

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Bc. Pavelková Blanka

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Blanka Pavelková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Název anglicky

Motivation as a tool of performance management

Cíle práce

Analyzovat motivační systém v podmínkách AČR přesněji u 21. Základny taktického letectva Čáslav vzhledem k řízení výkonnosti zaměstnanců.

Teoretická část diplomové práce vysvětluje základní pojmy, stěžejní pro porozumění problematice řízení, motivace a výkonnosti.

Praktická část se věnuje představení 21. Základny taktického letectva Čáslav a objasnění její funkce ve struktuře AČR a hlavně na analýzu motivačního systému vzhledem ke způsobu řízení této organizace. Dále pak na zhodnocení a následném zpracování možných návrhů změn, které by přispěly k vyšší výkonnosti zaměstnanců.

Metodika

Metodika práce zahrnuje kvalitativní výzkum – metoda dotazníkového šetření a analýzu dokumentů a norm této organizace.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, personální řízení, motivace, teorie motivace, motivační program, hodnocení, odměňování, benefity, účinnost motivačních faktorů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace.

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-868-5100-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. 128. ISBN 80-245-0703-X
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace jako nástroj řízení výkonnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne: 31. března 2020

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce, panu Ing. Josefu Kříži, CSc. za vstřícnost a trpělivost, za cenné rady a připomínky, které mi byly velkým přínosem.

Děkuji také všem svým kolegům, kteří věnovali čas mým otázkám a hlavně personálnímu oddělení a vrchnímu praporčíkovi 21. zTL v Čáslavi.

V neposlední řadě své rodině za podporu a pochopení v průběhu celého studia.

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců v podmínkách Armády České Republiky, přesněji u 21. Základny taktického letectva Čáslav, která slouží jako nástroj jejich výkonnosti.

Teoretická část práce je rozdělena na čtyři kapitoly, ve kterých se zabývám nastudovanými teoretickými poznatky z oblasti motivace, motivace k práci, personálního řízení a stimulačních prostředků motivace.

Praktickou část jsem věnovala seznámení a charakteristice vybraného útvaru AČR. Jsou zde definovány dva typy zaměstnanců a jim poskytované zaměstnanecké benefity a programy. Zásadní kapitolou této části je výstup z provedeného dotazníkového šetření, jeho zhodnocení a následné zpracování možných návrhů změn, které by přispěly k vyšší výkonnosti zaměstnanců.

Klíčová slova: Motivace, teorie motivace, účinnost a překážky motivace, motivace pracovního jednání, motivační program, hodnocení, řízení, řídicí proces, odměňování, benefity, voják z povolání v Armádě České republiky.

Motivation as a tool of performance management

Abstract

The thesis deals with the issue of employee motivation in the conditions of the Army of the Czech Republic, more specifically at the 21st Tactical Air Force Base Čáslav, which serves as a tool for their performance.

The theoretical part of the thesis is divided into four chapters, in which I deal with the theoretical knowledge from the field of motivation, motivation for work, personnel management and motivational means of motivation.

The practical part was devoted to familiarization and characteristics of the selected department of the ACR. There are defined two types of employees and provided employee benefits and programs. The main chapter of this part is the output of the survey, its evaluation and subsequent processing of possible proposals for changes that would contribute to higher employee performance.

Keywords: Motivation, theory of motivation, efficiency and obstacles to motivation, work motivation, motivation program, rating, management, control process, remuneration, benefits, professional soldier in the Army of the Czech Republic.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Motivace.....	13
3.1.1 Obecná teorie motivace	14
3.1.2 Zdroje motivace	17
3.1.3 Překážky motivace	20
3.1.4 Formy motivace	22
3.2 Motivace pracovní jednání.....	23
3.2.1 Teorie motivace pracovního jednání.....	24
3.3 Motivační program.....	26
3.3.1 Realizace motivačního programu organizace	27
3.4 Řízení / vedení.....	28
3.4.1 Styly řízení / vedení	29
3.5 Hodnocení a odměňování v organizaci	32
3.5.1 Jednotný systém hodnocení zaměstnanců.....	32
3.5.2 Odměňování pracovníků.....	33
3.6 Velení a řízení v AČR.....	34
3.6.1 Struktura jednotlivých úrovní velení	35
3.6.2 Základní principy velení	35
3.7 Voják z povolání v Armádě České republiky	36
3.7.1 Základní povinnosti vojáků	36
3.7.2 Základní povinnosti nadřízeného.....	37
3.7.3 Kázeňská pravomoc, kázeňské odměny a tresty.....	38
3.7.4 Služební plat	39
3.7.5 Služební hodnocení.....	39
3.7.6 Výhody služebního poměru	40
4 Vlastní práce	42
4.1 Charakteristika 21. Základny taktického letectva Čáslav „ Zvolenská“	42
4.1.1 Historie 21. Základny TL.....	42
4.1.2 Současnost	43
4.2 Předvýzkum.....	46
4.3 Dotazníkové šetření.....	47
5 Výsledky a diskuse	49

5.1	Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření.....	49
6	Závěr.....	64
7	Seznam použitých zdrojů.....	67
8	Seznam obrázků	69
9	Seznam použitých zkratk.....	70
10	Přílohy	71

1 Úvod

Téma diplomové práce jsem si nevybrala náhodně. Ve své práci chci využít zkušenosti ze své profesní kariéry, kterou jsem zatím celou strávila na různých pozicích v AČR, kde jsou podmínky motivace v určité míře ohraničeny. Dále bych ráda použila informace z odborné literatury, které jsem získala při psaní bakalářské práce zabývající se manažerem a jeho kompetencemi v AČR, neboť pracovní motivace patří do oblasti vedení (řízení) lidí v každé společnosti, organizaci či firmě, AČR nevyjímaje. Lidé v nich mají sice jiné potřeby, cíle a úkoly, ale přesto by dobrý manažer měl dokázat namotivovat pracovníky tak, aby využili svůj potenciál ke splnění cílů organizace a zároveň se cítili doceněni.

Může se zdát, že existuje zřetelný vztah mezi finanční odměnou, pracovním výkonem a spokojeností zaměstnance, ale to nemusí být vždy pravda. Existuje totiž mnoho dalších a neopomenutelných nástrojů motivace, které se stávají v určité době důležitější a to například jistota zaměstnání, možnost odborného rozvoje, kariérního růstu a mnoho další.

Úkolem teoretické části je seznámit se s pojmy spojenými s motivací, pracovní motivací, personálním řízením, hodnocením a odměňováním pracovníků a jejich výkonností s použitím odborné literatury a to včetně teorií pracovní motivace v AČR.

Úvod praktické části je věnován představení 21. Základny taktického letectva Čáslav a seznámení s její funkcí a začleněním v rámci AČR. Stěžejní je v praktické části práce dotazníkové šetření, které je složeno z otázek na pracovní motivaci, pracovního prostředí, komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, vztahy na pracovištích a v neposlední řadě na možnosti profesního rozvoje, množství a kvalitě motivačních a benefičních programů pro vojáky z povolání.

Závěrem diplomové práce je analyzovat motivační systém v podmínkách AČR přesněji u 21. Základny taktického letectva Čáslav a pokusit se zhodnotit silné a slabé stránky a případně navrhnou případné řešení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je především provést zhodnocení současného motivačního systému zaměstnanců u 21. Základny taktické letectva Čáslav a pokusit se navrhnout možnosti řešení funkčního motivačního programu.

2.2 Metodika

V teoretické části jsem vycházela z dostupné literatury, vnitřních předpisů Armády České republiky a rozhovoru s personálním náčelníkem útvaru.

Za hlavní zdroj dat potřebných k zhodnocení současného motivačního programu u tohoto útvaru jsem zvolila kvantitativní výzkum formou dotazníkové šetření. Jako předvýzkum jsem si vybrala rozhovor s náčelníkem personálního oddělení a následně i s vrchním praporčíkem útvaru. Na základě předvýzkumu jsem se rozhodla z dotazníkového šetření vyloučit občanské zaměstnance útvaru a věnovat pouze vojákům z povolání.

V dotazníku jsem použila pouze uzavřené otázky, které jsem rozdělila do tří sekcí:

- 1, obecné otázky
- 2, otázky o pracovní spokojenosti a vztazích na jednotlivých pracovištích
- 3, odměňování a motivace.

Dotazníky jsem společně s žádostí o účast na mém výzkumu rozdala osobně i zaslala elektronickou poštou. Vlastní dotazníkové šetření jsem následně zpracovala do grafů a slovně vyhodnotila.

3 Teoretická východiska

3.1 Motivace

Oblast lidské motivace je obecným označením vycházejícím z vědomých a nevědomých potřeb a rozhodně nepatří k novodobým problémům, ale řadí se k problémům stejně starým jako lidstvo samo. V odborné literatuře existuje mnoho různých definic motivace:

Lidská motivace vychází z vědomých nebo podvědomých potřeb. K prioritním požadavkům patří fyziologická potřeba vody, vzduchu, potravy, spánku a v neposlední řadě přístřeší. Jako sekundární potřeby je možné chápat sebeúctu, společenské postavení, přátelství, štědrost, úspěšnost či touhu po sebeuplatnění. Intenzita těchto potřeb se v průběhu času u jednotlivců mění. (Wehrich - Koontz, 1993)

Smyslem motivace je nenásilně vytvořit pozitivní přístup k určitému typu chování či k nějakému výkonu. Pojmem motivace se označuje jak proces, tak i jeho výsledek, tedy skutečnost, že někdo na někoho působí, ale i fakt, že něco existuje. (Plamínek, 2007)

„Motivací se míní to, co dává důvod k chování či činům, něco co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu.“ (Kolman – Rymešová – Chýlová – Gralton, 2012)

Termín motivace je odvozený z latinského slova „movere“ – hýbati, pohybovati, kterým lze přeneseně vyjádřit vnitřní podněty, tedy hybné síly, vedoucí k určitému chování. Dle psychologického slovníku Pavla a Heleny Hartlových se jedná o pojem nejednotný. Pojmem motivace označujeme skutečnost, že v lidské psychice působí vnitřní síly, které jedince zaměřují určitým směrem, a to se následně projevuje v podobě motivované činnosti. Cíl a intenzitu chování nelze oddělit. (Hartl – Hartlová, 2000)

Motivace je také vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Jde o sílu, která určuje aktivitu, dynamiku, adaptabilitu a flexibilitu. Ne vždy je však snadné za činy jednotlivců najít konkrétní motivy, bývají totiž skryté a také nevědomé. Motivovaní lidé se snaží něčeho dosáhnout, a proto dělají, hledají a budují. Naopak nemotivovaní jedinci jsou neteční a neaktivní. (Mikuláščík, 2007)

Motivace je potřeba komunikace. Kdykoliv a kdekoliv je to možné, měli by řídicí pracovníci vytvořit pro komunikaci optimální podmínky, vytvořit příjemné a stimulující pracovní prostředí, pomoci zaměstnancům, zlidštit jejich pracoviště, umožnit a podpořit profesionální růst. (Miskell – Miskell, 1996)

Motivace je vnitřním procesem, kterým lze vyjádřit touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí k dosažení osobně důležitého cíle nebo výsledku. Na tomto základě je motivace přímo vztažena k projevům chování, proto hovoříme o motivovaném jednání. (Tureckiová, 2004)

3.1.1 Obecná teorie motivace

Nakonečný ve své knize vyjadřuje motivaci jako hypotetický vědecký konstrukt, s funkcí popsat nebo vysvětlit psychologický fenomén, který je odvozován z faktů, že chování člověka má nějaký psychologický důvod, příčinu, smysl i cíl. (Nakonečný, 2014)

Motivace lidského chování, tedy snahy o její poznání a vysvětlení jsou považovány z hlediska psychologie za nejzajímavější témata, o čem svědčí velké množství nashromážděných poznatků, které se týkají této oblasti. Na podkladě těchto zjištění vzniklo několik základních výkladových modelů motivace lidského chování.

Dle autorů knihy Psychologie a sociologie řízení, Bedrnové & Nového a kol., lze mezi tyto teorie považovat:

Homeostatický model motivace lidského chování:

Tento model je založen na biologickém rámci, kdy každý jedinec usiluje o udržení stability svého vnitřního prostředí. Pokud u něj dojde k jeho narušení, vzniká napětí, které vyvíjí vnitřní tlak na jedince. Následně se pak člověk s využitím poznávacích funkcí a zkušeností snaží zaměřit veškeré své jednání určitým směrem tak, aby odstranil tento vnitřní tlak a došlo u něj k uspokojení potřeb a následně k opětovnému obnovení rovnováhy. Vzhledem k tomu, že je tato teorie založena na již zmiňovaném biologickém základu, není vhodná k vysvětlování motivace veškerého lidského chování.

Hédonistický model motivace lidského chování:

Tato teorie vychází z filozofického směru formulovaného již v Antice, kde základním kamenem je zdůraznění významu emocí (citů) člověka a předpoklad, že nakonec veškerá lidská činnost sleduje jediný cíl a to dosažení slasti a vyhnutí se strasti. Avšak ani tento model nelze použít k vysvětlení veškeré lidské motivace.

Aktivační (pobídkový) model motivace:

Již z názvu modelu lze vyčíst, že za základní motivační činitel je tady považován z vnějšího prostředí přicházející podnět či pobídka, která má silový účinek na chování a aktivitu člověka. Jde o tzv. pobídkovou motivaci, která nejen mobilizuje, ale také zaměřuje aktivitu člověka. Jsou rozlišovány dva typy pobídek:

- Prvotní = podněty, které mají vrozeně silový účinek např.: bolest.
- Druhotné = podněty, které svůj silový účinek získávají až jako výsledek procesů učení jedince.

Člověk na základě těchto skutečností vyhledává takové podněty, kde očekává uspokojení, úspěch, které působí pozitivně a snaží se vyhnout těm negativním. Touto teorií lze vysvětlit především motivy emocionální a s nimi spjaté motivy sociální.

Kognitivní (poznávací) model motivace:

Základem tohoto modelu je skutečnost, že jednotlivé poznávací procesy mají motivační účinky a ty se podílí na vzniku a povaze určité činnosti či jednání. Mezi nejznámější patří Feistingerova kognitivní disonance založena na nesouladu, který

vzniká v průběhu života člověka, kterou se snaží překonávat změnami svého chování a získáváním nových poznatků. (Bedrnová – Nový, 2007)

Humanistický model motivace:

K nejdůležitějším patří Maslowova pyramida potřeb, kde každý člověk má v sobě dva druhy sil. První, které vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou jedince zpět a druhou, kde naopak síly tlačí člověka dopředu, k celku. Tato teorie je založena na předpokladu, že každý člověk se snaží uspokojovat své potřeby od „nižších“ - fyziologických k těm „vyšším“ – potřeby seberealizace, tedy hierarchicky, kde vyšší stupeň se stává účinným až ve chvíli, kdy jsou uspokojeny dostatečně potřeby nižší. Maslowova teorie potřeb je považována za základní princip zdravého lidského vývoje. (Deiblová, 2005)



Obrázek č. 1: Hierarchie potřeb podle Maslowa (Bělohlávek, 2003)

„Fyziologické potřeby:

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

Potřeby jistoty a bezpečí:

dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti.

Potřeby sounáležitosti:

vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd..

Potřeba uznání a ocenění: peníze, pochvala.

Potřeba sebeaktualizace: dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.“ (Bělohlávek, 2003)

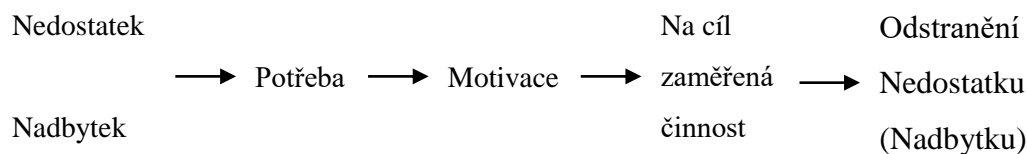
3.1.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace jsou označovány skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Jedná se o skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významně ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby

Potřeby jsou chápány jako člověkem subjektivně prožívaný nedostatek, ne vždy zcela uvědomovaný, něčeho důležitého. Jsou považovány za základní zdroj motivace, neboť je označujeme jako jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní člověku, ale i nižším živočichům. Potřeby se charakterizují jako nedostatek nebo nadbytek, tedy nelibě pociťovaný stav a vedou zpravidla k činnostem, které směřují k saturaci příslušné potřeby a to za předpokladu, že subjekt nalezne cíl k uspokojení dané potřeby.



Obrázek č. 2: Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová – Nový, 2007)

Základní členění potřeb:

- primární - jedná se o potřeby biologické, fyziologické či vícerogenní, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla (potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod.).
- sekundární – jsou potřeby sociální, společenské a psychogenní, jejichž existence je spjata s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským a kulturním (potřeba lásky, dominance, seberealizace).(Bedrnová – Nový, 2007)

Za nejznámější teorii potřeb je považována *Maslowova pyramida potřeb*. Teorie odpovídá každodenním zkušenostem a je považována za zásadní princip zdravého lidského vývoje. Vychází z předpokladu, že lidské potřeby jsou hierarchické, kde na nejnižším stupni stojí potřeby fyziologické a na nejvyšším pak potřeba seberealizace. Maslowem bylo stanoveno, že „nejbližší vyšší stupeň potřeb se stává účinným až tehdy, když jsou dostatečně uspokojeny potřeby nižší.“ (Deiblová, 2005)

Návyky

Návyky jsou důležitý usnadňující zdroj motivace. Jedná se o zautomatizovaný, fixovaný a opakující se způsob činnosti člověka v určité činnosti. Návyky lze definovat jako naučený vzorec chování a mohou se objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc mohou vznikat také jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky se pak mohou stávat výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářejících aktivit každého člověka. (Bedrnová – Nový, 2007)

Zájmy

Bedrnová – Nový (2007) uvádějí, že zájem patří k pojmům s nejednoznačným obsahem, avšak podstatné je, že v obecné poloze je chápán jako motiv.

„Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejími produkty.“
(Rubinštejn, 1961, cit. dle Hyhlík, Nakonečný, 1977)

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ (Růžička, 1994)

„Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.“ (Říčan, 1975)

Zájem je možné chápat jako zvláštní druh motivu se specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast činností, kterou se zájmy projevují, naplňují či rozvíjí a tím obohacují osobnost člověka a jeho pojetí života. Aby byla osobnost každého konkrétního jedince rozvíjena, měla by se dodržovat jeho zájmová orientace, společně s upevňováním šíře a hloubky zájmů. (Bedrnová – Nový, 2007)

Hodnoty a hodnotové cíle

Hodnoty jsou skutečnosti, se kterými se člověk během svého života setkává, poznává je a přisuzuje jim určitou hodnotu, význam a důležitost. Toto vše probíhá ve vazbě poznání a prožívání, proto hodnoty nikdy neodrážejí pouze objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince. Hodnotový systém má každý jedinec jako jakousi „osobní hodnotovou mapu“, kterou má zpravidla hierarchicky uspořádanou a jednotlivé uznávané hodnoty má seřazeny podle důležitosti. Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka a je také významným zdrojem veškeré lidské činnosti.

„Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv; záleží to na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují některé obecně platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.“
(Bedrnová – Nový, 2007)

K nejnámějším klasifikacím hodnot patří typologie hodnotových orientací psychologa Sprangera, který rozlišil šest osobnostních typů dle převažujícího zaměření:

- teoretický = zaměřen na hledání pravdy, uvažování; je racionální; nejvyšší hodnotou je poznání.
- ekonomický = je zaměřen na prospěch, prosperitu, na hromadění majetku; nejvyšší hodnotou je užitek.
- estetický = vyznává harmonii s tendencemi k individualismu a soběstačnosti; nejvyšší hodnotou je krása.
- sociální = charakterizuje člověka s nesobeckým zájmem o blaho a prospěch ostatních; láska je pro něj nesprávnější, nejhodnotnější forma vztahů; nejvyšší hodnotou vůbec.
- politický = nejvýše řadí moc, vliv a příležitost ovládat druhé.
- náboženský = je zaměřen k absolutním, božským hodnotám.

Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“

Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, mít podobu životních cílů, týkat se osobního či pracovního života. Vznikají z velké míry na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka, rodiny a autorit osobně. (Bedrnová – Nový, 2007)

3.1.3 Překážky motivace

Motivovaná činnost člověka ho vede k určitému cíli, ale neznamená to pro něj vždy hladké a bezproblémové uspokojení vzbuzených motivů. Taková činnost bývá zpravidla spojena s prožitky vnitřního naplnění a často vytváří prostor pro možnost vzniku nových i vyšších motivů.

Ve spojení motivace či realizace motivovaného chování se mohou objevit okolnosti vedoucí k neuskutečnění motivované činnosti či jí vůbec neumožní. Za překážky v motivované činnosti jedince jsou považovány frustrace, deprivace a konflikty motivů.

Frustrace

Frustrace ve svém základním významu představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti, která může být situací specifickou, objektivně definovatelnou s jistým charakteristickým rysem, že někdo nebo něco brání jedinci v realizaci a uspokojení motivované činnosti. Zároveň však také označuje určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem vlastní frustrační situace, jako je neúspěch, zklamání či neuspokojení. V obecné rovině lze říci, že každý jedinec má reakci na frustraci jinou, na tomto základě lze za typické reakce na frustraci považovat:

➤ *Agresi či útok*, kdy člověk hledá tzv. náhradní objekt, který nemá s prožívanou situací nic společného, ale „je právě po ruce“ a tudíž se stává cílem agrese ať již fyzické, verbální, nebo pouze myšlenkové či fantazijní.

➤ *Regresi*, kdy chování jedince můžeme považovat za návrat či sestup na úroveň dřívějšího vývojového období. Člověk prostřednictvím této reakce dokazuje, že činnost nelze zvládnout.

➤ *Stereotypii*, kdy člověk opakovaně i bez zjevného efektu automaticky opakuje určité způsoby činnosti. Často tato reakce vyústí do lhostejnosti až apatie.

Reakce člověka na frustraci je označována jako frustrační tolerance, kdy jde o specifické kvantitativní rozdíly odolnosti člověka vůči frustrační situaci. Frustrace je považována za aktuální nežádoucí změnu v psychice a jednání člověka bez vlivu na přetváření jeho osobnosti.

Deprivace

„Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu.“ (Langmeier, Matějček, 1974)

K důležitým znakům deprivace patří dlouhodobé neuspokojování pro člověka významných, základních potřeb a z toho následně dochází k negativnímu vlivu utváření a posléze i chování jedince. Na tomto základě dělíme deprivaci takto:

➤ senzickou, vycházející z neexistence nebo zásadního omezení smyslových podnětů nutných pro harmonický rozvoj osobnosti člověka,

- citová, emocionální, která je důsledkem nedostatku citových projevů vůči deprivovanému jedinci a to jak v kvantitě, tak i kvalitě těchto projevů,
- sociální, spočívá v nedostatku spokojení potřeb stýkat se s druhými lidmi,
- deprivaci základních biologických potřeb, k nimž řadíme potřebu jídla, tekutin, spánku. (Bedrnová – Nový, 2007)

Konflikty motivů

Problematika konfliktů motivů spočívá ve střetnutí dvou či více vzájemně neslučitelných motivů, které jsou provázané nepříjemnými emocemi. Na lidskou psychiku působí zpravidla nepříznivě, jedince trápí úzkost, pocity rozervanosti a vyčerpání, které jsou nebezpečné jak pro jeho integritu, tak i chování. Touto problematikou, zvláště dynamikou vnitřních konfliktů se zabýval Kurt Lewin, který zpracoval svoji typologii pěti základních motivačních konfliktů.

1. typ: apetence – apetence (přitahování – přitahování) = napětí vyvolané nemožností uspokojit současně oba motivy je sice jedincem přijímáno nepříjemně, ale vzhledem k tomu, že každý z těchto motivů znamená pro jedince určitý zisk či uspokojení je tento typ konfliktu považován za nejméně frustrující.
2. typ: averze – averze (odpuzování – odpuzování) = podstatou tohoto typu konfliktu je nutnost zvolit jednu ze stejně nežádoucích možností, které jsou vždy ztrátové. Naopak od předchozího je tento typ, typem s nejintenzivnější zátěží.
3. typ: apetence – averze (přitahování – odpuzování) = zde se již nejedná o vnitřní konflikt volby mezi dvěma cíli, ale je zde jeden motivační cíl s pozitivní i negativní motivační hodnotou, ke kterému má jedinec protikladné tendence. Hlavním znakem je tzv. ambivalence = prožitek současné přitažlivosti i odpudivosti motivačního objektu.
4. typ: nechci, ale musím = motivační cíl má pro jedince negativní hodnotu, ale zvnějšku, od okolí dostává hodnotu pozitivní, kterou je veden k dosažení cíle.
5. typ: chci, ale nesmím = zrcadlové převrácení, kde mechanismus dosažení cíle je shodný s typem nechci, ale musím. (Bedrnová – Nový, 2007)

3.1.4 Formy motivace

Formy motivace jsou různé. Já se věnuji především těm, které mají význam pro pochopení pracovní motivace. Na tomto základě lze motivaci rozdělit takto:

- vědomou a nevědomou motivaci = motivační funkcí má zde ONO, kdežto JÁ má jen funkci kontrolní. Na základě tohoto, lze konstatovat, že lidé často neznají, nebo nechtějí znát své skutečné motivy. K tomuto dochází vždy, když jsou obecně nepřijímané, pak se snažíme skutečné motivy zastříit a hledáme zástupné motivy. Toto dělení pochází z psychoanalýzy.
- primární a sekundární motivaci = vrozené a získané motivy, vycházející z teorie učení.
- vnitřní a vnější motivaci = má velký význam pro popis a vysvětlení pracovního chování, je považováno za „nejmodernější“ klasifikaci motivace. Zevně motivovaní lidé jsou závislí např. na chvále nadřízeného, na zvýšení platu, kdežto vnitřně motivovaní lidé dělají nějakou práci pro ni samu. (Deiblová, 2005)

3.2 Motivace pracovní jednání

„ Pracovní motivace se primárně projevuje ve vztahu člověka k jeho práci“.
(Štikar, 2003)

„Jen za předpokladu, že lidé chtějí pracovat a jsou podporováni dělat věci dobře, je možné se na ně spolehnout. Motivace poskytuje důvod lidem, kteří chtějí odvést dobrou práci.“ (Forsyth, 2009)

V dnešní době je obvyklé, že lidé pracují a tudíž pracovní činnost považujeme za činnost cílevědomou, systematicky vykonávanou, záměrnou a motivovanou. Následně pak lze porozumět pojmu pracovní motivace jako lidské chování, které je spojeno s výkonem pracovní činnosti při zastávání určité pracovní role při plnění pracovního úkolu. Na základě tohoto pak platí:

„Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. Vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“

V psychologii rozlišujeme dvě skupiny pracovních motivů:

- motivy související s prací samou = motivace intrinsická,
- motivy ležící mimo vlastní práci = motivace extrinsická.

Intrinsické motivy

- potřeba činnosti,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Extrinsické motivy

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu.

Jiný přístup k pracovní motivaci je postaven na skutečnosti, že motivy působící v pracovní činnosti se mohou projevit rozdílným způsobem a pak je lze přiřadit do některé tří skupin:

- motivy aktivní = jde o ty, které přímo povzbuzují pracovní výkon,
- motivy podporující = produkují podmínky pro silnější působení aktivním motivů,
- motivy potlačující = odvádějí pracovníka od činnosti.

Z těchto skutečností lze uvažovat o motivaci pracovního jednání jako o jednom z osobních faktorů ovlivňující pracovní činnost člověka a nepřímo i prospěch organizace. Pro management podniku je pak nejdůležitější průběžně věnovat pracovní motivaci zvýšenou pozornost. (Bedrnová – Nový, 2007)

3.2.1 Teorie motivace pracovního jednání

Nejnámější modely zdůrazňují kognitivní (poznávací) procesy člověka:

Dvoufaktorová teorie motivace

označovaná též jako motivačně hygienická teorie, založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb (faktorů).

1. Faktory vnější či hygienické – pokud jsou příznivé, vedou pracovníky k tomu, že nepociťují pracovní nespokojenost a nemají velký vliv na pracovní motivaci. V opačném případě, kdy jsou v nepříznivém postavení, vyvolají negativní vliv na motivaci k práci.

2. Faktory vnitřní, motivátory – v nepříznivém stavu působí na pracovníka negativně, ten pak není spokojen a není ani správně motivován k práci. V kladném případě se dostaví pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace.

Autorem teorie je psycholog Frederick Herzberg a na jejím základě, lze ukázat, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.

Teorie kompetence

U dospělého člověka se v oblasti pracovní projevuje jako potřeba prokázat své schopnosti, své pracovní oprávnění respektive získat respekt nadřízených, spolupracovníků či partnera a vlastních dětí. Manažer během praktického využití této teorie by se měl vždy snažit svým pracovníkům přidělovat přiměřené úkoly, které by měly vždy mírně překročit již dříve splněné úkoly daného pracovníka.

Teorie expektance

Základ teorie vychází z poznávacích (kognitivních) motivačních teorií a jejím tvůrcem je Victor Harold Vroom. Teorii lze popsat slovy, že lidé řeší problémy, rozhodují se a na tom základě určitým způsobem jednají. Expektance je založena na dvou podstatných pojmech: expektanci a valenci, kde pracovní činnost je brána jako způsob k dosažení pro člověka podstatné hodnoty.

Exspektanční teorie motivace pracovního jednání lze formálně vyjádřit: $M = f(V * E)$, kde M – úroveň motivace, V – valence, tedy očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede, E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Základ koncepce rovnováhy je fenomén sociálního srovnávání. Člověk (pracovník) má tendenci srovnávat svůj vklad do práce a efekty z vykonané práce, s pracovním

vkładem a efektem svých kolegů a to jak po stránce náročnosti práce, odpovědnosti, ale i podle dosažených efektů a to jak hmotných, tak i nehmotných.

Teorie X a Y

Teorie je založena na humanistické psychologii a jde o odrazy existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi, na základě kterých vycházejí dva přístupy: typ X a typ Y.

Typ X - přístup vcelku vyjadřuje názor, že člověk je tvor tzv. líný s vrozenou nechutí k práci a proto je nutné ho k práci nutit, vést ho a kontrolovat, ale také ho za dobrou práci odměňovat.

Typ Y – předpokládá, že fyzická a duševní energie v práci je pro člověka stejně přirozená jako hra či odpočinek.

Současná lidská společnost z větší části odpovídá typu Y, a proto je nutné, aby vedoucí pracovníci měli snahu měnit současné přístupy a tím koordinovali cíle organizace s cíli zaměstnanců a zároveň předávali větší část odpovědnosti každému pracovníkovi za jeho práci. (Bedrnová – Nový, 2007)

3.3 Motivační program

Motivační program organizace je jedním z významných organizačních dokumentů a je považován za závaznou směrnici upravující chování manažerů organizace. Jde o soubor pravidel, opatření a postupů pro dosažení požadované pracovní motivace. Je tvořen na základě analýzy organizačních potřeb, cílů a identifikaci možných kritických míst fungování a činnosti organizace. Na tomto podkladu upřesňuje konkrétní systém práce s lidmi v organizaci, vztažený na ovlivňování dosažení optimální pracovní motivace zaměstnanců a zabezpečení obecných předpokladů výkonnosti pracovníků, mezi které patří:

- pracovníci vykonávající práci, která je smysluplná;
- pracovníci vykonávající práci, která je pro ně zajímavá a poskytuje jim příležitost osobního rozvoje;
- pracovníci mají perspektivu odborného růstu a postupu;
- pracovníci jsou za svou práci hodnoceni na podkladě odvedené kvalitní práce a její hodnotě pro cíle organizace a to v souladu s tím, co pracovník očekával;

- pracovníci jsou dostatečně informováni o všem významném pro organizaci, ale i pro jejich osobu a práci;
- pracovníci pracují v příjemném sociálním prostředí a jejich vedení je založeno na toleranci a respektu mezi nimi a vedoucím pracovníkem. (Bedrnová – Nový, 2007)

3.3.1 Realizace motivačního programu organizace

Hlavní funkcí motivačního programu každé organizace je vytvořit optimální podmínky pro podporu pracovní motivace všech pracovníků v organizaci tak, aby bylo dosaženo efektivního fungování celé organizace. Je tedy nutné shromáždit a identifikovat *sociálně ekonomické informace důležité pro každou organizaci*, mezi které patří:

- Informace o technických, technologických a organizačních pracovních podmínkách práce;
- Informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociálním vybavení pracovišť, o systému personálního řízení a personální práce v organizaci;
- Informace o uplatňování systému hodnocení a odměňování pracovníků, o sociální péči v organizaci a o způsobech v řízení a vedení pracovníků.

Základní rozčlenění tvorby motivačního programu:

- Analýza motivační struktury pracovníků organizace, které hlavním úkolem je, identifikace kritických míst v pracovní motivaci zaměstnanců organizace.
- Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu.
- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků a určení její potřebné hladiny.
- Definování případných forem stimulace pracovního jednání nutných zaměření motivačního programu.
- Výběr určitých forem a postupů stimulace pracovního jednání a určení jasných podmínek jejich uplatňování.
- Vlastní sestavení motivačního programu a následně seznámení všech pracovníků dané organizace se schváleným programem. Jde zdánlivě o zanedbatelnou věc, ale ve skutečnosti je pro zaměstnance velmi významná, neboť na

jejím podkladě, by měl mít každý pracovník pocit, že pro něj, pro jeho pracovní spokojenost a motivaci vedení jeho organizace něco dělá.

