě příznivou situaci. Postavení, úkoly, pravomoci a vnitřní život armády jsou upraveny zákony. Ozbrojené síly plní úkoly vyplývající z mezinárodních závazků, jimiž je ČR vázána. Vzhledem k začlenění ČR do Severoatlantické aliance plní armáda i další úlohy směřující k ochraně a udržení mírových vztahů mezi státy (Pajer 2012, s. 5 - 7).

„Voják ozbrojených sil musí bránit svou vlast a při plnění této povinnosti podřizuje své osobní zájmy zájmům své vlasti“ (Základní řád ozbrojených sil 1.1, 1993, s. 5).

Vojáci smějí být dle právních předpisů a jiných normativních aktů, jimiž je armáda vázána, též využiti při pohromách ohrožujících lidské životy

nebo majetek. Se souhlasem vlády ČR smějí být vojáci použiti také ke střežení objektů zvláštního významu a zajišťování ochrany státních hranic.

1.2 Armáda České republiky jako součást ozbrojených sil

AČR je největší složkou OS ČR. V demokratické společnosti představuje státem ovládanou bezpečnostní složku. Parlament ČR rozhoduje o jejím financování, typu jednotek a jejich určení, vybavení, početní síle, o jednotlivých investicích a působí vlastně jako legitimní zástupce občanů. Armáda pro ně obstarává některé základní služby, mezi které patří i vnější bezpečnost. Občané za tyto služby platí formou daní a úlohou státu je pak s minimálními náklady dosáhnout maximálního účinku. Demokracie mezi sebou neválčí a to má za následek snižování početních stavů „mírové armády“, neustálé snižování počtu profesionálních vojáků a snaha více se zaměřit na občany ČR, aby se dobrovolně zapojili do AZ, kterými by se armáda v případě potřeby doplnila.

Povaha vojenských armádních činností a smysl existence armády vyžaduje, aby uvnitř armády převažovaly vztahy přísné nadřízenosti a podřízenosti, aby rozhodnutí v důležitých armádních situacích bylo svěřeno do rukou odpovědného velitele (nedělitelná velitelská pravomoc), to znamená, že míra pravomoci a odpovědnosti musí být hierarchicky uspořádána. Je to ideální model byrokratické organizace podle Maxe Webera, která je založena na principech pevně stanoveného hierarchického systému podřízenosti a nadřízenosti, stanovené pravomoci, jasných pravidel fungování organizace. Weber se zabývá byrokracií jako racionálním způsobem řízení velkých organizací, kdy moc je založena na systému pravidel (Weber 1978, s. 339 - 340).

Armáda je tedy organizovaná forma státní moci, jejíž rozsah činností je vymezen vojenskými normativními akty, zákonnými nařízeními, jimiž se řídí. Je složena z vojenských útvarů a vojenských zařízení, které se mohou sdružovat ve vyšší organizační celky. Člení se na pozemní síly, vzdušné síly a relativně samostatné podpůrné složky, k nimž patří Vojenská policie, Vojenské

zpravodajství, Vojenská zdravotnická služba, logistika, přímo podřízené útvary a zařízení Generálního štábu České republiky.

Předchozí model armády, to znamená smíšené ozbrojené síly, však umožňoval účinný veřejný dohled nad svojí činností tím, že byl provázán s veřejností vojáky základní služby. Vojáci si během krátkého pobytu v armádním prostředí udrželi „civilní“ úhel pohledu. Podle Kříže však se zrušením vojenské základní služby a přechodem na plně profesionální armádu došlo k odstranění veřejného dohledu a hrozila ztráta provázanosti s veřejností. Vytvořením AZ se obnovily vazby veřejnosti a profesionálních vojáků (Kříž 2004, s. 10).

„Účinným nástrojem pro naplnění práva občanů podílet se v době míru na zajišťování obrany České republiky je institut aktivních záloh, který zároveň propojuje ozbrojené síly České republiky s veřejností. Příslušníci v aktivní záloze v případě potřeby slouží k doplňování početních stavů vybraných vojenských útvarů“ (Obranná strategie České republiky 2012, s. 11). Příslušníci AZ nejsou závislí na (ekonomickém) trvalém vztahu pouze s ozbrojenými silami a proto je předpoklad, že mohou bez obav upozorňovat na problémy a nedostatky aniž by se museli bát ztráty zaměstnání, nebo jim hrozil postih. Profesionálové i AZ procházejí pravidelným výcvikem. Rozdíl mezi nimi je v době mimo operačního nasazení, kdy profesionálové jsou ekonomicky neaktivní, nevytváří žádné hodnoty, kdežto příslušníci AZ se věnují svým civilním povoláním a podílí se na ekonomické prosperitě státu.

2. Aktivní zálohy Armády České republiky

2.1. Historie Aktivních záloh

AZ se pojí se samotným počátkem československé státnosti. V době vzniku Československa v roce 1918 byli podle Kuthana jedním ze základních pilířů dobrovolníci, kteří bojovali v legiích v první světové válce a mnozí

z nich stáli u zrodu Československé armády, kde mohli uplatnit své bojové zkušenosti.

System záloh v Československé republice upravoval branný zákon č. 193 Sb., ze dne 19. března 1920. Byla ustanovena všeobecná branná povinnost pro muže ve věku 20 – 50 let a povinná základní služba v délce patnácti měsíců. Po skončení prezenční služby byli branci překládáni do zálohy, která se dělila na I. a II. zálohu. I. záloha měla v případě ozbrojeného konfliktu doplnit aktivní armádu na válečný počet. Náleželi k ní záložníci až do konce čtyřiceti let věku. II. záloha byla určena pro dobu války především k strážní službě v týlu a patřili k ní záložníci ve věku 41 - 50 let (Kuthan 2009, s. 12).

Při mobilizaci v září 1938 byli povoláni záložníci, kteří k datu vyhlášení mobilizace dosáhli čtyřiceti let věku a všichni mladší příslušníci I. zálohy. Spolu s příslušníky Československé armády se podíleli na ostraze důležitých objektů (Cirok 2012, s. 4-5).

Na konci 2. světové války byl na osvobozovaných územích Československé republiky opětovně aplikován branný zákon z roku 1920 a další branné předpisy, vyplývající ze stavu branné pohotovosti státu.

Po komunistickém převratu v roce 1948 se Československá armáda podle vzoru sovětské armády stává armádou masovou. System záloh vycházející z branného zákona existoval až do roku 1949. V letech 1949 – 1989 upravoval system záloh nový branný zákon ze dne 23. března 1949, č. 92 Sb., který stanovil délku základní vojenské služby pro muže od 17 do 60-ti let na 24 měsíců. Tento zákon stanovil, že po vykonání základní vojenské služby je voják přeložen do zálohy, ve které byl veden až do důchodového věku.

V letech 1945 – 1989 československá armáda nemobilizovala. Nastala-li situace vyžadující navýšit početní stavy mírové armády, povolávala záložní ročníky na mimořádná vojenská cvičení, jako tomu bylo například při krizi v Maďarsku v roce 1956, nebo ponechala v činné službě druhé ročníky vojáků základní služby (tzv. Karibská krize). Obdoba AZ, jak ji známe v dnešní

podobě, v branných systémech od vzniku samostatného Československa až do roku 1999 nebyla (Círok 2012, s. 5-6).

2.2. Důvody existence Aktivní zálohy

S přechodem na profesionální armádu, který znamenal snížení početních stavů vojáků, vyvstal problém, jak plnit všechny úkoly, které jsou před AČR postaveny. Vznikla potřeba vybudovat AZ, jako zálohu OS ČR.

Hlavním důvodem vytvoření jednotek AZ je mít dobře připravenou rezervu pro doplnění vybraných útvarů a zařízení OS ČR. Také umožnit vojákům v záloze a občanům vedle povinného plnění branné povinnosti i její dobrovolný výkon, na základě jejich svobodného rozhodnutí vstoupit do AZ. Aktivní záloha představuje princip dobrovolného zapojení občana do přípravy k obraně státu a je důležitou vazbou mezi civilní veřejností a profesionálními OS ČR (Koncepte aktivní zálohy OS ČR 2012, s. 7-8).

Stejně jako ve zdravotnictví působí dobrovolníci Červeného kříže a v záchranářství dobrovolní hasiči, i armáda si buduje svou dobrovolnou složku, jejíž příslušníci se věnují civilním kariérám a jako vojáci jsou nasazováni dle potřeby.

Pro objasnění je třeba uvést, že AČR nepotřebuje jen „řadové“ vojáky na základní funkce. Uplatnění v AZ najdou také lidé v různých odbornostech, počínaje řidiči speciální techniky, mechaniky, středním zdravotním personálem, až po lékaře, psychology, právníky, nebo třeba kaplany, či humanitární pracovníky. Některé odbornosti civilního charakteru, které jsou v profesionální armádě zastoupeny pouze jednotlivci, mohou být například potřební v rámci sestavení kontingentu pro operace v zahraničí. V případě živelných neštěstí, nebo jiných událostí však své uplatnění najdou třeba psychologové k podpoře postiženého obyvatelstva i na domácím území.

V české armádě dnes slouží přibližně dvacet tisíc profesionálů a pracuje sedm a půl tisíce občanských zaměstnanců. V případě ohrožení státu, válečného stavu, vzniku krizových situací jako jsou živelné a ekologické

pohromy by však navíc potřebovala několik tisíc „záložáků“. Za současného stavu by je ale neměla kde vzít. K červenci 2014 bylo 1 148 občanů ČR v Aktivní záloze.¹ Armáda sice může povolat občany, ovšem teprve poté, co parlament vyhlásí stav ohrožení státu a zahájí částečnou mobilizaci.

„Obrana státu je občanskou povinností a zároveň morálním závazkem. Zákonná povinnost občanů bránit svou vlast nezanikla ani s profesionalizací Armády České republiky. Je velice důležité, aby vláda posilovala vědomí o osobní odpovědnosti občanů k obraně státu“ (Obranná strategie České republiky 2012, s. 11).

Současná doba je spojená se vznikem nadnárodních společností a globalizací světa, zpochybněním role národních států, s tím souvisejícími změnami hrozeb a konfliktů a také bezpečnostního prostředí. Armáda se musí přizpůsobit, jako každá jiná organizace a adaptovat se na změny v jiných úkolech. Motivace, jako služba vlasti, či občanská povinnost jsou spojeny s národním cítěním. Je tedy přirozené, že s poklesem vlivu národního státu a globalizací se bude stále více měnit i pokles hodnot spojených s národním státem (Zetocha 2007, s. 37-38).

2.3. Současnost aktivních záloh

V roce 1999 vešel v platnost branný zákon č. 218/1999 Sb., který řeší brannou povinnost občanů. V tom samém roce se první zájemci účastnili dobrovolných vojenských cvičení, ty se staly základem pro vytvoření Aktivních záloh. Právní rámec vzniku AZ dal v roce 2002 zákon č. 128/2002 Sb. a tím byla vytvořena Aktivní záloha dobrovolná (AZD). S účinností zákona č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování byla AZD dnem 1. ledna 2005 transformována na AZ.

Podle Tůmy, Janošece a Procházky začaly vznikat v jednotlivých krajích pěší roty, které byly určeny především k výpomoci při živelných pohromách a k ochraně objektů důležitých pro obranu státu v krizových

¹ Ověřeno telefonicky s plukovnicí Mgr. Janou Růžičkovou – OKP – Odbor komunikace a propagace AČR, dne 7.7.2014

situacích, např. při aktuální hrozbě teroristického útoku nebo v případě zhoršení bezpečnostní situace. Kromě pěších rot byly postupně zakládány také specializované jednotky AZ. Mezi ně patří např. jednotka VP, tanková rota, mechanizovaná četa, záchranná četa, průzkumná četa, skupina vojenských kaplanů a jednotka speciálních sil (Tůma, Janošec, Procházka 2009, s. 157-158).

V lednu 2013 vláda schválila koncepční dokumenty zajišťující obranu státu. Koncepce vycházejí ze závěrů Bílé knihy o obraně, schválené usnesením vlády č. 369 ze dne 18. 5. 2011. Koncepce Ministerstva obrany mají za cíl přispět k tomu, aby AČR efektivně plnila vojenské úkoly doma i v zahraničí a pomáhala obyvatelům země v krizových situacích.

Koncepce aktivní zálohy ozbrojených sil ČR byla vytvořena k řešení problémů s nedostatkem záložních vojáků. Stanovuje cíle, postupy tvorby, použití a rozvoje AZ. Mimo jiné, bylo jejím cílem nastavit právní rámec podmínek pro získávání dobrovolníků a zavedení kompenzací pro jejich zaměstnavatele. (Koncepce aktivní zálohy ozbrojených sil ČR 2012).

Koncepce mobilizace ozbrojených sil ČR upravuje způsob hromadného doplnění vojenských útvarů a zařízení osobami, vojenským materiálem a majetkem. Důraz se klade na flexibilitu při zavádění mimořádných opatření za stavu ohrožení státu válečného stavu. Koncepce zavádí k dosavadnímu mírovému a válečnému stavu nový mezistupeň – stav ohrožení státu, ve kterém stát posílí rozpočet armády a vyhlásí částečnou mobilizaci. Podle Bílé knihy o obraně to znamená, že v době míru bude armáda přijímat do svých řad pouze dobrovolné vojáky a členy aktivních záloh. Ve vojenských skladech bude uskladněna výstroj a výzbroj pro potřeby mobilizace. Při vyhlášení stavu ohrožení státu bude rozpočet upraven tak, aby stát mohl posilovat armádu. Odvody budou povinné. Jednotky se budou doplňovat výběrově, podle míst, které armáda bude potřebovat obsadit. Vojáci v záloze budou zařazeni do jednotek. Válečný stav pak znamená vyhlášení všeobecné mobilizace. Podle vývoje situace může být rozhodnuto o dalším doplnění vojáků ze zálohy a vytvoření nových válečných útvarů (Bílá kniha o obraně 2011).

Obě koncepce musí být postupně zaváděny do praxe tak, aby využití aktivních záloh korespondovalo se strategickými záměry stanovenými pro ozbrojené síly a aby do konce roku 2016 mohly příslušné útvary, nebo jednotky doplňované vojáky v AZ dosáhnout požadovaných schopností a počtů. S tím souvisí otázky spojené s personálem, náboem dalších dobrovolníků do AZ, se zaměřením na jejich motivace a očekávání, které zájemci o službu v armádě mají. Jejich počet má ze současných necelých 1 200 stoupnout na 5 000, čímž bude mírněn pokles počtu profesionálních vojáků.

