

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

MOTIVACE VOJÁKŮ AČR KE VSTUPU DO ARMÁDY, KARIÉRNÍMU RŮSTU A ÚČASTI NA ZAHRANIČNÍCH MISÍCH

MOTIVATION OF SOLDIERS OF ACR TO ENTER THE
ARMY, CAREER PROGRESS AND PARTICIPATION IN
FOREIGN MISSIONS



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Vítek Macháček**

Vedoucí práce: **Mgr. Erika Lipková**

Olomouc

2021

Děkuji magistře Lipkové za důvěru a vedení této práce. Děkuji kolegům a účastníkům za podporu a ochotu. A největší díky patří mé partnerce a rodičům, za neochvějnou důvěru a podporu ve všech náročných životních situacích.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma: „Motivace vojáků AČR ke vstupu do armády, kariérnímu růstu a účasti na zahraničních misích“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 31.3.2021

Podpis

OBSAH

Číslo	Kapitola	Strana
	OBSAH	3
	ÚVOD.....	5
	TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1	Motivace	7
1.1	Motiv	7
1.2	Motivace	9
1.3	Zdroje motivace	10
1.4	Teorie motivace	11
1.4.1	Humanistický přístup	12
1.4.2	Psychodynamický přístup.....	14
1.4.3	Teorie motivace zaměstnanců a pracovní motivace.....	16
1.5	Motivační faktory	18
2	Armáda.....	20
2.1	Základní členění a povinnosti.....	20
2.1.1	Základní rozdělení AČR.....	20
2.1.2	Základní povinnosti.....	21
2.2	Hodnostní rozdělení.....	22
2.3	Kariérní rozvoj a kurzy.....	23
2.4	Zahraniční mise	24
3	Motivace vojáků	27
3.1	Základní faktory motivace u vojáků.....	27
3.1.1	Tresty	28
3.1.2	Odměny	29
3.2	Motivace ke kariérnímu růstu a rozvoji.....	30
3.3	Motivace k účasti na zahraničních misích.....	31
3.3.1	Finance	32
3.3.2	Zkušenost.....	32
3.4	Přehled výzkumu motivace vojáků z posledních let	33
	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	35
4	Výzkumný problém, cíle a výzkumné otázky	36
5	Typ výzkumu a použité metody	37
5.1	Typ výzkumu.....	37
5.2	Metody provedení výzkumu.....	38
5.2.1	Rozhovor	39
5.3	Metody zpracování dat	40

6	Sběr dat a výzkumný soubor.....	42
6.1	Výběr vzorku	42
6.2	Etické hledisko a ochrana soukromí.....	43
7	Výsledky práce	44
7.1	Roman.....	44
7.2	Karel	46
7.3	Jan.....	48
7.4	Michael	50
7.5	Jirka	52
7.6	Adam	54
7.7	Závěrečná zpráva.....	55
7.7.1	Odpovědi na výzkumné otázky	56
7.7.2	Reflexe autora.....	58
8	Diskuze	60
8.1	Limity práce.....	61
8.2	Přínosy práce	62
9	Závěr.....	64
10	Souhrn.....	66
	LITERATURA.....	69
	PŘÍLOHY.....	74

ÚVOD

Armáda je jednou ze základních složek ozbrojených sil České republiky a existuje již od samého počátku naší republiky. Je s ní tedy neoddělitelně spjata. Ve velké míře se podílela na utváření naší republiky pomáhá nám prezentovat naši republiku i v zahraničí. Vojáci jsou muži a ženy z našich řad, kteří se přihlásili pro službu vlasti a jsou ochotni za nás položit i svůj vlastní život. Víme však, co je k tomu vede? Víme proč se rozhodli vykonávat povolání, které je velice psychicky i fyzicky náročné a nese se sebou mnoho omezení a pravidel? Co je vede k tomu, dát do služby státu a ostatním lidem i svůj život?

Tyto otázky a další jsou náplní této práce, jejíž cíl je prozkoumat motivaci vojáků Armády České republiky. Já sám jsem v současné době profesionální voják v AČR (Armáda České republiky) a často jsem přemýšlel, co vedlo mé kolegy ke vstupu do tohoto systému. Bohužel není mnoho výzkumů, které by se touto tematikou zabývaly, a proto člověk ani nemůže mít představu o tom co vojáky motivuje a jaká je jejich služba. Díky svým zkušenostem vím z první ruky, jak může být práce vojáka náročná a vyčerpávající, a to jak fyzicky, tak často mnohem více i psychicky. Tato náročnost se často překlenuje i do civilního života, a to zejména únavou, nepřetržitými výcviky a náhlými změnami. Někteří vojáci obětují armádě celé své životy a všechny ostatní zájmy. Proto mě zajímalo, co je vede, co je pohání, co je motivuje k tomu si dobrovolně vybrat takovou kariéru. Chtěl jsem nastínit a přiblížit interní pocity a touhy svých kolegů a přátel a poskytnout veřejnosti zajímavý pohled do armádního života, jeho fungování a různých zákoutí.

V této práci postupně představíme motivaci a její různorodé složky a komplexnosti, poté armádu a její funkční systémy a potom se již zaměříme na motivaci vojáků. Naším cílem je prozkoumat hlavně motivace pro vstup do armády, další kariérní vývoj a růst a motivaci k tomu se zúčastnit zahraničního nasazení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

V této kapitole si definujeme pojem motivace a její rozličné složky, různorodé zdroje, jednotlivá dělení a další komponenty. Motivace je velice komplexní psychická síla, která nás vede k určitému jednání a chování. Psychologové zkoumají rozsah jejího působení na celý náš život již mnoho let. Na základě toho existuje velké množství různých teorií motivace, definic a dalších studií souvisejících s tímto tématem. Zde uvedeme definice, pravidla a zákony, které jsou důležité pro naši práci, a pár teorií, které jsou považovány za ústřední ve studiu motivace a byly kritické pro vývoj jejího zkoumání.

1.1 Motiv

Jedním ze základních stavebních kamenů motivace je samotný motiv, nebo jeho český ekvivalent pohnutka (Plháková, 2003). Ten určuje, kterým směrem budeme zaměřovat svou činnost a své chování, tedy obecné směřování naší intrapsychické i fyzické energie. Motivem signifikuje nějaké naše usilování a snažení se, chceme něčeho konkrétního docílit. Ať už se jedná o aktivizaci, například pohnutka jít se najíst, nebo útlum a pasivitu, jako motiv ospalosti, který vede k tomu, že si jde člověk lehnout. Motiv tedy diktuje, jestli budeme určitému objektu či psychickému stavu směřovat, či zda se od něj budeme oddalovat. Ovšem zpravidla se nikdy nejedná o jediný motiv, ale o souhru mnoha různých pohnutek a faktorů, které vedou k výslednému jednání. Tyto pohnutky se nakonec manifestují v tom, že se snažíme něco dostat, nebo něčeho dosáhnout, či se chceme něčemu vyhnout. Motiv dodává našemu jednání jeho směr, cíl a energii (Nakonečný, 2004).

Ve zkoumání motivů a pohnutek jsou v psychologii dva rozdílné směry. Jeden chápe motivy jako intrapsychické pohnutky čili vnitřní motivy a druhý je chápe jako převážně externí pobídky neboli vnější pohnutky. Tento druhý směr rozvíjeli především behavioristé a pro vnější pohnutky používali termín incentive. Ovšem vliv vnějších incentive je dle hlediska mnoha psychologů stejně formován primárně dřívějšími zkušenostmi a zážitky, což přidává větší důležitost prvnímu směru, a to vnímání motivu jako vnitřních mentálních pohnutek (Plháková, 2003).

Jsou motivy, které čím déle nejsou uspokojovány, tím větší mají sílu a tím více na nás působí. To může vyvrcholit až v to, že naprosto ovládnou naše myšlení a jednání,

například člověk v bolesti bude mít omezený okruh vnímání a myšlení a čím více se bude bolest stupňovat, tím více se bude jeho okruh zmenšovat a zaměřovat se pouze na pohnutku odstranění bolesti (Winter, 1996).

Oproti tomu ovšem stojí motivy, které pokud nejsou uspokojeny v určitém časovém rámci, tak ztrácí svou motivační složku a sílu. Důležitou složkou tohoto působení a udržitelnosti motivu je také dosažitelnost cíle. Pokud je cíl příliš snadno dosažitelný, často nemáme žádnou potřebu ho dosahovat, neplyne z toho pro nás žádný užitek. Naopak oproti tomu, pokud je cíl naprosto nerealistický a mimo náš dosah, motiv rychle ztratí na síle, neboť si uvědomíme naši neschopnost dosáhnout tohoto cíle a uspokojit tuto pohnutku. Pro optimální fungování je potřeba i optimální úroveň cíle a zátěže, to se podílí na tom, jak dlouho nás bude motiv vést a směřovat. Samozřejmě ona optimální míra se liší u každého jedince, někdo preferuje drobné, lehké krátkodobé úkoly a někdo vyžaduje dlouhé a velice náročné výzvy (Madsen, 1979).

Dle Plhákové (2003), můžeme dělit motivy na čtyři primární kategorie. Jsou to sebezáchovné motivy, stimulační motivy, sociální motivy a individuální psychické motivy.

- Sebezáchovné jsou vrozené všem živým tvorům na této planetě, tudíž se též jedná o motivy tzv. biologické. Jedná se o naše základní pudy zůstat při životě a zajistit přežití jak jedince, tak celého druhu. Mezi tyto motivy patří především hlad, žízeň, spánek, sex atd. Dříve se sebezáchovné motivy označovali dohromady jako pud sebezáchovy.
- Stimulační motivy již nejsou nutné pro zachování našeho života, ovšem přispívají k našemu psychickému zdraví a tím i ke kvalitě našeho života. Pro mnoho lidí jsou přímo vitální pro jejich psychický rozvoj a uspokojivý život. Patří sem zvědavost, hravost a hledání nových zážitků.
- Sociální motivy jsou nám rovněž dány biologicky a v dnešní moderní společnosti jsou naši nedílnou součástí a jejich uspokojování je pro nás naprosto zásadní, můžou často převážet i nad sebezáchovnými motivy. Ovlivňují naše sociální interakce a mezilidské vztahy. Řadíme sem potřebu úspěšného výkonu, potřebu afiliace a potřebu moci.
- Poslední kategorií jsou individuální psychické motivy. Jedná se o potřebu individuální vnitřní stability a směřování energie na sebe a svou psychickou integraci, snaží se o dosažení ideálního stavu naší psychiky. Tyto potřeby a motivy zahrnují potřebu sebeurčení, potřebu svobodné vůle, potřebu spirituality atd.

1.2 Motivace

Název pojmu motivace vychází z latinského slova *movere*, které se dá přeložit jako hýbat či pohybovat (Slovník cizích slov, nedat). Už tento pojem nám udává, že celá podstata motivace je hybná síla, která určuje směr, intenzitu a délku našeho jednání a počínání. Definovat můžeme motivaci jako „*souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování a prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního*“ (Plháková, 2003, 319).

Je zde také potřeba stanovit rozdíl mezi motivací a motivem. Motivace, jak vyplývá z uvedené definice, je proces směřování k určitému cíli-či od něj. Motiv je dispozice a základ pro tento proces čili jakýsi podnět. Jak jsem již zmiňoval, při určitém zjednodušení můžeme říct, že motivace působí ve třech hlavních oblastech. Jako první je směr, určuje, kam se jednání jedince bude ubírat a co všechno bude zahrnovat k dosažení kýženého cíle. Při velké úrovni motivace také oblast směru eliminuje či značně redukuje působení jiných směru chování a možností. Motivovaný a odhodlaný člověk bude pravděpodobněji více času věnovat své práci a úsilí než jít s kamarády na pivo. Druhou oblast tvoří intenzita, která určuje kolik síly jedinec vloží do dosažení svého cíle a jak urputně půjde za jeho dosažením. A třetí oblast tvoří vytrvalost nebo také stálost, která určuje, jak dlouho budeme ochotni a schopni vydržet v pronásledování a pracování na námi zvoleném cíli a zda přetrváme i napříč různým obtížím a překážkám (Madsen, 1979).

Důležitým faktorem při snaze pochopit motivace, a tedy i neuvěřitelně komplexní příčiny lidského jednání, je fakt, že motivace je vysoce individuální a liší se od člověka k člověku. Přestože někdo může pro své cíle a ideály obětovat vše, včetně vztahů, rodiny i života, pro nás nemusí jeho cíl být hoden ani toho, abychom se zvedli z gauče. To nám často činí problémy v pochopení jednání jiných lidí a jejich pohnutek pro to, co dělají (Výrost, 2008).

A z této premisy vyvěrá složitost úkolu, jak motivovat široké skupiny lidí k určité aktivitě, zvláště aby byla prováděna přesně tak, jak my chceme. Většinou se používá apelace na základní motivy společné pro všechny, a to jsou již představené sebezáchovné motivy. Apelace na tyto motivy se v dnešní době manifestuje jako finanční odměna. Ovšem motivovat lidi na základě působení na vyšší motivy jako potřeby sebeurčení, potřeby úspěšného výkonu a dalších je velice obtížné, neboť definice těchto motivů je silně individuální mezi jedním každým z nás (Armstrong, 2007).

Motivace, se dá stejně jako motivy, dělit na vnitřní a vnější na základě podkladů pohnutek. Určují zdroj naší motivace, a to také určuje všechny její složky. Ovšem dle studií je dokázáno, že vnitřní motivace je obvykle silnější ve všech hlavních oblastech motivace, ale především v oblasti vytrvalosti. Motivace na základě naší vnitřní pohnutky a touhy dokáže překonat více překážek a uhasíná pomaleji než motivace na základě externích faktorů, jako jsou například peníze (Nakonečný, 2004).

1.3 Zdroje motivace

I u motivace je možné identifikovat několik zásadních faktorů, které se podílejí na vytváření motivů a dále uvádějí motivační sílu do chodu. Tyto faktory jsou pro nás tedy zdroje motivace. Ve svém základním členění je dělíme na pět oblastí. Jsou to potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Bedrnová & Nový, 2007).

- **Potřeby**

Dle mnohých psychologů představují právě potřeby elementární zdroj motivace, neboť právě na základě potřeb se formuje obrovské procento našeho chování a jednání a utváří nás jako jedince. Funkce potřeb je pro náš život naprosto instrumentální, protože nám dávají impulzy, že máme něčeho málo, nebo naopak moc. Tedy buďto jsem v deficitu nebo přebytku. Tyto impulzy nás vedou k tomu, že se snažíme danou situaci změnit a naplnit naši potřebu. Potřeby na nás mají silný vliv, ať už jsou vědomé či nevědomé. Dají se dělit na potřeby primární a sekundární. Primární potřeby jsou biologického charakteru a zahrnují naše fyziologické potřeby a touhy nutné ke správnému fungování našeho života. Jako druhé jsou potřeby sekundární. Zde nacházíme potřeby sociálního kontaktu, přijetí, seberealizace ale i lásky a podpory. Jedná se o naše dané společenské predispozice (Homola, 1977).

- **Návyky**

Představují zaběhnuté vzorce chování a specifického jednání v určitých situacích, se kterými jsme se již setkali a které se v našem životě běžně vyskytují a opakují se. Jedná se o jakýsi protokol, jak v dané situaci postupovat. Návyky jsou vytvářeny na základě výchovy a předešlých zkušeností. Vedou nás k používání starých zaběhlých vzorců, které dříve fungovali a byly nastaveny jako preferovaná cesta řešení určitých situací. To ovšem může vést ke značné rigiditě našeho chování, zvláště pokud si nejsme našich návyků vědomi (Výrost, 2008).

- **Zájmy**

Jsou mírnější verzí odvozenou z potřeb, do kterých se mnohem více promítá náš charakter a individuální nastavení. Tam kde velká část potřeb je společná pro všechny jedince na této planetě (jako hlad, žízeň atd.) zájmy se mohou diametrálně lišit od člověka k člověku. Vytváří se u nich jakýsi paradox, neboť pokud nabývá zájem vysoké intenzity, nemůže takřka dojít k jeho uspokojení. Lze uspokojit pouze jeho dílčí část, které ale vede k prohloubení zájmu. Skutečně charakterově významné zájmy nás provází celý život. Samozřejmě existují i zájmy kratšího časového úseku, které přijdou, často s velice vysokou intenzitou, a pak zase rychle vyhasnou (Winter, 1966). Zájmy se dají dělit do generalizovaných skupin jako například hudební, sportovní, výtvarné atd.

- **Hodnoty**

Každý z nás si v průběhu svého života vytváří svůj vlastní specifický hodnotový systém. Je vytvářen na základě naší osobnosti, charakteru, temperamentu a dalších individuálních specifikací, ovšem velice silný vliv na něj má i společnost a veškerý společenský život. Člověk v podstatě přebírá hodnoty, které vidí ve společnosti nebo u jiných lidí, ale může si také vytvořit své vlastní hodnoty v rozporu se společností, ve které byl vychováván a v rozporu se vším, čemu byl učen. Hodnotový systém určuje, co je pro nás důležité, čeho si vážíme a čeho se snažíme dosáhnout. Silně ovlivňují naše chování, vnímání, myšlení a veškeré naše interakce s okolním světem. Na jejich základě posuzujeme situace, jiné lidi a jejich chování (Cakirpaloglu, 2012).

- **Ideály**

Ideály představují jakousi vyšší formu hodnot a jsou postavené na jejich základě. Jde o představy, o které člověk aspiruje a ke kterým vzhlíží. Často se jedná o velice vysoké, až nedosažitelné ideje, které motivují naše chování. Ideály si stejně jako hodnoty každý jedinec vytváří sám, přestože jde spíše o výběr z možností prezentovaných mu životem (Bedrnová & Nový, 2007).

1.4 Teorie motivace

Během let výzkumů motivace a všech jejich přidružených aspektů vzniklo mnoho teorií s různými úhly pohledu na tuto problematiku, každá z těchto teorií obohatila naše chápání motivace rozličnými způsoby. Ovšem vyjmenovat zde a představit všechny tyto teorie není

záměr této práce, a proto zde popíšu a představím pouze několik významných teorií a různých psychologických přístupů.

1.4.1 Humanistický přístup

Humanistický přístup není jednoznačně a pevně ohraničen a stanoven. Jako základ ovšem pro své zkoumání motivace používá dva důležité faktory. Těmi jsou humanistické pojetí psychologie a existence odlišného druhu lidské motivace (Shaffer, 1978). Pravděpodobně nejvýznamnějším a také nejznámějším zástupcem tohoto přístupu je teorie hierarchie potřeb A. Maslowa (1970). Zde se také setkáváme se známou pyramidou potřeb. Dle této teorie působí na člověka zároveň všechny jeho potřeby, touhy a žádosti, které dále vytvářejí příslušné motivy a vedou k aktivizaci organismu. Ovšem některé potřeby jsou důležitější než jiné a ty musí být uspokojeny přednostně. K naplnění vyšších potřeb může dojít až poté, kdy byly uspokojeny potřeby nižší nebo základní.

Proto zde Maslow uvádí koncept pyramidy, kdy potřeby, které jsou vespod pyramidy mají prioritní pozici a jsou první na řadě uspokojení a vyřešení. Pro každé další patro pyramidy je potřeba, aby byly uspokojeny všechny potřeby, které leží pod ním. Například velice hladový člověk v nebezpečí bude o poznání hůře schopen pracovat na uspokojení své potřeby seberealizace než člověk nasycený a v klidu svého domova. Jednotlivé složky pyramidy potřeb jsou fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty, potřeby lásky, přijetí a sounáležitosti, potřeby uznání, úcty a ocenění a potřeby seberealizace (Maslow, 1970).

- **Fyziologické potřeby**

Jedná se o nejspodnější složku pyramidy, tedy její základ. To stanovuje, že se jedná o potřeby nejdůležitější a jsou primární v žebříčku uspokojení. Zodpovídají za biologické udržení organismu při životě a v běžném chodu. Některé z nich zodpovídají za udržení homeostázy v celém organismu a zachování rovnováhy. Dalším významným aspektem fyziologických potřeb je rychlá akcelerace nutnosti jejich uspokojení, pokud dojde k jejich deficitu a velmi rychle začnou dominovat a přehlušovat všechny ostatní potřeby. Patří sem například hlad, žízeň, spánek, teplo, eliminace bolesti atd. (Plháková, 2003).

- **Potřeby bezpečí a jistoty**

Druhý stupeň pyramidy tvoří potřeby bezpečí a jistoty. Jedná se o nutnost bezpečného zázemí a známého prostředí, které neevokuje stres a strach. Jde také o jistotu známého a prověřeného, klidného kruhu naší komfortní zóny. Tyto potřeby

se aktivně podílejí na vyhýbání se nebezpečným situacím a neznámým interakcím, které ohrožují naši konformní zónu a naši celkovou integritu. Zahrnují potřeby bezpečného domova, stálého zaměstnání, vědomí běžného životního cyklu (Rowan, 1960).

- **Potřeby lásky, přijetí a sounáležitosti**

Na prostředním stupni pyramidy pak leží potřeby lásky, přijetí a sounáležitosti. Každý člověk disponuje potřebu milovat a být milován, patřit do rodiny a do společnosti a cítit se akceptován takový jaký je. Naplnění potřeby někam patřit a cítit se přijímán je naprosto vitální pro správný psychický ale i somatický vývoj. Tyto potřeby nás provázejí velmi silně celý život a zodpovídají za naše hledání intimních vztahů, přátelství a společnosti dalších lidí. Humanistické pojetí striktně odmítá freudovské přisuzování lásky a potřeby vztahů a kontaktu jako výtvar na základě sexuálního instinktu (Bühler & Allen, 1972).