Motivační program každé organizace vychází z aktuálních potřeb organizace a jejich pracovníků a tudíž je nutné program pravidelně vyhodnocovat a na podkladě vyhodnocovacích analýz ho aktualizovat.(Bedrnová – Nový, 2007)

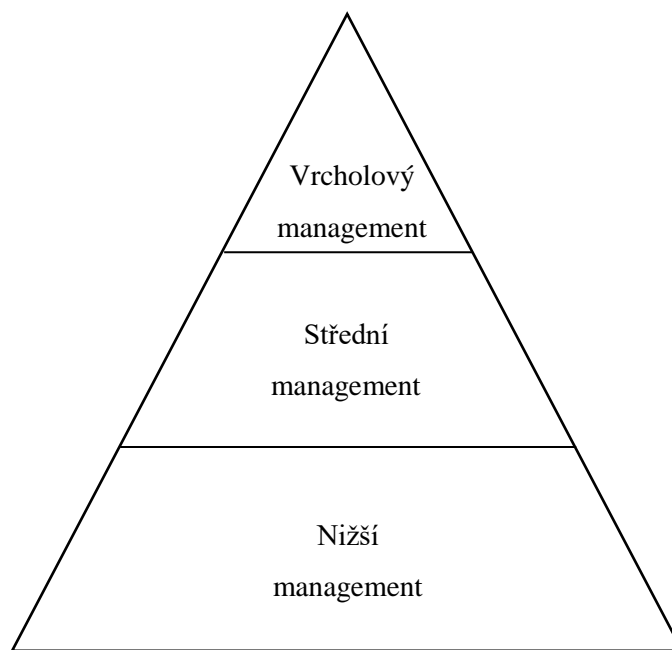
3.4 Řízení / vedení

Řízení neboli personální řízení je součástí vedení organizace a prací každého vedoucího pracovníka managementu, který se zabývá pracovníky a jejich vnitropodnikovými vztahy. Tudíž personální řízení je pak specifickým oborem orientovaným na člověka v organizaci.(Kocianová, 2012)

„Řízení je náročná činnost, která vyžaduje komplexní přístup zahrnující analytické práce, alternativní zvažování záměrů strategické povahy, uskutečnění realizačních kroků i kontrolu dosahovaných výsledků.“(Bedrnová – Nový, 2007)

Řízení lidských zdrojů neboli personální řízení je jádrem řízení celé organizace, jeho nejdůležitější složkou, kde člověk je vyjadřován jako pracovní síla a zároveň považován za nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace. (Koubek, 2001)

Management odpovídá českému řízení a je myšleno jako řízení podnikové založené na činnostech výrobních, vývojových, finančních, ale i lidem, kteří tyto funkce vykonávají. Řízení je možné taktéž postavit jako pyramidu, kde na vrcholu je jeden člověk nebo úzký tým s největší pravomocí, ale i odpovědností. Střední část této pyramidy pak obsazuje větší počet lidí, kde mají sice menší odpovědnost i pravomoci, ale jejich pozice v organizaci mohou být speciální. Posledním patrem pyramidy jsou pak manažeři s nejnižší pravomocí, ale i odpovědností. (Mikuláščík, 2007)



Obrázek č. 3: Pyramida řízení (Mikuláščík, 2007)

3.4.1 Styly řízení / vedení

Způsoby jednání manažera, to, jak efektivně je způsobilý naplňovat cíle organizace, jak je schopen vzájemně působit a komunikovat se svými pracovníky je označován jako styl jeho řízení. Z průběhu historie a vývoje se projevuje, že chování manažera často bývá ovlivněno jeho osobností než závazky k organizaci.

Na základě mnoha výzkumů manažerského chování jsou stanoveny dvě základní dimenze jeho chování:

- projevy respektu, kterými manažeři dávali svým podřízeným najevo úctu, uznání a ohleduplnost vůči jejich pocitům;
- projevy strukturovanosti, ve kterých manažeři aktivně zpracovávali informace, řídili své zaměstnance a plánovali, aby efektivně dosáhli pracovního cíle. Tato dimenze je označována jako *zaměřenost řídicí práce manažera* a byla nakonec vymezena ve dvou podobách: *zaměřenost na lidi* a *zaměřenost na úkoly*.

Na podkladě těchto skutečností má úspěšný manažer pracovat tak, aby obě zaměření kvalitně a efektivně skloubil.

Historicky je prokázáno, že E. F. Fiedler později zdůraznil fakt, že v chování manažera se také objevuje mocenské chování, které je vymezováno pravidly, kontrolou jejich dodržování, udělováním odměn a trestů ze strany manažera. Tuto teorii Fiedler nazval: *Teorii situačního řízení* a zakládá jí na podmínce, že se musí průběžně měnit zaměřenost a konkrétní způsoby jednání manažera, tak i podmínky řízení.

Zaměření a chování manažera, rozsah zapojení jednotlivých pracovníků, jejich spoluúčast na řízení organizace a míra připravenosti pracovníků přijmout odpovědnost jsou základem pro základní styly vedení. (Bedrnová – Nový, 2007)

Autoritářský styl

Nazývaný též jako vykořisťovatelský, kdy manažer rozhoduje úplně sám, ale i zneužívá svého postavení. Jedná se o neefektivní styl, který nedodrží zásady efektivního managementu.

Autoritativní styl

Manažer rozhoduje sám, dává příkazy, kontroluje jejich plnění a pak na tomto základě odměňuje. Tento styl je efektivní v období krizí a v období, kdy je nutné okamžité rozhodnutí.

Konzultativní styl

Styl bývá označován slovem demokratický a manažer zde rozhoduje sám na základě konzultací, ale pouze s vybranými členy skupiny. Je efektivní v době stability a v období dílčích změn. Na manažera jsou kladeny vysoké nároky na komunikační dovednosti, a to jak na podporu vybraných členů skupiny, ale i na vysvětlení situací, kdy rozhoduje sám a nekonzultuje s nimi svoje rozhodnutí.

Participativní styl

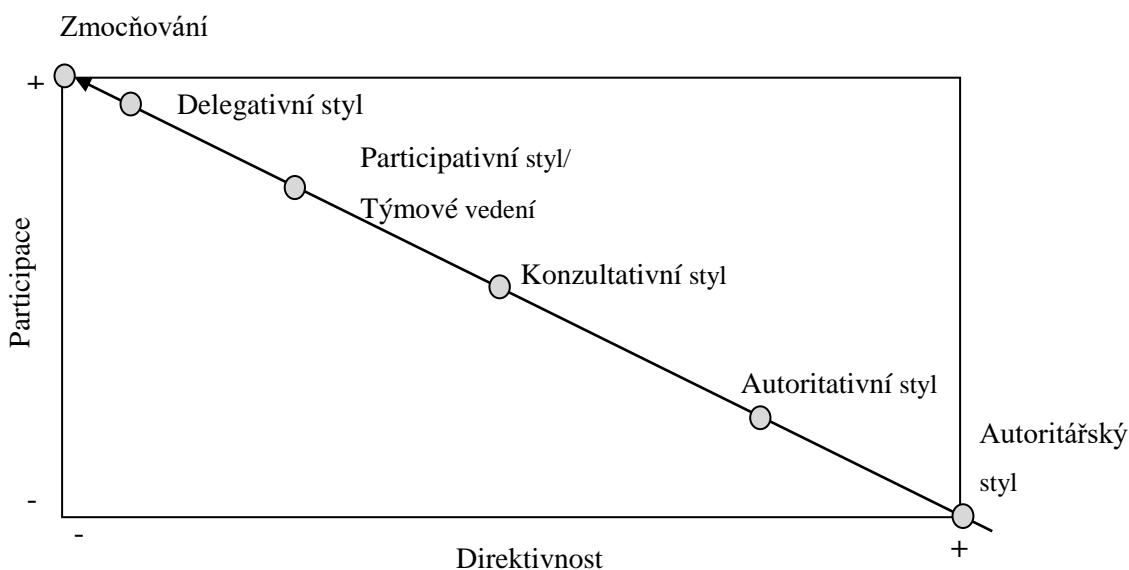
Jedná se o pokročilou variantu demokratického stylu, kde manažer proces řídí a usnadňuje průběh. Nejlepší výsledek takového jednání je přijat, bez ohledu na autorství návrhu. Styl je vhodný v prostředí změny a při plnění nezaběhlých úkolů a účinný pokud pracovníci kompetentně plní své role a celá skupina je soudržná.

Delegativní styl

Nazývaný též „volná uzda“, kdy mezi lídrem a spolupracovníkem je vysoká míra důvěry a manažer na pracovníky přenáší část svých významných či nových úkolů, spojených s dalším rozvojem organizace a vedoucí k posílení schopností a motivace pracovníků. Mezi lídrem a jeho pracovníky je kolegiální vztah. Styl se stává efektivním za předpokladu, že manažer je ochotný delegovat úkoly a cíle a pracovníci jsou tyto úkoly a cíle schopni plnit samostatně a potřebné úrovni.

Zmocňování

Považován za rozšířenou variantu delegování, rozhodnutí jsou přijímána na stejném místě, kde je úkol realizován. Kompetentní je vždy člověk, který věci nejlépe rozumí a zároveň nese i odpovědnost za výsledek – cíl. K naplnění tohoto stylu vedení je nutná ochota pracovníků nést odpovědnost, ale i sdělovat a prosazovat svoje názory. (Tureckiová,2007)



Obrázek č. 4 Styly vedení (Tureckiová,2007)

3.5 Hodnocení a odměňování v organizaci

„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“
(Bedrnová – Nový, 2007)

Hodnocení zaměstnanců je doporučováno manažerům provádět dvakrát ročně za přítomnosti hodnoceného pracovníka a to písemnou formou, tak aby měl hodnocený prostor k vyjádření a vedoucí pracovník měl naopak možnost svůj názor obhájit nebo uznat argumenty hodnoceného zaměstnance. Po ukončení hodnotícího procesu je nutný podpis obou stran.

Před začátkem hodnocení svých zaměstnanců, je dobré, aby vedoucí pracovník posoudil pracovní podmínky, které jim vytvořil. K posouzení kvality pracovních podmínek v základu stačí, aby si vedoucí pracovník odpověděl kladně na otázky typu.

„Mají příjemné pracovní prostředí, které je bude k vyššímu výkonu motivovat?“

„Mají odpovídající pracovní prostředky?“

„Mají dostatek pracovních prostředků?“

„Vytváříme dostatečné podmínky k pracovním výkonům?“

Před samotným zpracováním hodnocení by si měl hodnotící pracovník vypracovat jednotný systém hodnocení zaměstnanců.

3.5.1 Jednotný systém hodnocení zaměstnanců

Jednotný systém hodnocení zaměstnanců každé firmy je sestavováno vedením firmy a následně odsouhlaseno personálním oddělením, aby nenastala situace, že hodnocení by mohlo být v rozporu se Zákoníkem práce. Následně jsou s postupem seznámeni zaměstnanci organizace a to jak s účelem hodnocení, tak i jak často bude probíhat.

Na začátku sestavování jednotného systému hodnocení zaměstnanců je nutné si vymezit dva základní pojmy:

Hodnocení výkonu

„Zahrnuje posudek toho, jak zaměstnanec přistupuje ke své práci, jaká je jeho produktivita, jak dokáže svoji práci zkoordinovat.“ Má však jeden zásadní problém, neboť pokud bude provedeno špatně, může se stát demotivující.

Hodnocení práce

„Reflektuje přínos zaměstnance pro firmu, důležitost jeho práce. Vše je ohodnoceno odpovídající mzdou.“

Každý vedoucí pracovník by měl objektivně zhodnotit všechny svoje zaměstnance, i když se mu to zdá obtížné a nepříjemné. Vždyť každý dobrý zaměstnanec je nejcennější co organizace má a hodnocení v dobře fungující organizaci je považováno za jeden motivační prvek a na jeho základě by mělo docházet ke zvyšování platů a kariéernímu postupu.

Pro zaměstnance po hodnocení musí být jasné cíle organizace, vztah k jejich práci a specifickým úkolům, jak mohou dosáhnout zlepšení, co od nich hodnotící očekává a jaké jsou jeho vyhlídky pro kariéerní postup u organizace. (Halík, 2008)

3.5.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je chápáno jako odměna závislá na pracovním výkonu a patří k nejstarším a nejzávažnějším personálním činnostem s velkou pozorností vedení organizace, tak i jejich pracovníků. Neznamená totiž pouze mzdu, plat či jinou formy finanční odměny, ale i povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody, které nejsou vždy odvislé od pracovního výkonu. Bývají často spjaté pouze s pracovním poměrem v organizaci. Tyto takzvaně hmatatelné odměny, o kterých rozhoduje a kontroluje sama organizace, se také nazývají *odměnami vnějšími*.

Naopak *odměny vnitřní*, nemají hmotnou povahu, ale souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, z pocitů užitečnosti, s radostí z práce či z neformálního uznání okolí. Tento typ odměn může organizace značně ovlivňovat a to například přesně na míru šitým pracovním úkolem pro jednotlivého pracovníka a proto je spjat s osobností pracovníka, s jeho potřebami, postoji, hodnotami a zájmy. Oba dva typy odměn mají sice jinou povahu, ale jsou velmi úzce provázané.

Při udělování odměn ve firmě záleží na poměru jednotlivých forem odměny, ale také na pravidlech, nástrojích a postupech odměňování jednotlivých pracovníků v organizaci.

Každá organizace má pracovat na tom, aby její systém odměňování byl přiměřený, spravedlivý a motivující pro zaměstnance na všech pozicích.

Úkoly systému odměňování organizace:

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- ustálit potřebné pracovníky;
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti;
- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- povaha systému odměňování musí být v organizaci přiměřená jejím zdrojům a dalším cílům;
- musí být zaměstnanci akceptován;
- pozitivně motivovat pracovníky, aby pracovali dle svých nejlepších schopností;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných snah při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti;
- stimulovat pracovníky ke zvyšování kvalifikace a schopností;
- zajistit vhodnou formu kontroly nákladů, s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy. (Koubek, 2001)

3.6 Velení a řízení v AČR

„Velení a řízení je rozhodující společnou a neoddělitelnou součástí všech operací. Musí zabezpečovat spolehlivé řízení vojenské síly v zájmu splnění stanovených úkolů. Je uskutečňováno orgány velení, které tvoří velitelé a štáby. Ty spolu s místy velení, prostředky velení a prvky zabezpečení vytvářejí systém velení a řízení.“ (Dudek, 2013)

3.6.1 Struktura jednotlivých úrovní velení

Strategická úroveň

Rozpracovává politické úkoly do vojenských strategických cílů a s využitím dostupných zdrojů je plánuje a řídí jejich splnění.

Operační úroveň

Rozvíjí vojenskostrategické cíle do operačních a taktických cílů, plánuje a řídí jejich dosažení s využitím přidělených zdrojů formou vojenských operací.

Taktická úroveň

Plánuje a řídí dosažení taktických cílů za využití předělených zdrojů a okamžitě řídí bojovou a nebojovou činnost podřízených sil. (Dudek, 2013)

3.6.2 Základní principy velení

1. Velení je vykonáváno veliteli nebo v zastoupení velitelů, jedná se o pravomoc převedenou na jednotlivce, aby ovlivňoval události a velel podřízeným při realizaci rozhodnutí. Funkce velitele ve velení je rozhodující a to bez ohledu na technologické a vědecké zlepšení v řízení. Zahrnuje tři příbuzné prvky:
 - vedení = je promyšlený proces, jak ovlivňovat podřízené vojáky, aby došlo k naplnění daného cíle. K úspěšnému splnění jsou nutné dvě základní dovednosti:
 - vytvářet energii = zaujmout, motivovat, vzbudit elán,*
 - usměrňovat energii = volit správný směr, tempo a využití zdrojů;*
 - rozhodování a to včetně odhadu rizika;
 - řízení.
2. „Vojenské velení je umění rozhodování, motivování a vedení ke splnění stanovených úkolů na všech úrovních. To vyžaduje vizi žádoucího výsledku/výsledků, pochopení způsobů, priorit mise a přidělení zdrojů, schopnost zhodnotit lidi a rizika a zahrnuje nepřetržitý proces znovu zhodnocení situace. Velitel potřebuje především rozhodnout o variantě způsobu činnosti a vést k jejímu naplnění. A tak jsou vedení a rozhodování

jeho prvořadé povinnosti. Velení také zahrnuje odpovědnost a řízení. Avšak řízení se nerovná velení, ale je pouze jeho stránkou. Výkon řízení je sdílen velitelem a jeho štábem.“

3. Velení je silná a ustálená aktivita člověka, která zahrnuje pravomoc, osobní odpovědnost a povinnost.

Základní teorie velení má čtyři aspekty:

- jasné porozumění zámyslu nadřízeného velitele;
- odpovědnost za podřízené součásti splnit tento zámysl;
- závažnost přijetí svého rozhodnutí a odhodlání na straně velitele prosadit plán až do úspěšného konce.

Tato teorie jako celek vyžaduje styl velení, který schvaluje přesun kompetencí na nižší velení, volnost, rychlost akce a iniciativu, ale pouze za předpokladu, že podřízení plní v plném rozsahu nařízení nadřízeného. (Dudek, 2013)

3.7 Voják z povolání v Armádě České republiky

„Vojákem z povolání (dále jen „voják“) je občan, který vojenskou činnou službu vykonává jako svoje zaměstnání. Voják je ve služebním poměru k České republice. Občan může být povolán do služebního poměru jen na základě vlastní žádosti.“
(Česká republika, 1999)

3.7.1 Základní povinnosti vojáků

„Voják je povinen:

- důsledně a přesně plnit úkoly, které mu ukládají právní předpisy a rozkazy nadřízených,
- svědomitě a řádně konat službu podle svých sil, znalostí a schopností,
- zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu služby a které v zájmu služby nelze sdělovat jiným osobám, to neplatí, pokud byl této povinnosti zproštěn služebním orgánem,
- ohlásit svému nadřízenému závady, nedostatky, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby, a hrozící škodu,

- zvyšovat své odborné znalosti a prohlubovat svoji kvalifikaci, dbát o svoji fyzickou zdatnost,
- dodržovat pravidla služební zdvořilosti a chovat se i mimo službu tak, aby neohrozil vážnost a důvěryhodnost ozbrojených sil, dodržovat při výkonu služby právní předpisy, mezinárodní právo válečné a humanitární, mezinárodní smlouvy a rozkazy nadřízených,
- při výkonu služby nosit předepsaný stejnokroj a zdržet se jednání, které by narušovalo nebo znevažovalo jeho vzhled, výjimky stanoví služební orgán,
- zneužívat ve svůj prospěch nebo ve prospěch jiných osob informace získané při výkonu služby a nepřijímat neoprávněné dary nebo jiné výhody v souvislosti s výkonem služby,
- bezodkladně ohlásit nadřízenému zahájení trestního řízení nebo řízení o přestupku vůči své osobě a informovat ho o průběhu a ukončení řízení,
- nejpozději po zahájení řízení o přestupku, z něhož je obviněn, bez zbytečného odkladu oznámit správnímu orgánu příslušnému k projednání přestupku, že je vojákem.

Domnívá-li se voják, že rozkaz nadřízeného je v rozporu s právním předpisem, je povinen nadřízeného na to upozornit; trvá-li nadřízený na splnění rozkazu, je voják povinen jej splnit.