Zajištění bezpečnosti je veřejná služba a ta má svoji cenu. Vývoj v naší společnosti zaznamenává „morální trhliny“, propad vlastenectví je nepřehlédnutelný. Mnoho lidí, spíše ve větších městech, si žije svůj život skrytý v anonymitě velkoměsta a nehlásí se k žádné povinnosti a spoluodpovědnosti za celospolečenské hodnoty. Přehledy a analýzy věkového složení vojáků v AZ se na úrovni MO zpracovávají od roku 2006. Z porovnání věkového složení vojáků v AZ v letech 2006 – 2013 je zřejmý trend postupného zvyšování průměrného věku vojáků v AZ (Koncepce aktivní zálohy ozbrojených sil ČR 2012, s. 12). Skutečnost je taková, že aktivní záložníci pomalu ale jistě stárnou, podle Pernici je to způsobeno nezájmem mladší generace o službu v AZ a neochota vázat se k povinnostem, které by mohly narušovat život v podobě povinných cvičení (Pernica 2008, s. 9).

Najdou se občané, kteří chtějí dobrovolně nabídnout své služby ve prospěch společnosti formou služby v aktivních zálohách? Dokáže je za to stát ohodnotit? Nahradit jim ušlý zisk ze závislé činnosti a jejich zaměstnavatelům ekonomickou ztrátu způsobenou nepřítomností zaměstnance na pracovišti? Je nezbytné obě strany náležitě motivovat. V současné době je podle mě nejvíce motivující vhodně zvolená prezentace armády na veřejnosti, úspěchy našich vojáků doma i v zahraničí a finanční ohodnocení.

3. **Vojenská policie**

Budování profesionální armády, založené na demokratických principech vojenské doktríny je neoddělitelně spjato s uplatňováním zákonnosti, morálky a odstraňováním všech negativních jevů vyskytujících se v její činnosti.

K zabezpečení policejní ochrany oprávněných zájmů, života a zdraví vojáků, majetku, k zajištění kázně a pořádku, bezpečnosti provozu tankové a automobilové techniky, k ochraně utajovaných skutečností a objektů v armádě byla dnem 21. ledna 1991 rozkazem ministra obrany ČSFR č. 76/1990 zřízena Vojenská policie.

Vojenská policie je plně profesionální sbor. V čele Vojenské policie stojí náčelník, který je přímo podřízen ministru obrany České republiky, který také stanovuje její organizační strukturu.

Vojenská policie zahájila praktický výkon služby po vytvoření nejnutnější legislativy obecně vycházející z trestního řádu a předpisů platných v armádě. V roce 1992 byl schválen zákon č. 124/1992 Sb. o Vojenské policii, který byl v roce 2013 změněn a od 1. 10. 2013 se Vojenská policie řídí zákonem č. 300/2013 Sb. Tímto zákonem je upravena působnost, úkoly, povinnosti a oprávnění Vojenské policie.

Činnost Vojenské policie se dále řídí platnými předpisy branného zákonodárství, trestním zákonem, trestním řádem, zákonem o přestupcích, kázeňským řádem atd. Vybraná ustanovení těchto předpisů jsou dále konkretizována interními normativními akty ministerstva obrany.

Vojenská policie se zaměřuje zejména na předcházení závažných protiprávních jednání, jevů a událostí. Zvýšenou pozornost věnuje problematice drog, ochraně zbraní, munice a výbušnin.

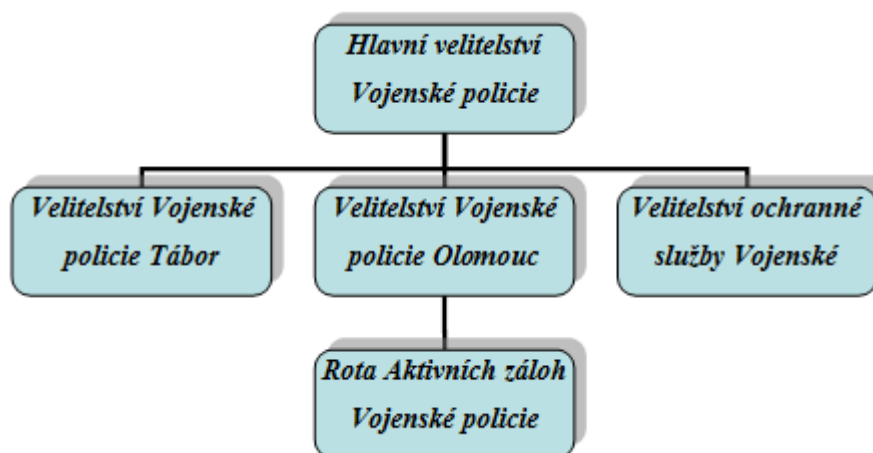
Vedle prevence, která je chápána jako jedna z rozhodujících aktivit ke snižování trestné činnosti v ozbrojených silách České republiky, je jejím posláním rovněž trestní represe (Dolejší a kol. 2011, s. 27 - 31).

Vojenská policie působí na úseku zabezpečování vnitřního pořádku, bezpečnosti a bojeschopnosti v podmínkách ozbrojených sil České republiky, v úzké součinnosti s ostatními bezpečnostními sbory. Její působnost je vůči vojákům v činné službě, osobám nacházejícím se ve vojenských objektech a osobám, které páchají trestnou činnost, nebo přestupky společně s vojáky, nebo proti majetku Ministerstva obrany ČR (Zákon číslo 300/2013., o Vojenské policii).

3.1. Aktivní zálohy u Vojenské policie

Při vzniku Aktivních záloh byly u Vojenské policie vytvořeny čtyři AZ u každého teritoriálního velitelství o počtu 20 lidí, jako organizační jádro mobilizačně vytvářených praporů Vojenské policie. Tento systém se ale neosvědčil a tak v rámci reorganizace u celé Vojenské policie byly čtyři AZ VP zrušeny a od ledna 2013 vznikla rota AZ VP o počtu 72 osob v podřízenosti Velitelství Vojenské policie Olomouc (viz obr. č. 2).

Obr. č. 2 - Aktivní zálohy u Vojenské policie



Zdroj: Směrnice NVP pro aktivní zálohu VP 2014, s. 5

Rota Aktivních záloh Vojenské policie plní úkoly v organizační struktuře Vojenské policie. Hlavním úkolem je ochrana důležitých objektů, dopravní, ochranná a pořádková služba. Příprava a výcvik roty AZ VP v míru je realizována v rámci výkonu vojenského cvičení. Při výkonu vojenských cvičení je Rota AZ VP dále připravována k plnění policejních činností při vyhlášení stavu ohrožení státu nebo válečného stavu. V případě nutnosti plní AZ VP úkol posílení schopností integrovaného záchranného systému v souladu se zákonem².

V dalších případech může plnit úkoly podle rozhodnutí náčelníka Vojenské policie samostatně. Nasazení roty AZ VP v míru se předpokládá v rámci výkonu výjimečného vojenského cvičení.

Do AZ VP jsou přednostně zařazováni uchazeči, kteří byli ve služebním poměru u VP, Armády ČR, Policie ČR a dalších bezpečnostních sborů, nebo pracovali u městské (obecní) policie. V rámci tříletého výcvikového cyklu absolvuje uchazeč základní přípravu u Vojenské akademie ve Vyškově a Odborný základní kurz VP u Velitelství Vojenské policie v Olomouci. Po úspěšném splnění závěrečných zkoušek jsou tito příslušníci roty AZ VP v době povolání na cvičení právoplatnými vojenskými policisty se všemi právy a povinnostmi. I toto je jedním z motivačních činitelů pro vstup do jednotky AZ VP. (Směrnice NVP pro aktivní zálohu VP 2014, s. 3).

V této souvislosti je nutné konstatovat, že skupina obyvatelstva vhodná pro rekrutaci nových profesionálních vojáků se bude postupem let zužovat vzhledem k demografickému vývoji a rostoucím možnostem na trhu práce v civilním sektoru. Proto bude postupně růst důležitost Aktivní zálohy jako zdroje pro doplňování profesionálních jednotek. Je důležité zjistit, co vede občany ČR k dobrovolnému zapojení se do služeb vlasti, co je hlavní hnací silou, co je motivuje.

Podle mého názoru možnost uspokojení motivací, jako je zájem o nevšední zážitky, fyzický trénink nebo střelby, je tím, co může armáda

² Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

nabídnout nad rámec čistě zaměstnaneckých motivací a získat tak podobně zaměřené lidi. Armáda by na to měla reagovat posílením právě této stránky při vlastní propagaci.

4. Motivace

Motivace je jedním z klíčových nástrojů jedince pro výkon jednotlivých činností a souvisí s výsledky, stojí v popředí veškerého účinku lidského chování a jednání. Koresponduje s cílem této bakalářské práce, jež má provést analýzu motivačních činitelů aktivních záloh u vojenské policie.

Podle Fursta je motivace vlastně souhrnný pojem, kterého se v posledních letech používá především pro pojmy jako cit, volní zážitky, pud, potřeby, motivy apod. Zkoumání v této oblasti se zabývá pohnutkami lidského jednání. Hledá odpověď na otázku příčin lidského chování: Proč lidé dělají to, co dělají? (Furst 1997, s. 242).

Podle Provozníka a Komárkové je důležité uvědomit si, že kladný vztah k nějakému úkolu, nebo vykonávání práce obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že splnění je spojeno se ziskem určitých podnětů přicházejících zvenčí, nebo odpovídá vnitřnímu přesvědčení člověka (Provozník, Komárková 1998, s. 101-103). Motivaci ovlivňují vnější kritéria, která jsou daná okolím, jako je společnost, právní normy, morální kodex, ale i vnitřní kritéria, která jsou daná člověkem, jako jeho osobní cíle, životní zkušenosti a způsob sebehodnocení.

Motivace se neustále vyvíjí podle potřeb lidstva a je základním prvkem každé firemní kultury. Žijeme v postmoderní době a postmodernita s sebou přináší rozsáhlé změny ve společnosti, které se projevují i v myšlení a jednání jedinců. Vztah jedince a prostředí je vztahem vzájemného působení a je formován změnami ve společnosti jako celku, je přirozené, že armáda, jakožto organizace společností utvářená a ve společnosti se pohybující tyto změny pociťuje a adekvátně na ně reaguje (Zetocha 2007, s. 35).

4.1. Motivační proces

Proces motivace je velmi složitý a lidé mají různé potřeby a cíle, proto není možné si myslet, že jeden způsob motivování bude výhodný pro všechny, universální postupy neexistují. Dobře motivovaní lidé se stanovenými cíli podnikají kroky k dosažení těchto cílů, a pokud jsou tyto cíle totožné s cíli organizace, je to nejlepší cesta a dobře zvolená forma motivace.

Podle Armstronga mohou lidé motivovat sami sebe tím, že vyhledávají a vykonávají práci, která vyhovuje jejich potřebám, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. V dalším případě jsou motivováni managementem prostřednictvím metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala a další (Armstrong 2007, s. 213).

Chceme-li správně motivovat lidi k výkonnosti, je třeba znát jejich individuální hodnoty, potřeby a očekávání. Specifičnost a identita každé organizace je dána jejími úkoly, cíli, společenským posláním a specifickými znaky utvářejícími image. Organizace má svoji vlastní kulturu, která zahrnuje tradice, normy, hodnoty a pravidla chování.

Podle Zetochy sociální chování armády, jako organizace a její fungování je nejvíce ovlivněno v těchto společenských rovinách – jedná se hlavně o oblast politiky (vnitřní i mezinárodní), ekonomie, technologie a socio-kulturní sféru (Zetocha 2007, s. 24). Všechny tyto vlivy ovlivňují manažerskou a personální politiku, ze které pak vychází jakási strategie motivování pracovního chování (motivační programy). Je jasné, že motivační programy a strategie budou u různých organizací velice rozdílné.

Podle mého názoru by měl stát, nebo přímo armáda motivovat a zároveň vychovávat občany již od brzkého věku (základní škola) a vytvářet v nich odpovědnost a povědomí k obraně státu, jak se v krizových situacích chovat, jak ochránit sebe i ostatní. Tím vytvářet potencionální základnu dobrovolníků pro aktivní zálohy. Současně s tím by měla být dostatečná propagace a prezentace armády. Tak jako dříve existoval ve škole předmět

„Branná výchova“ a k dětem se dostávaly informace o zbraních hromadného ničení, možných rizicích, hrozbách, napadení a obrany státu. Současná legislativa vypustila tyto vzdělávací programy z učebních osnov již na základním stupni.

Souhlasím s Koubkem v jeho tvrzení, že velká řada aktivit (on se zmiňuje konkrétně o podnikových aktivitách v péči o pracovníky) je v útlumu, nebo zcela zrušena, protože je považována za výraz socialistického paternalismu³ (Koubek 1998, s. 303). Je to velká chyba, ne všechny vzdělávací programy, které plnily výchovnou a informační funkci v oblasti vnitřní a vnější ochrany státu byly chybné. Občané byli již od útlého věku seznamováni a připravováni na způsoby použití prostředků osobní ochrany jednotlivců i skupin. Podle Líbezného tak situaci dnes zachraňují pouze akce pořádané na základě odborných a privátních iniciativ jako tematické dny v Lešanech (Vojenské technické muzeum), Bahna, Dny NATO, Aviatická Pouť, CIAF, Memorial Air Show, případně regionální akce kolem vojenských klubů a muzeí (Líbezný 2014, CIOR).