- **Potřeby uznání, úcty a ocenění**

Na čtvrtém stupni pyramidy pak stojí potřeby uznání, úcty a ocenění. Tyto potřeby se mohou dělit na dva hlavní směry, a to na úcta a respekt k sobě samému a oproti tomu úcta a respekt od druhých lidí. Na základě druhého směru člověk potřebuje, aby jeho práce, zásluhy a úspěchy byly uznány a dostalo se mu za ně patřičného respektu a poté i odměny, nemusí ovšem jít pouze o odměny striktně materiální. Ocenění druhých často dává naší práci validitu a skutečný význam. Ovšem je nutný i první směr, a to, aby si člověk vážil sám sebe a hodnoty své práce a svých úspěchů. Vědomí vlastního růstu a respektování se jako individuální živé bytosti ústí ve zdravé sebevědomí které nám pomáhá překonávat překážky života a zvládat náročné úkoly, se kterými se setkáme (Výrost, 2008).

- **Potřeby seberealizace**

Na nejvyšším stupni pyramidy pak leží nejvyšší cíl lidského snažení a tím je seberealizace. Jedná se spíše o metapotřebu, neboť mnoho lidí se nikdy nedostane k jejímu naplnění, protože nejsou schopni uspokojit současně všechny předchozí stupně pyramidy. Seberealizace představuje naplnění našeho potenciálů a žití v plnosti celé naší bytosti. Obecně, pokud vůbec, se k tomuto stupni dostanou lidé až ve středním věku či později, neboť zkušenosti jsou vitální pro snahu dosažení o seberealizaci (Maslow, 1970).

Za zmínku v humanistickém přístupu stojí určitě i koncept funkční autonomie motivace, který zavádí Gordon W. Allport. Ten ve svém důsledku silně ovlivnil A. Maslowa a tím i jeho právě představenou hierarchii potřeb. Allport poukazuje na nedostatky ostatních přístupů ve výzkumu motivace, a to především na přílišné vycházení z experimentů se zvířaty u homeostatického přístupu a zkoumání pouze neurotiků, psychotiků a jiných postižených lidí u psychodynamického přístupu. On osobně své zkoumání zakládal na pozorování a výzkumech na zdravých normálně fungujících jedincích. Podle konceptu funkční autonomie není motivace zcela postavená na pudech a primárních potřebách a instinktech. Tak je tomu pouze u zvířat, a i u malých dětí do určitého stádia vývoje. U zralých a zdravých jedinců není motivace takto podmíněna (Allport, 1937).

1.4.2 Psychodynamický přístup

Základem psychodynamického přístupu je derivace motivace z pudů a instinktů a tím určování našeho chování na základě nám často i neuvědomovaných zdrojů a pohnutek. Nejvýznamnějšími představiteli jsou Sigmund Freud a Henry Murray. Jako zakladatel psychoanalýzy S. Freud vede svou teorii motivace striktně psychodynamicky, ovšem H. Murray již tak čistě psychodynamický není. K psychoanalýze se dostal skrze C. G. Junga a byl jím silně ovlivněn, poté ale již pro svou teorii kombinoval psychodynamický přístup a kvalitativní vědecké výzkumné metody (Plháková, 2003).

Freudova pudová teorie

Freud svou teorii vytvářel postupně a v průběhu let ji upravoval a dodával nové předpoklady a další poznatky. Elementární základ této teorie tvoří hypotéza, že veškerá naše aktivita a psychické jednání a energie mají zdroj právě v našich fyziologických pudech. V počátcích Freud uváděl pudy sebezáchovné, které nazýval pudy Já, a další silný pud zodpovědný za velkou část naší energie jednání, a to pud sexuální, jehož aktivační části dal název libido. Naše základní nastavení je držet mentální a psychickou energii na konstantně nižší úrovni. Pokud dojde k jejímu nakupení, organismus se snaží tohoto přebytku se zbavit tzv. se „vybít“, což nám přináší úlevu a příjemné pocity. K regulaci energie využíváme řadu obranných mechanismů (Freud, 1991).

Dále Freud svou teorii zpřesnil ve své další práci z roku 1905, a to preciznější definicí jeho pojetí pudu, který definuje jako „*psychické zastoupení onoho podráždění, které trvale tryská z vnitřního somatického pramene*“ (Freud, 1993, 223). Pud zde tedy odděluje psychické a somatické. O několik let později se Freud snažil zahrnout do své teorie pudy,

které vedou k agresivitě a destruktivitě. Na základě toho dále mluvíme o Duální pudové teorii. Kvůli událostem I. Světové války a projevům lidské psychiky ve formách masochismu, sadismu a podobných jevů, Freud přišel s teorií, dle které jsou dva základní pudy, a to pud života (Eros) a pud smrti (Thanatos). Každá naše pudová pohnutka obsahuje složky obou těchto pudů v nějaké míře a jde o to, který převažuje. Pud smrti Freud definuje jako „*Všem živým organismům vlastní nutkání k obnovení dřívějšího anorganického stavu*“ (Freud, 1998, 188). Tento pud vede každou živou bytost skrze život za cílem smrti a rozkladu. Jako další nás nutí rozsévat chaos a ničit i život okolo nás (Freud, 1998). Ovšem zde má koncepce Freuda problém, neboť pud smrti nemá v našem těle žádné pevné biologické ukotvení, tak jako libido související se sexualitou. A také při uspokojování pudu smrti nedochází k příjemným pocitům, ale většinou spíše k pocitům negativním. Pud smrti byl velkou většinou psychologů jako koncept odmítnut (Plháková, 2003).

Murrayho teorie potřeb

Murray prezentoval svou teorii potřeb v roce 1938 v obrovském díle nazvaném „Výzkumy osobnosti“ na kterém spolupracovalo dalších dvacet osm psychiatrů a psychologů (Plháková, 2005). Základem této teorie je termín, který Murray přinesl na pole studie motivace a tím je pojem potřeba. Uvádí ho jako synonymum slova pud, ovšem pole, které je označováno tímto termínem je již o něco širší a lépe definované. Dle jeho definice je potřeba „*síla v oblasti mozku, která organizuje vnímání, myšlení, snažení a jednání v určitém směru s cílem změnit existující neuspokojivou situaci*“ (in: Madsen, 1972, 157). Tato definice potřeby je již velice blízko moderní definici motivu, a i samotné motivace. Dle Murrayho je každá potřeba svým způsobem specifická a má jiný styl vyjádření a také jiný styl uspokojení a provázejí ji rozdílné emoce, přestože obvykle jen málo rozdílné (Murray, 1938).

Dále rozvedl tuto teorii tím, že určil dvě hlavní kategorie potřeb a to primární (viscerogenní) a sekundární (psychogenní). Do primárních potřeb řadíme všechny potřeby biologického základu a související s fyziologickým stavem. Spadají do nich tedy typické fyziologické potřeby jako hlad, žízeň atd. Do sekundárních potřeb pak spadají potřeby psychické, související s činností a osobnostním nastavením. Patří sem potřeba afiliace, potřeba moci, potřeba kontaktu atd. Jednou z výjimečných potřeb zasahujících do obou kategorií je potřeba sexuální, jež ovlivňuje jak viscerogenní, tak psychogenní funkce. Murray zastává názor, že každý jednotlivec disponuje celým spektrem potřeb, ovšem každý má individuálně nastavenou jejich intenzitu v poměru vůči ostatním potřebám (Murray, 1938).

Další důležitým aspektem Murrayho práce je introdukce dvou dalších důležitých pojmů a těmi jsou tlak a téma. Tlak Murray vysvětluje jako aktivizaci potřeby na základě vnějšího prostředí, tedy externího tlaku. Potřeby samy jsou aktivovány vnitřně, intrapsychicky, kdežto tlak je aktivuje na základě vnější pobídky. Téma je potom interakce mezi tlaky a potřebami. V našem životě se opakují určité vzorce na základě silných tlaků, které ovlivnily náš život, a to nás přivádí k řešení našich potřeb specifickými vzorci uspokojování. Tyto velké rekurentní vzorce jsou potom nazývány témata (Hall & Lindzey, 1957).

1.4.3 Teorie motivace zaměstnanců a pracovní motivace

Další dvě teorie již ukazují více specifický záběr na výzkum motivace v určitém prostředí a mírně odlišným účelem. Ovšem i jejich přínos je nezanedbatelný a jsou přínosné pro další fáze této bakalářské práce, neboť se uplatňují takřka ve všech zaměstnáních, státní sféry nevyjímaje, a tím tedy i u Armády České republiky.

McClellandova motivační teorie úspěchu

Tato teorie vychází z McClellandova (1988) zkoumání, ve kterém definoval tři hlavní motivátory, které sdílí každá lidská bytost nezávisle na kultuře a prostředí. Ovšem poté uvádí, že u každého jedince je jeden z těchto motivátorů dominantní a více ovlivňuje a utváří chování, myšlení a jednání každého člověka. Tento dominantní faktor není biologicky daný (i když mohou být určité genetické predispozice), ale je naučený a odpozorovaný, tedy je velice silně determinován právě kulturou a prostředím, ve kterém člověk žije a ve kterém vyrůstal. A tento dominantní motivátor pak tvaruje naše charakteristiky. Tři hlavní motivátory, které dle McClellanda sdílíme všichni, jsou potřeba úspěchu, potřeba moci a potřeba příslušnosti.

- **Potřeba úspěchu**

Lidé, kteří mají tento motivátor jako dominantní se vyznačují tím, že usilují o výzvy a náročné úkoly, připravují a plánují si cestu ke svému kýženému cíli a propočítávají rizika. Často preferují pracovat samostatně, neboť se nechtějí spoléhat na práci druhých lidí. A také mají rádi zpětnou vazbu a zprávy o svém pokroku a úspěších.

- **Potřeba moci**

U jedinců s dominantním faktorem potřeby moci je jasně viditelná touha kontrolovat a ovládat jiné lidi a zdroje a mít vliv na jejich život. Musí vždy vyhrát každý

argument, ale mají rádi konkurenci a odpor, protože to jim dává možnost dát na oddiv svou moc. Cílem těchto lidí je vždy vítězství, výhodná pozice a úcta.

- **Potřeba příslušnosti**

Pro lidi s vysokou či dominantní potřebou příslušnosti je typická potřeba patřit do kolektivu nebo skupiny, a to často i přesto, že daný jedinec například nesouhlasí s názory dané skupiny. Také mají radši méně náročné úkoly a nemají rádi nejistotu a nepředvídatelné situace. Hlavním cílem jejich práce je být částí kolektivu a pracovat společně jako celek. Takovýto jedinec také velmi snadno a rychle odhodí svá osobní přesvědčení pro zisk lásky a uznání někoho jiného (Wilkinson, 1998).

Teorie optimální úrovně aktivace

Každý motiv nebo motivační impuls vedou k určité aktivaci organismu na příslušnou činnost či jednání. Mnohdy sami usilujeme o zvýšení této aktivační úrovně, třeba za účelem podání lepšího výkonu, nebo pokud nám to přináší příjemný pocit. Ovšem i u aktivace, stejně jako u takřka všech věcí platí, že všeho moc škodí a málo nevede k ničemu. Tedy příliš velká úroveň aktivace a příliš nízká úroveň aktivace jsou nám většinou subjektivně nepříjemné a budeme se tento stav snažit vrátit na průměrnou konstantní hladinu. Při zvýšené úrovni aktivace budeme hledat vybití, při snížení naopak vzrušení. Motivace k určitému výkonu často souvisí a ovlivňuje naši úroveň aktivace a ta zase determinuje výsledek dané činnosti. Je nutné podotknout že průměrná hladina aktivace, kterou vnímáme jako příjemnou se může lišit od člověka k člověku, neboť je silně individuální (Plháková, 2003).

Na základě výzkumů přišel Daniel Berlyne (1965) s teorií optimální úrovně aktivace. Zjistil, že čím vyšší míra aktivace na určitý úkol, tím lepší výsledek, ale jen do specifického bodu zlomu, odkud naopak vysoká míra aktivace vede k rapidnímu zhoršení. To můžeme vidět například při profesionálních sportech, exhibicích, vystoupeních, ale také například u zkoušek, kdy stres a tréma neúměrně zvýší aktivační úroveň až na nepříjemnou míru, která vyvolává úzkosti, a to vede k podání horšího výkonu, než je běžné. Studenti často při důležité zkoušce kvůli trémě zapomenou informace, které by v klidových podmínkách odprezentovali s naprostou jistotou. Nebo například vrcholový gymnasta pokazí při soutěži skok, který perfektně ovládá a při tréninku ho skvěle zvládá.

Naopak příliš nízká úroveň aktivace nám zase signalizuje nedostatečnou úroveň motivace a tím nedochází ke správné aktivizaci organismu pro danou činnost. Pokud nemáme žádný důvod zkoušku udělat a ani nechceme, pravděpodobně se na ni nebudeme

pořádně učit, čím vzroste naše šance, že ji nesplníme. Je proto tedy nutné udržovat úroveň aktivace na optimální vlně pro daného jedince za účelem vykonání určité činnosti. Samozřejmě optimální úroveň aktivace zápasníka bude markantně vyšší, než optimální úroveň malíře. Obecně ale můžeme stanovit, že u činností a úkolů, které zvládáme a dobře známe, můžeme mít vyšší úroveň aktivace, aniž by došlo k ohrožení našeho výkonu a naopak, u velmi náročných úkolů, nebo nám neznámých činností je pro nás lepší nižší úroveň aktivace, neboť už provedení složitého úkonu nám přivodí dost stresu samo o sobě (Berlyne, 1965).

1.5 Motivační faktory

Faktorů, které působí na motivaci a tím aktivaci k určité činnosti a nadšení do této činnosti, je nespočetně mnoho. Zde si ovšem ukážeme nejčastější motivační faktory v jedné specifické oblasti, a to v zaměstnání.

V zaměstnání tyto faktory ovlivňují pracovní nasazení, chuť do práce, kvalitu i kvantitu práce a celkově výkon zaměstnance. Mezi hlavní motivační faktory patří finance, povýšení, pochvala a uznání, rozšíření kompetencí a vztahy s nadřízeným. Nejdůležitějším a také nejvíce uplatňovaným z těchto faktorů je bezpochyby finanční motivace. Peníze hýbou světem, a tedy i lidmi. Hlavně proto že zasahují takřka všechny oblasti našeho života a jsou v moderní době zodpovědné za uspokojení našich fyziologických potřeb.

Dle studií je potvrzeno, že zvýšení platu či slíbená finanční odměna prudce zvyšují motivovanost k práci a k podání lepšího výkonu. Pokud má člověk pocit, že není dostatečně finančně ohodnocen za svou práci a své snažení, ztrácí motivaci k tomu se snažit a podávat lepší výkon, protože stejně přijdou vniveč. Proto je v zaměstnání velice důležité již od počátku správně nastavit systém a míru platu, se kterou každý zaměstnanec souhlasí a ke které se zaváže (Kolajová, 2006).

Další faktory slouží k pozitivnímu posílení motivovanosti zaměstnance a jsou to povýšení, pochvala a uznání a rozšíření kompetencí. Všechny tyto faktory podporují zaměstnance v jeho práci a přicházejí ve vhodnou chvíli jako odměna za projevenou snahu a píli a oceňují odvedenou práci. Jde o extra motivaci ze spíše sekundárních zdrojů oproti primárním financím. U těchto sekundárních motivací je stejně často hlavním důvodem snažení vidina zvýšení příjmu, například u povýšení (Nakonečný, 1992).

Vztahy s nadřízeným, ale i s kolektivem, jsou též důležitým motivačním faktorem. Můžou, jak motivovat, tak demotivovat ovlivněné zaměstnance. Pokud pracovník respektuje svého nadřízeného a věří jeho rozhodnutím, bude pracovat lépe než člověk, který s ním nevychází. Pokud k tomu ještě bude věřit v účel své práce a bude se snažit svého nadřízeného potěšit, povede ho tato motivace k ještě lepším výkonům. Pokud ovšem pracovník bude mít šéfa, který na jeho práci vždy hledá jen to špatné, neustále je shazován a ponižován a nikdy není doceněn, takový pracovník rychle ztratí jakoukoli motivaci pro svou práci a bude ji dělat na nejhorší možné úrovni, jež mu ještě projde. Podobný vliv je možné sledovat i u kolektivu, i když ne tak silný z motivačního hlediska (Provazník & Komárková, 1996).

Nyní jsme již shrnuli základy motivace potřebné k dalším částem této bakalářské práce a zaměříme se na další vitální složku našeho výzkumu, a to na armádu.

2 ARMÁDA

V této kapitole si představíme základní strukturu Armády České republiky, proces vstupu do armády, základní povinnosti vojáka a některé náležitosti vojenského života. Dále si uvedeme pár informací o zahraničních misích a obecně o působení armády AČR v zahraničních operacích.

2.1 Základní členění a povinnosti

Armáda České republiky je primární složkou ozbrojených sil České republiky, společně s Hradní stráží a Vojenskou kanceláří prezidenta České republiky. Jejím účelem je bránit naši zem proti vnějšímu napadení, připravovat se na její obranu a plnit úkoly v souladu s našimi aliancemi a ustanoveními. Nejvyšším velitelem armády je dle práva vždy prezident České republiky, což znamená že současným velitelem je prezident Miloš Zeman. Ovšem náčelníkem generální štábu, který organizuje a řídí armádu, a tedy její faktický velitel je k dnešnímu dni (14. leden 2021) armádní generál Aleš Opata (Armáda ČR, 2018a).

Počátky Armády České republiky je možné datovat do počátku dvacátého století, přesněji v roce 1918, kdy vznikla Československá branná moc a tím i první armáda tehdejšího Československa. Skrze roky a různé modifikace, jak uskupení, tak názvů, se armáda vyvinula až do dnešní podoby, a to v Armádu České republiky, která byla ustanovena roku 1993. Ovšem v té době měla stále svůj základ v povinné branné službě, a tudíž nebyla považována za profesionální. Tato změna nastala až v roce 2005, kdy se armáda plně profesionalizovala a všichni její příslušníci od této doby jsou dobrovolní profesionální vojáci (Roušar, 2006).

2.1.1 Základní rozdělení AČR

Armáda je členěna dle druhů používané techniky a prostředků do několika skupin a sil. Jsou jimi pozemní síly, vzdušné síly, a také speciální, kybernetické a teritoriální síly. První dvě složky tvoří hlavní část armády a spadá pod ně většina profesionálních vojáků. Zbýlé tři složky jsou menší, mladší a modernější, zaměřené více na válku moderní doby. Ale jako nedílné součásti modernizované války, a díky své důležitosti jsou ustanoveny jako samostatné složky pro obranu našeho státu. Jako menší složku je možné také uvést Aktivní

zálohy České republiky, které jsou připraveny v případě nutnosti být rychle povolány do boje a podpořit naši obranu. Členové aktivních záloh však nejsou vojáci na plný úvazek, a tudíž nejsou uváděni jako profesionální vojáci a právně tedy nejsou řazeni do sil armády. V případě povolání spadají pod profesionální vojáky a poslouchají je a jejich rozkazy (Ministerstvo obrany, 2019).

2.1.2 Základní povinnosti

Naprosto každý voják, od kuchaře, řidiče, střelce až přes chirurga či budoucí generály, je povinen absolvovat základní výcvik ve vojenském středisku Vyškov (Vojenská akademie, 2021). Každý uchazeč musí projít vstupním vyšetřením, které obsahuje právní záležitosti, zdravotní přezkoumání a poté psychické a fyzické testy. Pokud splní tyto podmínky, může nastoupit na základní výcvik. Při tomto základním výcviku se naučí vše, co musí znát každý voják pro správné fungování a vystupování armády, nehlédě na svou pozici. To mezi jinými zahrnuje umět ovládat základní střelné zbraně, znát základy první pomoci a lékařského ošetření, bránit se proti zbraním hromadného ničení, správně vojensky vystupovat a jednat a samozřejmě zvyšovat svou fyzickou a psychickou kondici. V průběhu výcviku jsou adepti podrobováni dalším testům a zkouškám, při jejichž nesplnění jsou z výcviku propuštěni a nemohou se stát vojáky z povolání. Samozřejmě je možnost se přihlásit znovu a celý proces opakovat, pokud uchazeč na poprvé neuspěje (Zákon o ozbrojených silách ČR, 1999).

Délka základního výcviku byla v běžném formátu tři měsíce, pro studenty Univerzity Obrany a členy Aktivních záloh, kteří chtěli přejít na plný úvazek, je doba o něco kratší a jinak strukturovaná. V momentální době světové pandemie koronaviru se i základní výcvik upravil a přizpůsobil se potřebám prevence a ochrany. Na konci splnění všech podmínek a výcviku složí každý voják vojenskou přísahu a tím se zavazuje ke službě a ochraně České republiky. Přísaha, která tedy spojuje a zároveň zavazuje všechny vojáky zní takto: *“Já, voják, vědom si svých občanských a vlasteneckých povinností, slavnostně prohlašuji, že budu věrný České republice. Budu vojákem statečným a ukázněným, budu plnit úkoly ozbrojených sil a budu dodržovat právní a vojenské předpisy. Svědomitě se budu učit ovládat vojenskou techniku a zbraně, připravovat se k obraně České republiky a budu ji bránit proti vnějšímu napadení. Pro obranu vlasti jsem připraven nasadit i svůj život. Tak přísahám!”* (Příručka vojáka AČR, 2015, 4). Po složení přísahy a ukončení základního výcviku voják pokračuje na útvaru, ke kterému byl přidělen a se kterým souhlasil před nástupem na základní výcvik po splnění všech předchozích podmínek (Armáda ČR, 2018b).