Voják je povinen odepřít splnění rozkazu nadřízeného, spáchal-li by jeho splněním trestný čin; tuto skutečnost ohlásí neodkladně vyššímu nadřízenému.

Je-li při výkonu vojenské služby neodkladně třeba zákroku k odvrácení škody hrozící ve vojenských objektech a na vojenském materiálu, je voják povinen zakročít. Nemusí tak učinit, brání-li mu v tom důležitá okolnost, nebo jestliže by tím vystavil vážnému ohrožení sebe, ostatní vojáky nebo občany anebo osoby sobě blízké.“
(Česká republika, 1999)

3.7.2 Základní povinnosti nadřízeného

„Nadřízení jsou povinni ve vztahu k podřízeným zejména:

- organizovat, řídit, kontrolovat a hodnotit výkon služby,
- zabezpečovat, aby byli pro výkon služby odborně připraveni a vycvičeni,

- vytvářet příznivé podmínky pro výkon služby,
- vést je ke služební kázni, k plnění služebních povinností a vyvozovat důsledky z porušování služebních povinností,
- seznamovat vojáky s vojenským řádem a jeho změnami.“ (Česká republika, 1999)

3.7.3 Kázeňská pravomoc, kázeňské odměny a tresty

Kázeňská pravomoc

Rozumí se tím, právo udělovat kázeňské odměny i tresty. V celém rozsahu mají tuto pravomoc pouze prezident a ministr, dále pak v rozsahu stanoveném ve vojenských řádech služební orgány a nadřízení. K rozhodování mohou zřizovat poradní orgány = kázeňské komise.

Kázeňský přestupek

Jde o zaviněné jednání, které není v souladu s právními předpisy nebo vojenskými řády a rozkazy, není-li trestné dle trestního zákona. Správní tresty a ochranná opatření za ně ukládají orgány s kázeňskou pravomocí podle zvláštního předpisu.

Kázeňské odměny

Udělují se za příkladné plnění služebních povinností nebo za záslužné činy, kterými se rozumí vykonání hrdinského skutku, projev statečnosti při záchraně života nebo majetku.

Kázeňskými odměnami jsou zejména:

- písemná pochvala,
- prominutí dříve uloženého kázeňského trestu nebo jeho zahlazení,
- peněžitý nebo věcný dar.

Kázeňské tresty

Udělují se za kázeňské přestupky a jsou jich čtyři druhy.

- napomenutí,
- písemná důtka
- výstraha pro neodpovědný výkon služby,

- snížení služebního platu až o 15% a na dobu až 6 měsíců. (Česká republika, 1999)

3.7.4 Služební plat

Voják má nárok na služební plat za výkon služby ve výši dle svého služebního zařazení a služební výkonnosti.

Složky služebního platu:

- Služební tarif se určuje podle hodnoty stanovené pro služební místo, na kterém je služebně zařazen.
- Výkonnostní příplatek se stanovuje v závislosti na služebním hodnocení v rozsahu 0,75 % – 2% služebního tarifu.
- Příplatek za službu v zahraničí náleží vojákově po dobu služby v zahraničí.
- Zvláštní příplatek se přiděluje vojákově, který vykonává službu v podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života nebo zdraví.
- Příplatek za zvýšenou odpovědnost náleží veliteli vojenského útvaru, náčelníkovi, vedoucímu nebo řediteli vojenského zařízení atd.
- Příplatek za služební pohotovost se vyplácí vojákově podle vykonané služební pohotovosti.
- Odměna se uděluje vojákově za splnění mimořádného nebo zvlášť významného služebního úkolu.

Další složky platu:

- Služební příspěvek na bydlení se vojákově vyplácí měsíčně, od jednonásobku do dvojnásobku částky 3000 Kč podle kategorie obce výkonu služby a podle počtu obyvatel žijících v této obci.
- Stabilizační příspěvek náleží vojákově za každý ukončený kalendářní měsíc. (Česká republika, 1999)

3.7.5 Služební hodnocení

Služební hodnocení (příloha č. 2) zpracovává hodnotitel, kterým je vždy přímý nadřízený voják, za podmínky, že hodnocený voják z povolání je v jeho podřízenosti nepřetržitě nejméně 3 měsíce. Hodnocení je zpracováváno písemně na předepsaném

formuláři, kde formou bodového hodnocení jednotlivých kritérií je stanoven součet, na jehož základě dojde k rozřazení jednotlivých vojáků z povolání a stanovení výše výkonnostního příplatku. Hodnotitel seznamuje hodnoceného s výsledky při osobním pohovoru, kterého součástí je i seznámení hodnoceného vojáka z povolání s hlavními úkoly na příští výcvikový rok. Na služební hodnocení se lze odvolat, písemnou formou nadřízenému svého hodnotitele.

Bodové hodnocení vojáka

Bodové hodnocení vojáka je stanoveno dle výše součtu bodového hodnocení následovně:

- Výtečný 86 až 100 bodů;
- Velmi dobrý 64 až 85 bodů;
- Dobrý 46 až 63 bodů;
- Vyhovující 30 až 45 bodů
- Nevyhovující 0 až 29 bodů

Nevyhovující hodnocení znamená pro vojáka z povolání, že se stává nezpůsobilý pro další výkon služby, tato situace je pak personálně řešena. (Česká republika, 2015)

3.7.6 Výhody služebního poměru

Výstrojní náležitosti

Voják má nárok na bezplatné poskytnutí výstroje, kterou potřebuje k zabezpečení povinnosti nosit vojenský stejnokroj v době výkonu služby. Pokud nelze výstroj vojákovi z povolání zabezpečit, má nárok ji obdržet v penězích.

Preventivní rehabilitace

Na preventivní rehabilitaci má nárok voják z povolání v délce 14 dnů ročně, trvá-li jeho pracovní poměr alespoň 10 let, při dovršení věku 35 let, nebo u vybraných služebních zařazení, které musí trvat alespoň jeden rok. Náklady spojené s preventivní rehabilitací hradí ministerstvo. (Česká republika, 1999)

Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb je určen mimo jiné i vojákům z povolání ve služebním poměru, dále jejich partnerům, manželům, druhům a nezaopatřeným dětem. Každý zaměstnanec resortu MO má svůj osobní účet, z kterého může čerpat příspěvky na závodní stravování, rekreaci, na kulturní a sociální rozvoj, na vzdělávací kurzy, soukromé životní pojištění, nebo penzijní připojištění.

Náhrady při služebních cestách

Jedná se o náhrady jízdních výdajů, výdajů za ubytování v jiném než vojenském ubytovacím zařízení a stravné. Již před vysláním na služební cestu, určuje služební orgán, podmínky služební cesty, které zveřejňuje ve svém rozkaze. Před uskutečněním služební cesty si voják vyplní příkaz ke služební cestě a po jejím ukončení vyplní zadní stranu a případně doloží doklady o vynaložených nákladech služební cesty. (Česká republika, 2019)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika 21. Základny taktického letectva Čáslav „Zvolenská“



Obrázek č. 5: Znak 21. základny TL

21. Základna taktického letectva Čáslav se nachází v katastru obce Chotusice ve Středočeském kraji a patří k hlavním bojovým složkám Vzdušných sil Armády České republiky. Stěžejním úkolem základny je zabezpečit obranu a suverenitu vzdušného prostoru státu a pro plnění této mise je nutný neustálý výcvik leteckého, technického i zabezpečujícího personálu. K dalším úkolům Základny „Zvolenská“ patří:

- zabezpečení pohotovostního systému NATO – NATINAMDS,
- zabezpečení ochrany citlivých objektů v rámci Národního posilového systému protivzdušné obrany České republiky,
- letecký výcvik pilotů,
- účast na cvičeních a operacích na území ČR a i v zahraničí,
- stálá integrace sil a prostředků útvaru do struktur NATO,
- pomoc všem letadlům v nouzi,
- prezentace Armády ČR na veřejnosti,
- schopnost hostit zahraniční jednotky.

4.1.1 Historie 21. Základny TL

Výstavba letiště je datována rokem 1952 s následnou kolaudací vzletové a přistávací dráhy roku 1954. První letecké jednotky byly na letiště přemístěny roku 1955.

V průběhu celé historie letecké základny, zde přistávaly a vzlétaly různé typy letounů:

- bojové a cvičné letouny: MIG – 15, MIG – 15UTI, MIG – 21, MIG – 21US, MIG – 23, MIG – 23U, Su – 7, Su – 7U, L – 39, L – 159, L – 159T1, JAS – 39C a JAS – 39D, C – 11, L – 29 a další,
- vrtulníky: Mi – 1, Mi – 4, Mi – 2, Mi – 17,
- letouny: L – 200, K – 60, L – 29R, L – 29RS.

4.1.2 Současnost

Současné postavení v ochraně vzdušného prostoru má 21. základna taktického letectva „Zvolenská“ přidělen od 1. ledna 1995. V roce 2001 byla Základně prezidentem České republiky propůjčena bojová zástava, jako prvnímu svazku vzdušných sil AČR. Nynější název vznikl po několika reorganizacích Armády ČR 1. prosince 2003.



Obrázek č. 6: Bojový prapor 21. zTL

V současnosti je základna organizačně členěna na velitelství a štáb, křídlo taktického letectva s taktickými a výcvikovými letkami a letkou oprav, letkou zabezpečení a letkou logistické podpory.

211. taktická letka



Obrázek č. 7: Znak 211.
TL 21. zTL

Jejím primárním úkolem je ochrana vzdušného prostoru ČR a vzdušného prostoru země Severoatlantické aliance. Ke splnění tohoto úkolu je nutné přeškolení nových pilotů a techniků na letouny Gripen, přímá podpora pozemních jednotek a společný výcvik s ostatními jednotkami NATO. Organizační struktura letky je koncipována tak, že létající i technický personál slouží společně a dosahuje kolem 130. Rozdíl od ostatních techniků letek je zde ten, že každý technik letounu musí být schopen obsluhovat veškeré systémy stroje.

212. taktická letka



Obrázek č. 8: Znak 212.
TL 21. zTL

212. taktická letka má v současnosti zhruba 130 lidí a je také určena k ochraně vzdušného prostoru ČR, avšak na rozdíl od 211. taktické letky se více soustředí na přímou leteckou podporu pozemních sil CAS, tedy na působení proti pozemním cílům. Letka dále plní úkoly vzdušného průzkumu a je zařazena do NaPoSy s letouny L – 159 ALCA, které jsou určeny k ochraně důležitých objektů a lokalit v případě zvýšeného bezpečnostního rizika. Personál letky zajišťuje také pokročilý bojový výcvik pro piloty ze cvičných proudových letounů L – 39.

213. výcviková letka



Obrázek č. 9: Znak 213. VL

Letka svou činnost zahájila na konci roku 2013 reorganizací 222. výcvikové letky 22. základny v Náměšti nad Oslavou a ponechala si její čestný název „Šišková“. Hlavním úkolem letky, která má okolo 100 příslušníků je výcvik pilotů na cvičných proudových letounech L – 39ZA Albatros, které v červnu 2019 nahradily letouny L – 159ALCA ve verzích L – 159A, L – 159T1 a L – 159T2, aby mohli přejít na výše zmíněné taktické letky.

214. letka oprav letecké techniky



Obrázek č. 10: Znak 214. LOLT 21. zTL

V současnosti má letka něco málo přes 140 techniků a štábních pracovníků z řad vojáků z povolání a občanských zaměstnanců a zabezpečuje provádění složitých oprav a předepsaných prací na všech typech letounů L – 159 ALCA. Specialisté, zde mají samostatné pracoviště na zabezpečení prací a oprav na leteckých řízených střelách a od roku 2009 také unikátní moderní pracoviště pro provádění údržby leteckého motoru F – 124 – GA 100.

215. letka zabezpečení



Obrázek č. 11: Znak 215. LZ 21. zTL

215. letka zabezpečení se skládá ze Stanoviště letových a provozních služeb, Operačního střediska základny, Roje leteckých radionavigačních prostředků, komunikačních informačních systémů, strážní roty, chemického družstva a Letecké hasičské jednotky s počtem skoro 200 příslušníků.

216. letka logistické podpory

Letka logistické podpory plní dvě základní funkce. První, vnitřní funkce je založena na řízení a organizaci výcviku a druhá takzvaně vnější pak spočívá v řízení, v organizaci a provádění letištního zabezpečení, leteckého technického a provozního zabezpečení, logistické podpory létání a v neposlední řadě zabezpečuje logistickou podporu ostatním jednotkám základny. Do struktury této letky přibyl v roce 2004 nový kuchyňsko - jídelní blok s kapacitou 1500 strážníků a následně pak v roce 2007 velkokapacitní „multisklad“ s moderním logistickým systémem skladování a výdeje materiálu. V současnosti je letkou s nejvyšším počtem vojáků z povolání, který se pohybuje okolo 220 příslušníků.

Rota bojového zabezpečení a hospodářská četa aktivních záloh

Rota bojového zabezpečení a hospodářská četa aktivních záloh je jednotkou aktivních záloh u vzdušných sil AČR a samostatnou součástí 21. základny taktického letectva, jejímž prvořadým úkolem je posílení úkolových uskupení, především pro strážní službu s primárním úkolem zabezpečení letecké základny jako celku a dále míst jejího velení. Jednotka je složena z tří vojáků z povolání a devadesáti příslušníků aktivních záloh. (<http://afbcaslav.cz/> [online]. [cit. 2020-02-27]).

4.2 Předvýzkum

První část předvýzkumu jsem si dohodla na personálním oddělení 21. základny taktického letectva, kde se mi věnovala přímo jeho náčelnice, která mi zodpověděla mé otázky, týkající se jak počtů vojáků z povolání a občanských zaměstnanců. Na

tomto základě jsme se rozhodla věnovat své dotazníkové šetření pouze vojákům z povolání. Dále jsem se během hovoru získala odpovědi na otázky týkající se služebních hodnocení vojáků z povolání, o možnostech vzdělávání a kariérního růstu vojáků z povolání. Také mi byly poskytnuty vnitřní dokumenty, ale byla jsem upozorněna, že ne vše mohu ve veřejné práci použít.

Druhá část mého předvýzkumu proběhla s vrchním praporčíkem útvaru, kde jsme hovořili o sportovních a kulturních akcích nejen v rámci útvaru, ale i celé AČR. Povídali jsme si také o možnostech fondu kulturních a sociálních potřeb, o prostředí ve kterém vojáci pracují.

4.3 Dotazníkové šetření

Celé dotazníkové šetření jsem zahájila tvorbou dotazníku, pro který jsem použila pouze uzavřené otázky s různými počty výběrových odpovědí. Dotazník jsme rozdělila na tři části:

- A. Základní (obecné) otázky – otázky 1 až 7;
- B. Pracovní spokojenost, vztahy na pracovišti, vztahy nadřízený a podřízený, komunikace – otázky 8 až 21;
- C. Motivace, odměňování – otázky 22 až 30.

Na začátek dotazníku jsem napsala pár slov, kde jsem představila sebe, cíl své diplomové práce a samotný dotazník a požádala o jeho vyplnění. V závěru jsem ještě všechny respondenty ujistila, že se jedná o anonymní dotazník a jeho výsledky budou publikovány pouze v mé práci.

Největší dilema a přemýšlení mi dalo zvolit správné množství dotazníků, které budu distribuovat. Nakonec jsem se rozhodla, že vzhledem k velikosti vzorku využiji nejprve emailovou korespondenci, což jsem považovala za jednodušší. Avšak z celkového počtu 700 kusů rozeslaných dotazníku, se mi do tří týdnů vrátilo pouze 280 kusů, což byla pouze 40% úspěšnost. Na základě této skutečnosti jsem si musela vytvořit seznam příslušníků, kteří mi dotazník vyplnili. Následně jsem ještě 250 kusů dotazníku rozdala osobně, a to pouze těm vojákům z povolání, kteří zatím dotazník nevyplnili. Zde byla návratnost daleko lepší, neboť se mi jich vrátilo 221 kusů, což je

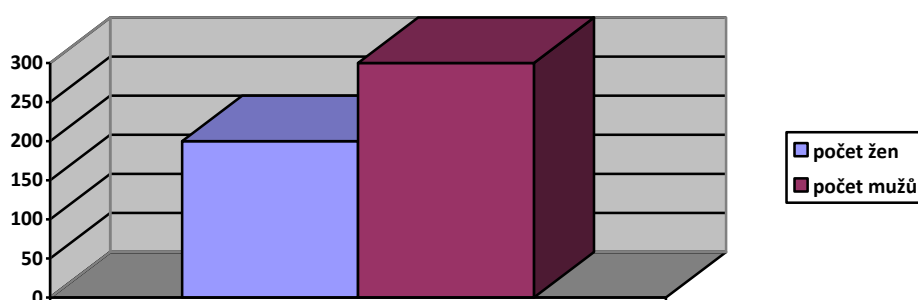
88,4 %. Celkem jsem tedy z dotazníkového šetření získala 501 kusů dotazníků z toho jeden, nebyl kompletně vyplněn.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření

Část A: Základní (obecné) otázky:

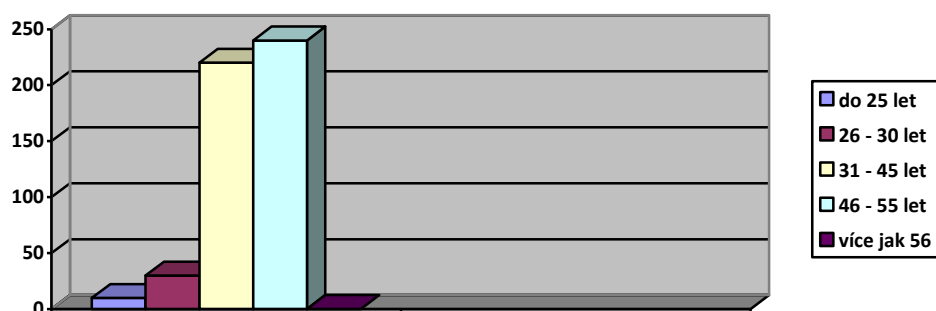
Otázka číslo 1: Pohlaví:



Graf č. 1, zdroj: vlastní zpracování

V dotazníkovém šetření se účastnilo 200 žen vojákyň a 300 mužů vojáků, v poměru byla účast ve výzkumu 40 % žen a 60 % mužů. Toto zjištění považuji za potvrzení skutečného stavu u 21 základny taktického letectva, neboť v rámci předvýzkumu jsem získala informaci, že žen vojákyň je u útvaru zhruba jedna třetina.