Armáda není organizace, která potřebuje motivovat lidi za účelem udržení pozice v konkurenčním prostředí trhu ani za účelem firemního zisku. Jako nezisková státní složka, která má za úkol ochranu a obranu vlasti před vnějším napadením, musí motivační programy uspořádat tak, aby se lidé dobrovolně hlásili do Aktivních záloh, aby občané i vojáci měli zájem aktivně se zapojit do přípravy k obraně ČR. Nejen, aby se do Aktivních záloh hlásili, ale z důvodu vycvičenosti a připravenosti v době potřeby. K těmto faktorům by měla přispět tato práce, měla by zjistit hlavní motivační činitele lidí zařazených v Aktivních zálohách a podle toho se řídit při vytváření motivačních programů například při výcviku „záložáků“, podmínek členství v

³ Paternalismus označuje vztah mezi dvěma subjekty (osobami, ale i státy, oblastmi či ekonomickými subjekty), z nichž jeden přistupuje k druhému z nadřazené, ale chránící pozice. Paternalismus se vyznačuje přesvědčením nadřazené osoby, že ona sama ví, co je pro podřízenou osobu nejlepší. Jde o přesvědčení a z něho vycházející politiku, že jedinci sami nedokáží poznat, co je pro ně dobré a je třeba jim správné postoje, jednání či názory uložit, předat (direktivní, řídící, rodičovský způsob).

AZ, novém náboru občanů, nebo při tvoření reklamních kampaní Aktivních záloh.

4.2. Vybrané teorie motivace

Motivace aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to hnací síla k dosažení osobních a organizačních cílů, vůle jedince něčeho dosáhnout. Existuje mnoho teorií, které se motivace týkají a které ji vysvětlují, záleží však na tom, na co se autor teorie zaměřil. Důvodem jejich vzniku a velkého počtu různorodých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje universálně přijatelné vysvětlení. Tato podkapitola pojednává o vybraných teoriích motivace, které jsem zvolila, protože si myslím, že nejlépe popisují a identifikují základní motivy a pohnutky ke vstupu jednotlivců do AZ VP.

Problematiku motivačních činitelů podle mého názoru nejlépe vystihuje především Maslowova teorie lidských potřeb, ta představuje vcelku výstižný popis základních příčin, které ovlivňují chování a prožívání většiny lidí. Hersbergova dvoufaktorová motivační teorie, která vhodně doplňuje Maslowovu pyramidu a zabývá se zdroji spokojenosti a motivace zaměstnanců a v neposlední řadě McClellandova teorie získaných potřeb, která se zabývá rozdíly v preferenci potřeb lidí.

4.2.1 Maslowova teorie hierarchických potřeb

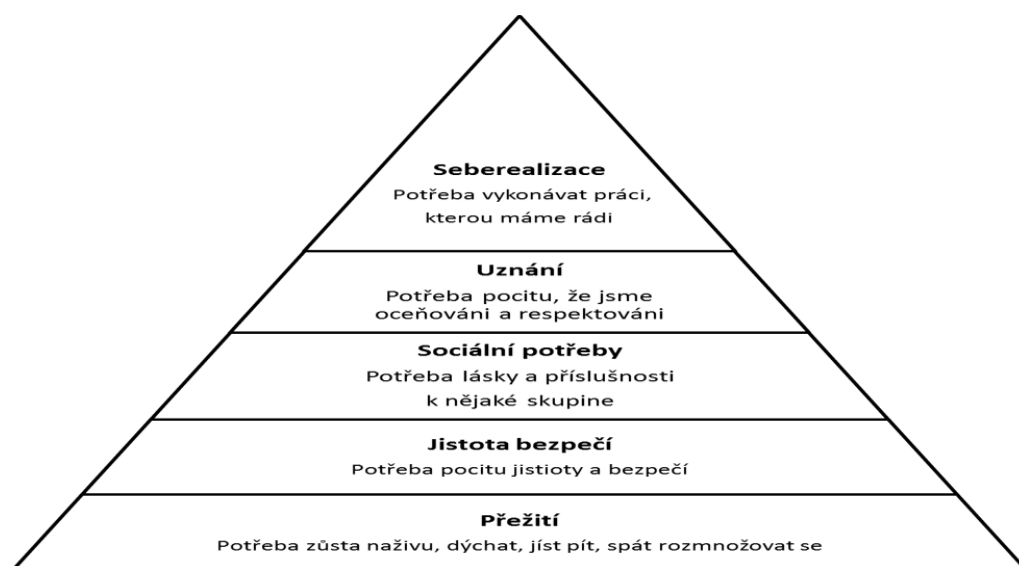
Jako jedna z nejznámějších teorií motivace, kterou vytvořil americký psycholog Abraham Maslow v roce 1943 (viz obr. č. 3), jí můžeme chápat jako universálně platný model. Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami, které tvoří hierarchickou strukturu v podobě pěti hlavních kategorií a ty jsou společné pro všechny. Od základních životních potřeb – biologické a fyziologické potřeby, přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby úcty a uznání, až k seberealizaci a sebenaplnění (Armstrong 2007, s. 223 – 224). První čtyři kategorie Maslow označuje jako nedostatkové a pátou jako potřeby existence (bytí), nebo růstové potřeby. Výstižně popisuje základní

pohnutky, které ovlivňují chování a prožívání většiny lidí. Zdůrazňuje hodnotový systém člověka a vychází z vnějších zdrojů chování. Lidé jsou poháněni potřebou dosáhnout své maximální kapacity, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky v podobě hladu, žízně, finančních problémů a vlastně všeho, co jim brání v jejich plném rozvoji, pak se člověk nebude starat o ty vyšší vrstvy, ale vrátí se zpět k uspokojování těch základních.

Podle Armstronga nemůže být potřeba seberealizace nikdy uspokojena, protože pouze neuspokojená nutnost může motivovat chování. Lidé se pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale nemusí to být nutně přímý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když dočasně nejsou motivátory, lidé se k těmto potřebám soustavně vrací (Armstrong 2007).

Naplnění většiny potřeb dochází právě v pracovním procesu. Paradoxem je, že mnozí lidé o seberealizaci nestojí, jsou motivováni jen nižšími fyziologickými potřebami, klidem a pohodlím. Plháková tvrdí, že z hierarchie potřeb existuje mnoho výjimek. Pro řadu osob je dosažení společenského uznání či úspěšná pracovní kariéra podstatnější než gratifikace potřeb sounáležitosti a lásky (Plháková 2004, s. 370).

Obr. č. 3 – Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Duková, Duka, Kohoutová 2013, s. 43

4.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg si všiml, že se pracovišti vyskytují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupina jsou faktory hygienické, druhá faktory motivační (Doležal a kol. 2012, s. 309).

Mezi hygienické či disatisfaktory (dissatisfaction – nespokojenost), patří např. mezilidské vztahy, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, pracovní pravidla, výdělek. Mezi faktory motivační neboli satisfaktory (satisfaction – spokojenost), patří úspěch, práce samotná, uznání, odpovědnost, osobní rozvoj, služební postup. Uspokojení hygienických faktorů poskytne pouze krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší dlouhodobou spokojenost. Konkrétním příkladem použití dvou faktorové teorie může být třeba uznání za odvedenou práci (motivační faktor) a výplata (hygienický faktor). Pokud pracovníka nezaplatíme, bude rozzloben, pokud ho zaplatíme, bude spokojený, ale to brzy pomine – v poměrně krátkém čase po výplatě nebude ani spokojen, ani nespokojen. Ale jestliže ho pochválíme a upřímně řekneme: „Dobrá práce!“, bude mít tento pocit relativně dlouho a odrazí se i na jeho pracovním výkonu (Bělohlávek 1996, s. 176 – 177).

Dále Friedrich Herzberg rozvinul teorii vnitřní a vnější motivace, kdy člověk dělá nějakou věc sám od sebe, pokud je motivován vnitřně, tyto motivátory souvisí s obsahem práce. Vnější motivace znamená jednání člověka za účelem dosažení nějaké výhody, odměny, peněz či uznání. Herzbergova teorie má silný vliv na způsoby odměňování, mzdové a jiné požitky nabízené organizacemi. Začíná se projevovat trend směřující k poskytování volitelných odměn, které si lidé mohou vybrat s řady možností. Mohou si vybrat takové, které uznají za dostatečně motivující ke své práci, např. systém zaměstnaneckých výhod. Motivace rozhodně vychází od jednotlivců, nelze ji jen jednoduše vytvořit organizací tak, aby platila obecně pro všechny.

Herzberg zdůraznil význam obsahu práce pro motivaci a jeho poznatky se využívají pro tvoření systémů obohacování práce (Bělohlávek 1996, s. 177).

Podle mého názoru se málokomu splní sen o ideálním obsahu práce, důležitým faktem ale je, že pokud podle Herzberga dosáhneme nejvyššího stupně potřeb – seberealizace, sebeaktualizace – jsme motivováni a uspokojeni. Většina lidí by chtěla v životě něco dokázat, být prospěšná, něco vytvořit, realizovat se, aby jejich práce dávala smysl. Pokud tedy chceme pracovníka motivovat, je potřeba mu dát prostor pro realizaci.

Podle Klimenta taktéž v Eriksonově osmi vývojových stádií je sedmým bodem Generativa proti stagnaci. Kliment říká, že Erikson soudí, že lidé v tomto stádiu se zapojují do společnosti, aby vytvářeli něco hodnotného, jako tvůrčí myšlenky, hmotné statky, potomstvo, umění – jsou ochotni konstruktivně přispět společnosti. Jedná se o sebepřesah vlastní osoby, o vytvoření něčeho, co jej svou existencí přesáhne (Kliment 2008, s. 40).

Pomocí Herzbergovy teorie můžeme na jedinci sledovat jeho žebříček priorit, vliv vnějších a vnitřních motivačních činitelů, co ho utvrzuje v přesvědčení setrvávat v AZ VP. Pokud si někdo dobrovolně vybere vstoupit do aktivních záloh VP ČR, je předpoklad, že smyslem jeho práce je být prospěšný pro společnost, naučit se novým věcem, účastnit se výcviku, zkusit policejní práci, přiblížit se svým vzorům třeba i z válečných filmů.

4.2.3. McClellandova teorie získaných potřeb

David McClelland si povšimnul různých typů motivace, zaměřil se na příčiny výkonové orientace u některých jedinců a později se snažil vysledovat odlišnosti v preferenci potřeb mezi různými lidmi. Tvrdil, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci a odlišují se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb. Rozlišil tak lidi s vysokou potřebou výkonu, vysokou potřebou afiliace, vysokou potřebou moci (Bělohlávek 1996, s. 64).

Lidé s vysokou potřebou výkonu chtějí hlavně něčeho dosáhnout, touží po odpovědnosti, samostatnosti, soutěží s ostatními a rychlou zpětnou vazbu, jak se jim práce daří a jak jsou dobří. Vyhýbají se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je možnost neúspěchu příliš vysoká. Jejich spokojenost plyne z dobře vykonané práce a finanční odměna je pro ně spíš jen potvrzením, že výsledek jejich práce byl úspěšný. Potřeba výkonu vzniká v dětství výchovou tak, že rodiče motivují dítě k plnění úkolů s přiměřenou (adekvátní) mírou obtížnosti (Bělohlávek 1994, s. 21 – 22). Tito lidé se profilují do oblastí jako je prodej, nebo vlastní podnikání, profese, které nabízejí brzkou zpětnou vazbu o výsledku práce (Bělohlávek 1996, s. 64).

Ti, kteří mají vysokou potřebu afiliace (přátelství) usilují o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe, chtějí někam patřit, vyhledávají zejména harmonické vztahy. Dávají přednost práci v kolektivu. Zpravidla se úspěšně zapojují do týmové práce, jsou konformní, vyhledávají spíše souhlas, než uznání. Takoví lidé jsou zejména užiteční v sociální práci, v personálních celcích, nebo ve styku s veřejností (Bělohlávek 1994, s. 22).

Ti, kteří mají vysokou potřebu moci, mají snahu řídit ostatní, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný. Lidé s potřebou moci jsou prospěšní organizaci tehdy, když uplatňování této potřeby je zaměřeno ve prospěch všech – pak jsou tito lidé dobří manažeři. Pokud je cílem takového člověka pouze osobní moc, dochází dříve, nebo později k rozporu se zájmy organizace (Bělohlávek 1994, s. 22).

Je dobré vědět, že tyto snahy k jednání existují a pokud tyto sklony u sebe, nebo u někoho jiného odhalíme, měli bychom na to příslušně reagovat např. tak, že daného člověka pověříme úkoly, které vyhovují jeho přirozeným sklonům. Je lepší být v jednáních flexibilní, než rigidní. Podle Koubka je v organizaci velice důležité vytváření přátelského, podpůrného a produktivního prostředí. Ideální je, když se zaměstnanci zaměří na své úkoly a vzájemně mezi sebou nesoupeří. Takového stavu není možné dosáhnout vždy, protože, zatímco někteří lidé mohou dobře fungovat společně a snadno překonají malé

překážky, někteří lidé, nebo skupiny spolu nemohou spolupracovat, protože jejich potřeby jsou v praxi neslučitelné (Koubek 1998, s. 281 – 283).

Podle mého názoru týmová práce a vzájemná podpora platí dvojnásob u armády, kde sdílené hodnoty a cíle jsou nedílnou součástí vojenské sounáležitosti, hrdosti a odpovědnosti za jednotku, nebo životy vojáků. Aktivní zálohy – všichni občané – všechny vrstvy společnosti, se setkají v jedné jednotce, při plnění stejných úkolů. Dochází tak ke sjednocování zájmů, jakákoliv jiná situace tuto příležitost neposkytuje. Pomocí McClellandovy teorie budeme sledovat podíl zastoupení individuálních vlastností jedince, jeho žebříček hodnot a jednotlivé motivační faktory jako například potřebu jednotlivce zvládat překážky v reflexi na své schopnosti, být součástí úspěšného týmu, nebo touhu po moci – mít vliv na lidi.

4.3. Motivační činitelé AZ VP

V předchozích podkapitolách jsem uvedla vybrané teorie motivace, které podle mého názoru nejlépe popisují a vystihují téma motivačních činitelů potřebných pro vstup do Aktivních záloh a také proto, že význam motivace je nedílnou součástí náboru lidských zdrojů do AZ. Snaha MO a AČR je především o motivování „záložáků“ pomocí finančních benefitů (např. plat profesionálního vojáka během 14 denního cvičení AZ) a taktéž motivovat jejich zaměstnavatele v podobě kompenzace za dobu nepřítomnosti rezervisty zaměstnání během výcviku AZ VP (Koncepte aktivní zálohy ozbrojených sil ČR 2012, s. 18 – 19). Armáda hledá způsob, jak do svých řad nalákat více mladých lidí, jako perspektivního zdroje personálu do AZ. Jednou z cest je finanční motivace pro studenty vysokých škol, Ministerstvo obrany zvažuje, že studentům nabídne deset tisíc korun za semestr, pokud se zaváží vstoupit do Aktivních záloh. Tím pádem by byla služba v armádě snadno dostupným nástrojem k zisku vzdělávání, ale i finančních a dalších výhod. Finanční motivace je jedna z nejlákavějších vnějších podnětů, kterou armáda může použít.