Na vybraném útvaru teprve dochází k zaučení na specializaci, pro kterou byl voják zvolen. Například u výsadkového praporu to zahrnuje výsadkový kurz, u většiny bojových jednotek nováčky hned po nástupu čeká takzvaný „DIV“, což znamená doškolovací intenzivní výcvik, u dělostřelectva je to dělostřelecký kurz a tak dále. Tyto kurzy mohou již probíhat přímo na útvarech, ovšem mnoho z nich se i tak koná ve výcvikovém středisku Vyškov, neboť právě na výcvik a různé kurzy je primárně určeno. Na útvaru se poté voják věnuje své práci, která je ve své podstatě obsažena ve vojenské přísaze. Tedy učit se dále ovládat zbraně a techniku, plnit nařízení a připravovat se k obraně České republiky (Příručka vojáka dělostřeleckých oddílů, 2020).

To zahrnuje zdokonalování a procvičování všech vojenských vlastností a schopností, jako je taktika, boj zblízka, střelba, zdravotní péče atd. Také se stará o přidělenou techniku, zvyšuje svojí fyzickou sílu a výdrž a může absolvovat další kurzy, které armáda nabízí, a které dále rozšiřují jeho užitečnost armádě a napomáhají jeho kariernímu postupu (Příručka vojáka AČR, 2015).

Veškerá činnost armády je v zájmu vlasti a přípravě na boj, který doufáme že nepřijde. Částí těchto příprav je i takzvané cvičení, což je ve své podstatě simulace boje. Vojáci opustí útvar a jedou do vojenských prostorů, kde trénují své dovednosti přímo v poli. Zlepšují tím koordinaci mezi vojáky a různými stupni velení, vylepšují své schopnosti a učí se přežívat v podmínkách, které připomínají bojiště. Samozřejmě se jedná pouze o nácviky a situace nikdy není tak vážná, jako by byla v opravdové válce. I přesto takové cvičení může znamenat desítky kilometrů dlouhé pochody a přesuny, dny bez jídla, vody a spánku. Důležitou komponentou armády je kolektiv, tým. Zkoordinovat stovky vojáků ke společné činnosti je nesmírně náročný úkol, a právě proto je nutné extenzivní trénování (Ministerstvo obrany, 2015).

2.2 Hodnostní rozdělení

Celá armáda je členěna jednotlivými hodnostmi, které spadají do určitých hodnostních sborů. Hodnost symbolizuje postavení vojáka v hierarchii armády. Čím vyšší je jeho hodnost, tím vyšší je jeho postavení, tím vyšší má plat a tím větší má povinnosti a důležitější úkoly. Každému vojákovi je přidělena určitá hodnost při jeho vstupu do armády. Nejnižší hodnost je vojín. Tuto hodnost mají pouze vojáci, kteří jsou účastníky základního výcviku. Nejvyšší hodnost je armádní generál. Pro to, aby byl voják povýšen a dostal vyšší hodnost, musí být splněny určité podmínky. Hodnost se odvíjí od pozice, na které voják slouží. Každá

pozice má svoji předepsanou hodnotu. Tudíž je-li voják povýšen, je změněna i jeho pozice. Pro to, aby k tomu došlo, je nutné splnit několik podmínek. Jednou z nich je dostatečná zdravotní klasifikace, neboť všechny pozice nevyžadují stejný zdravotní stav. Kuchař například může mít zdravotní klasifikaci B nebo C, protože mu nebrání ve výkonu zaměstnání, ale u pilota stíhačky je tato klasifikace nepřijatelná, protože by v jejím důsledku mohl ohrozit životy ostatních lidí (Armáda ČR, 2018c).

Dalšími podmínkami mohou být odsloužené roky, splněné určité kurzy, osobnostní předpoklady, úroveň dosaženého vzdělání a fyzická zdatnost. Voják při souhlasu nástupu na pozici podepisuje smlouvu na dobu rozhodnou. Tato doba se liší podle výše hodnoty a toho, jak je hodnota specifická. Nejnižší možný závazek v armádě činí čtyři roky, to se týká řadových a běžných pozic, specializované pozice mívají většinou sedm let a někdy i více (Armáda ČR, 2018d). Poté už může voják svůj závazek s armádou pouze prodlužovat a nemusí uzavírat zcela nový kontrakt. Může také podat výpověď a z armády odejít, ovšem tím ztratí některé benefity odchodu při normálním dokončení závazku, a navíc správní řízení předčasného ukončení pracovního poměru může trvat až devět měsíců. Také mu to může značně komplikovat možnost se do armády v budoucnu vrátit. Pokud voják podá výpověď dříve, než uplynou první dva roky jeho služby, bude muset armádě finančně vynahradit svůj předčasný odchod, tedy svůj výcvik, ošacení a další materiál (Armáda ČR, 2018c).

Voják může setrvat na každé hodnotě pouze určitou dobu. Pokud tato doba uplyne, musí být voják povýšen nebo jít na jinou pozici se stejnou hodnotou. Degradace, tedy snížení hodnoty, se v armádě vyskytuje velice zřídka, i když je možná. Při hrubém porušení ustanovení pravidel je s vojákem spíše ukončen pracovní poměr než snížení jeho hodnoty. Minimální doba, kterou voják musí strávit na hodnotě, než může být povýšen, je dva roky (Armáda ČR, 2018c).

2.3 Kariérní rozvoj a kurzy

Armáda je silně hierarchické uskupení s jasným řetězcem velení kdy, pokud vypadne vyšší člen řetězu, ten pod ním ho okamžitě nahradí. Je tomu tak, aby v boji nikdy nevypukl chaos a vždy se vědělo kdo a komu velí. Jako toto hierarchické uskupení nabízí armáda mnoho možností kariérního postupu a voják, který se bude snažit a projeví kritéria vhodná pro postup může vyšplhat v žebříčku velení až na velmi vysoké pozice (Armáda ČR, 2018e). U armády může člověk strávit takřka celý život, ale pokud tak chce učinit, musí mít místo kam růst. Pokud nesplní podmínky pro možnost povýšení a dosáhne maximální hodnoty,

kteřou může se svými schopnostmi a znalostmi naplňovat, tak po uplynutí určené doby nebude moci již prodloužit závazek, právě kvůli předepsaným rokům na určitých hodnotách a bude tedy nahrazen a propuštěn. Samozřejmě tento proces není nijak rychlý, mluvíme zde o řádu let, ale i tak tato situace může nastat. Snahu o vyšší pozici a obecně rozšíření svých kompetencí je možné realizovat i skřze aktivitu, a ne pouze pasivně čekat až uplynou roky (Příručka vojáka AČR, 2015).

Tato aktivita zahrnuje více snahy a zapojení se do práce v běžném pracovním nastavení, příkladně dodržování rozkazů a povelů, ale i věci které jsou nad rámec povinné služby. To může být přihlášení se a plnění různých kurzů, které armáda nabízí, nebo splnění určitých kvalifikací, třeba i v civilním životě, které pomohou armádnímu růstu vojáka. Kurzy jsou vždy specificky zaměřené a zahrnují velice široké spektrum schopností a dovedností. Kurzy můžou být například na boj zblízka, přežití, komando, vojenské plavání, CLS (Combat Life Saver - tedy zdravotník v poli), poddůstojnický kurz, vojenský řidičák a mnoho dalších. Kurzy jsou intenzivní doba, kdy je voják vyčleněn ze svého běžného života na útvaru a řídí se pouze potřebami kurzu (osobní zkušenost autora).

Většina kurzů má také několik stupňů, které může voják plnit má-li k tomu chuť a předpoklady. Například první kurz je základní, voják je představen určité činnosti a dostává základní informace a postupy, poté je kurz zdokonalovací, kde se dále probírá látka více do hloubky a podrobněji, a na závěr je kurz instruktorský, kde je voják veden tak, aby byl schopen učit ostatní vojáky na svém domovském útvaru schopnostem, které sám získal a osvojil si na kurzu. Instruktorský kurz je vždy zakončen patřičnými zkouškami. Většina kurzů má omezenou kapacitu, a proto se na ně voják musí hlásit dobrovolně a z vlastní iniciativy, kromě těch, které musí povinně splnit pro správné fungování na své pozici. Některé kurzy jsou velice prestižní, převážně kvůli jejich náročnosti a malému počtu úspěšných vojáků. Ale o to větší přináší výhody. Například kurz komando je jedním z nejnáročnějších kurzů v Armádě České republiky, ale vojáci, kteří tento kurz splní, jsou první volbou při výběru na misi, což je pro mnoho vojáků zlatý hřeb jejich armádního života (osobní zkušenost autora).

2.4 Zahraniční mise

Zahraniční operace (neboli mise) znamenají nasazení vojáků Armády České republiky mimo naše hranice. Většina zahraničních misí vyplývá z našich mezinárodních závazků a smluv, jsou spoluprací vojáků z různých zemí a různých úkolových uskupení. Mise jsou nejčastěji

pod jednou z aliancí a organizací, kterých je Česká republika členem. Jsou to hlavně NATO, OSN, EU a OBSE. Na základě smluv těchto spolků vysílá Česká republika vojáky do zahraničí za účelem udržení míru, zajištění bezpečnosti, výcviku cizí armády, zlepšování koordinace armád a vzájemné spolupráce, na obranu aliančních zemí atd. V českém zákoně jsou zahraniční mise upravovány zákonem č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky (Zákon o ozbrojených silách ČR, 1999). Účast na zahraniční misi je pro spoustu vojáků pomyslný cíl jejich vojenské kariéry a symbolizuje uplatnění všech schopností získaných tvrdým a náročným výcvikem. Finanční ohodnocení misí je samozřejmě kvalitní, neboť zde vojáci opravdu nasazují své životy a nemají žádnou záruku, že se vrátí zpátky. Ovšem nejsou to jenom peníze, co vede vojáky k dobrovolnému hlášení se na mise. Je to také prestiž, úcta, zkušenosti a vzrušení (Ministerstvo vnitra, 2020).

Zahraniční mise je kumulace vojenského života do kratšího ale o to intenzivnějšího časové období. Doba mise může být od pár týdnů až po rok, nebo i déle, to už jsou ale velice vzácné případy. Průměrná doba trvání mise je zhruba šest měsíců. Každé misi ale předchází velice náročný a tvrdý speciální výcvik pro vojáky vybrané pro účast. Tento výcvik většinou trvá stejně dlouho, jako doba trvání mise. Tedy pro půlroční nasazení to znamená půlroční výcvik. Mise tedy tvoří celý rok života a práce vojáka vybraného k účasti. Během výcviku musí vojáci také projít řadou zkoušek a testů. To zahrnuje celé spektrum od fyzických testů, přes psychotesty až po vědomostní zkoušky. Pokud některý z nich nesplní, jsou ze zahraničního nasazení vyřazeni a jede místo nich náhradník. Z tohoto důvodu jsou již od počátku vybráni náhradníci, kteří trénují společně s vojáky, kteří byli vybráni a mohou je okamžitě nahradit, pokud někdo z nich vypadne. Pokud ne, tak jenom absolvují náročný výcvik, ale poté zůstanou na domovské základně. Trénování na zahraniční nasazení zahrnuje mnoho náročných aspektů a vědomostí, které se odvíjejí od zaměření mise a lokace, ve které se nasazení koná. To znamená naučit se informace o místním podnebí, kultuře, nemocích, ohroženích, obecném způsobu života a o lokální armádě v cílové zemi atd. Voják se musí seznámit s těmito znalostmi, neboť vedou k lepšímu výkonu služby v misi a lépe ho připraví na nebezpečí a komplikace, které mohou nastat (osobní zkušenost autora).

Většina misí, kterých se Česká republika účastní, jsou mise obrané nebo zaměřené na výcvik a zlepšení výcviku tamních armád a jejich vojáků. Takže se vojáci v přípravě učí komplexnějším taktickým prvkům a zdokonalují své pracování jako tým a celkovou koordinaci, a také jak lépe učit a předávat své zkušenosti jiným lidem. To zahrnuje i jazykové a vyjadřovací schopnosti. Zahraniční operace jsou velice fyzicky i psychicky vyčerpávající,

a právě proto je extenzivní speciální trénink vitální pro to, aby vojáci toto nasazení zvládli s co nejmenší námahou a důsledky na své zdraví. Největší je pravděpodobně nátlak na psychiku, a to z důvodu času, který je voják odloučen od své rodiny, přátel a blízkých lidí, a pak také z důvodu stresu, který pramení z pobytu v cizím a neznámém prostředí a také stále přetrvávající ohrožení života a zdraví (Armáda ČR, 2019a).

Vojáci, kteří se úspěšně zúčastnili zahraniční mise získávají status veterána, který jim dále přináší určité výhody i po ukončení zahraničního nasazení. Mezi tyto výhody mohou patřit preventivní rehabilitace, vyšší osobní hodnocení, získané zkušenosti a prožitky a také delší doba odsloužených let za účelem vojenské renty, neboť čas strávený v misi se počítá jako dvojnásobek doby normální služby (Ministerstvo obrany, 2014).

3 MOTIVACE VOJÁKŮ

V této kapitole se zaměříme na spojení motivace a výkon zaměstnání v armádě ČR a na jednotlivé aspekty a strategie související s touto profesí. Uvedeme si motivační faktory a systémy využívané v AČR, stejně jako systém odměn a trestů, motivaci ke kariérnímu růstu a postupu na vyšší pozice a dále také na motivaci k účasti na zahraničních misích a operacích.

3.1 Základní faktory motivace u vojáků

U motivace vojáků platí stejná pravidla, která byla přednesena v dřívějších fázích této práce, a to zejména motivační teorie zaměřené na práci a motivační faktory. Hlavní faktor u spousty vojáků je jako u jiných zaměstnanců finanční motivace a s tím spojená finanční a sociální stabilita. Jelikož je pracovní závazek v armádě na dobu určitou, voják získává velkou jistotu ve svém zaměstnání a nemusí se bát propuštění či jiného předčasného ukončení pracovního poměru. To může nastat pouze v případech hrubého porušení jasně stanovených pravidel armádního života. Mezi ty patří mimo jiné nástup do služby pod vlivem návykových látek (alkohol, drogy atd.), vstup do politické strany, mimovýdělečná činnost, kterou neschválil předem velitel (Zákon o ozbrojených silách ČR, 1999).

Jinak k vyhození z armádní služby nedochází, a často i při porušení těchto pravidel je projevena snaha o řešení dané situace jedním z trestů platných u armády a odstranění problémových faktorů. To je zvláště v době koronavirové krize faktor, který mnoho jiných zaměstnání nenabízí. Dalšími faktory přispívajícími ke vstupu do armády jsou chuť sloužit a pomáhat státu a jeho lidem. Armádní status představuje pro vojáka hrdost a čest služby. Mnoho vojáků touží se stát členem armádního uskupení již od dětství, neboť být vojákem je ukázkou síly, zdatnosti, vytrvalosti a cti (Zákon o ozbrojených silách ČR, 1999).

Dalším faktorem je možnost dlouhodobého pracovního poměru a kariérního růstu. Po stanovené době, která v momentální době činí patnáct let, začne voják při odchodu z armády dostávat pravidelně procentuální část svého platu jako vojenskou rentu. S dalšími roky tato renta roste a dosahuje maxima po uplynutí třicet let služby v armádě. Výše renty se tedy odvíjí od počtu odsloužených let a hodnoty, kterou voják má posledních pět let před

ukončením služebního poměru, neboť právě hodnota ovlivňuje výši jeho platu (Ministerstvo obrany, 2005).

3.1.1 Tresty

Jako základní nástroje práce s motivačními faktory jsou v armádě tresty a odměny. Ty jsou přesně právně ustanovené, proč a kdy přesně je možné jejich uložení. V armádě jsou platné čtyři tresty a těmi jsou napomenutí, písemná důtka, výstraha pro neplnění povinností a snížení platu až od třicet procent na dobu až šesti měsíců (Ministerstvo obrany, 2001).

- Napomenutí je nejmírnější forma trestu a ukládá se například při řádném nesplnění zadaného rozkazu.
- Písemná důtka je již vyšší stupeň trestu a ukládá se při hrubém porušení rozkazů nebo vojenského vystupování. Například přímé odmítnutí rozkazu či nadávání veliteli atd. Důtka se již zanáší do ZOT, což je záznam odměn a trestů. Tento spis provází vojáka celý jeho armádní život, a to v případě změny pozice či i celkově útvaru. Tudíž trest zapsaný v ZOT vidí každý další velitel či nadřízený a může to ovlivnit jejich jednání vůči danému vojákovi.
- Třetím stupněm je výstraha, která slouží jako předstupeň a varování před krácením platu. Výstraha se uděluje při opakovaném a stálém porušování nařízení a neplnění rozkazů a povinností. Většinou ji předchází napomenutí a důtka.
- Jako poslední a nejvyšší forma trestu je krácení platu. O jeho výši a délce rozhoduje velitel útvaru, na kterém voják slouží. Maximum je až o třicet procent platu méně až na dobu šesti měsíců. Ovšem voják nepřijde pouze o procento platu, ale o mnohem více. Vojenský plat je tvořen několika částmi. Hlavní částí je vojenský tarif, tedy plat příslušné hodnosti na měsíc. Dalšími částmi jsou stabilizační příspěvek a příspěvek na bydlení. Ty dohromady tvoří nezanedbatelnou část platu vojáka. Pokud je vojákovi uložen trest krácení platu, automaticky ztrácí nárok i na stabilizační příspěvek a může ztratit nárok i na příspěvek na bydlení. Tímto trestem se tedy může jeho plat zkrátit až na polovinu (Příručka vojáka dělostřeleckých oddílů, 2020).
- Jako další trest by se dalo považovat i ukončení pracovního poměru a vyhození z armády. Ovšem, tím končí závazek s armádou, a proto se nepočítá do trestů užívaných v rámci armády. Je to již finální řešení, které nemá motivační složku snahy změnit vojákovu chování a jednání (Zákon o ozbrojených silách ČR, 1999).

3.1.2 Odměny

Na druhé straně oproti trestům stojí samozřejmě odměny, které mají často silnější motivační náboj než tresty. V armádě se odměny dělí na tři druhy. Jsou to písemná pochvala, prominutí dříve uloženého trestu nebo jeho zahlazení a finanční odměna či věcný dar (Ministerstvo obrany, 2001).

- Písemná pochvala je nejnižším stupněm odměny a jedná se o odměnu spíše symbolickou, i když svůj užitek může mít ve služebním hodnocení, které popisuje později. Pochvala se uděluje například za příkladné plnění povinností za určité časové období, či reprezentaci útvaru na sportovní či jiné soutěži. Většinou je pochvala prezentována jako diplom a uděluje se na nástupu před ostatními vojáky.
- Další odměnou je prominutí dříve uloženého trestu nebo jeho zahlazení. Zde je vše jasné a přímočaré, pokud se voják po prohřešku chová vzorně a plní i povinnosti nad rámec svého služebního zařazení může mu být odměnou trest odpuštěn či vymazán ze ZOT.
- A jako poslední, a také nejkýženější, odměna jsou finance či věcný dar. Peněžité odměny se vyskytují takřka ve všech zaměstnáních, neboť ocenění práce navíc dalšími penězi je silný motivační faktor a pomáhá zlepšovat výkony pracovníků. Jelikož je armáda státní instituce, jsou ji přiděleny určité peníze na odměny vojáků ministerstvem financí. Ale o specifickém rozdělení peněz mezi vojáky již rozhodují postupně velitelé podřízených vojáků (Zákon o ozbrojených silách ČR, 1999).

Další motivační aspekt, který napomáhá a iniciuje větší snahu a výkonost v práci je služební hodnocení, které se ovšem neřadí ani do odměn, ani do trestů, a to primárně z toho důvodu, že může být obojím. Služební hodnocení dělá každý přímý nadřízený vojáků, kterým velí, a to jako výstupní hodnocení jejich práce za celý jeden rok (Vyhláška č. 189, 2015).

Hodnocení je předem připravený formulář s mnoha sekcemi, do kterých se zanáší, jak příslušný voják danou sekci splňuje a podle toho dostane určitý počet bodů. Například jak dobře plní své povinnosti, jak dobře pracuje v kolektivu, jak moc je schopný samostatné práce atd. Čím vyšší počet bodů tím lepší služební hodnocení. U výstupu hodnocení jsou pak jasně stanovené bodové hranice, které určují možnou změnu platu na příští rok. Voják může díky nejlepšímu stupni hodnocení dostávat každý měsíc dvě procenta platu navíc. Čím nižší stupeň hodnocení tím nižší odměna. Pod dvěma procenty je odměna jedno procento,

žádný připočet, ale poté při špatném hodnocení může být vojákovi i odečteno jedno až dvě procenta. Tento proces se každý rok opakuje. Excelentní voják může tedy každý rok získat dvě procenta k platu, což znamená, že za pět let už bude mít plat vyšší o deset procent, což již není zcela zanedbatelná částka. Voják tedy může díky své snaze a práci další peníze získávat či ztrácet (Vyhláška č. 189, 2015).