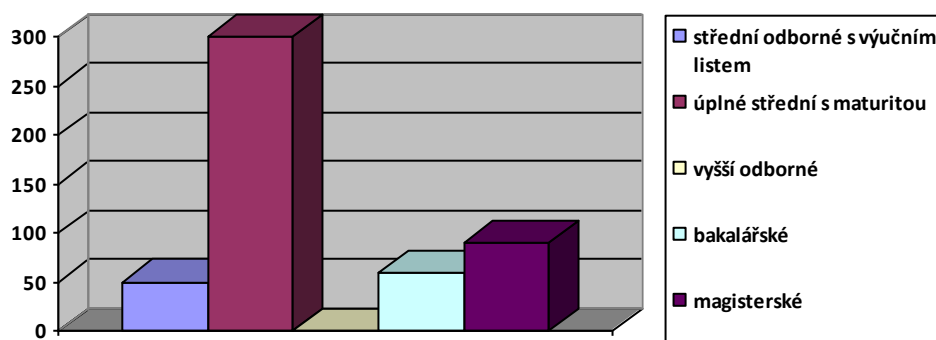
Otázka číslo 2: Věk:



Graf č. 2, zdroj: vlastní zpracování

Věkové rozložení respondentů bylo z celkového počtu 500, 240 respondentů ve věku mezi 46 -55 lety, 220 jich bylo ve věku 31 – 45 let, 30 ve věku 26 – 30 let a ve věku do 25 let pouze 10 respondentů. Žádný z respondentů, kteří se zúčastnili šetření, nebyl starší 56 let.

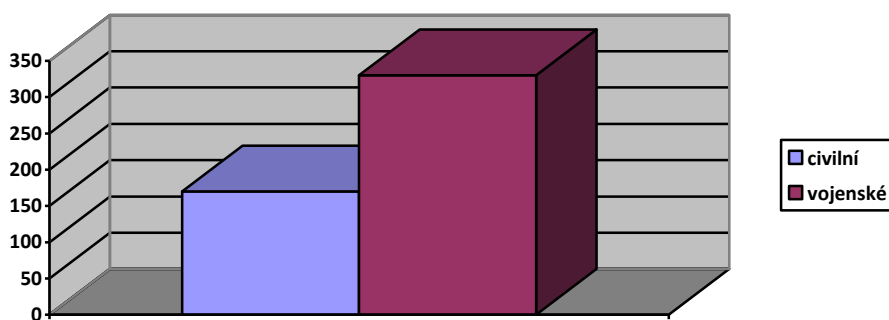
Otázka číslo 3: Nejvyšší dosažené vzdělání:



Graf č. 3, zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce vojáků z povolání, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, mělo úplné střední vzdělání s maturitou, celkem 300 respondentů, pak následovalo vysokoškolské magisterské vzdělání 90 respondentů, 60 účastníků šetření získalo vysokoškolské vzdělání v bakalářském programu a nejméně pouze 50 respondentů bylo vyučeno. Nízký počet respondentů pouze s vyučením je dáno tím, že šetření se z velké části zúčastnili vojáci z povolání, kteří již delší dobu takzvaně slouží. Historicky totiž dříve platilo, že služební poměr může mít pouze člověk s maturitou, nyní ale již Armáda ČR rekrutuje i zájemce s vyučením.

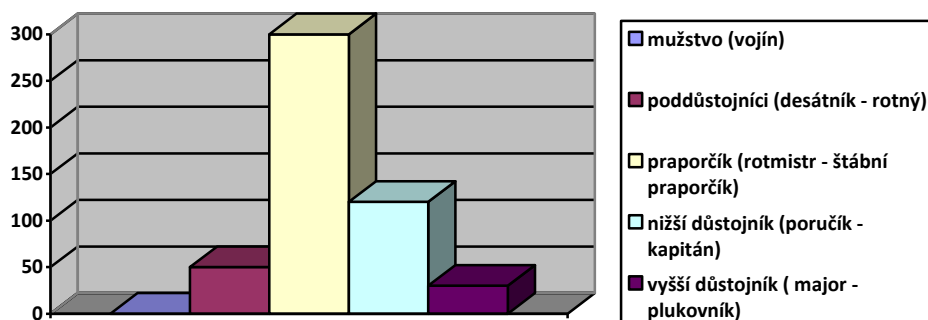
Otázka číslo 4: Zařazení Vašeho vzdělání:



Graf č. 4, zdroj: vlastní zpracování

U této otázky mě někteří respondenti kontaktovali a konzultovali druh svého vzdělání, neboť za vojenské vzdělání se správně považuje i například roční praporčický kurz, který bylo možné dříve absolvovat po maturitě, bez ohledu na typ školy. Pak tedy respondenti uvedli, že jich má 330 vojenské vzdělání a 170 civilní.

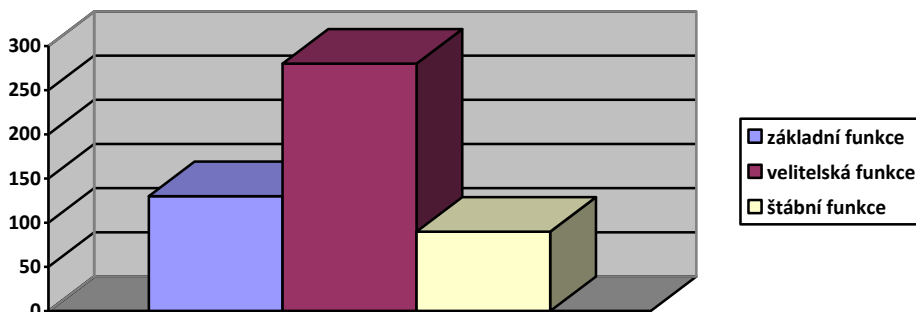
Otázka číslo 5: Hodnostní sbor:



Graf č. 5, zdroj: vlastní zpracování

Rozvrstvení respondentů vzhledem k dosažené hodnosti: 300 vojáků z povolání mělo v době dotazníkového šetření praporčíckou hodnost, 120 jich mělo hodnosti nižších důstojníků, 50 bylo jmenováno v hodnostním sboru poddůstojníků a pouze 30 příslušníků útvaru bylo ze sboru vyšších důstojníků.

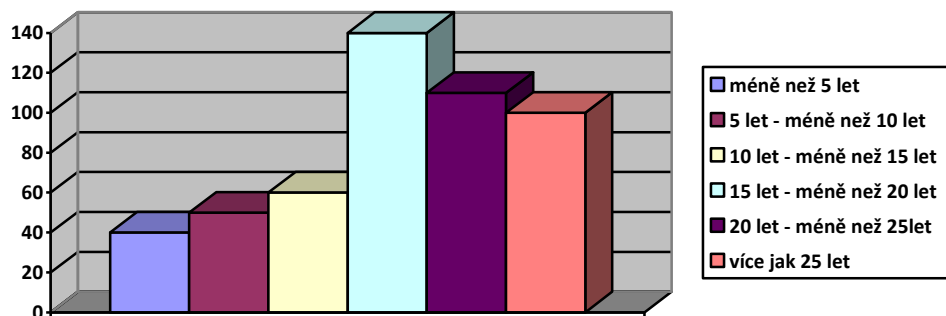
Otázka číslo 6: Druh služebního zařazení:



Graf č. 6, zdroj: vlastní zpracování

Základní funkci zastávalo v době šetření 130 respondentů, 280 jich bylo na velitelské funkci a 90 plnilo úkoly na funkci štábní.

Otázka číslo 7: Délka Vašeho služebního poměru:

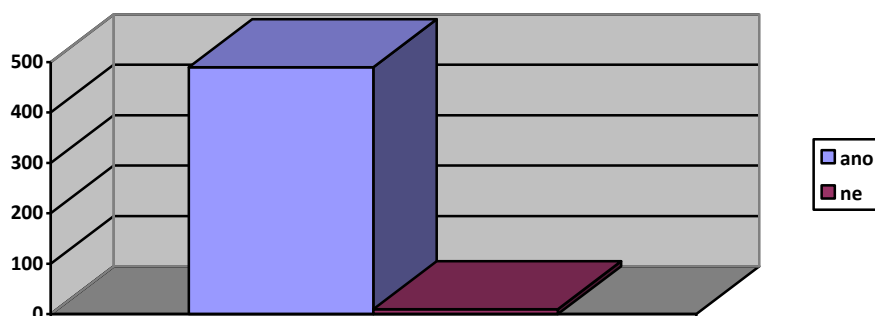


Graf č. 7, zdroj: vlastní zpracování

Je známo, že se Armáda ČR neustále nejen snaží doplnit chybějící počty, ale také omladit. Z mého dotazníkového šetření je to také patrné, neboť nejvíce respondentů celkem 140 slouží více než 15 let a méně než 20 let, 110 jich slouží již více než 20 let a méně než 25 let a celých 100 vojáků z povolání z mého šetření je ve služebním poměru více jak 25 let. Naopak nejméně respondentů 40 je vojákem z povolání do 5 let, 50 jich pak slouží více jak 5 let a méně než 10 let. Tato skutečnost svědčí o tom, že dlouho sloužících vojáků je i na 21. základně TL více. Je však také nutné si u tohoto útvaru říct, že dobrý, samostatně pracující technik letounu není hotový za rok, ale je to dlouhodobá záležitost.

Část B: Pracovní spokojenost, vztahy na pracovišti, vztahy nadřízený a podřízený, komunikace

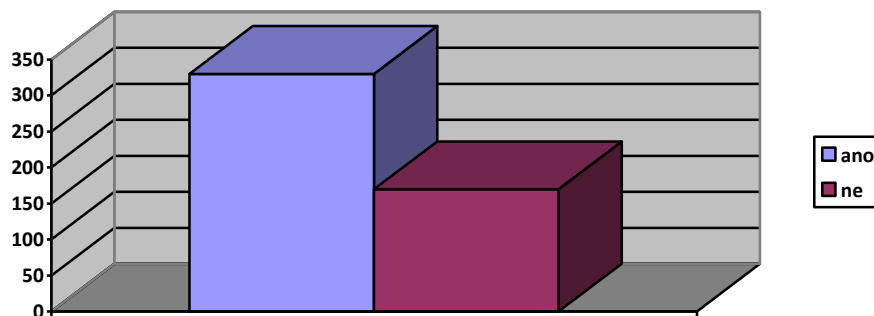
Otázka číslo 8: Máte možnost se v průběhu svého zaměstnání dále vzdělávat?



Graf č. 8, zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že možnost vzdělávání v rámci služebního poměru je opravdu skoro stoprocentní a jistě souvisí i s tím, že pokud chce voják z povolání postupovat v kariérním růstu, musí se také vzdělávat.

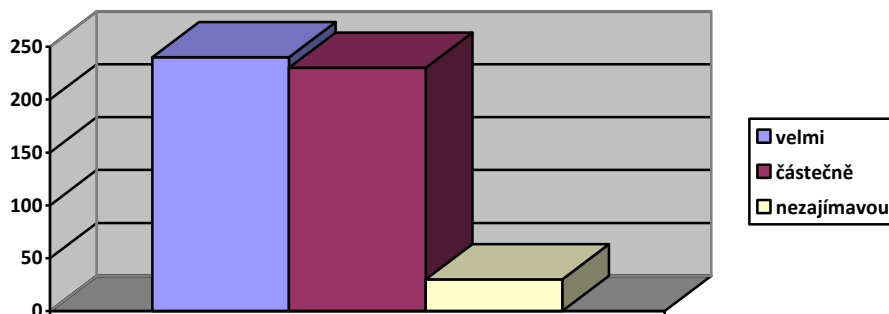
Otázka číslo 9: Máte možnost kariérního růstu?



Graf č. 9, zdroj: vlastní zpracování

Výsledek této otázky je závislý na skutečnosti, že nemožnost kariérního růstu zřejmě respondenti posuzovali, jen na pozici na 21. základně TL, neboť kariérní růst je velmi často spojen se stěhováním do jiné posádky, proto 170 vojáků z povolání u této otázky odpovídalo, že nemají možnost kariérního růstu.

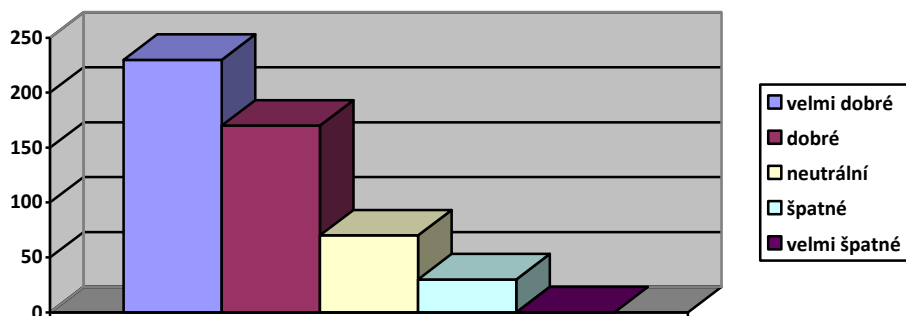
Otázka číslo 10: Práci u útvaru považujete za zajímavou?



Graf č. 10, zdroj: vlastní zpracování

Výsledky šetření u této otázky se shodují s mým předpokladem, neboť 21. základna taktického letectva v Čáslavi, je specifický útvar v odbornostech (pilot, technik letounu), která se nezřídka stává lidem i celoživotním koníčkem. Z celkového počtu 500 dotazovaných pouze 30 vojáků hodnotí svou práci jako nezajímavou. Naproti tomu 240 příslušníků ji zhodnotilo jako velmi zajímavou a 230 jako částečně zajímavou.

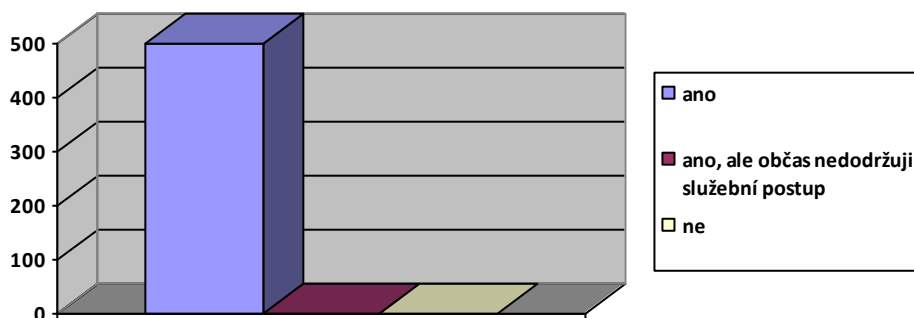
Otázka číslo 11: Jak hodnotíte pracovní vztahy na Vaší jednotce (letce)?



Graf č. 11, zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů považuje vztahy s nejbližšími kolegy za velmi dobré (230 vojáků), nebo dobré (170 vojáků), z čehož lze dedukovat, že vztahy mezi nejbližšími příslušníky jsou na přátelské atmosféře a to i přesto, že jde často o vojáky z povolání, kde je vazba nadřízený – podřízený. Pouze 6% dotazovaných hodnotilo vztahy jako špatné a možnosti velmi špatné nezvolil nikdo. Avšak 14% zaškrtnulo odpověď neutrální, což je možné chápat, buď že nechtěl respondent na tuto otázku odpovědět, nebo se dotyčný dění na jednotce neúčastní.

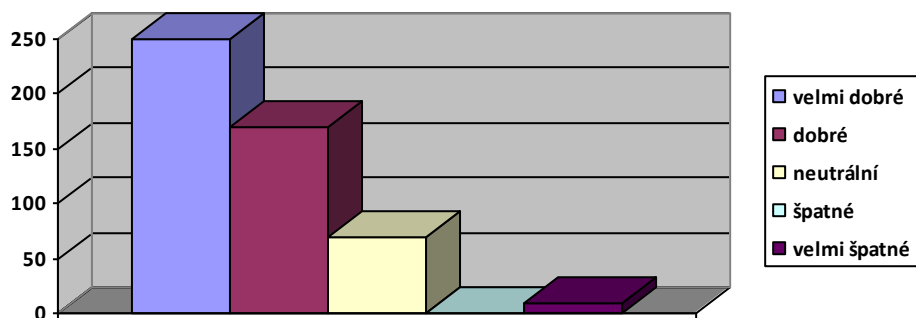
Otázka číslo 12: Znáte své nadřízené?



Graf č. 12, zdroj: vlastní zpracování

Stoprocentně kladná odpověď je potvrzením, že každý voják z povolání u tohoto útvaru si splnil svou povinnost, znát svého nadřízeného.