Dle mého názoru to však nejsou jen peníze, co může motivovat občany ke vstupu do aktivních záloh. Také podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie by měly peníze sloužit spíše jako udržovací a ne jako motivační faktor. Důvodů může být celá řada, například uspokojení touhy po vlastním naplnění a nevšedním prožitku, nebo z rodinné tradice (vojáci z povolání v rodině), patrioti, militaristicky založení jedinci, potom jen lidé, kteří hledají práci a zkouší cokoli, anebo občané (vlastenci), kteří mají zájem připravovat se k obraně a ochraně svého domova, obce, regionu.

K tomu, aby armáda docílila naplněnosti tabulkových stavů aktivních záloh, je potřebné volit lákavé motivační nabídky, jako jsou některé zaměstnanecké benefity vojáku z povolání (rekreace, využívání útvarových zařízení pro volný čas, bezúročné půjčky, vstup do vojenských zdravotnických zařízení, nabídky dalšího vzdělávání, popřípadě účast v zahraničních misích, kdy příslušníci Aktivních záloh budou moci být vyznamenáni a budou smět nosit vycházkový stejnokroj).

Vláda dále připravuje novelizaci zákona č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon) ve znění pozdějších předpisů, kterou chce zatraktivnit podmínky pro zaměstnavatele k tomu, aby svým zaměstnancům umožnili zapojit se do činnosti aktivních záloh v podobě vyšších kompenzací, kromě toho by měl vzniknout program „Partnerství při obraně České republiky“. Podniky, které se do programu zapojí, budou moci využívat tuto značku kvality při své propagaci (Koncepte aktivní zálohy ozbrojených sil ČR 2012, s. 18 – 19).

Od září 2014 vstoupila v platnost nová směrnice Náčelníka Vojenské policie, která povoluje příslušníkům aktivních záloh VP AČR přímý výkon policejní činnosti⁴ po dobu vojenského cvičení, nebo plnění úkolů krizových situací (Směrnice NVP pro AZ VP 2014, s. 11).

⁴ Prokáže-li příslušník AZ VP požadovanou úroveň znalostí a schopností při závěrečných zkouškách odborného kurzu VP AZ.

Podle Battistelliho není překvapivým zjištěním, že existují rozdíly mezi motivací mladých lidí (např. studentů) a jedinců středního věku, kteří musí zabezpečit vlastní rodiny, mají více životních zkušeností, starají se o vlastní bydlení apod. U mladých lidí může být motivačním faktorem vstup do Aktivních záloh vcelku obyčejná touha po dobrodružství, adrenalinových zážitcích a jejich stanoviska se budou měnit s přibývajícím věkem. Žádoucí pro armádu je dlouhodobé členství občanů, připravenost a plné počty v Aktivních zálohách.

Typologie motivace občanů pro vstup do Aktivních záloh:

- být prospěšný pro společnost
- posílit obranyschopnost země
- vydělat peníze navíc
- patriotismus
- naučit se věci využitelné k vlastní kariéře i v civilu
- uspokojit touhu po dobrodružství a nevšedních zážitcích
- mít významnou vlastní zkušenost
- mít kladný vztah k armádě (Battistelli, F. 1997, s. 467 – 484)

4.4. Složky motivace

Ani trvale udržitelná práce ještě není dostatečnou motivací. Motivace se skládá z řady dílčích oblastí, které lze shrnout pod anglickou zkratku MOTIVATION, patří sem peníze (**money**), cíl (**object**), úkol (**task**), podněty a stimuly (**incentive**), rozmanitost (**variety**), odměna (**award**), výcvik a školení (**training**), informovanost (**information**), příležitost (**opportunity**) a potřeby (**needs**) (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 109).

Podle Provazníka a Komárkové všechny tyto složky motivace ovlivňují lidské jednání, určují směr, intenzitu a stálost, ta se projevuje schopností překovávat různé bariéry, které se vyskytují při uskutečňování jeho motivované

činnosti s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setká s neúspěchem, nebo nejrůznějšími překážkami (Provazník, Komárková 2004, s. 23).

Prvotním impulsem určitého chování je motiv, vnitřní příčina podněcující jednání člověka. Člověk je ve vztahu k práci vybaven vnitřními předpoklady, ty působí, jako zdroj energie a řídí jednání člověka žádoucím směrem, její intenzitu a vytrvalost, dokud není dosažen cíl (Provazník, Komárková 2004, s. 24).

Podle Nakonečného řídí jednání lidí také motivy, které se vztahují k sociálním podmínkám lidského bytí. Uplatňují se tu životní normy vytvořené historicky i kulturním prostředím. Člověk se necítí dobře nejen, když žije osaměle, ale i když nedosahuje určité úrovně prestiže a společenského postavení, které zobrazuje určité socio-kulturní standardy (Nakonečný 1996 s. 36).

4.4.1. Potřeby

Člověk se formuje v sociálním prostředí pod vlivem všudypřítomných norem a očekávání společnosti. Všechny lidské motivy jsou výsledkem sociálního učení. Vlivům socializace podléhají všechny lidské potřeby, které pak v člověku podnítl buď pocit nedostatku, nebo nadbytku něčeho subjektivně důležitého. To nutí člověka k jednání a chování směrem, který vede k uspokojení jeho potřeb. Při záměrném usměrňování a podněcování jednání člověka v pracovním procesu je nutné uplatnit takové stimuly (vnější podněty), které jsou v souladu s motivy (vnitřními podněty) a náležitě zapůsobí na jeho snažení (Pauknerová a kol., 2006, s. 93 – 94).

K tomu, aby organizace dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

Fyziologické potřeby: ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizik a škodlivých vlivů na pracovišti.

Potřeby jistoty a bezpečí: dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti.

Potřeba sounáležitosti: vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které upoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce aj.

Potřeba uznání a ocenění: peníze, pochvala.

Potřeba sebeaktualizace: dobře organizovaná práce, která zaměstnance těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.

4.4.2. Podněty a stimuly

Stimulace může pozitivně ovlivnit jedince, pokud bude podnět korespondovat s motivací konkrétního zaměstnance, dokáže člověka posouvat někam dál, což je velice důležité pro lidi, kteří se sami chtějí zdokonalovat a učit se nové věci. Podle Plamínka můžeme hovořit o efektivní stimulaci ze strany zaměstnavatele, bude-li ve shodě s motivačním zaměřením a potřebami zaměstnanců, jako jsou hodnoty, zájmy, zkušenosti, vlastní sebepojetí, navyklé způsoby jednání. Stimulem může být všechno, co je významné pro pracovníka, jako vnější impuls, pomáhají vést k určitému chtěnému jednání a chování lidí. Jsou to vlastně motivační nástroje, které mohou mít různou podobu, účinnost i naléhavost při použití (Plamínek 2008).

Obecně mezi základní stimulační nástroje patří hmotná odměna, která by měla být realizována co nejdříve po splnění úkolu. Nelze však předpokládat, že motivuje všechny lidi stejným způsobem, pro některé je nejdůležitější, pro jiné mají větší význam jiné stimuly. Z toho důvodu je třeba mít na paměti, že efektivní systém diferencovaného odměňování podle výkonu nemotivuje všechny jedince k vyššímu výkonu. Fixní zvýšení platu každého potěší, ale jako stimul příliš dlouho nepůsobí (Armstrong 2007).

Důležitým stimulem je bezesporu obsah práce, podle mého názoru málo kdo má to štěstí, aby se mu splnil sen o ideálním obsahu práce, faktem ale je, že pokud podle Herzberga dosáhneme seberealizace, tak jsme motivováni a

spokojení. Seberealizace člověka vyžaduje spontánnost, schopnost navazování vztahů, angažovanost a kreativitu. Stimulačním prostředkem je ale také neformální hodnocení, povzbuzování, jako třeba pochvala, uznání od kolegů. Velký vliv má taktéž atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky, pracovní režim, identifikace s prací a podnikem.

4.4.3. Vnitřní a vnější faktory motivace

V pedagogickém slovníku je motivace definována jako „souhrn vnitřních i vnějších faktorů, které, vzbuzují, aktivují, dodávají energii lidskému jednání a prožívání, dále zaměřují toto jednání a prožívání určitým směrem a také řídí jeho průběh a způsob dosahování výsledků. Ovlivňují též způsob reagování jedince na své jednání a prožívání, jeho vztahy k ostatním lidem a ke světu (Průcha, Walterová, Mareš 2001).

Podle Nakonečného rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací je třeba chápat jako relativní. Působí obojí a obojí také můžeme využívat. Je třeba zdůrazňovat jedny, nebo druhé aspekty motivace. Ty vnější znamenají všechno to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Je to motivace managementem prostřednictvím metod odměňování, pochvalou, povýšením, finanční prémie apod. O vnitřní motivaci mluvíme v případě, že lidé motivují sami sebe tím, že se snaží nalézt práci, která vede ke splnění jejich cílů a uspokojuje jejich potřeby. Tyto vnitřní motivy si lidé vytvářejí sami. Mezi důležité vnitřní faktory patří také odpovědnost – jedná se o pocit, že je práce důležitá, pocit kontroly nad svými vlastními možnostmi – využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, volnost konat, vykonávat pro nás zajímavou a podnětnou práci. Vnitřní motivátory mají dlouhodobý a větší (hlubší) účinek, protože jsou součástí jedince samotného a nejsou mu vnucené z vnějšku (Nakonečný 1996, s. 122).

Podle Fabera a Stöweho vnitřní hnací sílu představují faktory jako je seberealizace, naplnění daným úkolem, moc a vliv, vůči zákazníkům a pracovníkům, učení se, další vzdělávání, profesní hrdost, hrdost na vlastní

pracovní výsledky, uznání a úcta, pochvala od nadřízených, vztah, příslušnost k týmu, nebo oblíbenost, jistota, důvěra v zaměstnavatele, rekreace a také materiální a fyziologické aspekty.

Vašítková zmiňuje další motivační činitele, jako ctižádostivost, ambice, adaptabilita, kvalifikační předpoklady (odborné vzdělání, práce), stav fyzického a duševního zdraví. Motivační faktory ovlivňují také pohlaví a věk, proto je třeba v motivační strategii uskutečňovat diferencované přístupy ke skupinám i jednotlivcům (Vašítková 2008, s. 161). Podle mého názoru bude v řadách aktivních záloh stále převažovat větší počet mužů, než žen, protože s tím souvisí charakter této dobrovolné činnosti, zaměřené převážně na výcvik v terénu, zacházení se zbraněmi, používání vojenské techniky a seznamování se s novou vojenskou výzbrojí. Je to dáno i historií, kdy se muži účastnili válek, bránili a chránili vlast, nebo určité území.

Podle Tomana znamená vnitřní motivace nespokojenost se současným stavem spojená s aktivním odstraňováním příčin nespokojenosti. Spouštěčem aktivního chování je právě vnitřní motivace za vysněným cílem, který chceme dosáhnout. Lidé s velkou vnitřní motivací mají před sebou stále nové a nové cíle a snaží se je splnit. Takoví lidé jsou aktivnější, než lidé s menší vnitřní motivací. Mají v sobě energii a jsou výkonnější. Mají také jasnější představu o tom, co chtějí. U silné vnitřní motivace nejde vždy jen o peníze, pokud se někdo rozhodne spojit svůj život s charitou, uměním, aktivními zálohami, nebo službou nějakému náboženskému řádu, i tam jde hlavně o vnitřní motivační činitele, které ovlivňují směr jednání člověka. Úspěch se pak měří něčím jiným (Toman 2010, s. 12).

Zjištěním důležitých motivačních činitelů, které ovlivňují počty osob vstupujících do aktivních záloh Vojenské policie, bude mít armáda větší šance na získávání dalších dobrovolníků a vytváření dobře fungujících motivačních programů při náborování občanů ČR. Motivace lidí není technika, je to spíše velké umění a navíc, kdybychom přesně věděli, co a jak člověka motivuje, kdyby to byla jen otázka techniky, stal by se člověk v podstatě deterministický.

Svět by byl mnohem předpověditelnější, uspořádanější, pro armádu ze strategického hlediska pohodlnější a plánovatelnější.

4.5. Příležitosti pro příslušníky AZ VP

Každý občan ČR má příležitost vstoupit do aktivních záloh pokud bude dostatečně motivován, otázkou ale zůstává, jaké motivační činitele jsou potřeba k dobrovolným aktivitám v souvislosti se zájmem ochrany a obrany sebe sama, svého domova, spoluobčanů a vlasti.

Současný stav u Vojenské policie k říjnu 2014 je 42 příslušníků AZ VP⁵, ale tabulky systemizovaných míst jsou postaveny na 72 lidí. Armáda při náboru nemá lehkou pozici, protože společnost se ubírá spíše směrem individualismu, nadřazováním osobních zájmů nad zájmy organizace a osobním prospěchem ve všech činnostech. Morální a duchovní hodnoty jdou do pozadí, protože jsou ohroženy sociální jistoty zaměstnanců. Lidé jsou nakaženi konzumem a materialismem. Ve své práci bych chtěla zjistit, jestli u lidí, kteří dobrovolně chtějí vstoupit do aktivních záloh Vojenské policie, převládá vnější motivovanost, tedy finanční hledisko, hmotné odměny, VP jako prestižní složka armády, nebo jsou jejich důvody vstupu humanistického zaměření – solidarita, vůle dávat.