3.2 Motivace ke kariernímu růstu a rozvoji

Snažit se o karierní růst přináší mnoho benefitů, jak již bylo předneseno, a to zejména v podobě vyššího platu a delší životnosti u armádního sboru. Jako u každého zaměstnání, pokud je zaměstnanec výkonný a spolehlivý, zvyšuje se tím jeho šance na delší budoucí kariéru. Ovšem vyšší hodnost nepřináší pouze vyšší plat, ale také ocenění v podobě dalších příspěvků a příplatků. Například pokud voják postoupí na pozici, ve které velí většímu počtu lidí, například velitel baterie či roty, získává tím příplatek za vedení. Každá vyšší pozice je také vedena jako více specializovaná, a tudíž se s ní pojí závazek na delší dobu (Armáda ČR, 2018f).

Kurzy a vedlejší výcviky také přinášejí další výhody, kromě projevení snahy vojáka. Může to být opět finanční příplatek, který je proplácen například pyrotechnikům, či instruktorům STP, což je speciální tělesná příprava. Mezi tyto kurzy patří instruktor boje zblízka, plavání, přežití a vojenského lezení. Není omezení, že voják může být instruktorem pouze v jedné oblasti STP, a tudíž může těchto příplatků pobírat i více. Příplatek je proplácen každý měsíc po dobu platnosti instruktorské licence, která se musí každých několik let obnovovat. Některé kurzy STP mají také pokročilejší instruktorské stupně, například instruktor boje zblízka může mít klasifikaci jedna až tři. Dosažený stupeň instruktorského vedení také ovlivňuje výši příplatků a zvyšuje kompetence daného instruktora v tom, co vše je způsobilý učit ostatní vojáky (Vojenská akademie, 2021).

Dalším výhodou jsou speciální zaměstnání výhradně pro instruktory, či vojáky se splněnými určitými kurzy. Ve většině případů si voják plní kurzy v oblasti, která ho zajímá a baví, tudíž zaměstnání, ve kterém se věnuje pouze těmto věcem, a nemusí plnit běžné rutinní úkoly, je odměnou samo o sobě. Pokud má voják více kurzů jejichž náplní je učit jiné vojáky a tato činnost zabírá většinu jeho času, je vysoká pravděpodobnost, že bude i převelen na jinou pozici, kde toto bude již výhradně náplní jeho práce (osobní zkušenost autora).

Také mu mohou napomoci při žádosti o převelení k jinému útvaru, jež více uplatní jeho schopnosti, pokud je voják nespokojen s pracovní náplní a vojenským životem na útvaru, ke kterému byl původně přidělen. To se stává naprosto běžně, jelikož málokdo v civilním životě má přesnou představu o průběhu vojenské služby a mnoho mladých branců nastupuje do armády s ideály, jež potom nejsou v rámci jejich útvaru naplněny a jsou zklamání. Ovšem přestup na zcela jiný útvar není tak jednoduchá záležitost, neboť voják se smluvně zavázal ke službě na předem určeném místě a pozici. Pokud by došlo k jeho přestupu na jiný útvar, bude tato pozice prázdná a na jeho původním útvaru vznikne nutnost ji zaplnit (osobní zkušenost autora).

To ale kvůli dlouhému přijímacímu řízení nových vojáků může zabrat notnou chvíli. Proto velitelé často nesouhlasí s odchodem vojáka na jiný útvar, a to zejména pokud je na prvotním útvaru podstav, tedy nedostatek lidí. V takových okolnostech se právě přihlíží na splnění kurzy a certifikace, a také samozřejmě na kvalitu odvedené práce a počet odsloužených let. Pokud bude chtít voják na logistickém útvaru, který se zaměřuje primárně na zabezpečování fungování cvičení a dopravu (vaření, ubytování atd.), přejít k více bojově zaměřenému útvaru (například k výsadkovému) a bude mít splněné kurzy, jako jsou komando, instruktor boje zblízka, střelecký instruktor atd, bude velitel jeho útvaru i velitel útvaru, ke kterému chce přejít, více nakloněn k provedení patřičných změn a přestupu vojáka na místo, kde lépe uplatní své získané dovednosti. Pokud také bude voják sám více spokojený s pozicí, na které je, a místem, kde slouží, povede to k lepšímu a kvalitnějšímu výkonu služby z jeho strany (Grigorov & Spirdonov, 2018).

Potom jsou také kurzy, které jsou přímo podmínkou pro možnost povýšení na vyšší pozici. V tomto případě se jedná primárně o kurzy cizího jazyka. Pokud se voják chce dostat na velitelské stupně, musí prokázat dostatečné znalosti cizího jazyka, jelikož mnoho cvičení se koná i v zahraničí a nutnost dostatečné komunikace je naprosto vitální pro správné fungování a koherentní vedení vojáků. (Helmus et al., 2018).

3.3 Motivace k účasti na zahraničních misích

Zahraniční mise je, jak již bylo zmiňováno, pomyslným vrcholem celé armádní kariéry a zúročení veškerého tvrdého výcviku a tréninku. Mise představuje unikátní zkušenost a situaci, do které se člověk v civilním životě nemá žádnou šanci dostat. Tato jedinečnost určitě přispívá k celkové atraktivitě celé operace. Právě zkušenost či zážitek a finance jsou

uváděny jako nejsilnější motivační faktory k účasti na misi (Ballová, Saliger, Hodný & Pavlát, 2009).

3.3.1 Finance

Finanční ohodnocení se odvíjí od několika faktorů. Na prvním místě je lokace mise. Některé oblasti jsou mnohem více rizikové než jiné, a tudíž stupeň ohrožení života je razantně vyšší. Toto riziko je tedy zohledněno ve finančním ohodnocení. Mezi rizikové země, kde je vyšší peněžitá odměna patří například Afghánistán, Mali a další, kde zaměření misí tvoří převážně nápomoc místní armádě a obranný charakter zajištění proti lokálním rozbrojům či občanské válce. Mezi země s nižším stupněm ohrožení pak patří například Litva, Itálie, Německo, kde zaměření mise tvoří převážně pouze nácvik součinnosti mezinárodních jednotek ve společném kolektivu a výcvik v cizím prostředí, či diplomatické mise (Armáda ČR, 2021).

Další faktor je právě zmíněné zaměření mise. Česká republika se neúčastní bojově zaměřených misí, tedy vedení války a dobývání určitého území či cílené zabíjení nepřátel. Přesto ale obranné a ochranné mise, kterých se již účastníme, stále představují velice vysokou míru nebezpečí a ztráty na lidských životech, přestože vzácné, nejsou zcela vyloučené. Tyto typy misí stojí tedy v žebříčku finančního ohodnocení výše, opět z důvodu podstupovaného rizika. Mise se zaměřením na výcvik nebo součinnost jednotek a mise diplomatického charakteru jsou hodnoceny většinou menší finanční sazbou. Ovšem opět se zde promítá lokalita konání mise a také důležitost a závažnost (osobní zkušenost autora).

Dalšími faktory jsou například doba trvání mise, kdy většinou čím delší je časové období zahraničního nasazení, tím větší je finanční kompenzace, a také samozřejmě pozice a hodnost, na které daný voják slouží. Čím vyšší pozice a hodnost, tím vyšší plat. Vojákům, kteří jsou nasazení v zahraniční operaci, je každý měsíc vyplácen určitý tarif, který se odvíjí od právě zmíněných faktorů, a k tomu stále pobírají svůj normální měsíční plat jako vojáci z povolání (osobní zkušenost autora).

3.3.2 Zkušenost

Druhá složka motivace k účasti na misi je zkušenost a zážitek. Kumulace všeho, co se voják doposud naučil a vše co představuje a znamená být vojákem, přichází k životu právě v zahraničním nasazení. Zkušenosti zde získané jsou neocenitelné a s vojákem zůstanou i poté, co ukončí svoji službu (Fransen, 2019). Mise také podněcuje výrazný osobní rozvoj díky rozličným aspektům účasti v zahraniční operaci. Mezi ty patří například nutnost

adaptace na spoustu nových a nezvyklých situací, se kterými se voják dříve nesetkal, poznáváním a pobytem v cizích zemích, a tudíž konfrontace s neznámou kulturou, klimatem, faunou, florou a lidmi (Armáda ČR, 2019b).

Dále také podmínka absolvování velice náročného a tvrdého výcviku, jako příprava na působení v zahraničí, a možnosti dostat se do bojové situace. Dalším aspektem je dlouhodobé odloučení od známého a bezpečného prostředí, jako je domov, rodina a blízcí, a všeobecně známý stereotyp běžného dne. Jedinečnost a také cizorodost mnoha zážitků při účasti v zahraniční operaci vede vojáky ke snaze o zařazení do výběru jedinců vyčleněných do dané operace, a to také vede ke zvýšení výkonnosti vojáka a větší snaze při jeho běžném působení v armádním životě (Ballová et al., 2009).

3.4 Přehled výzkumu motivace vojáků z posledních let

V této části pouze chceme krátce uvést a představit několik výzkumů, zaměřených na motivaci vojáků, z posledních několika let. Jedná se především o zahraniční výzkumy, a proto předmětem jejich zkoumání byli vojáci dané země, ve které výzkum probíhal. Nemůžeme tedy závěry výzkumu zobecnit i na naše vojáky, přestože nepochybně bude mnoho společných faktorů a překrytí.

Výzkum Grigorova a Spirdonova (2018) se zaměřil na zkoumání motivace pro výběr vojenské kariéry. Výzkum byl proveden na 348 vojácích z bulharské armády. Účastníci byli vybráni ze tří hlavních složek Bulharské armády, a to z vojáků, důstojníků a kadetů vojenské univerzity. Hlavní výzkumnou metodou byl dotazník o 20 otázkách s položkami Likertova typu. Výsledky výzkumu ukázaly, že motivace pro výběr armády jako budoucí kariéry je silně závislá na vztahu mezi společností a armádou. Čím je tento vztah lepší a silnější, tím je větší motivace pro vstup do armády.

Dalším zajímavým výzkumem byl výzkum zaměřený na motivaci pro vstup do armády u švédských a norských jednotek od Österberga, Nilssona a Helluma (2020). Tento výzkum měl kvalitativní design a výzkumnou metodou byl rozhovor. Výsledky výzkumu ukázaly tři hlavní motivační faktory pro vstup do armády. Prvním motivačním faktorem byly zkušenosti a osobní rozvoj. Dalším motivačním faktorem byla účast na zahraniční misi a posledním motivem byla geografická lokalizace a s ní spojené benefity. V těchto zemích jsou armádní základny často více odlehlé a vojáci jsou tam odpojení od světa. Přestože pro

mnoho lidí to může být odrazující faktor, pro některé je to naopak motivující složka pro vstup do armády.

Autoři Pákozdi a Bárdos (2020) realizovali výzkum v Bulharské armádě. U tohoto výzkumu se jednalo o kvalitativní design na náhodně vybraných bulharských vojácích. Předmětem zkoumání byla motivace pro to, být vojákem. Na základě výsledků výzkumu se ukázalo, že jedním z hlavních motivů bylo ocenění a uznání, tedy jistá prestiž a hrdost být vojákem. Další motivačním faktorem byl pocit života a nové zkušenosti. Je příhodné podotknout, že tento výzkum dospěl k podobným výsledkům jako výzkum Grigorova a Spirdonova (2018).

Polští výzkumníci Bodziany, Ścibiorek a Ślusarczyk (2020) se zaměřili na zkoumání motivačních faktorů využívaných v praxi u armády, policie a hasičů. Ve výzkumu implementovali několik zdrojů motivace, a to jak materiálního, tak hodnotového charakteru. Výsledky výzkumu ukázaly, že největší vliv na motivaci k lepšímu výkonu v práci měla finanční odměna či lepší plat.

Velmi komplexní výzkum motivace a zkušeností vojáků v armádě USA přinesl Helmus et al. (2018). Pro výzkum zvolili kvalitativní design a jejich hlavní výzkumnou metodou byl také rozhovor, který byl proveden s 81 americkými vojáky. Na základě výsledků tohoto výzkumu zjistili Helmus et al., že primární motivační faktor u amerických vojáků je jejich rodina a povinnost či hrdost sloužit. Více než polovina účastníků zmínila rodinného příslušníka, který již slouží v armádě, jako rozhodující motiv pro vstup. Dalším uváděním faktorem byl touha po akci a adrenalinových zážitcích.

Jako poslední chceme představit výzkum Ballové et al. (2009), přestože se nejedná o aktuální výzkum, ovšem stále je to jeden z nejaktuálnějších výzkumů v českém prostředí provedený na vojácích Armády České republiky. Výzkum se zabýval zahraniční misí a partnerským soužitím, ovšem jedna z podkapitol byla přímo zaměřená na výzkum motivace pro účast na misi. Průzkum byl realizován na 348 vojácích, z nichž všichni byli minimálně jednou na zahraniční misi. Pro výzkum zvolili kvantitativní design a průzkum provedli pomocí dotazníku. Autoři zjistili, že hlavní motivační faktor pro účast na misi byly pro vojáky zkušenosti. Tento motiv uvedlo jako hlavní přes 95 % dotázaných vojáků. Další uvedené motivy byly: přispět k dobrému jménu AČR, pomoci lidem v místě nasazení, vydělat slušné peníze atd. Ale dle nás je nutné připomenout fakt, že výzkum byl proveden dotazníkem s výběrem možností, což mohlo značně zkreslit výpovědi účastníků.

VÝZKUMNÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

V našem výzkumu se zaměříme na zkoumání motivace u profesionálních vojáků Armády České republiky. Chceme zjistit a popsat jejich individuální a subjektivní motivační faktory, které je vedly ke vstupu do armády, motivují je ke kariérnímu růstu a plnění si rozšiřujících kurzů. A také co je motivuje pro účast na zahraničních misích, i přes vysoké nebezpečí a riziko. V českém prostředí nebyl zatím proveden výzkum zabývající se motivací vojáků ke vstupu do armády a kariérnímu růstu, ale ve výzkumu Ballové et al. (2009) se výzkumníci zabývali motivací vojáků AČR k účasti na misi. V tomto výzkumu identifikovali jako primární motivační faktor zkušenosti. V naší práci budeme dále porovnávat data s jinými výzkumy, a to především s aktuálními výzkumy na toto téma od zahraničních autorů, zmíněných v části Přehled výzkumu motivace vojáků z posledních let.

Klademe si za cíl, detailně rozebrat motivační faktory každého účastníka našeho výzkumu, a co nejlépe definovat jeho interní pohnutky a motivy pro své jednání a volby. Za pomoci analýzy a rozboru získaných dat, se budeme dále snažit najít propojení mezi motivačními faktory jednotlivých účastníků a identifikovat a popsat jejich zdroj v armádním systému. Chceme se také dozvědět, kdy a jak účastníky poprvé napadlo vstoupit do armády a jak získali prvotní informace. Kdy proběhl první kontakt s armádou a jak se liší idea o armádě s realitou. Výzkumné otázky (VO) jsme definovali celkem tři na základě významných kategorií v armádním životě, kterými jsou: vstup do armády, kariérní růst a účast na zahraničních operacích.

- VO1: Jaká je motivace vojáků AČR ke vstupu do armády?
- VO2: Jaká je motivace vojáků AČR ke kariérnímu růstu a postupu?
- VO3: Jaká je motivace vojáků AČR k účasti na zahraničních misích?

5 TYP VÝZKUMU A POUŽITÉ METODY

V této kapitole se zaměříme na popis metodologie a nástrojů, které jsme pro náš výzkum využili. Pro náš výzkum jsme vybrali kvalitativní metodu sběru dat, a to konkrétně metodu několikanásobné případové studie. Naším hlavní výzkumným nástrojem pro sběr dat byl polostrukturovaný rozhovor, díky němuž jsme se snažili zjistit interní motivaci účastníků ke vstupu do armády a dalšímu kariérnímu postupu. Zajímají nás také jejich zkušenosti a zájem o účast na zahraničních misích.

5.1 Typ výzkumu

Jak jsme již zmiňovali, pro náš výzkum jsme zvolili kvalitativní design, primárně z důvodu neprozkoumání námi vybrané tematiky v prostředí České armády z pohledu kvalitativního přístupu, neboť takřka všechny výzkumy, týkající se armády a jejích členů jsou kvantitativní. Pro analýzu dat v kvalitativním přístupu můžeme zvolit několik různých metod. Pro náš výzkum jsme se rozhodli využít případové studie, protože předmětem našeho zkoumání je konkrétní případ či fenomén (Miovský, 2006).

Hendl (2005, 103) definuje případovou studii jako „*podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů*“. Nejvýznamnější jsou pro nás aspekty a charakteristiky jednotlivého případu, či několika porovnávaných případů či skupin. Případové studie lze dále dělit na několik dalších podskupin, a to na základě jejich cílů a objektů zkoumání. Jelikož objektem našeho zkoumání je individuální a osobní motivace každého z jednotlivých účastníků, zařadili bychom naši studii do podkategorie osobní případové studie. Tato podskupina se zaměřuje hlavně na podrobný výzkum osobních a individuálních aspektů u jedince, což náš výzkum naplňuje. Mohli bychom i říct, že se jedná o kolektivní případovou studii (Hendl, 2005).

Případovou studii dále rozšíříme o pojem mnohonásobná případová studie, která se také řadí po její bok jako jeden z elementárních výzkumných designů a pomáhá nám lépe určit a zkoumat námi specifikovaný aspekt a objekt našeho zájmu. Jedná se možnost, jak zkoumat a snažit se pochopit složité sociální jevy. Jelikož výzkum a poznávání motivace samotné se řadí mezi nejsložitější psychologické problémy, domníváme se, že toto kritérium náš výzkum naplňuje. O to více, neboť zkoumáme motivaci k dobrovolnému vstupu do

zaměstnání, kde je člověk často vystaven extrémním podmínkám a stresu a jeho povinností může být i položit život za obranu státu (Švaříček, Šed'ová et al., 2007).

Další autorka, přispívající a využívající mnohonásobnou případovou studii, je Kos (1991), která vyzdvihuje její schopnost a její primární účel a to „explore“, což znamená objevovat. Právě díky této významné objevovací schopnosti se tento typ výzkumu řadí mezi kvalitativní a dle Kos nám umožňuje odhalovat a určovat vliv afektivních, sociálních a učebních faktorů. Centrem zkoumání ovšem stále zůstávají fenomény, s odkazem na jednu ze základních ideologií přistupujících ke zkoumání jevů kvalitativně, a to fenomenologii. Základní stavební kameny této ideologie a filozofického směru položil E. Husserl, který navázal na Descarta. Jedná se o metodu, která se snaží o přesné zkoumání jevů a odhalení elementárních základů neboli takzvaných „esencí“ jevů, které jsou předmětem našeho zájmu a výzkumu, a to co nejvíce objektivně, se silným zapojením sebekritiky a uvědomování si vlastních předsudků a předpojatostí. Tento přístup se shoduje s naším výzkumným zaměřením a cílem, a to objevit základní složky, či také „esence“, vnitřní motivace účastníků pro jejich jednání (Hendl, 2005).

Každý případ by se měl snažit o jasné vymezení hranic času a prostoru a měl by být zkoumán a nahlížen v reálném kontextu za přirozených podmínek a snažíme se získat maximální množství zdrojů dat za pomoci dostupných metod. Další možnost využití případové studie je například sledování důvodů a příčin problémů a hledání vztahů mezi jednotlivými složkami a celkovým kontextem (Švaříček, Šed'ová et al., 2007). Při analýze pozorujeme každý případ v celé jeho komplexnosti a to nám umožňuje se více dostat do hloubky problému. Lépe nás tedy povede k porozumění vztahů a souvislostí (Miovský, 2006).

Dle Hendla (2005), ovšem výzkumník nemůže zcela zachytit přímo prožitou zkušenost, ale musí vytvořit parafrázi této zkušenosti za pomoci textu.

5.2 Metody provedení výzkumu

Jako primární a také hlavní metodu v našem výzkumu využíváme rozhovor. Jedná se o jeden z primárních zdrojů dat pro případovou studii a naprosto elementární část kvalitativního výzkumu (Miovský, 2006). V našem výzkumu jsme využili variantu polostrukturovaného interview. Poté co účastníci podepsali informovaný souhlas (Příloha č. 3), jsme s nimi provedli rozhovor, který jsme poté přepisovali a analyzovali.

Úplně prvním krokem bylo provedení samotných rozhovorů a jejich následný přepis. Jako další krok proběhla analýza všech jednotlivých případů za využití opakovaného čtení rozhovoru a poznámek k textu. Poté jsme na základě Strausse & Corbinové (1999) využili metodu otevřeného, poté axiálního a následně selektivního kódování. Dále jsme rozčlenili námi vytvořené poznámky do kategorií, které jsme určili na základě podobných myšlenek, témat a oblastí. Za pomoci dalšího kódování jsme označili tyto kategorie a zpětně je zkontrolovali, napříč celou prací, pro verifikace výběru správných kódů. Kódy nám tedy označují oblasti zájmu a následně byly seskupeny, porovnávány a doplňovány (Kos, 1991). Nakonec jsme tyto kódy ještě jednou seskupily pro vytvoření námi hledaných motivačních faktorů a témat.

Na základě Kos (1991) jsme dále provedli mezipřípadovou analýzu (cross-analysis), abychom dosáhli komplexnějšího a lepšího objasnění dosavadních zjištění. Tohoto postupu jsme využili v závěrečné zprávě. Mezipřípadovou analýzou jsme dosáhli vyobrazení podobností, a zároveň i odlišností mezi jednotlivými případy a účastníky a lépe jsme určili společná a rozdílná témata. Tato část je pouze doplnění studie, neboť našim cílem není vytvořit jednotný motivační model pro vstup do Armády České republiky, nýbrž prozkoumat interní motivaci každého vojáka zvlášť a samostatně.