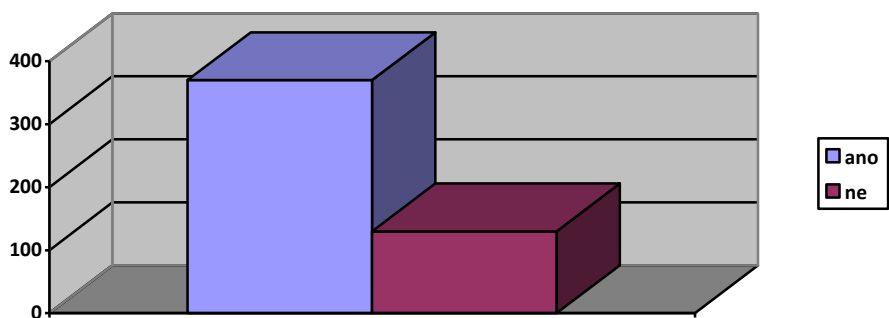
Otázka číslo 13: Zhodnoťte vztahy s Vaším přímým nadřízeným?



Graf č. 13, zdroj: vlastní zpracování

Vztahy s přímým nadřízeným hodnotí 50 % dotazovaných jako velmi dobré, 34 % jako dobré, 14 % považuje vztah s přímým nadřízeným neutrálním. Velmi špatný vztah s nadřízeným uvádí 2% respondentů a odpověď špatné neuvedl nikdo.

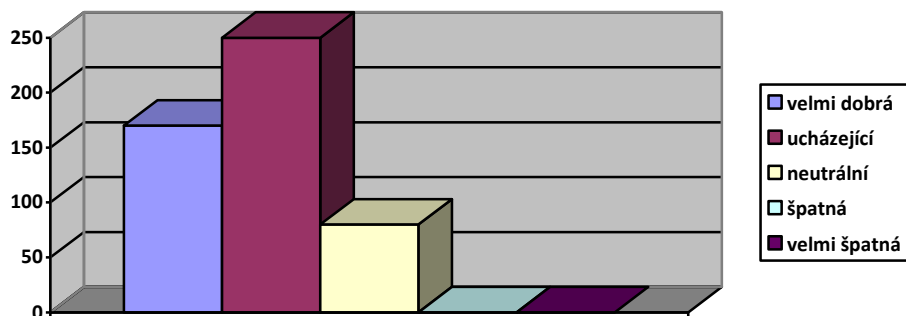
Otázka číslo 14: Máte mezi kolegy i přátele, s kterými se stýkáte i mimo pracovní dobu?



Graf č. 14, zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištěných údajů vyplývá, že celých 74 % respondentů má mezi kolegy i přátele, s kterými se stýká i po pracovní době. Toto číslo je možné vysvětlit tím, že vojáci z povolání jsou v služebním poměru dlouhodobě a často na jednom útvaru, tím pádem se kolegiální vztahy přelévají do kamarádství.

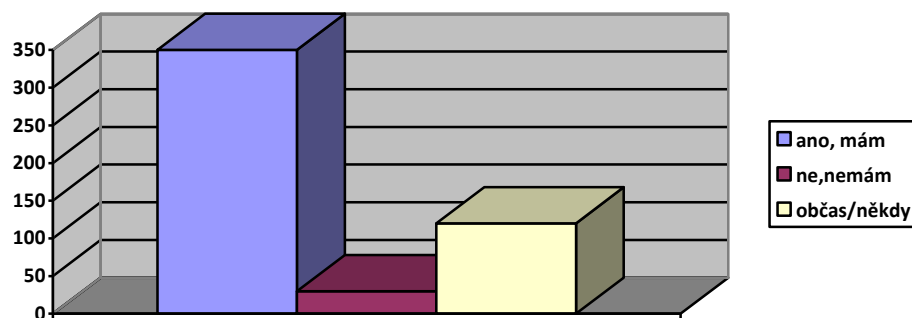
Otázka číslo 15: Jaká je dle Vás celková atmosféra na útvaru?



Graf č. 15, zdroj vlastní zpracování

Jako velmi dobrou hodnotí atmosféru 170 respondentů, což činí 34% dotazovaných, 250 vojáků, tedy 50 % považuje celkovou atmosféru za ucházející. Protikladem je ovšem skutečnost, že 80 dotazovaných (16 %) vyhodnotilo celkovou atmosféru jako ucházející.

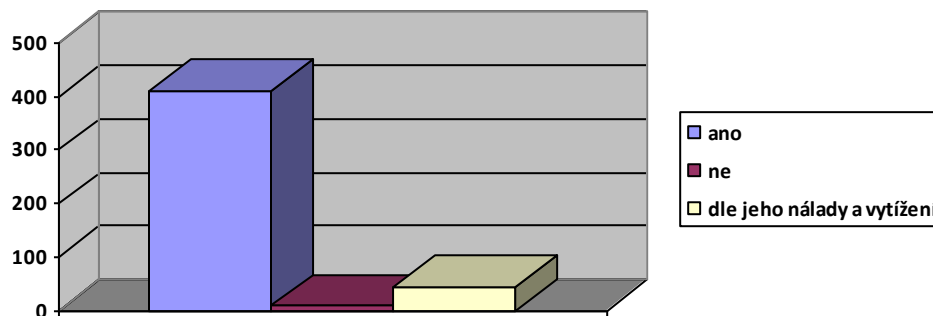
Otázka číslo 16: Máte od svých nadřízených dostatek informací o dění na útvaru?



Graf č. 16, zdroj vlastní zpracování

Dostatek informací o dění na útvaru má 75 % dotazovaných, 24 % má dostatek pouze někdy a nedostatkem informací trpí 6% vojáků z povolání. Informace o dění v organizace jsou pro jednotlivé zaměstnanci klíčové, z tohoto výsledku lze předpokládat, že v tomto ohledu nejsou plně naplňovány manažerské kompetence.

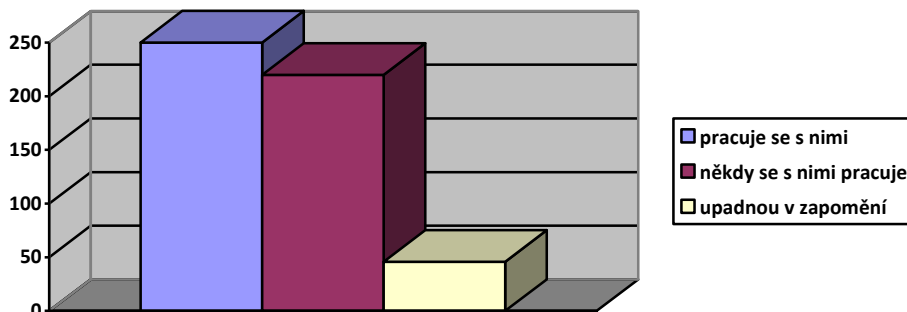
Otázka číslo 17: Můžete sdělovat svým nadřízeným své požadavky, návrhy a námítky?



Graf č. 17, zdroj: vlastní zpracování

Ano mohu sdělovat svému nadřízenému svůj požadavek, návrh a námítku uvedlo 410 vojáků z povolání, což je 82 % z respondentů, kteří se zúčastnili šetření. Dle nálady a vytížení svého nadřízeného můžu vznášet své požadavky, zaznamenalo v šetření 80 podřízených, tedy 16 % a možnost vůbec nesmí sdělovat návrhy svému nadřízenému, sdělilo 10 lidí, což znamená 2 % ze všech, kteří odpověděli v dotazníkovém šetření.

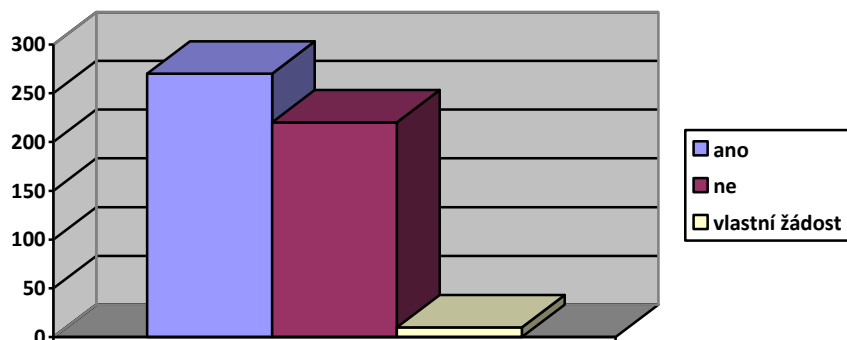
Otázka číslo 18: Myslíte si, že je s nimi pracováno, nebo upadnou v zapomnění?



Graf č. 18, zdroj: vlastní zpracování

S požadavky, návrhy a námítky podřízených nadřízené pracují dle poloviny respondentů, někdy s nimi pracují ze 44 % a nepracují a upadnou v zapomnění, uvedlo 6 % podřízených.

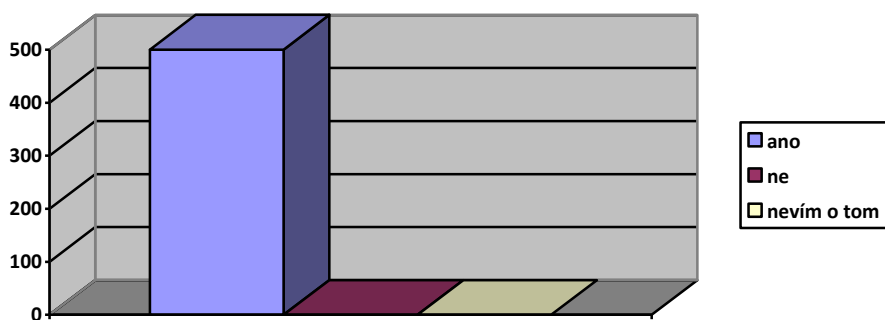
Otázka číslo 19: Obáváte se ztráty svého zaměstnání – ukončení pracovního poměru?



Graf č. 19, zdroj: vlastní zpracování

Ztráty zaměstnání se obává 54 % respondentů, naopak 44 % jich obavu nemá. Na základě tohoto zjištění lze říct, že celá 21. základna taktického letectva je v tomto ohledu skoro rozpuřena. Velký podíl má na této situaci také to, že většina vojáků nemá délku služebního poměru sladěnou kalendářně s dobou rozhodnou ve služebním zařazení.

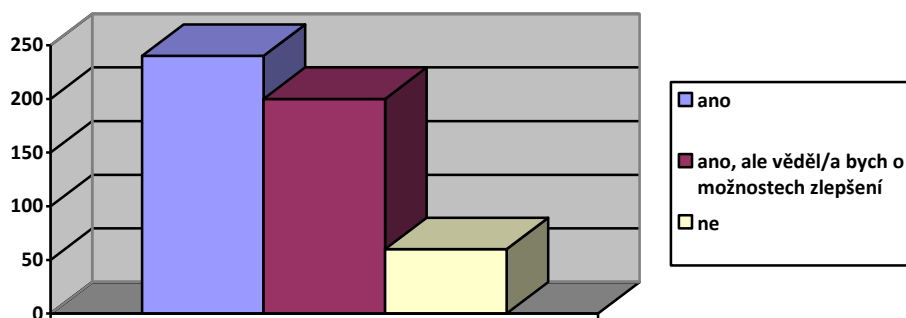
Otázka číslo 20: Je na Vás pravidelně zpracováno hodnocení a jste s nimi seznámena?



Graf č. 20, zdroj: vlastní zpracování

Sto procentní kladná odpověď jednoznačně potvrzuje, že si nadřizení plní svoji povinnost a to jak tím, že služební hodnocení na své podřizené pravidelně zpracovávají, ale i je s ním seznamují. Takovéto zjištění je pro organizaci a její manažery dobré.

Otázka číslo 21: Jste spokojen/a s vybavením Vašeho pracoviště a podmínkami na pracovišti?

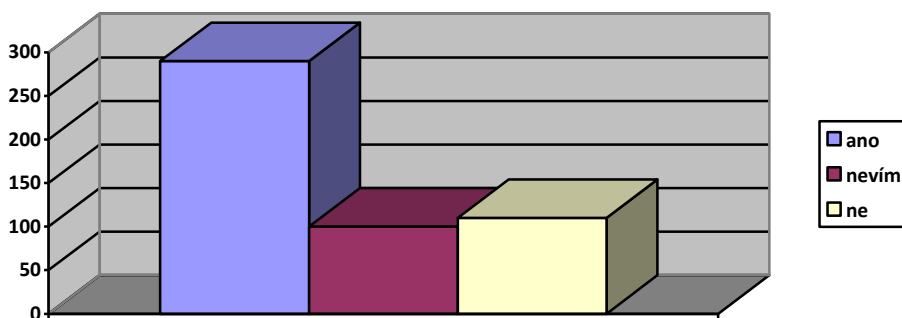


Graf č. 21, zdroj: vlastní zpracování

S vybavením a podmínkami je spokojeno 240 respondentů, 200 oslovených je spokojeno také, ale vědí o možnosti, které by zlepšily pracovní podmínky na pracovišti. Nespokojenost udává 60 vojáků. Čísla sice ukazují, že jsou vojáci na útvaru v tomto ohledu celkem spokojeni, přesto by bylo dobré se zamyslet nad možným vylepšením pracovišť, neboť pracovní podmínky a vybavení pracovišť ovlivňují pracovní motivaci.

Část C: Motivace, odměňování

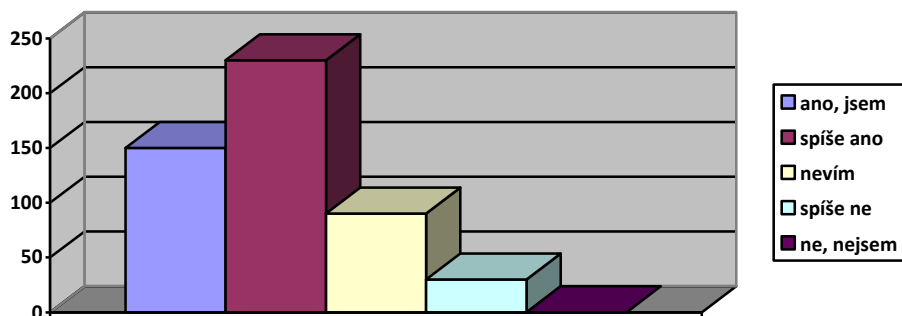
Otázka číslo 22: Znáte možnosti a postupy nadřízeného v odměňování?



Graf č. 22, zdroj: vlastní zpracování

Možnosti a postupy nadřízeného v odměňování jsou podřízeným známy z 58 %, nezná je 22 % vojáků z povolání a 20 % neví. Informovanost v tomto směru není uspokojivá a měly by se hledat na útvaru možnosti nápravy.

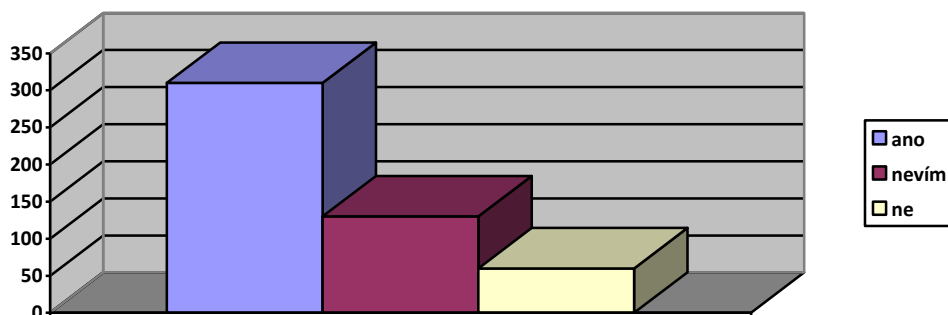
Otázka číslo 23: Jste spokojen/a s jejich uplatňováním?



Graf č. 23, zdroj: vlastní zpracování

Úplnou spokojenost uvedlo 30 % respondentů, spíše spokojených je 46 % oslovených, spíše nespokojených je 6 % a nespokojen není nikdo. 18 % vojáků nevědělo, zda jsou spokojeni s uplatňováním postupu odměňování.

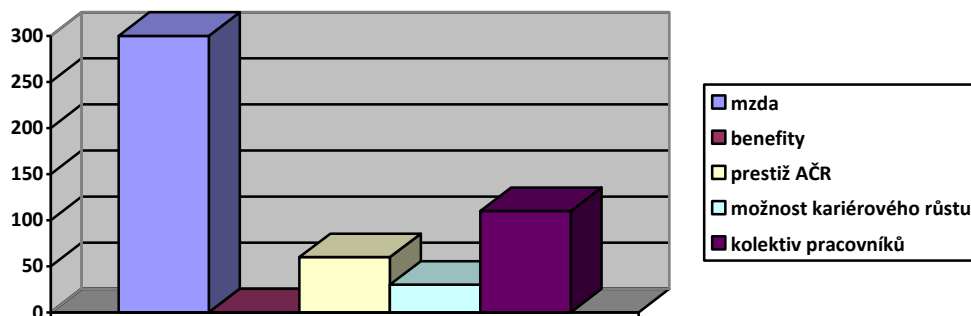
Otázka číslo 24: Jste dost motivováni pro Vaši práci?



Graf č. 24, zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného vyplývá, že jen 48 % vojáků z povolání je dostatečně motivováno prací, kterou vykonává. Nemotivovaných současnou prací je 12 % respondentů a odpověď nevím, zda jsem dost motivován pro svou práci, uvádí 26 % příslušníků. Přestože motivovaných je 310 respondentů z celkových 500, měli by se nadřízení více zaměřit na motivaci všech svých podřízených.