Jsem si vědoma, že při výzkumu motivačních činitelů Aktivních záloh nevyužiji o motivaci vše, co jsem uvedla v teoretické části. Popsala jsem nejen motivační činitele, ale zmínila jsem se i o motivaci, protože to podle mého názoru spolu velmi úzce souvisí. Aktivní zálohy jsou navíc specifické v tom, že jsou dobrovolné, to znamená, že lidé, kteří tuto činnost vykonávají, ji nemají jako hlavní pracovní náplň, nejsou na ní existenčně závislí, ale vykonávají ji především ze svého vlastního přesvědčení a vlastní motivace. Jedna věc je dobrovolníky získávat, podstatně náročnější zůstává otázka jejich dlouhodobého setrvání. Když budeme znát nejdůležitější motivační činitele jedinců z řad aktivních záloh, bude armáda schopna podle tohoto výzkumu

⁵ Ověřeno telefonicky s Velitelem VP Olomouc dne 4. 11. 2014.

zacílit na konkrétní jedince a sociální skupiny lidí, u kterých se předpokládá, že se jejich morální hodnoty slučují s potřebami armády. Omezujícím faktorem pro získání dobrovolníků k naplnění AZ VP může být fakt, že podmínky pro přijetí jsou podstatně náročnější, než je tomu u ostatních jednotek. Někteří zájemci však službu v aktivních zálohách Vojenské policie můžou brát právě jako prestižní záležitost, určitou výzvu a to je z mého pohledu taktéž důležitý motivační činitel. Správnou specifikací motivačních činitelů armáda zrealizuje své motivační programy s větší přesností.

II. Empirická část

5. Vlastní výzkum

5.1. Stanovení výzkumného cíle a hypotéz

Pro naplnění tématu zadání byl stanoven hlavní cíl – provedení analýzy motivačních činitelů příslušníků AZ VP.

Za cíl výzkumu bylo stanoveno, pomocí dotazníkové metody, určit hlavní motivační činitele, které výrazně ovlivní uchazeče k dobrovolnému vstupu do AZ VP.

Hypotéza

Hlavním důvodem ke vstupu jedinců do AZ VP jsou jejich vnitřní motivační faktory, zejména motiv vlastenectví, být prospěšný pro společnost, sebezdokonalování před finančním prospěchem a hmotnými odměnami.

Potvrzení, nebo vyvrácení hypotézy by mělo splnit stanovený výzkumný cíl.

5.2. Sběr dat

Výzkumné šetření probíhalo u roty AZ VP, kterou zabezpečuje VP Olomouc, ve spolupráci s příslušnými KVV. Příslušníkům Aktivních záloh Vojenské policie byl distribuován elektronickou poštou dotazník, na který odpovědělo všech 42 respondentů, což je 100 % odpovědí.

Jako výzkumná metoda byl zvolen kvantitativní výzkum a jako výzkumná technika byl použit dotazník. Dotazník vlastní konstrukce byl zaměřen na zjištění motivačních činitelů, které výrazně ovlivňují uchazeče při vstupu k AZ VP. Takto získaná data lze jednoduše kvantifikovat a následně statisticky vyhodnotit. Otázky v dotazníku jsou uzavřené, aby se snížila

pravděpodobnost výrazně rozdílných odpovědí.⁶ Otázky č. 2, 3 a 4 se hodnotily pomocí hodnotící škály. Výzkum probíhal v měsíci březnu 2015.

Před samotným výzkumným šetřením byla provedena předvýzkumná fáze, kdy byla ověřována srozumitelnost a vhodnost formulace sestavených otázek pro respondenty⁷. Validita otázek v dotazníku byla ověřena telefonicky s 10 příslušníky AZ VP.

KONSTRUKCE DOTAZNÍKU

Dotazník byl sestaven ze sedmi otázek. Jednotlivé otázky byly zaměřeny na hlavní cíl bakalářské práce a na potvrzení, nebo vyvrácení hypotézy. Úvod dotazníku byl zaměřen na zjištění sociálního statusu respondenta.

Otázkou č. 1 - bylo zjišťováno, jakým způsobem se respondent dozvěděl o možnosti vstupu do Aktivních záloh, zda jsou účinné reklamní kampaně AČR na podporu informovanosti občanů a k lidem se tyto informace dostávají z vnějšího prostředí, nebo si sami aktivně vyhledávají zdroje informací. Otázka je uzavřená, s možností výběru odpovědí z pěti variant.

Otázka č. 2 - zjišťovala důvody, které vedly respondenty ke vstupu do AZ. K tvorbě otázky byla využita Herzbergova dvoufaktorová teorie. Na základě této teorie byly stanoveny jednotlivé hygienické a motivační faktory, které respondent ohodnotil pomocí hodnotící stupnice v rozsahu 1 – 4, kdy stupeň 1 je nejvýznamnější důvod a stupeň 4 nejméně důležitý. Motivační faktory použité v otázce zmiňuje Battistelli ve své typologii motivace občanů pro vstup do AZ, teoretická část 4. 3. a dále také Faber a Stöwe při popisu vnitřních motivačních činitelů, teoretická část 4.4.3.

⁶ Dotazník, příloha č. 2

⁷ Dotazník, příloha č. 1

Otázka č. 3 - zkoumá důležitost motivačních faktorů, které vedly respondenty k setrvání v AZ VP, co je pro ně hlavním důvodem stále zůstat členem AZ VP. Využitím jednotlivých úrovní Maslowova systému byla zjištěna hierarchie (důležitost) zastoupení jednotlivých potřeb, motivačních a hygienických faktorů. Respondent pomocí stupnice 1 – 4 ohodnotil míru významnosti motivačních faktorů.

Otázka č. 4 - s motivačními faktory jedinců souvisí jejich spokojenost. Pomocí McClellandovy teorie byly zjišťovány rozdíly, popřípadě shoda v preferenci potřeb lidí. Dále bylo ověřováno, zda práci, kterou jedinci vykonávají dobrovolně, dělají z finančních důvodů, nebo ze svého vnitřního přesvědčení, jaký je jejich žebříček priorit a hodnotová orientace.

Otázka č. 5 - za pomoci Maslowovy teorie (sociální potřeby - potřeba příslušnosti k nějaké skupině) byly zkoumány důvody, proč respondent vstoupil právě k Vojenské policii, identifikaci pracovníka s Aktivními zálohami Vojenské policie.

Otázka č. 6 - touto otázkou bylo zjišťováno, zda je jedinec podporován ve své dobrovolné činnosti zaměstnavatelem. Byly ověřovány další možné vnější motivační činitele, které ovlivňují respondenta v jeho setrvání a činnosti v AZ VP.

Otázka č. 7 - byla zkoumána důležitost vlivů změn. Do jaké míry jsou jedinci ovlivňováni dynamickým vývojem společnosti, jako její aktivní součástí a jaké případné změny mohou mít na jejich činnost negativní vliv.

Na základě provedeného předvýzkumu byly otázky pozměněny do podoby, která byla srozumitelná všem respondentům. U otázky č. 1 byla

pozměněna možnost za e) „jinak“ a nahradila se odpovědí „sám jsem se aktivně snažil získat informace o možnostech vstupu do AZ VP“. U otázek č. 2 a 3 byly zredukovány motivační faktory z důvodu lepší přehlednosti a jejich následného vyhodnocení. Také u těchto otázek byla upravena hodnotící stupnice ze šesti bodů na čtyři, protože pro respondenty nebyl zřejmý rozdíl mezi hodnocením „vlivný, podstatný, důležitý“. Dále byly faktory v otázkách č. 2 a 3 seřazeny dle vnitřních a vnějších motivačních činitelů.

5.3. Vlastní výzkum a analýza výsledků

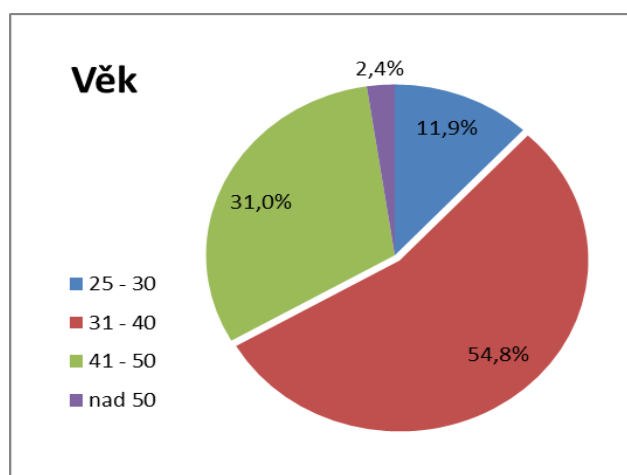
Úvodní část dotazníku zjišťovala údaje o respondentech, pohlaví, věk, vzdělání a zaměstnání. Na dotazník odpovědělo 42 respondentů, což je 100 %, z toho bylo 41 mužů a 1 žena.

Tabulka 1 - Věková struktura jedinců v AZ VP

Respondenti	Věk			
	25 - 30	31 - 40	41 - 50	nad 50
Počet	5	23	13	1
%	11,9%	54,8%	31,0%	2,4%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 1 – Věková struktura jedinců v AZ VP



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 1 a graf 1 ukazuje věkovou strukturu respondentů. Průměrný věk AZ VP je 37,9 let. Z výsledků je patrné, že hlavní skupinu tvoří osoby do

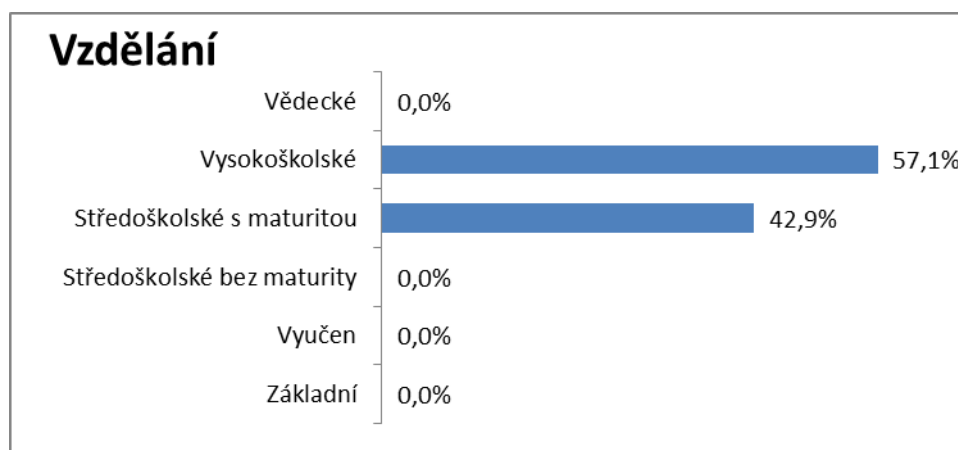
40-ti let. Poměrně velké zastoupení je také ve věkové kategorii do 50-ti let. Tím se potvrzuje statistika Ministerstva obrany od roku 2006 (35,6 let) do roku 2013 (37,8 let), kdy se průměrný věk „záložáků“ pomalu, ale jistě zvyšuje.

Tabulka 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání jedinců v AZ VP

Respondenti		
Vzdělání	Počet	%
Základní	0	0,0%
Vyučen	0	0,0%
Středoškolské bez maturity	0	0,0%
Středoškolské s maturitou	18	42,9%
Vysokoškolské	24	57,1%
Vědecké	0	0,0%
Celkem	42	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání jedinců v AZ VP



Zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí respondentů na otázku nejvyššího dosaženého vzdělání (tabulka 2 a graf 2) vyplynulo, že 18 z nich má středoškolské vzdělání s maturitou a 24 respondentů má vysokoškolské vzdělání. Z uvedených odpovědí je patrné, že do AZ VP vstupují lidé s vyšším vzděláním, tomu odpovídá i jejich zaměstnání, kdy se většina respondentů řadí do kategorie středního a vyššího managementu (starosta obce, ředitel městské policie, okresní státní zástupce, příslušník městské policie, bývalí vojáci z povolání apod.).

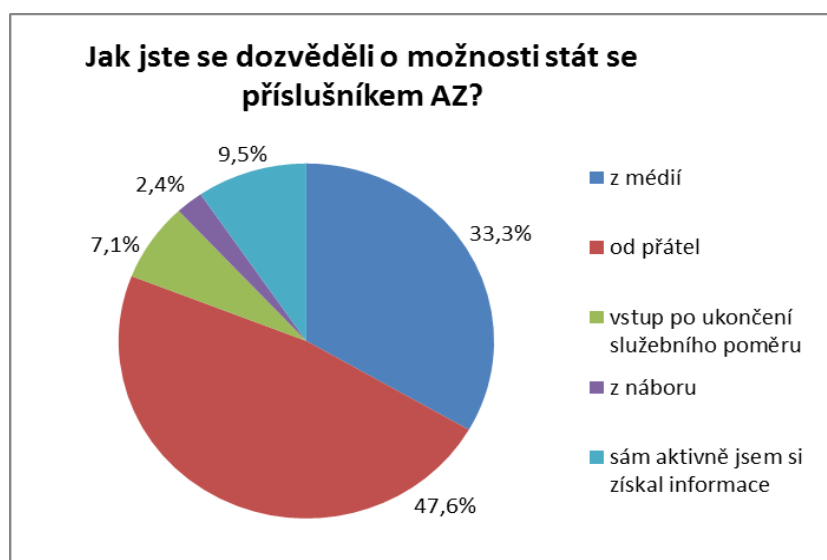
Otázka č. 1 – Jak jste se dozvěděli o možnosti stát se příslušníkem aktivních záloh VP?

Tabulka 3 – Informace ke vstupu do AZ VP

Respondenti		
Jak jste se dozvěděli o možnosti stát se příslušníkem AZ?	Počet	%
z médií	14	33,3%
od přátel	20	47,6%
vstup po ukončení služebního poměru	3	7,1%
z náboru	1	2,4%
sám aktivně jsem si získal informace	4	9,5%
Celkem	42	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 3 – Informace ke vstupu do AZ VP



Zdroj: vlastní výzkum

Jak vyplývá z tabulky 3 a grafu 3, nejvíce respondentů se o možnosti vstupu do AZ VP dozvědělo od přátel (47,6 %). Velice významně je zastoupená i skupina, která získala informace z médií (33,4%). Z toho je patrné, že je ve společnosti dostatek informací o možnostech vstupu do AZ, záleží pouze na dobrovolnosti občanů.

