
Recenzovaný článek

Odměňování Aktivní zálohy: motivuje současný systém k častému cvičení?

Compensation of Active Reserve: Does the Current System Motivate Frequent Training?

Jan Kofroň¹, Jan Matuach²

¹Univerzita Karlova, Česká republika

²Aktivní záloha Armády České republiky

Abstrakt: Aktivní záloha představuje nyní fakticky jedinou organizovanou záložní sílu AČR. S ohledem na to je třeba dbát, aby příslušníci AZ měli možnost a motivaci cvičit dostatečně často. Finanční ohodnocení přitom pochopitelně patří mezi významné motivační faktory, a to jak pro vstup do (dobrovolné) zálohy, tak pro aktivní účast na cvičeních. Náš text analyzuje současný systém odměňování vojáků Aktivní zálohy a ukazuje na některá problematická místa, která mohou snižovat ochotu Aktivních záložníků cvičit více než 14-21 dnů v roce. Naše analýza modeluje roční a denní příjmy vojáka AZ v závislosti na počtu ročně odcvičených dnů a se zohledněním jeho hodnosti a doby služby. V návaznosti na to formulujeme alternativní systém odměn, který by nedostatky stávajícího systému odstranil.

Abstract: The Active Reserve currently represents, in effect, the only organized reserve force of the Czech Armed Forces. Given this, it is necessary to ensure that members of the Active Reserve have both the opportunity and motivation to train sufficiently often. Financial compensation is, of course, among the key motivational factors—both for joining the (voluntary) reserves and for active participation in training. Our text analyzes the current remuneration system for members of the Active Reserve and highlights several problematic aspects that may reduce the willingness of reservists to train for more than 14–21 days per year. Based on this analysis, we propose an alternative compensation system that would address the shortcomings of the current one.

Klíčová slova: AČR; Aktivní záloha; cvičení; plat; odměna.

Keywords: CAF; Active Reserve; Training; Salary; Bonus.

ÚVOD

Aktivní záloha (AZ) představuje fakticky jedinou systematicky organizovanou záložní sílu AČR.¹ Počty AZ mají sice z nynějších cca 5000 osob během pár let narůst do počtu 10 000 osob (Ministerstvo Obrany České republiky 2024), nejde přesto o zálohu těžící ze své kvantity. Pokud naše záloha nespolehá na kvantitu, je celkem logické, že by měla být o to kvalitněji připravena. Vzhledem k tomu je třeba dbát na to, aby vojáci AZ měli možnost a motivaci cvičit dostatečně často. Tento předpoklad odpovídá KVAČR 2035 (Ministerstvo obrany 2024, s. 17), kde se uvádí: “Schopnosti AČR doplňují dobře vycvičené, motivované a vybavené zálohy.”

Motivace ke vstupu do Aktivní zálohy (či zahraničních ekvivalentů) nejsou jen finanční (vlastenecké, hodnotově-osobnostní, či kariérní důvody hrají jistě významnou roli). Zároveň však finanční motivy nelze bagatelizovat, a to zejména tam, kde se bavíme o setrvání ve službě (nad rámec prvního závazku), či tam, kde se bavíme o ochotě účastnit se cvičení i po dosažení časového objemu nutného k vyplacení motivačních složek finančních náležitostí. Systém finančního odměňování by tedy měl nejen motivovat ke vstupu, ale i k pravidelnému a častému cvičení.

Cílem tohoto textu je proto analyzovat současný systém odměňování vojáků AZ, a to zejména s ohledem na motivaci účastnit se většího množství cvičení za rok. Specificky se pak ptáme, jak vypadá průběh křivky celkové a přepočtené denní odměny v závislosti na počtu dní, na které byl voják povolán na cvičení (termín cvičení používáme pro celý rozsah výcvikových aktivit dle odstavce 2, § 12, 585/2004 Sb.).