5.2.1 Rozhovor

Nejprve byl účastníkům dodán informovaný souhlas (Příloha č.3), buď osobně nebo zaslán emailem, a po souhlasu a podpisu se přešlo k rozhovoru. První rozhovor proběhl osobně, ovšem další již z bezpečnostních opatření probíhaly online, a to přes platformy Skype a Discord. Důvodem pro uskutečnění rozhovorů v online podobě bylo zpřísnění vládních omezení, týkajících se koronavirové pandemie, která stále přetrvává. Rozhovory byly polostrukturované, tudíž jsme vytvořili kostru povinných otázek a jejich pořadí, a dále jsme se doptávali každého účastníka individuálně. Rozhovor byl rozčleněn na tři oblasti na základě výzkumných otázek, a to na vstup do armády, kariérní postup a růst a účast na zahraniční misi.

Oblast vstupu do armády byla jako první po získání demografických údajů. Zahrnovala otázky na předchozí zaměstnání, motivaci ke vstupu do armády, prvotní myšlenky na vstup, identifikace zdroje informací o armádě a prvotní přijímací řízení.

Oblast kariérního růstu obsahovala posouzení spokojenosti se současným stavem pracovní náplně, pohled na armádu před vstupem a po začlenění do jednotky, kariérní

postup, ambice a motivace k postupu, kurzy a práce navíc a jejich motivace, odměny a tresty, šikana a pohled na budoucnost v armádě.

Poslední oblast, a to účast na zahraničních misích, zahrnovala motivaci k účasti na misi, očekávání, pro a proti, názor na nebezpečí a finanční ohodnocení, názor na působení Armády České republiky v zahraničí a u vojáků, kteří již na misi byli, také otázky o průběhu mise, hodnocení prožitých událostí a zážitků, retrospektivní pohled na celé nasazení.

Před provedením rozhovoru byli účastníci poučeni o cílech práce, provedení rozhovoru a objasnění a zdůraznění dobrovolné účasti a možnosti kdykoliv odstoupit od výzkumu. Další opatření jsou více rozebrána v podkapitole o etické stránce výzkumu. Rozhovory vždy procházeli všemi třemi oblastmi ve stejném pořadí, ovšem v jednotlivé oblasti již nebylo striktně stanovené pořadí jednotlivých otázek a bylo upravováno v závislosti na individuálnosti každého rozhovoru. Rozhovory trvaly od 35 minut do 1 hodiny.

5.3 Metody zpracování dat

Prvním krokem zpracování dat bylo přepsání celého rozhovoru do textové podoby. V dalším kroku jsme si rozhovory vytiskli a analyzovali za pomoci otevřeného kódování formou tužka papír. Oddělovali jsme a zaznamenávali si určité části textu, které spadaly do společných kategorií a témat, a poznamenávali si návrhy kódů a témat, jakožto přípravu na selektivní kódování.

Dále jsme data podrobili axiálnímu kódování, dle kterého jsme sloučili skupiny kódů a témata do větších a širších celků a skupin, které jsou dále popisovány na základě pojmenování, které využívali sami účastníci (např. akční práce), nebo shrnovali často používané výrazy v dané oblasti do jedné skupiny (např. motivace na základě zkušeností). Tato témata a větší skupiny jsme si vypisovali a poté je rozřadili a na jejich základě vytvořili primární motivační faktory a témata, která zahrnují nejdůležitější prvky všech rozhovorů. Tyto motivy a témata jsou uvedeny v závěrečné zprávě. Po této části bylo zapotřebí provést opětovné pročtení všech prepisů, a zpětnou a opětovnou kontrolu všech hlavních témat a jejich názvů podle kontextu a obsahu celého rozhovoru. Na základě této opětovné kontroly jsme dále upravovali názvy témat a kategorií, aby co nejlépe vystihovaly jejich obsah a probíranou složku (Strauss & Corbinová, 1999).

Výsledky všech rozhovorů jsou prezentovány v podobě jednotlivých studií, propojených společnými tématy s rozdělením na části na základě výzkumných otázek. Do prezentovaných výsledků jsme často zahrnuli i přímý popis ze strany účastníků a jejich přímou řeč, protože jsme chtěli poskytnout co nejvíce autentický popis a dát čtenáři nahlédnout a lépe pochopit i vyjadřovací schopnosti jednotlivých účastníků výzkumu.

6 SBĚR DAT A VÝZKUMNÝ SOUBOR

V této kapitole si popíšeme kritéria pro výběr účastníků do výzkumného souboru naší práce, kde a jak jsme účastníky oslovili a dále si popíšeme etické hledisko našeho výzkumu a kroky, které jsme podnikli pro ochranu soukromí vojáků, účastnících se tohoto výzkumu.

6.1 Výběr vzorku

Výběr účastníků pro náš výzkum probíhal na základě jasně stanovených podmínek, které musel účastník splňovat. Nebylo nutné v zájmu výzkumných problémů nastavovat mnoho podmínek, aby účastníci vyhovovali našim kritériím a mohli nám odpovědět na naše výzkumné otázky. Podmínky pro zařazení účastníků do výzkumu byly:

- Aktuálně zaměstnaný v Armádě České republiky jako aktivní profesionální voják
- Ochota účastnit se výzkumu a odpovídat na otázky v zájmu výzkumu

Na základě těchto kritérií bylo osloveno, skrze osobní kontakt a online zprávy, 12 vojáků sloužících u 13. dělostřeleckého pluku v Jincích, kde aktuálně pracuje i autor této bakalářské práce. Oslovili jsme několik vojáků napříč dělostřeleckým plukem, a to na několika různých funkcích a stupních velení. Z těchto 12 nám 9 odpovědělo na naše oslovení za účelem provedení výzkumu a z těchto 9 potenciálních účastníků, z toho 6 souhlasilo s účastí na výzkumu a provedením následného rozhovoru. Se všemi 6 účastníky byl tedy proveden rozhovor a nikdo z nich od výzkumu neodstoupil. Věkové rozmezí účastníků je 22-43 let a jedná se o samé muže. Osloveny byly i dvě příslušnice 13. dělostřeleckého pluku, ovšem na nabídku účasti výzkumu neodpověděly, a proto tedy nemohly být zařazeny do výzkumu. Z tohoto důvodu v naší práci máme čistě mužský vzorek. Ženy častěji zastávají důstojnické funkce, a proto na bateriích je více než 90 % mužů. Rozhovory byly prováděny jak osobně, tak online formou a probíhaly od června 2020 do ledna 2021.

6.2 Etické hledisko a ochrana soukromí

V této části se zaměříme na etické hledisko naší práce. Přestože informace, které nám vojáci souhlasící s výzkumem poskytli, nepodléhaly žádným bezpečnostním omezením a opatřením, a všichni samostatně řekli, že jim nevádí zveřejnění jejich jmen a celých rozhovorů, přesto jsme se rozhodli, v zájmu bezpečnosti a nemožnosti perzekuce účastníků od jejich kolegů, velitelů a dalších orgánů, pro změnu jmen a tím anonymizaci dat, protože přesná jména nám nepřinášejí žádné další užitečné informace. Každému účastníkovi bylo přiřazeno jméno vybrané zcela náhodně.

Všichni účastníci byli seznámeni s výzkumem, jeho podobou a cíli. Byli informováni i o tom, že tato práce nepředstavuje psychoterapii ani léčbu, a o tom, že v rozhovoru budou dotazováni i na zážitky, které mohou mít silnou emoční odezvu a popřípadě způsobit i retraumatizaci. Byla jim zdůrazněna dobrovolná účast na výzkumu a možnost kdykoliv z výzkumu odejít, a že všechna jejich data budou následně odstraněna. Poté všichni účastníci podepsali informovaný souhlas (Příloha č. 3), kde byly obsaženy veškeré tyto informace. Informovaný souhlas podepsali svým pravým jménem, ovšem veškeré další informace jsou již upraveny, a to včetně změny všech dalších jmen v rozhovorech, tedy i příběhy a vystupování jiných osob. Při provedení rozhovoru v kvalitativním výzkumu nikdy nelze zajistit úplnou pravdomluvnost a nezatajování důležitých informací, přesto jsme se snažili vytvořit podmínky, které tuto možnost co nejvíce zmenšují. Pro všechny rozhovory jsme se snažili vytvořit bezpečné a příjemné prostředí, a to jak v osobní, tak online podobě a jak jsme již zmiňovali, všichni účastníci byli seznámeni s možností od výzkumu kdykoliv odstoupit.

Tato práce nemá sloužit jako propagace a náborový pamflet pro vstup do Armády České republiky. Nesnaží se zveličovat, přikrášlovat či glorifikovat, leč pouze ukázat realitu a pravdu vojenského života v současné době. Profesionální voják v AČR je velice specifické zaměstnání a zcela definitivně není vhodné pro všechny a před jeho výběrem by mělo dojít k důkladnému zvážení všech důležitých faktorů a proměnných. A proto tato práce chce ukázat důvody, proč do armády vstoupit, stejně jako pro některé, proč nevstoupit a zahrnout celé spektrum armádního života a činností.

7 VÝSLEDKY PRÁCE

V této kapitole se budeme zabývat jednotlivými případy našeho výzkumu. Každému z účastníků věnujeme samostatnou podkapitolu. Na závěr shrneme všechny poznatky v Závěrečné zprávě, odpovíme na naše výzkumné otázky a připojíme i vlastní reflexi autora.

7.1 Roman

Vzdělání a předchozí zaměstnání

Roman je muž, je mu 24 let a u armády slouží 4 rokem. Jako střední školu si vybral střední uměleckou školu grafickou, přestože cítil chuť jít do armády už v té době. *„Poprvé jsem přemýšlel o vstupu do armády na základní škole. Na základní škole, když jsem se rozhodoval na jakou střední školu, tak u mých liberálních rodičů došlo k tomu, že vojenská škola v Moravské Třebové absolutně nepřipadá v úvahu. Takže jsem si musel zvolit menší zlo a jednak to, co mě taky bavilo to bylo samozřejmě umění.“* Chtěl nastoupit hned po škole, ovšem nesplnění maturity v řádném termínu, a ani u následného opravného pokusu, odsunulo jeho možnost vstoupit do armády. Mezitím pracoval v továrně na obnovu světel do automobilů. Poté již úspěšně zakončil střední školu a uspěl u maturitních zkoušek a šel přímo na rekrutační středisko.

Vstup do armády

Roman uvádí, že myšlenky na vstup do armády a na to být vojákem se u něj vyskytují již od dětství: *„tady ten nějaký dětskej sen“*. Prvotní kontakt s armádou měl skrze rodinu a známé, jelikož jeho dědeček a několik dalších rodinných příslušníků sloužilo v tu dobu v armádě: *„asi takový první už jenom k tomu že dědeček a teta a spousta lidí v rodině, tak byli z armády, takže jsem v tom něco málo slyšel nějak jsem v tom trochu vyrůstal“*. Armáda mu stále ležela v hlavě, ale přesto pokračoval na uměleckou střední školu. Popisuje, že definitivní rozhodnutí přišlo ke konci střední školy, po ujasnění si priorit a toho, co chce dělat. *„Ve čtvrtém ročníku si myslím že jsem měl jasno, že armáda bude to, co bych chtěl dělat.“* Jako hlavní motivaci Roman uvádí zkušenosti, osobní rozvoj a akčnost armády. Odkazuje se opět i na své dětství a touhu vstoupit do armády jako dítě: *„už od mala jsem chtěl být akčník“*, později je pro něj hlavní motivací akce, ovšem už ji lépe definuje: *„no být v lese. Přežívání. Člověk se naučí vyjít s málem. Zároveň si vyzkouší věci, který normálně v civilu se vyzkoušet*

nedají. Střelby z různých zvláštních typů zbraní. Různý navádění, práce s různými věcmi a lidmi v armádě, který člověk v civilním životě prostě nepotká“. Další faktor jsou zkušenosti a osobní rozvoj: *„kvůli tomu se naučit nové věci. Zajímavé věci. Zároveň je to taková správná mužská práce, kterou si myslím že není špatný si vyzkoušet“.* Finanční složka pro něj nehraje velkou roli a je v podstatě až podřadná. V armádě by sloužil i za podstatně menší výplatu.

Kariéra u armády

Po nástupu do armády a splnění přijímacího řízení se vyskytlo několik faktorů, které Roman nečekal a nebyl s nimi spokojen. Hlavně to byla velká vzdálenost útvaru, ke kterému byl přiřazen, od jeho trvalého bydliště. Další důvod byla nespokojenost s pracovní náplní, která byla jiná, než si jí Roman představoval: *„potom vzhledem k tomu, k jaký jednotce jsem byl přiřazený tak už to tolik akční nebylo. Někdy to bylo akční víc ale někdy spíš vůbec“.* Poté se ovšem snažil o přeložení na jinou pozici, čehož dosáhl. Nová pozice mnohem více vyhovuje jeho požadavkům a je zde spokojený: *„ted' momentálně mi to přijde akční dost“.* Hlavní motivace pro kariérní postup a vývoj jsou pro něj primárně snaha o osobní rozvoj a růst. Popisuje svou motivaci pro změnu místa na jednotce: *„ten pocit, pud tam zůstat a snažit se zlepšovat a posunout se, popřípadě někam jinam na jednotce nebo na jiný služební místo“.* Momentálně je tedy se svou prací spokojen, a snaží se dále rozvíjet a plnit si další kurzy a odbornosti. U armády by chtěl sloužit dokud mu to tělo a systém dovolí, tedy klidně i do konce života.

Zahraniční mise

Roman se zahraniční mise neúčastnil, přestože byl jednou vybrán do nasazení na rotaci do Mali, ovšem nakonec byl z nasazení vyřazen. Na misi určitě chce jet a jako hlavní důvod uvádí opět zkušenosti a akčnost, učení se novým věcem a rozšiřování obzorů. *„Určitě kvůli tomu že to je zajímavá zkušenost. Už jenom ta příprava je zajímavá, člověk se toho spoustu naučí. Naučí se ovládat různé jiné druhy vozidel. Naučí se taktiku, která se klasicky necvičí. Jsou sezení s tajnými službami, kdy se člověk dozví vlastně o tom, jak některé věci fungují, co se týče různé infrastruktury a politiky v cizích zemích. Pak dál přímo jako na té misi, tak je to zajímavý zase ne jenom kvůli nějakým válečným konfliktům, ale třeba klima, člověk se tam učí pracovat v trošku i jiném prostředí, pozná cizí kulturu je to zajímavý.“* Finance zmiňuje také jako faktor, neboť se jedná o slušnou finanční odměnu. Opět ale podotýká, že by se byl ochoten mise účastnit i za podstatně menší částku. O strachu z nasazení uvádí,

že ho nemá, protože věří svému týmu, a pokud budou dělat všichni co mají, tak budou v pořádku.

7.2 Karel

Vzdělání a předchozí zaměstnání

Karel je muž, je mu 22 let a u armády slouží skoro 2 roky. Studoval střední školu s maturitou v oboru pozemního stavitelství. Po škole začal pracovat pro projekční kancelář, ve které dělal praxe během střední školy. V kanceláři pracoval téměř dva roky, než z práce odešel a vstoupil do armády. Hlavní důvod odchodu z práce pro něj byla stereotypnost a nemožnost pohybu. Celkově zhodnotil, že mu kancelářské zaměstnání nevyhovuje. „*To povolání mi nevyhovovalo, bylo to prostě striktně celý den sedět za počítačem a po nějaké době mě to omrzelo. Pak mi chyběla ta možnost toho pohybu nebo ještě jako různorodost toho zaměstnání. Furt to bylo stereotypní každý den to stejné, furt samé projekty rodinných domů a práce v kanceláři mě nijak nenaplnuje.*“ První myšlenky na vstup do armády zmiňuje již na střední škole a pro realizaci vstupu do armády se rozhodl po tom, co ho jeho bývalá práce nenaplnovala. „*To už jsem věděl na střední škole, že mě to tam nějak táhlo. Oproti té kanceláři tak jsem si pak řekl, že by mě to asi bavilo víc, že by mě to naplňovalo, že je tam ta různorodost, že je tam ten pohyb, trochu ta akčnost a takový.*“

Vstup do armády

První vzpomínky a chuť se stát vojákem měl Karel už v dětství a provázely ho celý život: „*jít do armády už to se táhlo už hodně dlouho takový to jako být vojákem to už takovej ten sen od dětství*“. První kontakt s armádou si již nepamatuje, ale nikdo z rodiny v armádě neslouží, ani nikdo z blízkých či známých. Veškeré počáteční informace si našel sám na internetu: „*normální informace jsem si sehnal na netu klasicky nábor do army a tam jsem si teoreticky pozjišťoval co všechno chcu. Pak jsem si taky zajel na krajské vojenské velitelství tam mi řekli zbytek*“. Hlavní motivační faktor byla pro Karla akčnost a adrenalin. Akčnost Karel popisuje jako: „*no, jak bych to řekl, je to prostě takový ten, jakože střelení taktika a další tak nevím, jak to přesně říct no, a i ty zahraniční mise ten boj tam má*“. Zmiňuje dále i důležitost různorodosti a nestereotypnosti práce, a to především proto, že to byl hlavní důvod pro odchod z jeho minulé práce. Již dlouhou dobu je také dobrovolným hasičem a před vstupem do armády zvažoval i možnost stát se hasičem z povolání, ale právě různorodost a větší akce vedly nakonec jeho kroky do armády. „*Ta armáda nabízí i komfort tam i tam ten adrenalin mám, a i to zaměření je tam daleko širší. Jsou tam ty vojenské střelby*

tak nějak ta akce jako taktiky atd. I ty různé sporty nebo zaměření jako jsou STP a takové a přijde mi to také živější.“ Také dodává, že peníze pro něj nehrají velkou roli: „*jako to nemůže to být úplně nějaký platový minimum, ale kdyby to bylo jen o pár tisíc méně tak bych s tím žádný problém neměl“.*

Kariéra u armády

Po vstupu do armády přišlo sžití s armádním systémem a mírné komplikace, z důvodu předchozích očekávání od armádního života před vstupem do armády. Především šlo o větší míru stereotypu a menší míru akce, než Karel očekával. „*To je takové jako jsem měl představu, že vojáci vlastně budou trénovat hodně, bude tam hodně toho nácviku taktiky výcviku atd. ale přitom zatím tady na tom útvaru je to takové omezené těch výcviku není tolik ani toho bojového z hlediska taktiky nebo nějakých těch drillů, výcviku.“* Ovšem postupně se situace vylepšila a nyní hodnotí Karel své zaměstnání pozitivně a je spokojen. Jediné mínus pro něj představuje vzdálenost útvaru kde slouží, od jeho domova. U armády by chtěl být co nejdéle a dále kariérně růst a posouvat se na vyšší pozice. Jako hlavní motivaci uvádí možnost vykonávání zajímavějších funkcí a osobní touhu růst, bez zjevného důvodu. „*Tak vyšší hodnosti nabízí lepší funkce jako třeba velitel družstva. Zase jako práci toho velitele řekl nespočívá v ničem jiném. Nevím, jak bych to řekl. No nevím prostě ten kariérní růst je takový přirozený ambiciózní. Nevím asi to, prostě cítím takovou tu potřebu nebo tu chuť kariérně růst.“*

Zahraniční mise

Na zahraniční misi Karel prozatím nebyl, jednou byl pouze vybrán jako náhradník, a i z této pozice byl vyřazen před zahájením přípravného výcviku. Na misi by jet chtěl, a to hlavně z důvodu dalších zkušeností, nových zážitků a finančního ohodnocení. „*Určitě bych se chtěl zúčastnit. Zaprvé je tam perfektní finanční ohodnocení, to je pravda ale zase to není tak důležitý. Taková ta řekl bych ta akce nebo opět je tam ta možnost té akce získání nějakých těch zkušeností. Trošku odlišnost té práce od toho denního stereotypu, který tam občas bývá.“* Zažíval velkou demotivaci pro další snahu a rozvoj po tom, co byl vyřazen z účasti na misi kvůli tomu, že nemá odslouženo dostatečně let, a nebyl brán ohled na jeho schopnosti. Když viděl, že na misi byli vybráni i vojáci s horšími dovednostmi a fyzickou úrovní než on, působilo to špatně na jeho pracovní motivovanost. „*Bylo mi řečeno že nejsem dostatečnou dobu v armádě což je takové zavádějící při tom byli vybráni lidi sice co jsou delší dobu v armádě, ale jak dovednostmi tomu neodpovídali, tak buď fyzickou nebo*

i psychickou zdatností nebo tou jako takovým tím že nevlastní a nemají Stanagy¹ a ani nemají kariérové kurzy atd. a nemají co nabídnout, a přesto vybráni a nominováni byli. Je to velice demotivující a pro hodně kluků i třeba od nás byli demotivováni tím, že ani nebyli osloveni.“

7.3 Jan

Vzdělání a předchozí zaměstnání

Jan je muž, je mu 43 let a v armádě slouží již 20 let. Vystudoval střední školu zemědělskou bez maturity. Poté nějakou dobu pracoval v zemědělství u různých podnikatelů a po krátké době se rozhodl, že si chce dodělat skrze nástavbu i maturitu. Ovšem před více jak 20ti lety nebyla situace v našem státě stejná jako dnes. Většina studentů chtěla pokračovat na vysokou školu a o nástavby středních škol nebyl tak velký zájem, proto se mnoho z těchto nástavbových ročníků rušilo. Jedna z mála možností nástavby v té době byla vojenská střední škola. Jan tedy nastoupil na vojenskou střední školu, protože neměl v té době moc jiných možností. *„Já jsem vlastně studoval v blbý době, kdy všichni chtěli dělat jenom vysokou školu a nikomu se nechtělo makat, takže mě neotvírali nikde maturity. Protože jsem si chtěl dodělat maturitu, takže jsem vlastně dělal vojenskou střední a jakoby nástavbu jenom.“*

Vstup do armády

Touhu jít do armády či nějaké nutkání Jan nikdy neměl a do armády vstoupil skrze střední školu, která mu umožnila, jako jedna z mála, dodělat si vzdělání, které chtěl. Po ukončení střední mohl plynule pokračovat nástupem do své vojenské služby, a tak to i učinil. Necítil nějaký tah již od mala či chuť pomáhat, ani ho nelákala akce či adrenalin. *„Já naopak jsem jako moc nad armádou moc nepřemýšlel. Tak jak říkám, já jsem chtěl dělat nástavbu a sháněl jsem právě školy. Nějaká původní myšlenka, že bych vyloženě chtěl sloužit, úplně nějak, lákalo nebo nelákalo nevím. Nepřemýšlel jsem nad tím.“* Hlavní motiv pro vstup a pokračování v armádním životě byla pro Jana finanční stabilita a jistota pevného zaměstnání. Oproti civilnímu životu věděl přesně, kdy dostane výplatu. Věděl, kdy přesně skončí v práci, až na výjimky ve formě výcviků. Nemusel si nikdy práci nosit domů nebo se o ni strachovat. *„Velkou výhodou to v té době to mělo hlavně z toho důvodu, že prostě v armádě jsem patnáctýho měl peníze na účtě, kdežto v civilu, jelikož jsem dělal u podnikatelů tak to bylo jeden měsíc prachy měl, druhý zas ne takže jsem měl jakoby, neměl*

¹ Pozn. Autora. Stanag je dosažená úroveň v ovládání cizího jazyka.

jsem jistotu, že mě jako peníze jsem dostával všechny, ale neměl jsem jistotu, že je dostanu ten měsíc. Určitě tam byla jistota toho výdělku, že ti to prostě do toho patnáctýho přijde, no.“

Kariéra u armády

Za svou dvacetiletou službu vystřídal Jan několik různých funkcí a hodností, ovšem stále slouží na jednom místě, a to u dělostřeleckého pluku. V práci je spokojený a nevnímá žádné problémy. Nikdy necítil žádnou chuť propracovávat se na vyšší pozice nebo usilovat o zlepšení. Hlavní motivací bylo jenom udržet si zaměstnání a být schopen dál sloužit v armádě. Plnil si svoje povinnosti a po letech se dostal o pár hodností nahoru, ovšem moc mu na tom nezáleží. Už na první pozici měl podřízené a velel zhruba pěti lidem. S postupem let se posunul na vyšší pozice a v dnešní době již velí více lidem. To ovšem přineslo i větší potíže a komplikace.