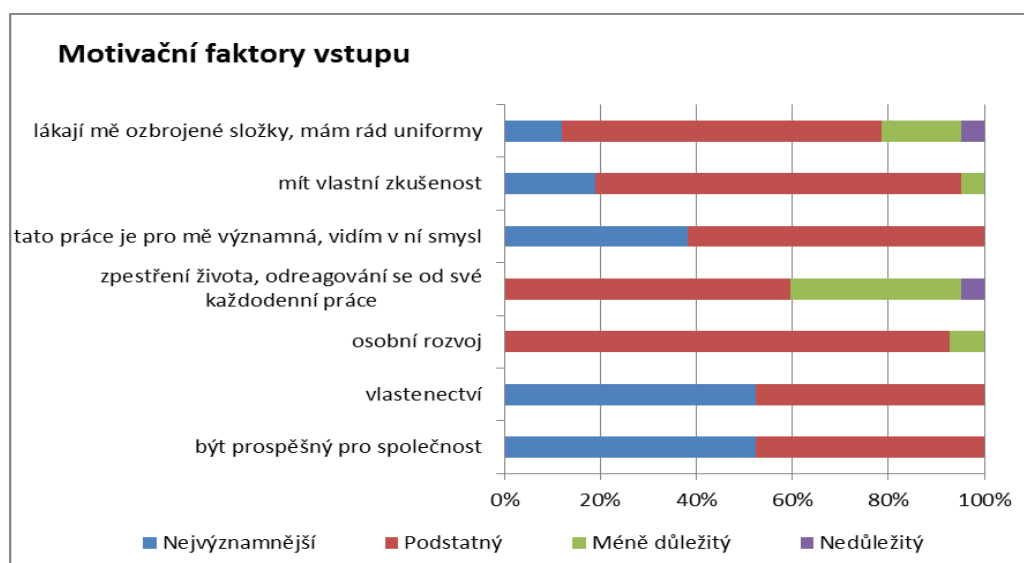
Otázka č. 2 - Ohodnoťte důvody, které Vás vedly ke vstupu do AZ VP pomocí stupnice 1 – 4.

Tabulka 4 – Důvody vstupu

Důvody vstupu do AZ VP	Nejvýznamnější		Podstatný		Méně důležitý		Nedůležitý	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Vnitřní faktory - motivační								
být prospěšný pro společnost	22	52,4%	20	47,6%	0	0,0%	0	0,0%
vlastenectví	22	52,4%	20	47,6%	0	0,0%	0	0,0%
osobní rozvoj	0	0,0%	39	92,9%	3	7,1%	0	0,0%
zpestření života, odreagování se od své každodenní práce	0	0,0%	25	59,5%	15	35,7%	2	4,8%
tato práce je pro mě významná, vidím v ní smysl	16	38,1%	26	61,9%	0	0,0%	0	0,0%
mít vlastní zkušenost	8	19,0%	32	76,2%	2	4,8%	0	0,0%
lákají mě ozbrojené složky, mám rád uniformy	5	11,9%	28	66,7%	7	16,7%	2	4,8%
Vnější faktory - hygienické								
vydělat peníze navíc	0	0,0%	4	9,5%	10	23,8%	28	66,7%
příslušnost k týmu se stejnými zájmy	8	19,0%	32	76,2%	2	4,8%	0	0,0%
materiální zabezpečení (výstroj, výzbroj)	0	0,0%	15	35,7%	8	19,0%	19	45,2%
vylepšení rodinné životní úrovně	0	0,0%	3	7,1%	12	28,6%	27	64,3%

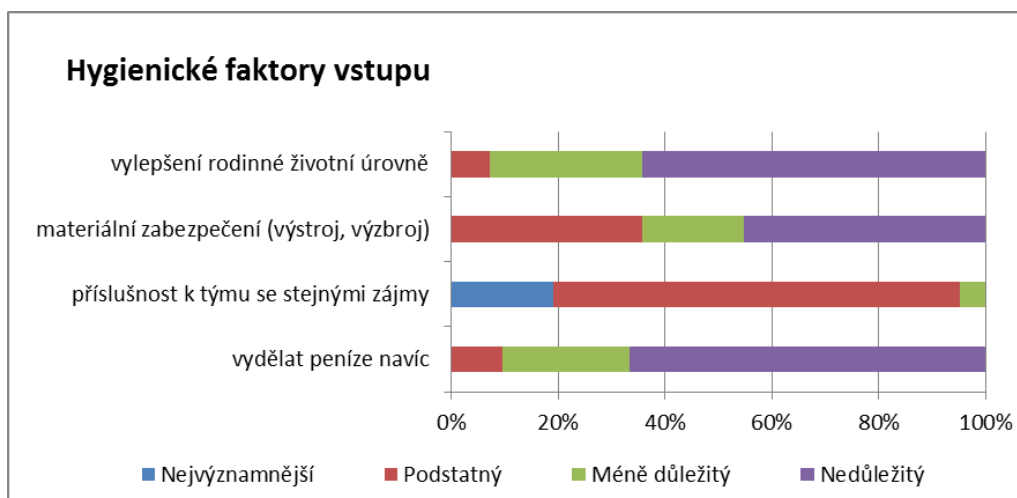
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4 – Motivační faktory vstupu



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5 Hygienické faktory vstupu



Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi na tuto otázku jsou znázorněny v tabulce 4 a grafech 4 a 5. Tyto odpovědi byly jedním z hlavních podkladů pro ověření hypotézy. Z uvedených odpovědí respondentů vyplývá, že pro vstup do Aktivních záloh Vojenské policie převažují z velké části vnitřní motivační činitele. Mezi nejvýše hodnocené motivační činitele patřily „vlastenectví“ a „být prospěšný pro společnost“, které všichni respondenti hodnotili jako nejvýznamnější, nebo podstatné.

Hygienické faktory ohodnotili respondenti jako méně důležité, nebo nedůležité. Z uvedeného vyplývá, že při vykonávání dobrovolné činnosti nehrají peníze ani materiální podmínky podstatnou roli.

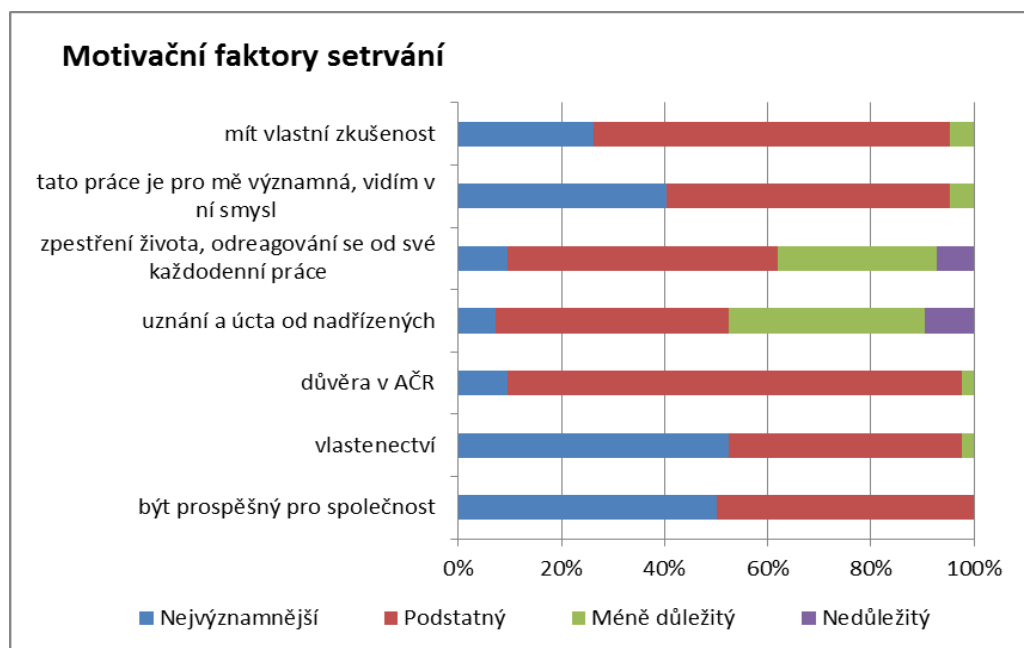
Otázka č. 3 – Ohodnoťte důvody, které Vás vedou k setrvání v AZ VP pomocí stupnice 1 – 4.

Tabulka 5 – Důvody setrvání

Důvody setrvání v AZ VP	Nejvýznamnější		Podstatný		Méně důležitý		Nedůležitý	
Vnitřní faktory - motivační	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
být prospěšný pro společnost	21	50,0%	21	50,0%	0	0,0%	0	0,0%
vlastenectví	22	52,4%	19	45,2%	1	2,4%	0	0,0%
Důvěra v AČR	4	9,5%	37	88,1%	1	2,4%	0	0,0%
uznání a úcta od nadřízených	3	7,1%	19	45,2%	16	38,1%	4	9,5%
zpestření života, odreagování se od své každodenní práce	4	9,5%	22	52,4%	13	31,0%	3	7,1%
tato práce je pro mě významná, vidím v ní smysl	17	40,5%	23	54,8%	2	4,8%	0	0,0%
mít vlastní zkušenost	11	26,2%	29	69,0%	2	4,8%	0	0,0%
Vnější faktory - hygienické	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
příslušnost k týmu se stejnými zájmy	12	28,6%	28	66,7%	2	4,8%	0	0,0%
dobrá parta lidí, skvělé vztahy	11	26,2%	28	66,7%	3	7,1%	0	0,0%
vydělat peníze navíc	0	0,0%	6	14,3%	10	23,8%	26	61,9%
materiální zabezpečení (výstroj, výzbroj)	0	0,0%	22	52,4%	7	16,7%	13	31,0%
vylepšení rodinné životní úrovně	0	0,0%	5	11,9%	12	28,6%	25	59,5%

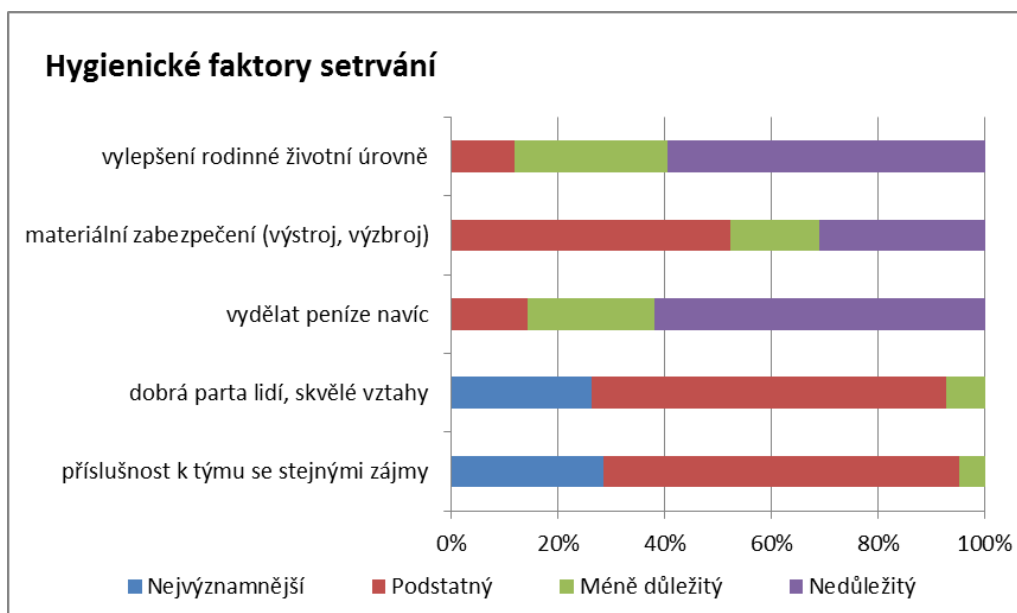
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6 – Motivační faktory setrvání



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 7 – Hygienické faktory setrvání



Zdroj: vlastní výzkum

Touto otázkou, která je znázorněna v tabulce 5 a grafech 6 a 7, bylo ověřováno, zda se postupem času motivační faktory u příslušníků AZ VP mění a co je hlavním důvodem setrvání v jednotce AZ VP. Hodnocení jednotlivých motivačních činitelů respondenty bylo velice podobné jako u otázky č. 2. I zde se potvrdilo, že při dobrovolné činnosti je důležitá hlavně vnitřní motivace jedince. Jako nejvýznamnějším faktorem bylo znovu označeno vlastenectví a „být prospěšný pro společnost“. Motivační faktory vstupu a setrvání v jednotce AZ VP se podstatným způsobem nemění. Dále se také prokázalo, že pro setrvání v jednotce AZ VP nejsou důležité peníze, ale velice podstatným hygienickým faktorem jsou mezilidské vztahy. Faktory jako „dobrá parta lidí“ a „ příslušnost k týmu se stejnými zájmy“ hodnotilo 40 respondentů ze 42, jako nejvýznamnější, nebo podstatné.