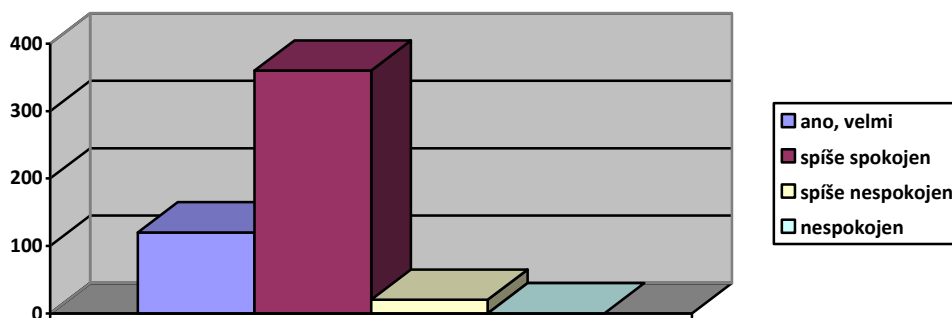
Otázka číslo 25: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?



Graf č. 25, zdroj: vlastní zpracování

Z šetření vyplývá, že nejvíce vojáků z povolání motivuje k pracovnímu výkonu mzda a to celkem z 60 %, nezanedbatelný vliv 22 % má na pracovní motivaci také kolektiv pracovníků. Z 12 % je motivující pro vojáky z povolání prestiž AČR a z 6 % možnost kariérového růstu. Mzda je tedy pro vojáky z povolání 21. základny taktického letectva nejvíce motivující k pracovnímu výkonu, ale benefity, které jsou jim nabízeny, berou nejspíše jako samozřejmé.

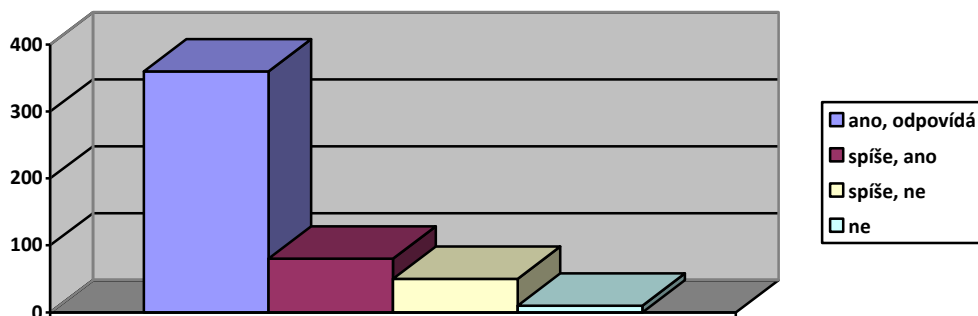
Otázka číslo 26: Jste spokojen s nabídkou zaměstnaneckých výhod?



Graf č. 26, zdroj: vlastní zpracování

Celkem 72 % respondentů je spíše spokojeno s nabídkou zaměstnaneckých výhod, které Armáda České republiky nabízí. 24 % vojáků z povolání je velmi spokojeno s benefity. Spíše nespokojených jsou pouze 4 % a nespokojený není nikdo. Ze zjištěného je možné doložit, že zaměstnanecké výhody v rámci AČR jsou pro vojáky z povolání téměř dokonalé.

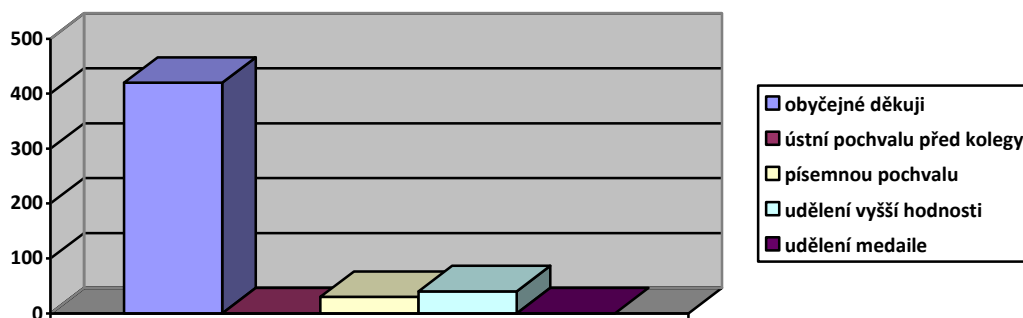
Otázka číslo 27: Odpovídá Vaše platové zařazení práci, kterou vykonáváte?



Graf č. 27, zdroj: vlastní zpracování

V kontextu s otázkou číslo 25, kdy vojáci z povolání uvedli, že mzda je z 60 % pro ně nejvíce motivující k pracovnímu výkonu, je pozitivní, že 72 % vojáků si myslí, že platové zařazení odpovídá práci, kterou vykonávají, 16 % je o tom spíše přesvědčeno. Pouze 10 % si myslí, že platové zařazení spíše neodpovídá práci, kterou vykonává a 2 %, že neodpovídá. To dle mého názoru vypovídá o skutečnosti, že jsou vojáci z povolání se svou mzdou spokojeni.

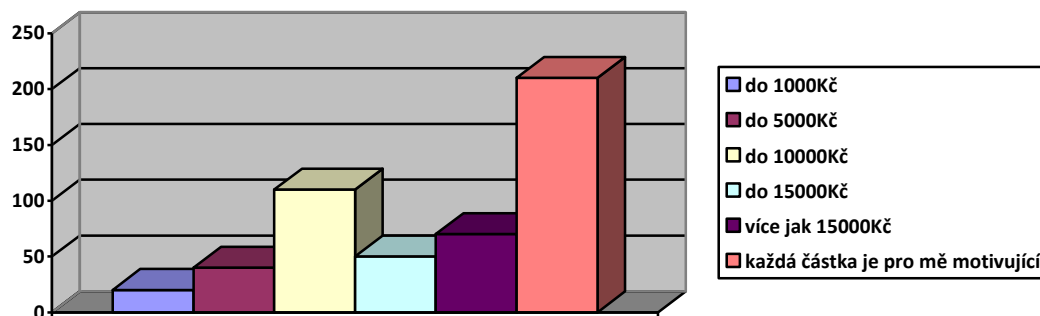
Otázka číslo 28: Jakou preferujete nepeněžní odměnu?



Graf č. 28, zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce si jako nepeněžní odměny váží vojáci z povolání „obyčejného děkuji“ a to z 84 %, z 8 % udělení vyšší hodnosti a 6% jich preferuje písemnou pochvalu.

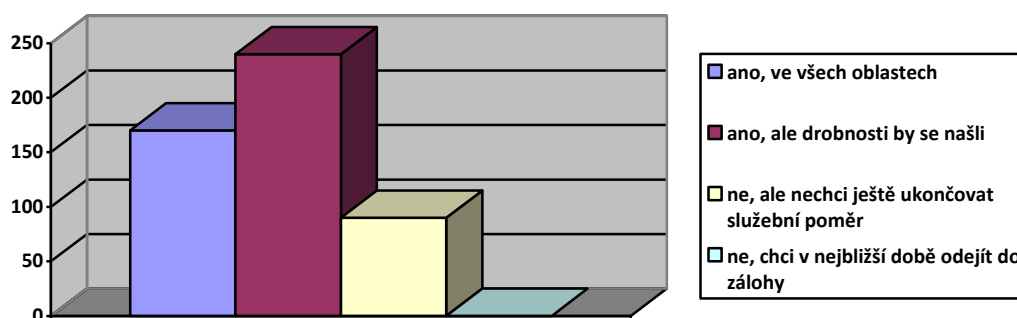
Otázka číslo 29: Jaká výše odměny je pro Vás již motivující?



Graf č. 29, zdroj: vlastní zpracování

Peněžní odměna považována za motivující je částka do 1000 Kč pro 4 % respondentů, do 5000Kč pro 8 %, pro 10 % vojáků je to částka do 15000Kč, 14 % uvádí jako motivující částku více jak 15000Kč, pro 22 % příslušníků je to částka do 10000Kč a nejvíce příslušníků základny motivuje částka jakákoliv celkem 42 % vojáků.

Otázka číslo 30: V současnosti Vás funkce, kterou zastáváte naplňuje/uspokojuje?



Graf č. 30, zdroj: vlastní zpracování

Naplnění či uspokojení ze zastávané funkce má 34 %, s drobnými výtkami mě funkce naplňuje, uvedlo 48 % vojáků a 18 % příslušníků funkce nenaplňuje, ale nechtějí odcházet do civilu.

6 Závěr

Za cíl své diplomové práce jsem si dala provést zhodnocení současného motivačního systému u 21. základny taktického letectva Čáslav a následně se pak pokusit navrhnout možnosti řešení motivačního programu.

Na počátku tvorby práce jsem učinila předvýzkum, osobním pohovorem s náčelnicí personálního oddělení útvaru, která mi velmi ráda poskytla, jak data ohledně počtů vojáků z povolání, tak i občanských zaměstnanců. Odpověděla mi na otázky motivace i kariérního růstu obou skupin zaměstnanců 21.zTL. Na základě zhodnocení výstupů z tohoto pohovoru jsem se rozhodla, věnovat svou práci pouze vojákům z povolání. Hlavní důvod mého rozhodnutí byl dán velkou odlišností kariérního růstu, ale i možností motivačních stimulů u obou skupin zaměstnanců. V druhé části předvýzkumu jsem své otázky pokládala vrchnímu praporčíkovi útvaru. Moje dotazy byly směřované jen směrem k vojákům z povolání a týkaly se informací o způsobu čerpání benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb, ale i možností sportovního a kulturního vyžití přímo na útvaru.

Prvním krokem, který jsem učinila po předvýzkumu, bylo studium odborné literatury věnující se motivaci, pracovní motivaci, řízení a vedení v organizacích, hodnocení a odměňování pracovníků všeobecně. Následně jsme studovala rozkazy, předpisy a vnitřní dokumenty Armády České republiky, které jsem ve zkrácené verzi uvedla v druhé polovině teoretické části své práce.

Po zpracování informací získaných v předvýzkumu a studiem odborné literatury jsem si vypracovala dotazník, který je tvořen uzavřenými otázkami a rozdělen do tří částí. Dotazníky jsem nejdříve rozeslala elektronickou poštou, ale návratnost byla pouze 40%, a tak jsem dotazníky následně ještě distribuovala osobně, s úspěšností návratnosti 88,4%.

Úvodem vlastní práce jsem představila 21. základnu taktického letectva Čáslav, včetně organizačních jednotek. Pak jsme v krátkosti představila průběh celého dotazníkového šetření a následně provedla jeho podrobné vyhodnocení, ke kterému jsem využila jak grafické znázornění, tak slovní vyhodnocení. Zjištěné informace jsem předpokládala, neboť já sama jsem strávila patnáct let své služby na tomto útvaru.

Motivace je totiž v Armádě ČR částečně potlačena tím, že se úkoly plní pod tíhou předpisů a rozkazů, tudíž diskuse není možná, což je dáno stylem řízení organizace. Za největší motivační stimul je dle respondentů mzda/plat, což lze jistě chápat jako pozitivní, ale v kontextu současného, kdy je plat spojen s hodností, nikoliv s odslouženými léty a tedy zkušeností a praxí, jak to bylo v minulosti, již není tento stimul dostačující. Částka, kterou voják má možnost získat na základě služebního hodnocení, není již tak velkým stimulem a možnost, že nadřízený manažer může změnit výši výkonnostní příplatku jednou ročně, nepovažují také za dostačující. K odstranění této skutečnosti by bylo třeba v motivačním programu, napravit skutečnost, paušalizovaného odměňování dle hodnosti.

Dále rozpracovat formy benefitů tak, aby na ně nedostal člověk hned ve chvíli, kdy se stane vojákem z povolání, neboť velká část je vázána právě jen na tuto skutečnost. To pak následně vede k podhodnocení a zároveň k nevyužívání motivačních faktorů velitelů jako jsou pochvala či jiná nefinanční odměna, například: medaile za službu, děkovný nebo pamětní list velitele.

V neposlední řadě, by bylo vhodné rozšířit možnosti vzdělanosti vojáků od nejnižších stupňů velení, neboť sice každý jeden voják má jasně stanovené kvalifikační požadavky pro výkon své funkce a dle systému řízení kariér by je měl všechny splňovat již při ustanovování na funkci. Systém je tedy v rámci AČR nastaven správně tak, že voják musí splňovat tři základní (povinné) odborné požadavky a další doplňující (doporučené). Mezi ty povinné prvořadě patří v každém hodnostním sboru vojenský kariérový kurz, kde jsou rozvíjené profesní kompetence pro výkon funkce v dané úrovni velení a řízení. Bohužel je velkým nešvarem současné doby, že zásady řízení kariér jsou, ale nedůsledně uplatňovány. Důvod toho je nízký počet míst v těchto kurzech u Velitelství výcviku – Vojenské akademie a jeho podřízených složkách. Tudíž by bylo možné řešit situaci doplněním zkušených instruktorů z jiných útvarů nebo nábořem specialistů z civilního sektoru. Ovšem obě tyto možnosti mají značné úskalí a ztroskotávají na nechuti mobility zkušených vojáků z povolání, kteří radši ukončují služební poměr než by měli jít sloužit dál od bydliště. No a najít specialisty z civilního sektoru v současné konkurenci na trhu práce je také velmi obtížné. Tento stav pak vede k tomu, že není ani možné trvat na dodržení stanovených pravidel a jsou na velitelské pozice ustanovováni vojáci bez splnění potřebných předpokladů. Dle mého by bylo vhodné se alespoň částečně vrátit

k modelu kurz v kombinované formě, který byl již využíván v minulosti, nebo se pokusit o formu e – learningu a dosáhnout tak doplnění vzdělání, alespoň u velitelských funkcí. V neposlední řadě odstranit skutečnost neuznávání některých kvalifikací získaných mimo rezort.

Sumarizaci největších úskalí v motivačním programu vidím nejen u 21. zTL v Čáslavi, ale celé Armády ČR v tom, že sice pracuje se srozumitelnými pravidly, rozkazy a není tedy problém v tom, že by vojáci neplnili své úkoly třeba ve ztížených podmínkách, ale je nutné v co nejbližší době, zapracovat na výše zmíněných skutečnostech a to z důvodů rozčlenění „pracujících a vezoucích“ se vojáků z povolání.

7 Seznam použitých zdrojů

- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-840-6.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- DUBEC, Radek. *Doktrína Armády České republiky*. 3. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - Vojenský historický ústav Praha pro Centrum doktrín VeV - VA Vyškov, 2013. ISBN 978-80-7278-619-0.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- HALÍK, Jirí. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8303-x.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MISKELL, Jane R a Vincent MISKELL. *Pracovní motivace*. Přeložil Václav PROCHÁZKA. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-317-0.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-738-7830-6.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

- PAVELKOVÁ, Blanka. *Rozvoj klíčových kompetencí manažerů*. Ostrava, 2014. Bakalářská práce. Vysoká škola podnikání, a.s. Vedoucí práce PhDr. Josef Kasal, Ph.D.

- ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o vojácích z povolání. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 1999, ročník 1999, 76/1999, číslo 221.
- ČESKÁ REPUBLIKA. Vyhláška č. 189/2015 Sb.: Vyhláška o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 2015, ročník 2015, 78/2015, číslo 189.
- ČESKÁ REPUBLIKA. Rozkaz ministra obrany 62. In: *Věstník Ministerstva obrany*. Praha, 2019, ročník 2019, číslo 62.

- 21. základna taktického letectva Čáslav: "Zvolenská" [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <http://afbcaslav.cz/>

8 Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Maslowova teorie potřeb (Deiblová, 2005)
- Obrázek č. 2: Znárodnění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová – Nový, 2007)
- Obrázek č. 3: Pyramida řízení (Mikulášník, 2007)
- Obrázek č. 4: Styly vedení (Tureckiová, 2007)
- Obrázek č. 5: Znak 21. základny TL
- Obrázek č. 6: Bojový prapor 21. zTL
- Obrázek č. 7: Znak 211. TL 21. zTL
- Obrázek č. 8: Znak 212. TL 21. zTL
- Obrázek č. 9: Znak 213. VL 21. zTL
- Obrázek č. 10: Znak 214. LOLT 21. zTL
- Obrázek č. 11: Znak 215. LZ 21. zTL

9 Seznam použitých zkratek

- 21. zTL 21. Základna taktického letectva;
- AČR Armáda České republiky;
- ČR Česká republika;
- NATO – NATINAMDS NATO INTEGRATED AIR AND MISSILE DEFENCE SYSTÉM – Integrovaný systém protivzdušné a protiraketové obrany NATO;
- CAS Close Air Support;
- NaPoSy Národního posilového systému protivzdušné obrany (NaPoSy), v jehož rámci musí být neustále připravena nejpozději do 24 hodin zaujmout patnáctiminutovou pohotovost se dvěma stroji L-159 ALCA;
- NATO North Atlantic Treaty Organisation, Severoatlantická aliance, mezinárodní vojenská organizace;
- Gripen JAS – 39 Gripen, víceúčelový proudový bojový letoun vyráběný švédskou společností Saab, zkratka JAS = Jakt Attack och Spaning, tj. stíhací, bitevní a průzkumný;
- L-159 ALCA lehký víceúčelový taktický bojový podzvukový letoun, zkratka ALCA = Advanced Light Combat Aircraft = moderní, lehký, bojový letoun;
- L – 39 proudový jednomotorový dolnoplošník celokovové konstrukce s tříbodým zatahovacím podvozkem;
- F-124 –GA-100 proudový letecký motor;

10 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Výzkum spokojenosti zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane

jmenuji se Blanka Pavelková a dovoluji se na Vás obrátit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku k mé diplomové práci na téma: “ Motivace jako nástroj v řízení výkonnosti “.

Za hlavní cíl diplomové práce jsem si dala provést analýzu pracovního prostředí a kvality motivačních a benefičních programů pro vojáky z povolání 21. Základny taktického letectva Čáslav.

K základním oblastem, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, patří pracovní prostředí a vztahy mezi lidmi, vedení a řízení, informovanost, podpora osobního rozvoje, morální i finanční hodnocení.