Největší problém má Jan především s personálním zajištěním armády. Kvůli potřebě naplnit určité útvary, které mají podstav, jsou tyto útvary primárně nabízeny na rekručním středisku. Mnoho útvarů, přestože mají volné pozice, není ani jako možnost nabízeno. To vede k tomu, že se často nehledí na vzdálenost mezi místem bydliště potenciálního vojáka a útvarem, který je potřeba naplnit. V důsledku toho pak mnoho lidí například z Moravy slouží na útvaru v Plzeňském kraji a dojíždí každý víkend domů přes 300 kilometrů. To eventuelně přestane bavit takřka všechny a takový vojáka je postaven před několik možností. Jelikož z útvaru mu pravděpodobně nepovolí přestup na jiný vojenský útvar (kvůli nízké naplněnosti jeho původního útvaru), musí se buďto přestěhovat blíže ke svému útvaru anebo ukončit službu v armádě. Mnoho vojáků nechce měnit své trvalé bydliště, a proto z armády raději odejdou. Vzdálenost je jedním z nejčastějších důvodů pro odchod vojáka od armády. Tohle je podle Jana v momentální době největší problém, který je navíc takřka zbytečný. *„Nelíbí se mě to, jak je to dělaný, protože pak fakt lidi utíkaj jenom proto že on to má 400 kilometrů domů. A když si to vezmeš že tady strávíš 20 roků jako já, tak si vlastně celej život strávil někde na ubytovně, to je někde od rodiny od všeho.“*

Zahraniční mise

Na misi Jan nikdy nebyl, i když byl již mnohokrát pro nasazení nejprve vybrán, ovšem za krátko byl opět vyřazen. Jako mladší na misi chtěl jet, ale nebyl to jeho primární zájem a nevadí mu, že se nikdy na zahraniční misi nedostal. V dnešní době už na misi jet nechce a radši tuto možnost přenechá mladším vojákům. *„Ted' už se ani nikam jet jako se nechystám.“*

Myslím si, že by mě měli poslat, když jsem byl mladší. Ted' už jako moc nemám zájem a jako mladejm těm to přeju. Myslím, že jsou to za prvý zkušenosti a taky vydělané peníze že jo. Jo a zase když budeš mít rodinu tak je to už pak taky problém. Takže ty kluky to právě baví, když jsou mladí. A když už si pořídili rodiny tak už ne každě chce furt někam jezdit. Samozřejmě některých chtějí hlavně právě kvůli těm penězům, protože třeba potřebují zaplatit auto, barák nebo něco. Ale taky už se ty lidi jako to přestane bavit, aby byli furt někde v prčicích a nebyli doma.“

7.4 Michael

Vzdělání a předchozí zaměstnání

Michael je muž, je mu 27 let a u armády slouží už 8 let. Vystudoval střední školu stavební s maturitou a poté pokračoval na Univerzitu obrany v Brně. Studium ukončil po dvou měsících. Důvodem byl výběr špatného oboru a očekávání jiné úrovně předmětů, než jaká na univerzitě byla. Po uvědomění si těchto skutečností Michael sám ukončil studium. „*Hele zaprvé jsem si asi vybral jako špatnej obor a zjistil jsem, že po těch asi po měsíci po dvou, že fakt jako matika a fyzika je jako na high levelu, takže jsem to úplně nedával. Nechtěl jsem se v tom trápit dál tak jsem to radši jakoby ukončil*“. Pokud student nastoupí na Univerzitu obrany, stává se tím i vojákem České republiky. A pokud dojde k odchodu studenta před ukončením jeho studia, má možnost rovnou nastoupit na útvar a nadále sloužit v armádě.

Vstup do armády

První myšlenky na vstup do armády i první kontakt s armádou, měl Michael na veletrhu vysokých škol, kde ho zaujala právě Univerzita obrany. Předtím neznal nikoho, kdo by v armádě sloužil, ani neměl žádné informace. Hlavní motiv pro výběr Univerzity obrany a tím i armády byla pro Michaela akčnost a nové zkušenosti. Lákal ho adrenalin a netradičnost nových možností. „*Hlavně ukázky tam byly, spíš ukázky, že nějaký, nějakou střelby a podobně je to i život takový. I tak jsem si říkal tu vypadá akční ne. Něco se naučím a všechno tohle budu dělat. Takže to mě zaujalo, a tak jsem to zkusil a dopadlo to tak, jak to dopadlo*.“ Říká, že za roky zmoudřel a dnes by si již armádu nevybral a raději by šel sloužit k policii, kde cítí větší užitečnost a možnost pomáhat ostatním. „*Je to taková druhá akční složka, pomáhá lidem a přijde mi to, jako že je to taková služba, služba lidem a přijde mi to prostě můžeš si nějak zlepšit svět, změnit svět, ne spíš pomáhat tak nějak. Jak to maj oni pomáhat a chránit no je to prostě služba. Služba lidem*.“

Kariéra v armádě

Michaelovi při odchodu z Univerzity obrany byly nabídnuty možnosti nástupu na útvary k čestné stráži a dělostřelectvu. Jelikož jeho primární motivací v té době byla akčnost, vybral si tedy dělostřelectvo, neboť předpokládal, že se jedná o více bojově zaměřený útvar, a tedy bude disponovat i větším množstvím akce. Ovšem po nástupu na útvar zjistil, že práce není tolik akční, ale zato není tak náročná a je velice dobře placená. Nadále tedy v armádě zůstal hlavně kvůli finančnímu ohodnocení a stabilitě: „*jak jsem říkal, moc se nenadřeš a máš za to dost peněz*“. Práce ho svým způsobem i bavila, ale po letech služby mu začala vadit vzdálenost vojenského útvaru od jeho domova. Proto se snaží již pár let o přestup na jiný vojenský útvar, ovšem to mu umožněno nebylo. Proto se rozhodl hledat pracovní příležitosti jinde a v současné době se účastní výběrového řízení pro nástup k policii. Uvádí, že postupovat v armádní hierarchii by chtěl, ovšem nebylo mu to z personálních důvodů umožněno, a tak se přestal snažit. Už ani neví, proč chce postupovat na vyšší hodnosti. Propagováno je, že stoupat na vyšší hodnosti a funkce může každý, dle Michaela je ovšem realita jiná: „*Samozřejmě vždycky můžeš. Ale pořád je to vždycky na tom veliteli, který řekne buď jo nebo ne a tady vesměs jako ti spíš řeknou ne. Jasně, můžeš se i snažit dělat věci navíc, ale navíc tady nikoho nezajímá*“.

Zahraniční mise

Michael byl na jedné misi, a to v roce 2018 v Mali. Tuto zkušenost hodnotí velice pozitivně a pokud skutečně odejde v blízké době k policii, bude tato mise vrcholem jeho armádní kariéry. Mise probíhala od března do září, tedy 6 měsíců, a předcházela jí náročný výcvik a speciální příprava, také na 6 měsíců. Na misi vzpomíná s pozitivní konotací a není si schopen vybavit žádné negativní aspekty. „*Dobrá zkušenost samozřejmě to jako bez debat. Vesměs pozitivní. Negativní se tam jako v rámci naší jako služby nemůžu říct něco negativního probíhalo v pořádku a vrátili jsme se všichni. Všichni zdraví, takže pohoda*.“

Motivací pro účast pro něj byly hlavně zkušenosti a finance, i když zkušenosti byly z těch dvou důležitější. „*Ty zkušenosti hlavně a náš útvar se moc často do mise nedostává anebo spíš nedostává nabídky. Jedna tady předtím už byla, v roce 2014 jsme mohli do Afgoše. Nicméně velitel to zatlhl, takže se nikam nejelo a když se naskytla příležitost, tak jsem byl rád. Prostě kampaň a samozřejmě i z finančního hlediska, že. Ale někdy se podíváš někdy máš chuť si to zkusit nebo zkusíš si prostě můžeš využít své znalosti a podívat se do cizí země*.“ Na první misi by jel klidně i za menší finanční obnos, ovšem na další nasazení

by již požadoval plnou finanční kompenzaci. A na další misi by jel rád, kdyby se mu naskytla možnost.

7.5 Jirka

Vzdělání a předchozí zaměstnání

Jirka je muž, je mu 25 let a v armádě slouží 4 roky. Vystudoval střední školu v oboru automatizace a informatika. Po střední škole nastoupil na Mendelovu univerzitu v Brně na obor automatizace a řízení, kde ovšem studium po roce ukončil. Důvodem bylo jiné zaměření oboru, než čekal. „*Na střední jsem studoval strojírenství a tam už to bylo spíš do oboru počítačů.*“ Po ukončení studia začal pracovat v továrně na plasty, kde ho ovšem práce nebavila kvůli její stereotypnosti a špatnému kolektivu. Po půl roce odešel a na doporučení svého kamaráda, který nastoupil do armády a byl velice spokojený, se také rozhodl stát se profesionálním vojákem.

Vstup do armády

Přestože kontakt s armádou měl již dříve, jelikož jeho strýc je voják, tak ho armáda jako kariérní možnost nikdy nenapadla. První pomýšlení na vstup bylo až na popud onoho kamaráda, který sám nastoupil asi o rok dříve. Veškeré informace byly rovněž od onoho známého. Doslova tvrdí, že ho jeho přítel nalákal: „*nalákal mě na to, že chodí třeba jenom sedmkrát do práce na službu. A pak měl prostě volno pro sebe a může si dělat svoje věci.*“ Hlavní motivací pro Jirku byla nestereotypnost a dobrá finanční odměna, přestože ta je až na druhém místě: „*Spíš ten, spíš ten volný čas. To nebylo prostě chodit třeba na dvanáctky. Jo krátký dlouhý týden, dělat furt to samý někde stát u mašiny, ale stříhnout si jednu tu službu být třeba tři dny tři dny doma anebo, třeba i jít sedmkrát za měsíc do práce to znělo prostě lákavě tak jsem usoudil, že bych to chtěl taky. Jo, prostě ta nestereotypnost a dobrý peníze.*“ Podotýká, že dobré peníze jsou relativní pojem a pro něj to znamená normální průměrnou mzdu v Česku, protože sám pochází z Moravy a „*protože tady u nás v kraji je to daleko slabší než v Čechách*“, tudíž to neznámá potřebu velkého finančního obnosu.

Kariéra u armády

U armády jako takové je Jirka spokojený, protože „*ten systém se mi prostě strašně moc líbí*“, ovšem nebyl spokojený na útvaru, ke kterému nastoupil. Hlavní důvody byly dva. Prvním byla velká vzdálenost od jeho rodného bydliště a s tím spojená nutnost bydlet na pronajatém bytě či ubytovně: „*ta vzdálenost a tady, tady ten život po těch ubytovnách to je tak špatný*“.

Druhým důvodem bylo neztotožnění se a neshody se svým přímým nadřízeným velitelem, který si poté na Jirku zasedl a aktivně vyhledával důvody a záminky k jeho potrestání a uložení práce navíc. „*Jak mám zkušenosti, tak ti, co mně byli nejbliž nadřízení ať už to byli velitele družstev, zástupce velitele čety, velitel čety, tak s nima nemám dobrou zkušenost. S těma jsem si nasedl, prostě jiný povahy. Jinak jsou tam dlouho, jinak to vidí, jinačí názory. Z drtivé většiny kážou vodu a pijí víno. Prostě na ty pozice neměli. Na ty pozice byli dosazeni jen kvůli tomu, že už se neměli kam kariérně posunout a byli tam prostě dosazení jenom ne díky schopnostem velení, ale kvůli tomu že měli odslouženo spoustu let a museli tam být. Prostě mechanický dosazený a absolutně nezvládali svoji funkci. Tahali do toho jak emoce, tak nálady, subjektivitu a na férovost nic.*“ To vedlo k absolutní demotivaci a ztrátě jakéhokoliv zájmu. Práce Jirku přestala bavit, způsobovala mu stres a myslel na ni i mimo zaměstnání ve svém civilním životě. Z toho důvodu se rozhodl neprodloužit svůj závazek u armády a v roce 2021 končí svůj služební poměr. Jak již bylo zmíněno, armáda se mu jako systém líbí, zde mu pouze nevyhovovala lokalita a přímí nadřízení. Proto Jirka po ukončení závazku plánuje jít opět na rekrutační středisko a znova vstoupit do armády, ovšem tentokrát již na pozici a místo, které si lépe vybere. U armády by chtěl být tak dlouho, jak to půjde. Motivaci pro kariérní postup pro něj tvoří hlavně postup na pozice, ze kterých může lépe uplatnit svoje vzdělání a zkušenosti. „*Tak počítám s tím, že bych by,l už bych byl v armádě nějaký ten pátek a asi bych už mohl prostě ze své pozice a funkce předávat určitý poznatky na věci a věci prostě těm ostatním lidem. A můj názor už by měl asi úplně jinačí váhu než z té nižší hodnosti.*“

Zahraniční mise

Na misi Jirka nebyl, ale zmiňuje, že by moc rád jel. Vnímá to jako povinnost, pokud chce člověk sloužit u armády delší dobu. Motivací, proč jet na misi pro něj jsou hlavně zkušenosti a zážitky. „*Nějaký zkušenosti a jestli bych chtěl zůstat u té armády co nejdýl tak si myslím že to jako celkem podstatný faktor. Podívat se někam do zahraničí a určitě taky kvůli těm penězům. Ale zase kdybych měl na výběr, jestli tam jet třeba na dva měsíce nebo na půl roku tak bych si volil tu kratší možnost. Zas tak moc o ty peníze by mi nešlo.*“ Jirka také uvádí důležitost nasazení vojáků v zahraničí, a to především v rámci NATO, protože je to pomoc dle jeho mínění preventivní, a pomáhá nám udržet problémy dál od nás a řešit je včas: „*až se bude bojovat na našich hranicích, tak to už bude pozdě*“.

7.6 Adam

Vzdělání a předchozí zaměstnání

Adam je muž, je mu 24 let a v armádě je 1 rok. Vystudoval střední školu v oboru mechanik, seřizovač a mechatronik. Po střední škole nastoupil do firmy na obrábění, kde pracoval na CNC (počítačem řízený obráběcí stroj). Po dvou letech přešel do jiné firmy, opět na práci s CNC. Po 4 letech práce u stroje ve firmě se rozhodl skončit. Práce ho nebavila, byl znechucený, vadil mu celý pracovní systém. *„Nebavilo mě tak všechno celkově vůbec, fakt znechucený jsem tam chodil, tak ta práce, zbytečné drbačky, ustanovení, každej furt spěchal na všechno a tak.“*

Vstup do armády

První myšlenky na vstup do armády měl Adam již na střední škole a později i během práce ve firmě, vždy vnímal tuto možnost, ovšem byl to vtip mezi ním a jeho kamarády: *„ze startu to byl jenom vtip, protože vždycky když mě nebavila práce nebo tak něco, tak jsem říkal, ty vole, že prostě z prdele půjdu do armády, když nevím, co mam dělat“*. Čím víc ho ovšem práce ve firmě nebavila, tím více uvažoval nad armádou jako kariérní možností. Nakonec, když pohár jeho trpělivosti s prací ve firmě přetekl, rozhodl se uskutečnit tento „vtip“ a vstoupit do armády. První kontakt s armádou už není schopen určit a zmiňuje, že o ní vždycky věděl a přemýšlel nad ní. Hlavní motivací pro vstup byla pracovní náplň, která ho baví a akce. Po dvou zaměstnáních, ve kterých ho jeho práce nenaplněovala bylo pro Adama důležité dělat něco, co ho bude bavit a přinášet mu potěšení. Jelikož je hodně sportovně založený a má rád pohyb a přírodu, tak se mu zdálo, že armáda splňuje tyto specifika. *„V práci mě naštvali v jedné, tak jsem šel do druhé, tam mě taky naštvali a říkám si proč vlastně ne. Rád chodím do lesa, sportuju, posiluju, taky chtěl jsem se naučit střilet, nějaké to bojové umění, musado (armádní bojový systém), no tak jsem teda vstoupil.“*

Kariéra v armádě

Po nástupu na útvar ovšem u Adama došlo ke značné stagnaci a demotivaci. Očekával, že služba v armádě bude náročnější a bude tam více aktivních prvků, jako jsou střelby, taktika atd. Ovšem u útvaru, ke kterému nastoupil, nebyla realita taková, jakou si ji představoval. Samozřejmě všechny tyto prvky byly v jeho pracovní náplni, ale v podstatně menší míře, než čekal. Velký motivační faktor pro Adama totiž je osobní rozvoj a zlepšování se. Ale má raději, když k tomu má nějaký podnět či impulz. Je schopen se snažit více a lépe, pokud se zlepšit „musí“ oproti tomu, když by jenom „mohl či měl“. Pokud je donucen situací více

pracovat a snažit se, dosáhne lepších výsledků a bude svědomitější než když si sám řekne, že na sobě bude pracovat.

Práce ho ale i tak do určité míry baví a neplánuje odejít. *„Tak já bych si to představoval, že by se furt chodilo do lesa střílelo se, taktika, naberu nějakou tu hmotu, donutilo by mě to běhat cvičit o něco víc. Ale tady ta motivace není, protože to pro tu práci nepotřebuju. Je to pohodička, ne že by mě to vyloženě nebavilo, ale je to tu pohodička, klídeček a nenutí mě to dělat něco navíc. Ale nechodím tam s nechutí nebo tak, je to fajn. Ale no prostě kdybych byl na nějaké bojovce, kde bych musel běhat s báglem na zádech a chodit třicet čtyřicet kilometrů s nějakým těžkým závažím, tak si myslím, že je to motivace pro to, abych se nějak zdokonaloval, abych nebyl úplně mrtvý na konci dne. Jako dělám to i tak, ale kdybych to potřeboval i v té práci, tak bych se na to víc zaměřil.“* Tento princip se u Adama vztahuje i na kariérní postup a růst. Hlavní motivaci tvoří osobní rozvoj a zkušenosti. Vítá možnost si plnit další kurzy a zaměření, ovšem nechce jít na vyšší pozice, protože by musel více přemýšlet sám a popřípadě i velet ostatním lidem, a to nechce. Má radši mít méně zodpovědnosti a když mu někdo řekne, co má dělat: *„nechci velet, já jsem prostě lopata“*. U armády ovšem zůstat chce až do odchodu do důchodu.