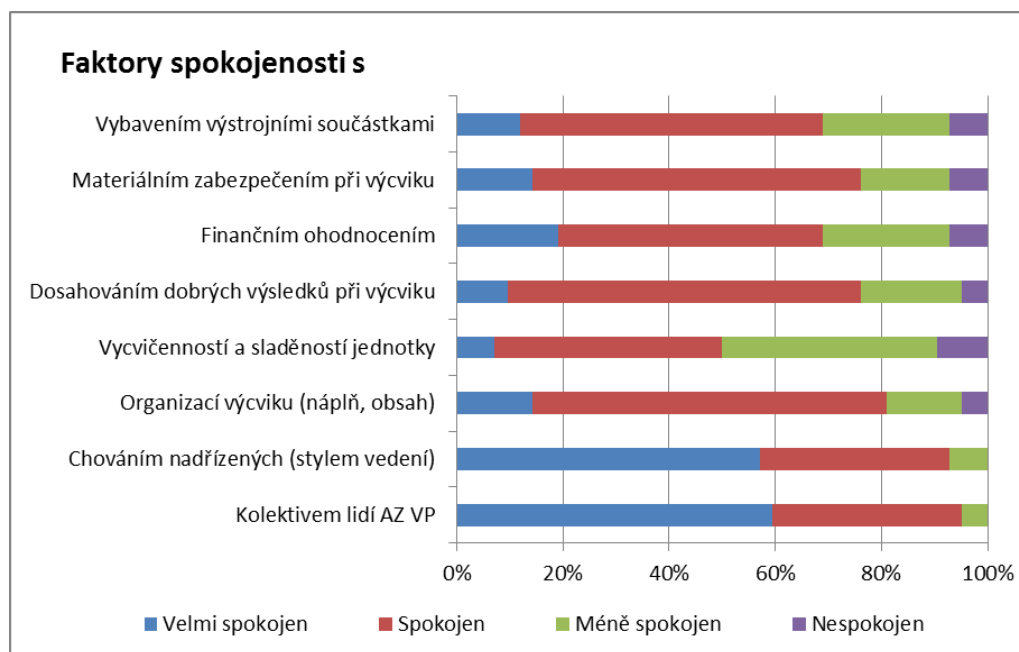
Otázka č. 4 – Ohodnoťte podle stupnice 1 – 4, jak jste spokojeni s:

Tabulka 6 – Faktory spokojenosti

Faktory spokojenosti s	Velmi spokojen		Spokojen		Méně spokojen		Nespokojen	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Kolektivem lidí AZ VP	25	59,5%	15	35,7%	2	4,8%	0	0,0%
Chováním nadřízených (stylem vedení)	24	57,1%	15	35,7%	3	7,1%	0	0,0%
Organizací výcviku (náplň, obsah)	6	14,3%	28	66,7%	6	14,3%	2	4,8%
Vycvičeností a sladěností jednotky	3	7,1%	18	42,9%	17	40,5%	4	9,5%
Dosahováním dobrých výsledků při výcviku	4	9,5%	28	66,7%	8	19,0%	2	4,8%
Finančním ohodnocením	8	19,0%	21	50,0%	10	23,8%	3	7,1%
Materiálním zabezpečením při výcviku	6	14,3%	26	61,9%	7	16,7%	3	7,1%
Vybavením výstrojnými souč	5	11,9%	24	57,1%	10	23,8%	3	7,1%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 8 – Faktory spokojenosti



Zdroj: vlastní výzkum

S motivačními faktory souvisí spokojenost příslušníků v jednotce (viz tabulka 6 a graf 8). Na základě výše uvedených výsledků je možné konstatovat,

že jedinci jsou nejvíce spokojeni s kolektivem lidí (40 respondentů), chováním nadřízených (39 respondentů) a s organizací výcviku (34 respondentů). Můžeme konstatovat, že výrazná většina jedinců je v jednotce AZ VP spokojena. Výjimku tvoří odpovědi na vycvičenost a sladěnost jednotky, kdy polovina jedinců není s tímto stavem spokojena. Důvodem může být pravděpodobně nedostatečná délka a četnost výcviku celé jednotky, kdy je výcvik organizován pouze 15 dní v roce. Z výsledků je však zřejmé, že pokud člověka bude tato práce naplňovat, bude spokojený a bude rád součástí takového týmu.

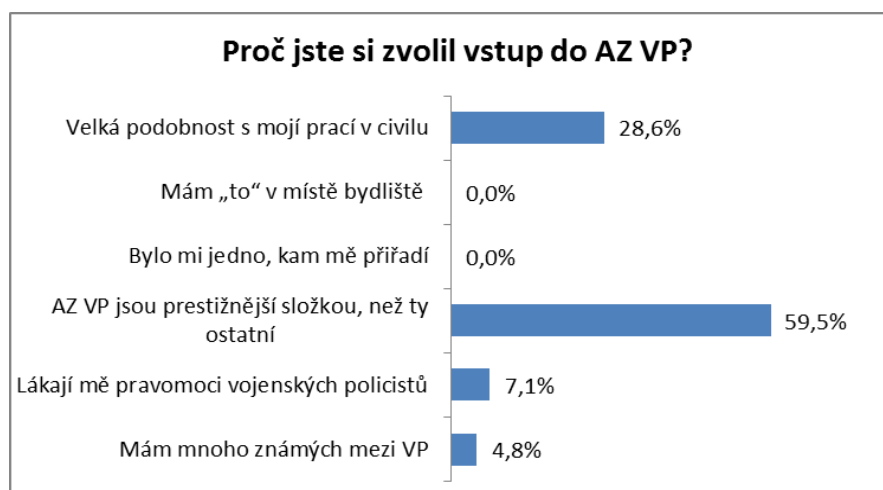
Otázka č. 5 – Proč jste si zvolil vstup do AZ právě k Vojenské policii?

Tabulka 7 – volba vstupu k AZ VP

Respondenti		
Proč jste si zvolil vstup do AZ VP?	Počet	%
Mám mnoho známých mezi VP	2	4,8%
Lákají mě pravomoci vojenských policistů	3	7,1%
AZ VP jsou prestižnější složkou, než ty ostatní	25	59,5%
Bylo mi jedno, kam mě přiřadí	0	0,0%
Mám „to“ v místě bydliště	0	0,0%
Velká podobnost s mojí prací v civilu	12	28,6%
Celkem	42	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 9 – Volba vstupu k AZ VP



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky hodnocení této otázky (viz tabulka 7 a graf 9) potvrdily další z motivačních činitelů pro vstup jedinců do AZ VP, kdy 25 respondentů (59,6%) vstoupilo do této jednotky, protože si myslí, že Vojenská policie je prestižnější složka, než zbylé armádní složky. Jako druhým nejvýznamnějším důvodem pro vstup byla velká podobnost s jejich prací v civilu, kdy 12 respondentů (28,6%) uvedlo tuto možnost.

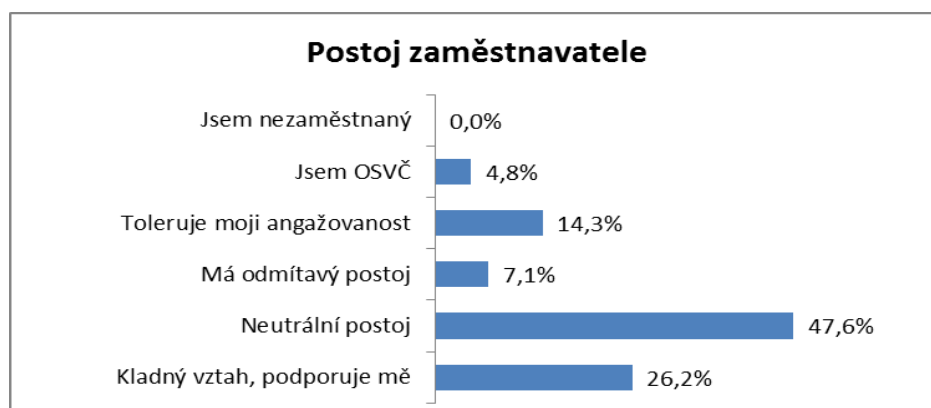
Otázka č. 6 – Jaký je postoj Vašeho zaměstnavatele, že se angažujete v AZ VP?

Tabulka 8 – Postoj zaměstnavatele

Respondenti		
Postoj zaměstnavatele	Počet	%
Kladný vztah, podporuje mě	11	26,2%
Neutrální postoj	20	47,6%
Má odmítavý postoj	3	7,1%
Toleruje moji angažovanost	6	14,3%
Jsem OSVČ	2	4,8%
Jsem nezaměstnaný	0	0,0%
Celkem	42	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 10 – Postoj zaměstnavatele



Zdroj: vlastní výzkum

Největší počet respondentů, celkem 20 (47,6%) uvedlo, že postoj zaměstnavatele je neutrální k jejich angažovanosti v AZ VP. Dalších 11 respondentů (26,2%) uvedlo, že jejich zaměstnavatel má kladný vztah a podporuje je v jejich činnosti. Pouze 3 respondenti (7,1%) uvedli odmítavý

postoj zaměstnavatele k jejich aktivitě. Můžeme konstatovat, že postoj zaměstnavatele k této činnosti je spíše kladný.

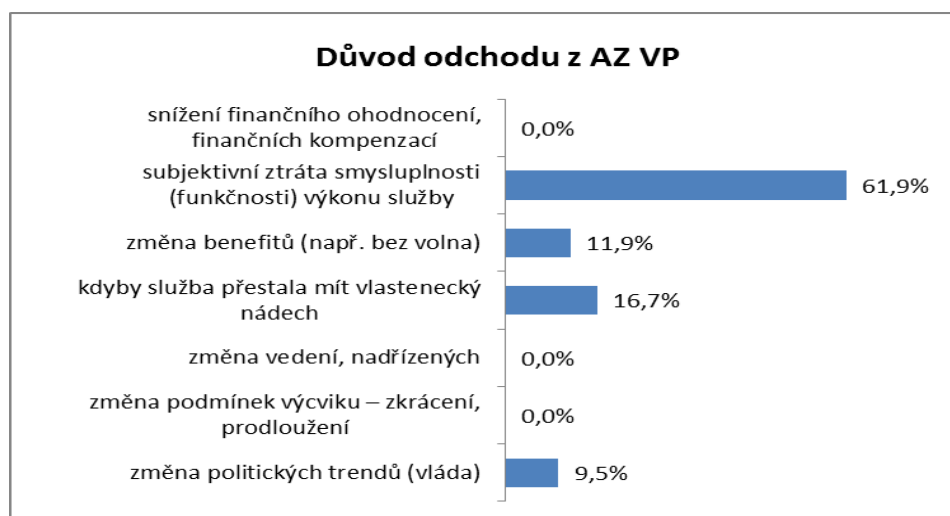
Otázka č. 7 – Co z věcí by se muselo změnit, abyste odešel z AZ VP?

Tabulka 9 – Důvod odchodu z AZ VP

Respondenti		
Důvod odchodu z AZ VP	Počet	%
změna politických trendů (vláda)	4	9,5%
změna podmínek výcviku – zkrácení, prodloužení	0	0,0%
změna vedení, nadřizených	0	0,0%
kdyby služba přestala mít vlastenecký nádech	7	16,7%
změna benefitů (např. bez volna)	5	11,9%
subjektivní ztráta smysluplnosti (funkčnosti) výkonu služby	26	61,9%
snížení finančního ohodnocení, finančních kompenzací	0	0,0%
Celkem	42	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 11 – Důvod odchodu z AZ VP



Zdroj: vlastní výzkum

Výrazný počet respondentů, celkem 26 (62%) odpovědělo, že v případě ztráty smysluplnosti výkonu služby by odešlo z AZ VP. Druhou výraznou skupinou byli respondenti, celkem 7 (16,6%), kteří by ukončili činnost v AZ VP, kdyby služba přestala mít vlastenecký nádech. Tyto výsledky plně korespondují s nejdůležitějšími motivačními činiteli pro vstup a setrvání v AZ VP.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo určit hlavní motivační činitele, které výrazně ovlivní uchazeče k dobrovolnému vstupu do AZ VP. Na základě teoretických východisek a provedenou analýzou činnosti a funkcí Ozbrojených sil ČR, AČR, AZ a vybraných motivačních teorií byla stanovena hypotéza:

„Hlavním důvodem ke vstupu jedinců do AZ VP jsou jejich vnitřní motivační faktory, zejména motiv vlastenectví, být prospěšný pro společnost, sebezdokonalování před finančním prospěchem a hmotnými odměnami“.

Výsledky, které byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření, jsou okomentovány slovním popisem, které doprovází grafické znázornění v podobě tabulky, nebo grafu. Na základě dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že pro vstup a setrvání v AZ VP jsou nejdůležitější vnitřní motivační činitele, zejména motiv vlastenectví a „být prospěšný pro společnost“. Oproti tomu vnější činitele, jako finanční prospěch a hmotné odměny byly hodnoceny jako nepodstatné a nedůležité. Plně se to projevilo i při hodnocení výsledků v části dotazníku, v otázce č. 7, o důvodech možného odchodu z AZ VP, kdy hlavní příčinou by byla ztráta smysluplnosti a kdyby služba přestala mít vlastenecký nádech.

Výsledky šetření dále potvrdily některá fakta o atraktivnosti služby u AZ VP, popsaná v teoretické části práce, kdy respondenti uvedli v dotazníkovém šetření, v otázce č. 5, že Vojenská policie patří k nejprestižnější složce Ozbrojených sil ČR.

Výrazným hygienickým motivačním činitelem pro setrvání jedinců v AZ VP jsou mezilidské vztahy, což se potvrdilo výsledky dotazníkového šetření v otázce č. 4, kdy je pro jedince důležitý dobrý kolektiv lidí a chování nadřízených. Z uvedeného vyplývá, že pokud má pro jedince činnost v AZ VP smysl a naplňuje ho, bude spokojený a bude rád součástí takového týmu.

Na základě všech těchto zjištění můžeme konstatovat, že byl naplněn cíl bakalářské práce a stanovená hypotéza byla potvrzena.

Z výsledků vyplývá, že při vykonávání dobrovolné činnosti převažují vnitřní motivační činitele nad vnějšími, to znamená, že není jednoduché doplnit početní stavy AZ VP čistě z jedinců, kteří tuto činnost vykonávají z vlastenectví a prospěchu pro společnost. Pokud bude chtít armáda přilákat více jedinců a obsadit volná místa, které se dlouhodobě nedaří zaplnit, bude muset své motivační programy uspořádat tak, aby byly lákavé i pro občany, kteří preferují spíše ty vnější motivační faktory, jako je finanční hledisko, hmotné odměny a benefity. Otázkou pak ale zůstává, jestli to bude ta „pravá“ dobrovolnost o kterou armáda i společnost usiluje.

Aktivní zálohy nás sice nemohou zachránit v případě vleklého konfliktu v Evropě, ale mohou vykonat mnoho dobrého při ochraně státu a jeho obyvatel v různých krizových situacích.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Iveta Straková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta UP

Název bakalářské práce: Aktivní zálohy u Vojenské policie AČR, jejich motivační činitelé

Vedoucí práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Počet znaků: 79 100

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 39

Klíčová slova: Aktivní zálohy, Ozbrojené síly, Vojenská policie, Armáda České republiky, obranné zdroje, motivační činitelé, hygienické faktory, motivace, profesionalizace

Bakalářská práce se zabývá analýzou činnosti a funkcí Aktivních záloh u Vojenské policie Ozbrojených sil České republiky a motivačními činiteli příslušníků, jež jsou v této jednotce zařazeni. Teoretická část práce je zaměřena na představení struktury ozbrojených sil, úkoly jejich hlavních složek a místa Aktivních záloh v tomto systému, popisuje jejich historii, současnost a důvody vzniku. Dále pojednává o Vojenské policii jako celku s důrazem na činnost roty Aktivních záloh VP a problému trvalé naplněnosti stavů AZ VP. Následuje popis vybraných motivačních teorií a způsobů motivace jedinců v návaznosti na praktickou část práce, kde jsou stanoveny předpoklady a způsob sběru dat. Dotazníkové šetření se zaměřuje na zjištění motivačních činitelů, hrajících důležitou roli pro vstup a setrvání jedinců v Aktivních zálohách VP.