Prosím Vás, tedy o vyplnění dotazníku, který je rozdělen do tří částí. V první části jsou základní údaje o respondentovi a jeho služebním zařazení. Druhá část je věnována otázkám pracovní spokojenosti a vztahům na pracovištích a třetí odměňování a motivaci zaměstnanců.

Dotazníkové šetření bude zcela anonymní a informace budou použity pouze pro účely mé diplomové práce.

Velice Vám děkuji za Váš čas a ochotu, kterou věnujete odpovědím v mém dotazníku.

Označujte prosím odpovědi křížkem.

A. Základní (obecné) otázky:

1. Pohlaví:

Žena

Muž

2. Věk:
 - do 25 let
 - 26 – 30 let
 - 31 – 45 let
 - 45 – 55 let
 - více jak 56
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
 - Střední odborné vzdělání s výučním listem
 - Úplné střední vzdělání s maturitou
 - Vyšší odborné vzdělání
 - Vysokoškolské bakalářské vzdělání
 - Vysokoškolské magisterské vzdělání
4. Zařazení Vašeho vzdělání:
 - Civilní
 - Vojenské
5. Hodnostní sbor:
 - Mužstvo (vojín)
 - Poddůstojník (desátník – rotný)
 - Praporčík (rotmistr – štábní praporčík)
 - Nižší důstojník (poručík – kapitán)
 - Vyšší důstojník (major – plukovník)
6. Druh služebního zařazení:
 - Základní funkce
 - Velitelské funkce
 - Štábní funkce
7. Délka Vašeho služebního poměru:
 - méně než 5 let
 - 5 let – méně než 10 let
 - 10 let – méně než 15 let
 - 15 let – méně než 20 let
 - 20 let – méně než 25 let
 - Více jak 25 let

B. Pracovní spokojenost, vztahy na pracovišti, vztahy nadřízený a podřízený, komunikace

8. Máte možnost se v průběhu svého zaměstnání dále vzdělávat

Ano

Ne

9. Máte možnost kariérního růstu?

Ano

Ne

10. Práci u útvaru považujete za zajímavou:

Velmi

Částečně

Nezajímavou

11. Jak hodnotíte pracovní vztahy na Vaší jednotce (letce):

Velmi dobré

Dobré

Neutrální

Špatné

Velmi špatné

12. Znáte své nadřízené

Ano

Ano, ale občas nedodržuji služební postup

Ne

13. Zhodnoťte vztahy s Vaším přímým nadřízeným:

Velmi dobré

Dobré

Neutrální

Špatné

Velmi špatné

14. Máte mezi kolegy i přátele, s kterými se stýkáte i mimo pracovní dobu?

Ano

Ne

15. Jaká je dle Vás celková atmosféra na útvaru?
- Velmi dobrá
 - Ucházející
 - Neutrální
 - Špatná
 - Velmi špatná
16. Máte od svých nadřízených dostatek informací o dění na útvaru?
- Ano, mám
 - Ne, nemám
 - Občas/někdy
17. Můžete sdělovat svým nadřízených své požadavky, návrhy a námitky?
- Ano
 - Ne
 - Dle jeho nálady a vytížení
18. Myslíte si, že je s nimi pracováno, nebo upadnou v zapomnění?
- Pracuje se s nimi
 - Někdy se s nimi pracuje
 - Upadnou v zapomnění
19. Obáváte se ztráty svého zaměstnání – ukončení služebního poměru?
- Ano
 - Ne
 - Pokud by to šlo ukončil/a bych svůj služební poměr na vlastní žádost.
20. Je na Vás pravidelně zpracováno hodnocení a jste s nimi seznámen/a?
- Ano
 - Ne
 - Nevím o tom
21. Jste spokojen/a s vybavením Vašeho pracoviště a podmínkami na pracovišti?
- Ano
 - Ano, ale věděl/a bych o možnostech zlepšení
 - Ne

C. Motivace, odměňování

22. Znáte možnosti a postupy nadřizovaného v odměňování

Ano

Nevím

Ne

23. Jste spokojen/a s jejich uplatňováním

Ano, jsem

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne, nejsem

24. Jste dost motivováni pro Vaši práci

Ano

Nevím

Ne

25. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

Mzda

Benefity

Prestiž AČR

Možnost kariérového růstu

Kolektiv spolupracovníků

26. Jste spokojen s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

Ano, velmi

Spíše spokojen

Spíše nespokojen

Nespokojen

27. Odpovídá Vaše platové zařazení práci, kterou vykonáváte?

Ano, odpovídá

Spíše, ano

Spíše, ne

Ne

28. Jakou preferujete nepeněžní odměnu od svého nadřízeného?

Obyčejné děkuji

Ústní pochvalu před kolegy

Písemnou pochvalu

Udělení vyšší hodnosti

Udělení medaile

29. Jaká výše peněžní odměny je pro vás již motivující?

Do 1 000Kč

Do 5 000Kč

Do 10 000Kč

Do 15 000 Kč

Více jak 15 000Kč

Každá částka je pro mě motivující

30. V současnosti Vás funkce, kterou zastáváte naplňuje/uspokojuje?

Ano, ve všech oblastech

Ano, ale drobnosti by se našli

Ne, ale nechci ještě ukončovat služební poměr

Ne a chci co v nejbližší době odejít do zálohy

Příloha č. 2 - Služební hodnocení

Vzor služebního hodnocení

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Otevřený název útvaru	Hodnocené období

Část 1.	Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka																																			
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Osobní číslo</td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Vojenská hodnost</td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Den zařazení na služební místo</td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Datum povolání do služebního poměru</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Titul před jménem</td> <td style="padding: 2px;">Jméno, popřípadě jména</td> <td style="padding: 2px;">Příjmení</td> <td style="padding: 2px;">Titul za jménem</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Datum narození</td> <td colspan="3" style="padding: 2px;">Místo narození</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td colspan="3" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="padding: 2px;">Název služebního místa, na kterém je jmenovaný(á) zařazen(a)</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Stanovená vojenská hodnost</td> <td style="width: 100px; height: 20px;"></td> <td style="padding: 2px;">Číslo vojenské odbornosti</td> <td style="width: 100px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	Osobní číslo	Vojenská hodnost	Den zařazení na služební místo	Datum povolání do služebního poměru					Titul před jménem	Jméno, popřípadě jména	Příjmení	Titul za jménem					Datum narození	Místo narození							Název služebního místa, na kterém je jmenovaný(á) zařazen(a)								Stanovená vojenská hodnost		Číslo vojenské odbornosti	
Osobní číslo	Vojenská hodnost	Den zařazení na služební místo	Datum povolání do služebního poměru																																	
Titul před jménem	Jméno, popřípadě jména	Příjmení	Titul za jménem																																	
Datum narození	Místo narození																																			
Název služebního místa, na kterém je jmenovaný(á) zařazen(a)																																				
Stanovená vojenská hodnost		Číslo vojenské odbornosti																																		
Část 2.	Vyhodnocení plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení																																			
<p>Vyhodnocení plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení</p> <p>a) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny</p> <p>b) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny částečně</p> <p>c) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny</p> <p>d) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny z objektivních příčin nezaviněných hodnoceným</p> <p>e) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje v předchozím služebním hodnocení nebyly hodnocenému určeny</p> <p>f) slovní zdůvodnění písm. b), c) nebo d)</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>																																				
<table style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td></tr> </table>																																				

Část 3.	Hodnocení služebních schopností, dovedností a vlastností		
1. Plnění základních vojenských povinností:			
a) mimořádně vysoká úroveň plnění vojenských povinností	12 bodů		
b) velmi dobrá úroveň plnění vojenských povinností	9 bodů		
c) dobrá úroveň plnění vojenských povinností	7 bodů		
d) plnění vojenských povinností s určitými nedostatky	2 body	Počet bodů	
e) nedostatečné plnění vojenských povinností	0 bodů		<input type="text"/>
2. Hodnocení úrovně uplatňování odborných vědomostí a praktických zkušeností nezbytných pro výkon zastávaného místa:			
a) mimořádně vysoká úroveň odborných vědomostí a praktických zkušeností přesahujících rámec požadovaný pro výkon zastávaného místa	10 bodů		
b) velmi dobrá úroveň odborných vědomostí a praktických zkušeností zabezpečujících úspěšný výkon zastávaného místa	8 bodů		
c) nevykazuje zásadní nedostatky v odborných vědomostech a praktické zkušenosti přiměřeně využívá při výkonu zastávaného místa	6 bodů		
d) nedostatky v odborných vědomostech snižují úroveň výkonu zastávaného místa, úroveň využití praktických zkušeností je nízká	2 body	Počet bodů	
e) úroveň odborných vědomostí a využití praktických zkušeností nezabezpečuje úspěšný výkon zastávaného místa	0 bodů		<input type="text"/>
3. Hodnocení zvyšování vlastní výkonnosti a podílu na odstraňování nedostatků:			
a) samostatná iniciativa a aktivita při zvyšování vlastní výkonnosti a odstraňování nedostatků	8 bodů		
b) aktivita při možnosti zvyšování výkonnosti a odstraňování nedostatků	5 bodů		
c) snaha zvyšovat vlastní výkonnost a odstraňovat nedostatky po upozornění nadřízeným	3 body		
d) stereotypní výkon práce bez zájmu o odstraňování nedostatků	1 bod	Počet bodů	
e) dlouhodobý nezájem o zvyšování vlastní výkonnosti a o odstraňování nedostatků i přes upozornění	0 bodů		<input type="text"/>
4. Hodnocení schopnosti účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby:			
a) mimořádně dobré využívání svěřených prostředků a doby služby	6 bodů		
b) využívání svěřených prostředků a doby služby na dobré úrovni	4 body		
c) využívání svěřených prostředků a doby služby na uspokojivé úrovni	3 body		
d) využívání svěřených prostředků a doby služby na částečně uspokojivé úrovni	1 bod	Počet bodů	
e) neschopnost účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby	0 bodů		<input type="text"/>
5. Hodnocení schopnosti týmové práce			
a) mimořádně dobrá spolupráce v týmu a vynikající komunikační schopnosti	7 bodů		
b) dobrá spolupráce v týmu a dobrá schopnost komunikace	5 bodů		
c) uspokojivá spolupráce v týmu s omezenými schopnostmi komunikace	3 body		
d) částečně uspokojivá spolupráce v týmu, těžko akceptuje jiný názor, individualistické sklony	1 bod	Počet bodů	
e) konfliktní osoba, neuznává jiný názor, neschopnost plnit úkoly v týmu	0 bodů		<input type="text"/>

6. Hodnocení spolehlivosti při plnění úkolů		
a) vysoká spolehlivost při plnění úkolů	12 bodů	
b) poměrně vysoká spolehlivost při plnění úkolů	9 bodů	
c) uspokojivá spolehlivost při plnění úkolů	7 bodů	
d) nízká spolehlivost při plnění úkolů	2 body	Počet bodů
e) nespolehlivost při plnění úkolů	0 bodů	<input type="text"/>
7. Hodnocení samostatnosti a iniciativy při plnění úkolů		
a) mimořádná samostatnost a iniciativa, schopnost řešit i složité úkoly	12 bodů	
b) samostatný a aktivní přístup při plnění složitějších úkolů	9 bodů	
c) snaha o samostatné plnění úkolů, nižší úroveň vlastní iniciativy, potřebná kontrola nadřízeného	7 bodů	
d) nízká úroveň samostatnosti a iniciativy, úkoly plní jen pod přímým vedením a kontrolou nadřízeného	2 body	Počet bodů
e) nesamostatnost a nezájem o plnění úkolů, potřebná soustavná kontrola nadřízeným	0 bodů	<input type="text"/>
8. Hodnocení analytických schopností a úsudku		
a) schopnost analytického myšlení, tvořivost, předvídatelnost problémových situací a upozorňování na problémové situace	11 bodů	
b) velmi dobrý úsudek, v některých situacích schopnost předvídat problémy	8 bodů	
c) přiměřený úsudek	5 bodů	
d) analytické myšlení na nízké úrovni, opožděné odhalování problémových situací, neupozorňování na problémové situace	1 bod	Počet bodů
e) neschopnost analytického myšlení, neschopnost rozpoznat problémové situace	0 bodů	<input type="text"/>
9. Hodnocení schopnosti vyrovnat se při plnění úkolů s neočekávanými okolnostmi a se zátěžovými situacemi		
a) zátěžové situace řeší mimořádně dobrým způsobem	12 bodů	
b) zátěžové situace řeší bez výrazného snížení výkonnosti	9 bodů	
c) při zatížení plní úkoly dobrým způsobem s občasnými nedostatky	7 bodů	
d) výrazné snížení výkonnosti a úrovně plnění úkolů v zátěžových situacích	2 body	Počet bodů
e) neschopnost zvládnout zátěžové situace	0 bodů	<input type="text"/>
10. Hodnocení vlivu hodnoceného na mezilidské vztahy na pracovišti při plnění úkolů		
a) významně přispívá k pozitivní pracovní atmosféře	10 bodů	
b) je schopný navazovat a udržovat kontakty, je vnímavý vůči ostatním	7 bodů	
c) svým jednáním nenarušuje mezilidské vztahy na pracovišti při plnění úkolů, je nekonfliktní	5 bodů	
d) neschopností spolupráce a kooperace přispívá ke zhoršování mezilidských vztahů	1 bod	Počet bodů
e) narušuje mezilidské vztahy, jeho jednání je nečestné a neupřímné	0 bodů	<input type="text"/>

Část 4.	Další skutečnosti významné pro služební hodnocení							
1. Hodnocení zdravotní způsobilosti a) schopen b) schopen s omezením		<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>						
2. Hodnocení tělesné přípravy a) splňuje b) nesplňuje c) nehodnocen – důvod	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>				<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>			
3. Hodnocení jazykové způsobilosti a) splňuje b) nesplňuje – důvod	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>			<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>				
<p>4. Hodnocení jiných rozhodujících skutečností souvisejících se službou vojáka (další kladné nebo záporné stránky vojáka, zvláštní dovednosti, schopnosti nebo zkušenosti, vyznamenání, jiná ocenění nebo potrestání, mimořádně plněné služební úkoly a jejich hodnocení, zapojení vojáka do činností posilujících dobré jméno ozbrojených sil, další nebo vyšší jazykové znalosti, důvod neprovedení navrhovaných personálních opatření apod.)</p> <div data-bbox="272 1093 1262 1910" style="border: 1px solid black; height: 365px; width: 100%;"></div>								

Část 5.**Závěr**

Součet dosažených bodů v jednotlivých částech služebního hodnocení a tomuto součtu bodů odpovídající slovní zhodnocení

	Bodové rozpětí	Slovní zhodnocení	Celkový výsledek služebního hodnocení
1.	86 – 100	výtečný	Součet dosažených bodů <input type="text"/> Slovní zhodnocení <input type="text"/>
2.	64 – 85	velmi dobrý	
3.	46 – 63	dobrá	
4.	30 – 45	vyhovující	
5.	0 – 29	nevyhovující	

Část 6.**Úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje na další hodnocené období**

Část 7.	Datum zpracování služebního hodnocení, údaje o hodnotiteli, seznámení vojáka se služebním hodnocením, řešení námitek, přezkoumání hodnocení								
<p>1. Datum zpracování služebního hodnocení a údaje o hodnotiteli</p> <table border="1" data-bbox="272 405 1259 663"> <tr> <td data-bbox="272 405 703 450">Datum zpracování služebního hodnocení</td> <td data-bbox="703 405 1259 450"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="272 450 1259 495">Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení hodnotitele</td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="272 495 1259 562"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="272 562 655 663"></td> <td data-bbox="655 562 1259 663">Podpis hodnotitele</td> </tr> </table>		Datum zpracování služebního hodnocení		Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení hodnotitele					Podpis hodnotitele
Datum zpracování služebního hodnocení									
Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení hodnotitele									
	Podpis hodnotitele								
<p>2. Seznámení vojáka se služebním hodnocením</p> <p>Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl(a) seznámen(a) s celým obsahem služebního hodnocení. Vyjádření hodnocené(ho) k výsledku hodnocení:</p> <table border="1" data-bbox="272 745 1259 1055"> <tr> <td colspan="2" data-bbox="272 745 1259 981"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="272 981 655 1055">Datum</td> <td data-bbox="655 981 1259 1055">Podpis vojáka</td> </tr> </table>				Datum	Podpis vojáka				
Datum	Podpis vojáka								
<p>3. Popis řešení případných námitek ke služebnímu hodnocení</p> <table border="1" data-bbox="272 1149 1259 1541"> <tr> <td colspan="2" data-bbox="272 1149 1259 1384"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="272 1384 1259 1473">Vojenská hodnost, titul, jméno, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o námitkách vojáka</td> </tr> <tr> <td data-bbox="272 1473 655 1541">Datum</td> <td data-bbox="655 1473 1259 1541">Podpis nadřízeného hodnotitele</td> </tr> </table>				Vojenská hodnost, titul, jméno, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o námitkách vojáka		Datum	Podpis nadřízeného hodnotitele		
Vojenská hodnost, titul, jméno, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o námitkách vojáka									
Datum	Podpis nadřízeného hodnotitele								
<p>4. Rozhodnutí o novém služebním hodnocení.</p> <table border="1" data-bbox="272 1615 1259 1890"> <tr> <td colspan="2" data-bbox="272 1615 1259 1720"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="272 1720 1259 1816">Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o novém služebním hodnocení</td> </tr> <tr> <td data-bbox="272 1816 655 1890">Datum</td> <td data-bbox="655 1816 1259 1890">Podpis velitele</td> </tr> </table>				Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o novém služebním hodnocení		Datum	Podpis velitele		
Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o novém služebním hodnocení									
Datum	Podpis velitele								