Zahraniční mise

Adam na zahraniční misi prozatím nebyl, ani na žádnou nebyl vybrán, vzhledem ke své krátké době služby v armádě. Na misi by chtěl jet, a to hlavně opět z důvodu osobního rozvoje a nových zkušeností. Misi vnímá jako unikátní šanci, kombinující spoustu zajímavých možností a zkušeností. Jedná se o možnost podívat se do ciziny, dozvědět se něco o místní kultuře a lidech, naučit se více taktiky a bojových dovedností a zužitkovat to, co už člověk umí. Zahraničního nasazení by se účastnil i bez jakékoli přidané finanční odměny, tedy pouze za svůj měsíční plat, a to nehledě na náročnost mise, čas strávený v odloučení ani na možné rizika. Mise je pro něj příležitost, jak se posunout dál a vyvíjet se. *„Chci ten nějaký rozvoj prostě no, ten osobní posun.“*

7.7 Závěrečná zpráva

V této části se zaměříme na další práci s výsledky a jednotlivými tématy účastníků, odpovíme na každou z výzkumných otázek a v poslední části uvedeme reflexi autora na tematiku této práce. Hlavní výzkumnou otázkou byla motivace vojáků, specifikována na tři kategorie. Všechny výzkumné otázky jsou zodpovězeny dále v této části na základě

výsledků výzkumu. Nejprve porovnáme výsledky účastníků mezi sebou a ukážeme si společná témata mezi účastníky, přestože to není primární výsledek tohoto výzkumu. Snažili jsme se zkušenosti a výpověď každého účastníka vnímat individuálně a jako samostatný unikát. Porovnání nabízíme pouze pro zajímavost a rozšíření této práce.

Společná témata, která se vyskytovala ve více jednotlivých rozhovorech, nebo se na nich účastníci shodovali, se nejčastěji zabývala:

- Nespokojeností v předchozím zaměstnání či nespokojeností se studovaným oborem
- Rozdílem mezi očekáváním od armády před nástupem a reálnou zkušeností
- Celkovou spokojeností s armádou jako systémem
- Úmyslem sloužit v armádě co nejdéle to bude možné
- Spokojeností se svým finančním ohodnocením
- Dopadem velitelů na armádní život, ať už kladný či záporný
- Většina účastníků souhlasila s nasazením vojáků v zahraničí
- Důležitostí dobrého fungování kolektivu pro armádní život
- Problémem se vzdáleností útvaru od místa bydliště

7.7.1 Odpovědi na výzkumné otázky

Jaká je motivace vojáků ke vstupu do Armády České republiky

Nejčastěji uváděným primárním motivačním faktorem byla akčnost služby v armádě. Armáda pro ně představuje unikátní a velice specifické zaměstnání, které nabízí možnosti, jaké si může dovolit málokteré jiné zaměstnání. Střelby, taktika, přežití, boj zblízka, ochrana osob a transportérů a mnoho dalších schopností, které se voják v armádě učí ovládat, jsou spojeny s vysokou dávkou adrenalinu a pocitu vzrušení. Dochází při nich k vysoké aktivaci organismu a pořád se něco děje, pravděpodobně proto termín „akce“.

Dalším faktorem je vysoká úroveň fyzického zapojení a množství trénování a sportu, spojené s výkonem profese vojáka z povolání. Akčnost, akci nebo adrenalin jmenovali jako primární motivaci pro vstup do armády čtyři účastníci. Tato akčnost byla dále spojena anebo přímo její součástí byly, i zkušenosti či osobní rozvoj. Přesná definice všech těchto položek není v tomto kontextu možná, jedná se tedy pouze o hrubé pojmenování. Také tyto tři složky se vzájemně překrývají a zejména zkušenosti a osobní rozvoj, sdílejí mnoho podobností a prvků.

Zkušenosti a osobní rozvoj pro účastníky znamenají především nové schopnosti a dovednosti, které se mohou učit. Také nové situace a prostředí, ve kterých se musejí naučit pracovat. Možnost podívat se do cizích zemí a pracovat s prostředky (např. zbraně, obrněná vozidla atd.), které se v běžném civilním životě nevyskytují. Všechny tyto impulzy nutí člověka k osobnímu růstu, rozšiřování si obzorů a posouvání vlastních hranic. Dalšími motivy pro vstup jsou stabilita zaměstnání a nestereotypnost. Dobré finanční ohodnocení většinou funguje jako další slabší faktor. Nikdo tedy nevstoupil do armády jenom kvůli výplatě a většina by pokračovala ve výkonu služby i za nižší plat, ovšem vnímají současný stav platové výměry jako určitou výhodu a motivační bonus.

Jaká je motivace vojáků ke kariérnímu růstu a postupu

Postup v hodnotném žebříčku a růst skrze armádní hierarchii s sebou přináší mnoho benefitů. Patří mezi ně hlavně prodloužení závazku u armády, vyšší plat a možnost změny funkce na více různých pozic. Tento vývoj je přirozený a každý voják v armádě si jím prochází, ovšem každý je k tomu motivován jinak a každý se jinak snaží. U našich účastníků byl nejčastěji zmiňován osobní rozvoj a růst, jako primární motivační faktor. Osobní rozvoj nepředstavuje pouze posunutí se na vyšší hodnotu či brát vyšší plat, ale rozvíjet svoje schopnosti a učit se novým věcem. Prohlubovat svoje znalosti a dostat se na takovou úroveň, že je voják bude schopen předávat i ostatním. Zlepšovat také své fyzické schopnosti a výsledky.

Osobní rozvoj jako hlavní motivační faktor uvedli čtyři účastníci. U jednoho byl velký přesah osobního rozvoje a chuti předávat své osobní zkušenosti a dovednosti dalším lidem. Další účastníci měli jako motivační faktory prodloužení doby služby u armády anebo ani důvod nevěděli. Jeden účastník uvedl, že na začátku své kariéry měl chuť se snažit a postupovat na vyšší pozice, ovšem neznal důvod této motivace a brzo o ni přišel a o postup se již nesnažil. Zvýšení platu při postupu na vyšší pozici nehrálo pro žádného z účastníků roli při jejich snažení se posunout. Zde byly finance už vnímány čistě jako bonus, bez motivačního náboje.

Jaká je motivace vojáků k účasti na zahraničních misích

Mise je pro většinu lidí naprosto nepředstavitelná situace zahrnující veliké riziko. Pro vojáky mise představuje příležitost uplatnit své schopnosti a dovednosti, podívat se do cizích zemí, naučit se nové věci a také získat nemalý finanční obnos. Hlavním motivem pro účast na misi byly zkušenosti a osobní rozvoj. Zahraniční nasazení zahrnuje spoustu situací naprosto se

vymykajícím prožitkům běžného civilního života, a proto mají velký náboj unikátnosti a neznáma.

To je pro vojáky, pro touží po nových zkušenostech a zážitcích, velkým zdrojem motivace a touhy dostat se na misi a podívat se do zahraničí. Zkušenosti a osobní rozvoj uvedlo jako primární motivaci k účasti na zahraniční misi 5 účastníků. Poslední účastník nikdy nepocíťoval zvláštní zájem jet na misi a vnímal to pouze jako součást svého zaměstnání.

Jako sekundární motivaci uvedli účastníci dále také finanční ohodnocení, které je při nasazení v zahraničí opravdu štědré. Misi předchází náročný výcvik a samotné nasazení znamená nepřetržité odloučení od rodiny a blízkých, známého života na dlouhou dobu. Další faktor je samozřejmě všudypřítomné riziko a neexistuje žádná záruka, že se voják vždy vrátí domů. Peníze ovšem stále byly na nižší pozici motivace a všichni účastníci byli, ochotni jet i za menší finanční obnos. Riziko mise všichni účastníci uznávají a respektují, ovšem nemá vliv na jejich chuť jet na misi. Je to pouze faktor, o kterém vědí a počítají s ním.

7.7.2 Reflexe autora

Na závěr této kapitoly chceme uvést reflexi autora této bakalářské práce, který sám slouží v armádě již několik let. Tuto část textu dáváme do uvozovek, jako přímé sdělení:

„Při tvorbě této práce a výzkumu se zaměřením na motivaci, jsem mnohokrát přemýšlel nad svou vlastní motivací, která mě do armády vedla. Uvědomil jsem si, že sám jsem se nikdy do hloubky nezamyslel nad tím, co mě motivovalo pro vstup do armády a proč jsem toužil stát se vojákem. Samozřejmě jsem cítil, že je to zaměstnání, které chci vyzkoušet a že vstoupit do armády je pro mě dobrá volba, ale nikdy jsem se tuto motivaci nesnažil verbalizovat a přijít na důvod za touto chutí sloužit. Po jistém času stráveném introspekci a přemýšlením, musím říct, že mou primární motivací je také zkušenost a osobní rozvoj.

Tento motiv byl uváděn účastníky výzkumu nejčastěji a byl i mým důvodem pro to stát se vojákem. Armáda nabízí možnosti, ke kterým se člověk v civilním životě nemá šanci dostat. A musím říct, že tento slib armáda dle mého názoru splňuje. Za více než čtyři roky služby jsem nabral mnoho zkušeností a zažil situace a zážitky, které bych jinde hledal stěží. Od střelení z různých zbraní, házení granáty, přežívání v lese, přes boj zblízka, náročné nepřetržité cvičení, až po vysokou fyzickou náročnost a nutnost naučit se pracovat jako tým, armáda mi bezpochyby dala mnoho zkušeností, díky kterým jsem vyrostl a zmoudřel jako

člověk. Velké množství schopností a strategií si s sebou ponesu i dál do civilního života. Chut' poznávat a učit se novým věcem mě provází celou kariéru, a je mou odpovědí na všechny výzkumné otázky této práce.

Zkušenosti a osobní rozvoj byly mou hlavní motivací pro vstup do armády, mým primárním motivem pro to se zlepšovat a postupovat v armádní hierarchii a pro snahu zúčastnit se mise, kteréžto jsem se zatím nezúčastnil. Peníze ani stabilita pro mě nikdy nehrály významnou roli v žádném aspektu motivace, ale chápu jejich výhody a proč můžou lidi motivovat k tomu stát se vojákem. Upřímně ale musím říct, že jsem potěšen výsledky výzkumu, které ukazují na to, že mé nadšení a motivaci pro vstup do armády a kariérní růst sdílí více lidí, než jsem osobně očekával. Jsem rád, že peníze a jistá práce nejsou hlavní motivy proč lidé chodí do armády, ale je to chuť poznávat nové věci a neustále se zlepšovat. Jsem si vědom, že nemůžu závěry z výzkumu šesti vojáků aplikovat na celou armádu, ale rád věřím tomu, že v armádě je více vojáků, které více motivuje neustálá snaha zkoumat a zlepšovat se, než pouze sociální a materiální zajištění“.

8 DISKUZE

V této části se zaměříme na rozšíření interpretace našich výsledků v souvislosti s našimi výzkumnými otázkami, a hlavně na jejich porovnání s výsledky jiných výzkumů od českých i zahraničních autorů. Je nutné upozornit na odlišnost armád v cizích zemích, a to jak v jejich struktuře, zajištění, kvalitě či výcviku, tak i v jejich společenském postavení v dané zemi, obecném názoru na službu v armádě a vnímání prestiže tohoto povolání. Toto upozornění uvádíme v souvislosti s porovnáváním naší práce s výzkumy jiných autorů, které jsou převážně zahraniční, neboť motivace vojáků je u nás stále velmi neprozkoumanou oblastí. Dále se v textu zaměřujeme na limity této práce a také na její přínos.

Naše první výzkumná otázka se zabývala tím, jaká je motivace vojáků AČR ke vstupu do armády. Dle výzkumu motivace vstupu do armády mezi švédskými a norskými vojáky od Österberga, Nilssona a Helluma (2020), byli zkušenosti a osobní rozvoj jedince uvedeny jako primární motivační faktor. Stejněho výsledku jsme dosáhli i v našem výzkumu, kde byli zkušenosti propojené s akčností. Ovšem podobný výsledek byl pouze v hlavním motivačním faktoru. Další faktory byly možnost jet na mezinárodní misi a geografická lokalizace, kdežto v našem výzkumu byly další možnosti nestereotypnost a stabilita zaměstnání. Zde můžeme tedy vidět podobnosti i rozdíly mezi českými a skandinávskými vojáky. Motivace skrze zkušenosti a akčnost je identifikována napříč všemi výzkumy na tuto tematiku, například u autorů Pákozdiové a Bárdose (2020) či u Helmuse et al. (2018), ovšem zde již není primárním motivačním faktorem. Je to pravděpodobně silně ovlivněno kulturou dané země. U Helmuse et al. (2018), který zkoumal motivaci u amerických vojáků, vyšla jako hlavní motivátor rodina a pocit hrdosti a povinnosti sloužit. To není u více patriotických občanů USA žádným překvapením. U našich účastníků se patriotismus jako faktor neobjevil ani jednou.

Ve druhé výzkumné otázce jsme zkoumali motivaci vojáků ke kariérnímu růstu. Dle našich výsledků slouží jako primární motivační faktor opět zkušenosti a osobní rozvoj. Tato oblast výzkumu je značně neprozkoumána, a proto porovnáváme naše výsledky s výzkumem polských autorů Bodzianyho, Ścibioreka a Ślusarczyka (2020). Předmětem jejich zkoumání byl vliv motivačních faktorů na výkon zaměstnání. V jejich výzkumu nejlepšími motivačními účinky na snahu v práci disponovala finanční odměna. To je v rozporu s našimi

výsledky, kde všichni účastníci uvedli, že na finančním ohodnocení moc nezáleží a vyšší plat pro ně neslouží jako motivace. Ovšem snaha v práci a snaha o kariérní růst jsou dvě rozdílné věci, přestože mají některé společné oblasti.

Naše poslední výzkumná otázka se zabývala motivací pro účast na misi. Tímto tématem se zabývali v jedné podkapitole i Ballová et al. (2009) ve svém výzkumu. Tento výzkum byl proveden na českých vojácích, a proto jsou jeho výsledky nejlíp aplikovatelné na srovnání s našimi poznatky. Dle nich jsou hlavní motivační faktor pro vojáky AČR zkušenosti. Stejných výsledků jsme dosáhli i v naší práci. V jejich výzkumu tuto možnost uvedlo více než 95 % všech dotázaných, a i v našem výzkumu se jednalo o otázku s nejvíce jednotným zodpovězením. Ovšem dalším faktorem dle našich výsledků byly finance, kdežto dle Ballové et al. (2009) to byla snaha přispět k dobrému jménu AČR a další byla pomoc lidem v místě nasazení. Finance byly zmíněny až na čtvrté příčce. Z našich účastníků nikdo nevyjádřil touhu přispět dobrému jménu naší armády či pomoci lidem, v místě mise. Tento rozpor může být způsoben dobou, a tedy i posunem hodnot a mínění, či ovlivněním odpovědí účastníků kvůli výběru z nabídnutých možností u dotazníků, který využili ve svém výzkumu.

Dle našeho názoru můžeme sledovat motivační faktory, které se projevují ve všech zemích a kulturách, i napříč kontinenty, a zároveň můžeme sledovat faktory, které jsou utvářeny danou zemí a lidmi, kteří tam žijí.

8.1 Limity práce

Nedostatek zdrojů se týká především teoretické části popisu armády a motivace v armádě. Některé informace v této sekci jsou na základě osobní zkušenosti autora. Jsou to informace, o kterých autor ví, že jsou pravdivé a relevantní, ovšem není k nim žádný ověřený dostupný zdroj. K těmto informacím se autor dostal pouze díky tomu, že sám je profesionálním vojákem v AČR. Proto musel čerpat ze svých zkušeností a nemohl je podložit literárními zdroji. Také nebylo provedeno mnoho výzkumů na téma motivace vojáku Armády České republiky, což nám neumožnilo porovnat výsledky a doplnit současná poznání tak, jak jsme doufali.

Rozhovory byly prováděny osobní a online formou, a přestože jsme se snažili přizpůsobit prostředí, jak při osobním setkání tak při online rozhovoru, nikdy jsme nemohli docílit stejných podmínek, což mohlo vést ke zkreslení výsledků. V online prostředí vždy bude chybět osobní kontakt a percepce neverbálních projevů. Nevíme, jak by vypadaly

rozhovory vedené s online účastníky, pokud by byly provedeny osobně. Osobní rozhovory byly delší, přestože obsahově jsou všechny rozhovory na podobné úrovni. Je možné, že účastníci, se kterými byl proveden rozhovor osobně měli horší komunikační dovednosti a trvalo jim déle, než vyjádřili to, co chtěli, nebo než správně zformulovali a popsali své myšlenky.

Dalšími limity jsou pravdivost výpovědí a vybraný vzorek účastníků. Mírným limitem kvalitativního designu je malá aplikovatelnost výsledků výzkumu na zbytek populace. Nemůžeme zkrátka na základě výpovědi šesti vojáků určit primární motivaci pro vstup do armády či účasti na zahraničních misích. Pravdivost jejich výpovědí je další aspekt, který nemůžeme nikdy dokázat ani ověřit, přestože jsme se snažili udělat maximum pro to, abychom měli co nejpravdivější výsledky, jak jsme zmiňovali v etických aspektech výzkumu. Vybraný vzorek účastníků je limitem, protože se v něm nevyskytují žádné ženy a všichni účastníci jsou ze stejného vojenského útvaru. Při výběru vojáků i z dalších útvarů a získání ženských účastnic bychom pravděpodobně dostali rozsáhlejší výsledky našeho výzkumu.

Další limit představuje subjektivita autora, jelikož se jedná o kvalitativní design výzkumu a výzkumník provádějící rozhovory a jejich analýzu, může silně zkreslit a ovlivnit jejich výsledky. O to více, že autor sám je také voják. Ovšem snažili jsme se o co nejvíce objektivní provádění rozhovorů a analýzy a vyřazení našich subjektivních emocí a názorů. Také jsme si vědomi komplexnosti celého tématu motivace a jejích aspektů a víme, že jasně definovat jeden motiv, jako primární faktor, je takřka nemožné a ani to není cílem této práce.

8.2 Přínosy práce

Tato práce může pomoci psychologům a vojenským psychologům, kteří se setkají s profesionálními vojáky, nebo s lidmi, kteří o vstupu do armády uvažují. Může pomoci školním poradcům a pedagogům při pomoci dítěti s výběrem směru dalšího vzdělávání. A také může sloužit jako pomoc pro uchazeče o armádu anebo pro důstojníky v armádě, aby jim pomohla lépe pracovat s jejich podřízenými. A v neposlední řadě může tato práce přiblížit armádu a její členy občanům České republiky a pomoci nastínit motivaci těch, kteří jsou ochotni za nás položit život.

V další řadě tato práce pomáhá rozšířit pole zkoumání motivace u vojáků a obohatit již získané poznatky. Ovšem bude zapotřebí mnoha dalších výzkumů, abychom lépe

prozkoumali tak komplexní jev, jako je motivace příslušníků obranných složek. Doufáme, že tato práce pomůže s budoucími výzkumy a motivuje k dalšímu zkoumání i v řadách Armády České republiky.

9 ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsme se zaměřili na zkoumání motivace vojáků Armády České republiky pro vstup do armády, kariérnímu růstu a účasti na zahraničních misích. Účastníci byli aktivně sloužící vojáci, se kterými jsme provedli rozhovory, jelikož jsme pro náš výzkum zvolili kvalitativní design a s tím spojenou kvalitativní metodu sběru dat. Výsledky proto prezentujeme ve formě popisu individuální a subjektivní motivace jednotlivých respondentů.

První výzkumná otázka se zabývala motivací pro vstup do AČR. Nejvíce uváděný primární motivační faktor byla akčnost či zkušenosti, které uvedlo čtyři ze šesti účastníků. Každý z těchto účastníků zmínil spolu s akčností či akcí i motivaci zkušenosti nebo osobního rozvoje. Na základě všech výpovědí a jednotlivých rozhovorů nebyla akčnost nikdy od zkušeností oddělena a pravděpodobně představují dvě složky jednoho celku, který ovšem účastníci nedokážou lépe definovat. Proto uvádíme obě položky jako jeden hlavní motivační faktor. Tito účastníci chtěli nastoupit do armády kvůli vidině možnosti prožitku nových a netradičních zkušeností, spojených s notnou dávkou adrenalinu. Dalšími motivačními faktory byla nestereotypnost a stabilita. U nestereotypnosti můžeme sledovat určité procento překrytí či podobnosti s motivačním faktorem zkušenosti, neboť nestereotypnost vyžaduje nezaběhnuté vzorce a nové zážitky, stejně tak jako získávání nových zkušeností.

Druhá výzkumná otázka se zabývala motivací vojáků ke kariérnímu růstu a postupu. V této oblasti byl jako nejčastější motiv uváděn osobní rozvoj, opět i s aspektem zkušeností. Účastníci disponující tímto motivačním faktorem se snaží se zlepšovat a rozvíjet se a postup na vyšší pozice vnímají především jako možnost učit se dalším věcem a plnit funkce které se více zaměřují na obor jejich zájmu. Tento faktor uvedli opět čtyři ze šesti účastníků, z nichž tři jmenovali akčnost a zkušenosti, jako hlavní motivační faktor pro vstup. Jak jsme již říkali, akčnost, zkušenosti a osobní rozvoj spolu často korelují a překrývají se. Proto tato motivace provází účastníky i do jejich armádního života a snahy se zlepšovat a posunovat. Dalším motivačním faktorem byla snaha zůstat déle u armády. Voják může na každé pozici sloužit pouze určitý počet let a proto chce-li u armády sloužit delší dobu, musí se postupně posouvat na vyšší pozice. Poslední účastník uvedl, že nezná původ své motivace kariérně postupovat, a také, že pravděpodobně již žádnou takovou motivací nedisponuje, neboť necítí

potřeba se posouvat či zlepšovat ve svých dovednostech. Ani jeden z účastníků nezmínil jako motivaci k postupu vyšší plat, který je spojen s vyšší hodnotí.