Annotation

Key words: Active backup, Armed Forces, Military Police, Army of the Czech Republic, defense sources motivational factors, hygiene factors, motivation, professionalization

Bachelor work analyzes the activities and functions of active reserves at the Military Police of the Armed Forces of the Czech Republic and the motivations of members that are included in this unit. The theoretical part is focused on presenting the structure of the armed forces, the tasks of their main components and active reserve space in this system, describes the history, present and origins. It also deals with the Military Police as a whole, with emphasis on the activities of the company MP active reserve and issue a permanent state of

fullness AR MP. The following is a description of selected motivational theories and ways to motivate individuals in relation to the practical part, which sets out the assumptions and data collection methods. Questionnaire survey focuses on finding motivation factors played an important role for the entry and stay of individuals in the active backups MP.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-407-3.

BATTISTELLI, F. *Peace keeping & the Postmodern soldier*. Armed forces and society. 3/1997.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. 109 s. ISBN 80-7169-083-X.

Bílá kniha o obraně České republiky, Ministerstvo obrany České republiky – OKP MO, 2011. 158 s.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 978-80-2510-374-6.

CIROK, L. *Aktivní záloha*. Brožura MO ČR – Ředitelství personální podpory, 3, 2012.

DOLEJŠÍ, L. a kol. *Vojenská policie ČR*, 2.dopl. vyd. Praha: MO ČR – OKP, 2011. 109 s. ISBN 978-80-7278-555-1.

DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

FAERBER, Y., STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

FURST, M. *Psychologie*. Olomouc: Votobia, 1997. 263 s. ISBN 80-7198-199-0.

KLIMENT, P. *Úvod do psychologie*. Skripta. 1. vyd. Universita Palackého v Olomouci, 2008. 99 s.

Koncepce aktivní zálohy ozbrojených sil České republiky, Dokument MOČR, Ministerstvo obrany, 2012. 43 s.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

KŘÍŽ, Z. *Civilní řízení a demokratická kontrola armády v České republice*, 1. vyd. Mezinárodní politologický ústav, Masarykova Universita Brno, 2004. 131 s. ISBN 978-80-2103-590-4.

KUTHAN, P. *Aktivní záloha (1999-2009)*, 1. vyd. Praha: Československá obec legionářská, 2009, 47 s.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

PAJER, J. *Obranná strategie České republiky 2012*. 1. vyd. Praha: OKP MO, 2012. 12 s. ISBN 978-80-7278-606-0.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 254 s. ISBN 978-80-2471-706-7.

PERNICA, B. *Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti*, 1.vyd. AVIS Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2007. 247 s. ISBN 978-80-7278-381-6.

PERNICA, B. *Vývoj záloh AČR*. Brožura MO ČR – Odbor komunikace a propagace, 2, 2008.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 80-200-1086-6.

PROCHÁZKA, J. *10 let České republiky v NATO*, 1. vyd. AVIS Praha: MO ČR, 2009. 127 s. ISBN 978-80-7278-491-2.

PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: 2001, 322 s.

Směrnice Náčelníka Vojenské policie pro aktivní zálohu VP, Praha 2014.

TOMAN, I. *Motivace zvenčí je jako smrad*. 1.vyd. Taxus International: 2010. 192 s. ISBN: 858-6-11-22030-6.

VAŠTÍKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 161 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

WEBER, M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press, 1978. 1470 s. ISBN 978-05-2003-500-3.

ZETOCHA a kol., *Obranné zdroje České republiky 2007*. Univerzita Obrany, Ústav strategických studií Brno, 2007. 92 s. ISBN 978-80-7231-306-8.

Právní předpisy:

Základní řád ozbrojených sil 1. 1. str. 5

Zákon č. 219/1999 Sb., § 9, o ozbrojených silách České republiky

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

Zákon č. 300/2013 Sb., o Vojenské policii

Elektronické prameny:

Komentář k Aktivním zálohám, dostupný z [http://www.novinky.cz/komentare/355435-komentar-Zachrani nás záložáci](http://www.novinky.cz/komentare/355435-komentar-Zachrani_nas_zalozaci), [cit. 5.10.2014]

LÍBEZNÝ, A. CIOR. Dostupný z [http://www.novinky.cz/komentare/355435-komentar- Zachrani nás záložáci](http://www.novinky.cz/komentare/355435-komentar-Zachrani_nas_zalozaci), [cit. 25.10.2014]

Struktura ozbrojených sil dostupný z Armádního portálu INTRANET MO 2014; dostupné z <http://teams.sharepoint.acr/sites/intranetmo/default.aspx>, [cit. 20. 7. 2014]

Seznam zkratek

AZ	Aktivní záloha
AČR	Armáda České republiky
AZD	Aktivní záloha dobrovolná
AZ VP	Aktivní záloha Vojenské policie
CIAF	letecká show (Czech International Air Fest)
KVV	Krajské vojenské velitelství
MO	Ministerstvo obrany
NATO	Severoatlantická aliance (North Atlantic Treaty Organization)
NVP	Náčelník Vojenské policie
OS ČR	Ozbrojené síly České republiky
VP	Vojenská policie

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1 - Věková struktura jedinců v AZ VP.....	39
Tabulka 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání jedinců v AZ VP	40
Tabulka 3 – Informace ke vstupu do AZ VP.....	41
Tabulka 4 – Důvody vstupu	42
Tabulka 5 – Důvody setrvání	44
Tabulka 6 – Faktory spokojenosti	46
Tabulka 7 – volba vstupu k AZ VP.....	47
Tabulka 8 – Postoj zaměstnavatele	48
Tabulka 9 – Důvod odchodu z AZ VP	49
Graf 1 – Věková struktura jedinců v AZ VP	39
Graf 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání jedinců v AZ VP	40
Graf 3 – Informace ke vstupu do AZ VP	41
Graf 4 – Motivační faktory vstupu	42
Graf 5 Hygienické faktory vstupu	43
Graf 6 – Motivační faktory setrvání	44
Graf 7 – Hygienické faktory setrvání	45
Graf 8 – Faktory spokojenosti	46
Graf 9 – Volba vstupu k AZ VP.....	47
Graf 10 – Postoj zaměstnavatele	48
Graf 11 – Důvod odchodu z AZ VP.....	49

Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník – předvýzkumné šetření

Údaje o respondentovi:

Jste a) muž
b) žena

Věk:

Zaměstnání:

Vaše dokončené vzdělání:

- a) základní
- b) vyučen
- c) středoškolské bez maturity
- d) středoškolské s maturitou
- e) vysokoškolské
- f) vědecké

1) Jak jste se dozvěděli o možnosti stát se příslušníkem Aktivních záloh VP?

- a) z medií (televize, rádio, tištěné media, internet, jiné....)
- b) od přátel
- c) vstoupil jsem do AZ VP po ukončení služebního poměru
- d) z prováděného náboru na příslušném KVV
- e) jinak.....

2) Ohodnot'te prosím důvody, které Vás vedly ke vstupu do AZ VP pomocí stupnice 1 – 6.

1	2	3	4	5	6
nejvýzna mnější	vlivný	podstatný	důležitý	méně důležitý	nejméně důležitý

důležitost

- být prospěšný pro společnost
- posílit obranyschopnost země

.....

.....

- vlastenectví
- zpestření života, odreagování se od své každodenní práce
- příslušnost k týmu se stejnými zájmy
- tato práce je pro mě významná, vidím v ní smysl
- mít vlastní zkušenost
- vydělat peníze navíc
- jsem bývalý voják z povolání, chci být v kontaktu s AČR
- materiální zabezpečení (výstroj, výzbroj)
- nové výzvy
- lákají mě ozbrojené složky, mám rád uniformy
- jiný důvod (doplňte)

3) Ohodnoťte prosím důvody, které Vás vedou k setrvání v AZ VP pomocí stupnice 1 -6.

1	2	3	4	5	6
nejvýzna mnější	vlivný	podstatný	důležitý	méně důležitý	nejméně důležitý

- důležitost**
- být prospěšný pro společnost
 - posílit obranyschopnost země
 - vlastenectví
 - důvěra v AČR
 - uznání a úcta od nadřízených
 - zpestření života, odreagování se od své každodenní práce
 - tato práce je pro mě významná, vidím v ní smysl
 - mít vlastní zkušenost
 - vydělat peníze navíc
 - jsem bývalý voják z povolání, chci být v kontaktu s AČR
 - materiální zabezpečení (výstroj, výzbroj)
 - touha po dobrodružství a nevšedních zážitcích
 - nové výzvy
 - lákají mě ozbrojené složky, mám rád uniformy

- příslušnost k týmu se stejnými zájmy
- dobrá parta lidí, skvělé vztahy
- jiný důvod (doplňte)

4) Ohodnoťte prosím podle stupnice 1 - 4, jak jste spokojeni s:

1	2	3	4
velmi spokojen(a)	spokojen(a)	méně spokojen(a)	nespokojen(a)

spokojenost

- kolektivem lidí AZ VP
- chováním nadřízených (stylem vedení)
- organizací výcviku (náplň, obsah)
- vycvičeností a sladěností jednotky
- dosahováním dobrých výsledků při výcviku
- finančním ohodnocením
- materiálním zabezpečením při výcviku
- vybavením výstrojnými součástkami

5) Proč jste si zvolil vstup do AZ právě k Vojenské policii?

- a) mám mnoho známých mezi VP
- b) lákají mě pravomoci vojenských policistů
- c) AZ VP jsou prestižnější složkou, než ty ostatní
- d) bylo mi jedno, kam mě přiřadí
- e) mám „to“ v místě bydliště
- f) velká podobnost s mojí prací v civilu

6) Jaký je postoj Vašeho zaměstnavatele, že se angažujete v AZ VP?

- a) kladný vztah, podporuje mě
- b) neutrální postoj
- c) má odmítavý postoj
- d) toleruje moji angažovanost
- e) jsem OSVČ
- f) jsem nezaměstnaný

7) Co z věcí by se muselo změnit, abyste odešel z AZ VP?

- a) změna politických trendů (vláda)
- b) změna podmínek výcviku – zkrácení, prodloužení
- c) změna vedení, nadřízených
- d) kdyby služba přestala mít vlastenecký nádech
- e) změna benefitů (např. bez volna)
- f) subjektivní ztráta smysluplnosti (funkčnosti) výkonu služby
- g) snížení finančního ohodnocení, finančních kompenzací

Příloha č. 2

Dotazník – výzkum

Údaje o respondentovi:

- Jste** a) muž
b) žena

Věk:

Zaměstnání:

Vaše dokončené vzdělání:

- a) základní
- b) vyučen
- c) středoškolské bez maturity
- d) středoškolské s maturitou
- e) vysokoškolské
- f) vědecké

1) Jak jste se dozvěděli o možnosti stát se příslušníkem Aktivních záloh VP?

- a) z medií (televize, rádio, tištěné media, internet, jiné....)
- b) od přátel
- c) vstoupil jsem do AZ VP po ukončení služebního poměru
- d) z prováděného náboru na příslušném KVV
- e) sám jsem se aktivně snažil získat informace o možnostech vstupu do AZ VP

2) Ohodnoťte prosím důvody, které Vás vedly ke vstupu do AZ VP pomocí stupnice 1 - 4.

1	2	3	4
nejvýznamnější	podstatný	méně důležitý	nedůležitý

důležitost

- být prospěšný pro společnost
- vlastenectví
- osobní rozvoj
- zpestření života, odreagování se od své každodenní práce

- příslušnost k týmu se stejnými zájmy
- tato práce je pro mě významná, vidím v ní smysl
- mít vlastní zkušenost
- lákají mě ozbrojené složky, mám rád uniformy
- vydělat peníze navíc
- materiální zabezpečení (výstroj, výzbroj)
- vylepšení rodinné životní úrovně

3) Ohodnoťte prosím důvody, které Vás vedou k setrvání v AZ VP pomocí stupnice 1 - 4.

1	2	3	4
nejvýznamnější	podstatný	méně důležitý	nedůležitý

důležitost

- být prospěšný pro společnost
- vlastenectví
- důvěra v AČR
- uznání a úcta od nadřízených
- zpestření života, odreagování se od své každodenní práce
- tato práce je pro mě významná, vidím v ní smysl
- mít vlastní zkušenost
- příslušnost k týmu se stejnými zájmy
- dobrá parta lidí, skvělé vztahy
- vydělat peníze navíc
- materiální zabezpečení (výstroj, výzbroj)
- vylepšení rodinné životní situace

4) Ohodnoťte prosím podle stupnice 1 - 4, jak jste spokojeni s:

1	2	3	4
velmi spokojen(a)	spokojen(a)	méně spokojen(a)	nespokojen(a)

spokojenost

- kolektivem lidí AZ VP
- chováním nadřízených (stylem vedení)
- organizací výcviku (náplň, obsah práce)
- vycvičeností a sladěností jednotky
- dosahováním dobrých výsledků při výcviku
- finančním ohodnocením
- materiálním zabezpečením při výcviku
- vybavením výstrojnými součástkami

5) Proč jste si zvolil vstup do AZ právě k Vojenské policii?

- a) mám mnoho známých mezi VP
- b) lákají mě pravomoci vojenských policistů
- c) AZ VP jsou prestižnější složkou, než ty ostatní
- d) bylo mi jedno, kam mě přiřadí
- e) mám „to“ v místě bydliště
- f) velká podobnost s mojí prací v civilu

6) Jaký je postoj Vašeho zaměstnavatele, že se angažujete v AZ VP?

- a) kladný vztah, podporuje mě
- b) neutrální postoj
- c) má odmítavý postoj
- d) toleruje moji angažovanost
- e) jsem OSVČ
- f) jsem nezaměstnaný

7) Co z věcí by se muselo změnit, abyste odešel z AZ VP?

- a) změna politických trendů (vláda)
- b) změna podmínek výcviku – zkrácení, prodloužení
- c) změna vedení, nadřízených
- d) kdyby služba přestala mít vlastenecký nádech
- e) změna benefitů (např. bez volna)
- f) subjektivní ztráta smysluplnosti (funkčnosti) výkonu služby
- g) snížení finančního ohodnocení, finančních kompenzací