Poslední výzkumná otázka se zabývala motivací vojáků k účasti na zahraničních operacích. A v této oblasti opět, a tentokrát ještě častěji, byly primárním motivačním faktorem zkušenosti a osobní rozvoj. Tento faktor jako hlavní označilo pět ze šesti účastníků, což z něj dělá nejvíce jmenovaný motivační faktor v celé práci. Není také divu, že je zde zastoupen tak početně, neboť mise opravdu představuje obrovské množství zkušeností a zážitků, ke kterému se člověk žádným jiným způsobem nedostane. Mise je kumulací většiny motivů, které byly účastníky zmíněny při vstupu do armády i kariérním postupu. Akčnost, zkušenosti, osobní rozvoj, nestereotypnost-to vše nasazení v zahraničí přináší. A k tomu ještě velice kvalitní finanční ohodnocení. Zde již všichni účastníci ocenili výši platového ohodnocení, ovšem všech pět účastníků uvedlo, že by na zahraniční operaci jeli i za menší částku, a to i méně než poloviční. Poslední účastník na misi jet nechtěl. Necítil žádnou potřebu ani motivaci tak učinit.

Výzkum nám poskytl individuální a subjektivní pohled na motivaci šesti vojáků v Armádě České republiky. Cílem práce bylo přinést unikátní informace a pohled na toto pole zkoumání, neboť není často zkoumáno kvalitativními postupy a doufáme, že náš výzkum pomůže rozšířit a doplnit další výzkumy motivace.

10 SOUHRN

Tato bakalářská práce je zaměřená na výzkum motivace vojáků Armády České republiky, a to ke vstupu, kariérnímu postupu a účasti na zahraničních operacích. Cílem bylo objevit a popsat individuální a subjektivní motivační faktory, které vedly účastníky do armády a dále tvarovaly jejich armádní kariéru.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a výzkumnou část. Teoretická část je pak dále dělena do tří hlavních kapitol, každá zabývající se jinou tematikou. První kapitola je zaměřena na popis a definici motivace (Plháková, 2003), uvedení zdrojů motivace (Bedrnová & Nový, 2007), některých motivačních teorií (Maslow, 1970) a motivační faktory (Nakonečný, 1992).

Ve druhé kapitole se zaměřujeme na popis Armády České republiky. Uvádíme informace o její historii (Roušar, 2006) a o jejím celkovém složení a jednotlivých složkách (Ministerstvo obrany, 2019). Dále ukazujeme základní povinnosti vojáků AČR (Příručka vojáka AČR, 2015), přijímací proces a vstup do AČR (Armáda ČR, 2018b) a také hodnostní sbory (Armáda ČR, 2018e). Poté se zaměřujeme na kariérní růst a postup na vyšší pozice a plnění si odborných kurzů (Armáda ČR, 2018c). V poslední části této kapitoly popisujeme zahraniční operace a jejich jednotlivé složky (Zákon o ozbrojených silách ČR, 1999), nastiňujeme průběh, jejich náročnost a rizika (Armáda ČR, 2019b).

V poslední části se zaměřujeme na spojení dvou přechozích kapitol a popisujeme již přímo motivaci vojáků v Armádě České republiky a motivační nástroje, které jsou aplikovány (Ministerstvo obrany, 2001). Poté popisujeme motivaci vojáků ke kariérnímu postupu a plnění si odborných kurzů a rozšiřování si svých kompetencí (Armáda ČR, 2018c). A na závěr této kapitoly se zaměřujeme na motivaci k účasti na zahraničních misích, její jednotlivé faktory, výhody a nevýhody (Ballová, Saliger, Hodný & Pavlát, 2009).

Tím končí teoretická část a přesouváme se do části výzkumné, kde se již zaměřujeme na hlavní cíl celé práce. Výzkumné otázky se zabývají tím, jaká je motivace vojáků AČR ke vstupu do armády, kariérnímu růstu a účasti na zahraničních operacích. Pro náš výzkum jsme zvolili kvalitativní design, a to hlavně z toho důvodu, že jsme chtěli zachytit unikátní subjektivní popis motivace ve všech třech oblastech také proto, že toto pole výzkumu není v našem prostředí tímto designem ještě příliš prozkoumáno a tím můžeme přinést nové

poznatky. Ke sběru dat jsme tedy využívali kvalitativní metodu sběru dat, a to polostrukturovaný rozhovor, a celý výzkum jsme pojali, z kvalitativního hlediska, jako mnohonásobnou případovou studii (Švaříček, Šedřová et al., 2007). Cílem bylo zachycení a možnost prezentování subjektivních pocitů a okolností každého jednotlivého případu.

Podmínkami pro účast ve výzkumu byla aktuální aktivní služba v armádě, ochota uskutečnit rozhovor a odpovídat na otázky. Účastníky jsme oslovili osobně či přes Messenger, a to napříč různými stupni velení u 13. dělostřeleckého pluku, kde slouží i autor této práce. Výzkumu se nakonec zúčastnilo šest vojáků ve věkovém rozmezí 22 až 43 let a všichni jsou muži. Rozhovory probíhaly osobně a online formou, přes aplikace Skype a Discord, a to od června 2020 do ledna 2021. Po provedení rozhovoru byl celý doslovně přepsán do textové podoby. Poté jsme za pomoci otevřeného kódování formou tužka-papír vytvořili prvotní témata, která jsme dále upravovali za pomoci shlukování témat, a dalšího axiálního a selektivního kódování. Na základě toho jsme dospěli k několika hlavním tématům a zdrojům motivace pro každého účastníka, které jsme následně znovu zkoumali a ověřovali v celém rozhovoru. Výsledky výzkumu jsme prezentovali formou případových studií, a to jako jednotlivé kazuistiky, doplněné o přímé vyjádření a popis samotných účastníků. V závěrečné zprávě ukazujeme společná témata a motivační postoje a shrnujeme motivační faktory pro jednotlivé výzkumné otázky.

Nejčastějším primárním motivačním faktorem pro vstup do armády mezi účastníky našeho výzkumu byla akčnost s propojením zkušeností a osobního rozvoje. Tito účastníci chtěli nastoupit do armády kvůli vidině možnosti prožitku nových a netradičních zkušeností, spojených s notnou dávkou adrenalinu. Schopnosti, dovednosti a zkušenosti, které člověk může získat v armádě, nemá takřka šanci zažít nikde v civilním sektoru, a proto byli tyto účastníci motivováni právě ke vstupu do armády. Tento motivační faktor uvedli čtyři ze šesti účastníků. Další motivační faktory byla nestereotypnost a stabilita zaměstnání. Výše finančního ohodnocení nehrála roli ani pro jednoho z účastníků a všichni potvrdili, že by práci vykonávali i za menší finanční obnos.

Primárním motivačním faktorem pro kariérní růst byla opět zkušenost a osobní rozvoj. Možnost rozvíjet své schopnosti, učit se další dovednosti a prohlubovat svou odbornost, uvedli jako hlavní motivaci opět čtyři účastníci ze šesti. Postup na vyšší pozice chtějí hlavně kvůli zlepšování se, rozvíjení sebe sama a možnosti otevření posunu na více specializované pozice, které lépe odpovídají zaměření každého z účastníků. Dalším faktorem bylo prodloužení možnosti kariérního života u armády, neboť vyšší pozice sebou

nese i prodloužení závazku. Pokud chce člověk sloužit u armády delší dobu, musí se nevyhnutelně posouvat na vyšší pozice. Poslední účastník už v současné době necítil žádnou motivaci ke kariérnímu růstu. Opět ani jeden z účastníků nezmínil vyšší plat jako motivační faktor. Všichni účastníci uvedli, že je práce baví a naplňuje a chtějí u armády sloužit co nejdelší možnou dobu.

U poslední oblasti, a to u motivace pro účast na zahraničních misích, byla jako hlavní motivační faktor uváděna zkušenost a osobní rozvoj. V této oblasti došlo k největší shodě v primárním zdroji motivace, když zkušenost uvedlo jako hlavní motivaci pět ze šesti účastníků. Mise nabízí zcela unikátní situace a prožitky, kterážto jedinečnost je hlavní příčinou zájmu o účast mezi našimi účastníky. Nové schopnosti, dovednosti, prožitky, poznání cizí země a kultury a možnost aplikovat vše, co se voják do té chvíle naučil, je silný důvod, proč se mise zúčastnit. Všichni účastníci uvedli, že jsou si vědomi možného rizika a počítají s ním, ale neodrazuje je to jakkoli od toho, aby na misi jeli. U mise také všichni zmínili i skvělé finanční ohodnocení, ovšem uvedli, že by se chtěli zúčastnit zahraničního nasazení i za nižší finanční ohodnocení. Poslední účastník na misi jet nechce, představuje pro něj více nevýhod než výhod, a to hlavně svou náročností a dlouhým časem stráveným mimo Česko.

Výzkum přináší unikátní vhled do subjektivního vnímání motivace každého účastníka a doplňuje další výzkumy o kvalitativní přístup zkoumání tohoto pole zájmu v České republice. Tato práce má za cíl čtenáři nastínit komplexnost motivace a představit armádu jako funkční systém a poodhalit vnitřní motivaci profesionálních vojáků naší republiky.

LITERATURA

1. Allport, W. G. (1937). The functional autonomy of motives. *American Journal of Psychology* 50. 141-156.
2. Armáda ČR. (2018a). *Armáda České republiky se představuje*. Získáno 14. ledna 2021 z <https://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5090>
3. Armáda ČR. (2018b). *Co se naučím na KZP*. Získáno 16. ledna 2021 z <https://kariera.army.cz/co-se-na-kzp-naucis>
4. Armáda ČR. (2018c). *Kariéra*. Získáno 15 února z <https://kariera.army.cz/vojak-z-povolani>
5. Armáda ČR. (2018d). *Volná místa*. Získáno 20. ledna 2021 z <https://kariera.army.cz/volna-mista>
6. Armáda ČR. (2018e). *Hodnosti*. Získáno 24. února 2021 z <https://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=43037>
7. Armáda ČR. (2018f). *Benefity profesionálů*. Získáno 25. února 2021 z <https://kariera.army.cz/benefity-profesionalu>
8. Armáda ČR. (2019a). *Historie armádních misí*. Získáno 7. února 2021 z <https://www.mise.army.cz/historie-misi/historie-zahranicnich-misi-140768/>
9. Armáda ČR. (2019b). *Příprava na misi*. Získáno 7. února 2021 z <https://www.mise.army.cz/aktualni-mise/afghanistan/zpravodajstvi/zdravotnicka-priprava-je-nedilnou-soucasti-zivota-na-misi-211271/>
10. Armáda ČR. (2021). *Aktuální mise*. Získáno 7. února 2021 z <https://www.mise.army.cz/aktualni-mise/default.htm>
11. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada
12. Ballová, N., Saliger, R., Hodný, J., Pavlát, J. (2009). Zahraniční vojenské mise a partnerské soužití. *Vojenské rozhledy*. 50. s. 154-167. Získáno 8. února 2021 z <https://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/zahranicni-vojenske-mise-a-partnerske-souziti-poznatky-z-armadniho-sociologickeho-vyzkumu>
13. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
14. Berlyne, D. E. (1965). *Structure and direction in thinking*. New York: John Wiley & Sons

15. Bodziany, M., Ścibiorek, Z., & Ślusarczyk, S. (2020). Motivating in theory and practice of command – case study of the Polish armed forces, the police and the fire service, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 2, pp. 474-492. Získáno 2. března 2021 z <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2044>
16. Bühler, Ch., & Allen, M. (1972). *Introduction to Humanistic Psychology*. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing Company.
17. Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada
18. Fransen, M. (2019). Selling Military Service During Wartime: U.S. Army Recruitment Advertising and Enlistment Motivation During the War Against Terror. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 2(1), pp. 178–192. Získáno 3. března 2021 z <https://doi.org/10.31374/sjms.12>
19. Freud, S. (1991). *Vybranné spisy I*. Praha: Avicenum
20. Freud, S. (1993). *Vybrané spisy II. – III*. Praha: Avicenum
21. Freud, S. (1998). *Mimo princip slasti a jiné práce z let 1920-1924*. Praha: Psychoanalytické nakladatelství J. Koco
22. Grigorov, G., & Spirdonov, S. (2018). Research on the Motivation for Choosing the Military Career. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 24, 302–307. Získáno 1. března 2021 z <https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0048>
23. Hall, S. C., & Lindzey, G. (1957). *Theories of personality*. New York: John Wiley & Sons
24. Helmus, T., Zimmerman, S., Posard, M., Wheeler, J., Ogletree, C., Stroud, Q., & Harrell, M. (2018). *Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army*. Získáno 25. února 2021 <https://doi.org/10.7249/RR2252>
25. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál
26. Homola, M. (1977). *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství
27. Institut doktrín VeV-VA. (2015). *Příručka vojáka AČR*. Vyškov: Institut doktrín VeV-VA
28. Kechkin, Y. U. V, Kozhunov, K. A., Kadyrov, A. R., & SHumakov, D. S. (2019). *Development of motivation and will of a soldier*. Získáno 27. února 2021 z <https://doi.org/10.18411/sr-10-12-2019-50>

29. Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada
30. Kos, R. (1991). Persistence of reading disabilities. The voices of middle school students. *American Educational Research Journal* 28(4), 875-895. Získáno 8.
31. Madsen, K. B. (1972). *Teorie motivace*. Praha: Academia
32. Madsen, K. B. (1979). *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia.
33. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
34. McClelland, D. C. (1988). *Human motivation*. Cambridge University
35. Ministerstvo obrany. (2001). *Základní řád ozbrojených sil České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky
36. Ministerstvo obrany. (2005). *Výsluhové náležitosti a přídavek na bydlení vojáků z povolání*. Získáno 23. ledna 2021 z <https://www.army.cz/scripts/detail.php?id=5367>
37. Ministerstvo obrany. (2014). *Přehled výhod*. Získáno 28. ledna 2021 z <http://www.veterani.army.cz/prehled-vyhod>
38. Ministerstvo obrany. (2015). *Vláda schválila Koncepti výstavby AČR 2025*. Získáno 24. února 2021 z <https://www.mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/vlada-schvalila-koncepci-vystavby-acr-2025--118119/>
39. Ministerstvo obrany. (2019). *Koncepce výstavby Armády České republiky 2030*. Získáno 24. února 2021 z https://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/koncepce__2030.pdf
40. Ministerstvo vnitra. (2020). *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv*. Získáno 6. února 2021 z https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=219/1999&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_sm_louvy
41. Mioviský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada
42. Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press
43. Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press
44. Nakonečný, M. (2004). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia
45. Österberg, J., Nilsson, J., & Hellum, N. (2020). The motivation to serve in the military among Swedish and Norwegian soldiers. A comparative study. *Journal of*

- Defense Resources Management*, 11(1), 30-42. Získáno 10. února 2021 z <https://search.proquest.com/scholarly-journals/motivation-serve-military-among-swedish-norwegian/docview/2418812586/se-2?accountid=16730>
46. Pákozdi, M., & Bárdos, G. (2020). Qualitative analysis of motivations for being a soldier. *Strategic Impact*, (75), 60-74. Získáno 10. února 2021 z <https://search.proquest.com/scholarly-journals/qualitative-analysis-motivations-being-soldier/docview/2455568073/se-2?accountid=16730>
 47. Plháková, A. (2003). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia
 48. Plháková, A. (2006). *Dějiny psychologie*. Praha: Grada
 49. Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE
 50. Roušar, J. (2006). *Česká republika a její profesionální armáda*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky
 51. Rowan, J. (1976). *Ordinary Ecstasy. Humanistic Psychology in Action*. London: Routledge & Kegan Paul
 52. Shaffer, J. B. P. (1978). *Humanistic Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.
 53. Slovník cizích slov. (nedat). *Význam slova movere*. Získáno 20. ledna 2021 z <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/movere-lat>
 54. Strauss, A., & Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert
 55. Švaříček, R., Šed'ová, K., a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál
února 2021 z <https://sci-hub.se/10.3102/00028312028004875>
 56. Velitelství výcviku-Vojenská akademie. (2021). *Kurzy*. Získáno 20. února 2021 z <https://www.vavyskov.cz/content/kurzy>
 57. Vyhláška č. 189. (2015). *Vyhláška o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích*. Získáno 7. února 2021 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-189>
 58. Výrost, J. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada
 59. Wilkinson. A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27, 40-56. Získáno 23. ledna 2021 z <https://doi.org/10.1108/00483489810368549>
 60. Winter, D. G. (1996). *Personality: Analysis and interpretation of lives*. New York: McGraw-Hill.
 61. *Zákon o ozbrojených silách České republiky 1999* Zákon č. 219/1999 Sb. Získáno 13 února 2021 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-219>

62. 13. dělostřelecký pluk. (2020). *Příručka vojáka dělostřeleckých oddílů*. Jince: 13. dělostřelecký pluk

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Abstrakt v českém jazyce
2. Abstrakt v anglickém jazyce
3. Informovaný souhlas

Příloha č. 1: Abstrakt v českém jazyce

Abstrakt

Název: Motivace vojáků AČR ke vstupu do armády, kariérnímu růstu a účasti na zahraničních misích.

Autor: Vítek Macháček

Vedoucí práce: Mgr. Erika Lipková

Počet stran a znaků: 73 stran, 150 244 znaků

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 62

Abstrakt:

V této bakalářské práci zkoumáme motivaci vojáků armády České republiky ke vstupu do armády, kariérnímu růstu a účasti na zahraničních misích. Zkoumáme individuální a subjektivní motivaci jednotlivých účastníků. Pro výzkum jsme zvolili kvalitativní design a data sbíráme za použití polostrukturovaného rozhovoru. Účastníky výzkumu je šest mužů, kteří jsou v současné době aktivními profesionálními vojáky v AČR. Data byla analyzována a interpretována metodou mnohonásobná případové studie. Za pomoci získaných dat jsme určili několik hlavních motivačních faktorů v každé oblasti našeho zkoumání. Hlavním motivem pro vstup do armády byla akčnost, zkušenosti a osobní rozvoj. Tyto tři zdánlivě odlišné faktory byly vždy uvedeny spolu a tvoří spíše jeden funkční celek. Hlavní motiv pro kariérní růst jsou zkušenosti a osobní rozvoj s menší poměrem akčnosti. A hlavním motivačním faktorem pro účast na zahraniční misi jsou opět zkušenosti a osobní rozvoj. V této oblasti byli účastníci výzkumu nejvíce zajedno. Zkušenosti byly tedy výrazným a dominantním faktorem v každé ze zkoumaných oblastí. Finance nebyly zmíněny jako výrazný motiv ani v jedné ze zmíněných sekcí.

Klíčová slova: motivace, armáda, vstup do armády, účast na zahraničních misích, kariéra v armádě

Příloha č. 2: Abstrakt v anglickém jazyce

Abstract

Title: Motivation of soldier of AČR to enter the army, career progress and participation in foreign missions

Author: Vít Macháček

Supervisor: Mgr. Erika Lipková

Number of pages and characters: 73 pages, 150 244 characters

Number of appendices: 3

Number of references: 62

Abstract:

In this bachelor's thesis we examine the motivation of soldiers of the army of Czech Republic to join the army, career growth and participation in foreign missions. We examine the individual and subjective motivation of individual participants. We chose a quality design for the research and we collect data using a semi-structured interview. The participants in the research are 6 men who are currently active professional soldiers in the AČR. The data were analyzed and interpreted by a multi-case study method. With the help of the obtained data, we were able to identify several main motivating factors in each area of our research. The primary motive for joining the army was action, experience and personal development. These three seemingly different factors have always been put together and rather form one functional unit. The main motive for career growth is experience and personal development with a lower ratio of activity. And the main motivating factor for participating in a foreign mission is again experience and personal development. Research participants were the most united in this area. Experience was therefore a significant and dominant factor in each of the areas studied. Finances were not mentioned as a significant motive in any of the mentioned sections.

Key words: motivation, army, entering the army, participation in foreign missions, career in the army

Příloha č. 3: Informovaný souhlas



Informovaný souhlas s účastí na výzkumu pro bakalářskou práci

Název práce: Motivace vojáků AČR ke vstupu do armády, kariérnímu růstu a účasti na zahraničních misích.

Autor výzkumu: Vítěk Macháček

Vedoucí výzkumu: Mgr. Erika Lipková

Termín realizace: 2020-2021

Místo realizace: Česká republika

Prohlašuji, že jsem **byl/a seznámen/a** s podmínkami účasti na výzkumu „*Motivace vojáků AČR ke vstupu do armády, kariérnímu růstu a účasti na zahraničních misích*“ a že se ho zúčastňuji dobrovolně.

Jsem si vědom, že výzkum se bude zabývat soukromými a citlivými otázkami, které mohou vyvolat retraumatizaci. Jsem si vědom toho, že můžu z výzkumu kdykoliv svobodně odejít a má data budou vymazána. Jsem si vědom toho že veškerá data jsou anonymní a nebudou použita jinak než v rámci výzkumu či výzkumného článku.

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru osobně i v online formě. Jsem si vědom toho, že výzkumník nebude používat mé jméno, ani konkrétní místa či údaje, které by mohli vést k mé identifikaci.

Datum.....

Jméno.....

Podpis.....