Účast na cvičeních jednotek AZ je nyní fakticky nevyhnutelná, nicméně v rámci současných pravidel lze ukončit služební poměr vojáka, který fakticky necvičí, nebo ho po uplynutí doby zařazení opětovně nezařadit (viz § 5, 585/2004 Sb.). Zároveň s tím existují bonifikace pro vojáky cvičící alespoň definované množství dnů. Jak ale naše analýza ukazuje, současný systém vykazuje některé problémy a v zásadě vojáky AZ nemotivuje k cvičení nad rámec 14 resp. 21 dnů v roce. Toto nastavení by snad dávalo smysl, pokud by vojáci AZ byli ve své většině absolventy základní vojenské služby (ZVS) a cílem výcviku bylo primárně udržet jejich dříve nabyté schopnosti. Se snižujícím se podílem absolventů ZVS se ale stává tento přístup neudržitelným. V tomto ohledu docházíme k závěru, že současné nastavení systému odměňování vojáků AZ je problematické a navrhuje některé úpravy i se základní kalkulací možné finanční náročnosti.

Zbytek článku je (odhlédneme-li od úvodu a závěru) organizován následovně. V první kapitole stručně shrneme stav výzkumu k motivacím vstoupit do dobrovolných záložních systémů (jako jsou národní garda v USA, či teritoriální síly v UK) a následně cvičit. V druhé kapitole stručně představíme metodologii našeho textu – zejména pak hlavní modelovací volby. V klíčové třetí kapitole pak v první části prezentujeme současný systém

¹ Existují i záložníci z doby základní vojenské služby, nejmladším je však nyní více jak 40 let a velká část z nich se vojenského výcviku od konce jejich základní služby neúčastnila. Stejně tak jsou v záloze i ti, kteří opustili profesionální armádu. I v jejich případě však nedochází k pravidelnému udržování schopností, a i u nich se bude negativně projevovat poměrně vysoký věk (Řehka 2022).

odměňování, zejména pak v kontextu otázky, nakolik tento stav motivuje vojáky k cvičení nad rámec dvou, resp. tří týdnů. Ve druhé podkapitole nabízíme dva alternativní modely, které by více motivovaly k většímu počtu odcvičených dní. Ve třetí části této kapitoly pak předkládáme předběžný odhad finančního nákladu dvou alternativních modelů. Finální, diskusní, kapitola pak diskutuje návaznost finanční bonifikace příslušníků AZ na další faktory ovlivňující aktivitu příslušníků AZ.

1 MOTIVACE VSTUPU DO ZÁLOH A MOTIVACE CVIČIT, MEZINÁRODNÍ SROVNÁNÍ

V zemích, kde je vojenská služba dobrovolná (což je posledních dvacet let i případ ČR), existuje nemalé množství literatury, které sleduje zejména faktory ovlivňující ochotu vstoupit do rezervních sborů, případně ochotu prodloužit (obnovit) kontrakt (Gorman, Thomas 1991, von Hlatky, Imre-Millei, 2022). Z těchto výzkumů je jasné, že finanční motivace není jediným významným aspektem ovlivňujícím ochotu sloužit. Lze zmínit motivační roli vlastenectví, touhy po dobrodružství, či možnost získat schopnosti, které jsou v civilní kariéře jen těžko získatelné. Naopak problematika dojíždění, nebo obecné problémy sladění civilní a vojenské kariéry, představují faktory negativně ovlivňující ochotu ke službě. Na druhou stranu finanční motivy se objevují ve většině prací jako jeden z klíčových momentů.

Poněkud stranou těchto diskusí leží otázka ochoty účastnit se většího množství cvičení v roce (výjimku představuje Itsik 2022, jeho výzkum se však zaměřuje na konskripční Izrael). Omezené množství výzkumu na toto téma je však v případech USA i Británie poměrně pochopitelné. V USA musí gardisté odcvičit zhruba 38, či 39 dní ročně, pokud chtějí čerpat všechny benefity, které mají v USA i podobu lékařské péče, či školného (Klimas et al. 2017). A zároveň, po roce 2001 bylo nemálo gardistických útvarů mobilizováno a nasazeno dlouhodobě v Iráku i Afghánistánu (DoD 2007), což je jen stěží srovnatelné s naší situací. V americkém kontextu je pak jasné, že otázka odcvičených dní zůstala stranou zájmu a místo toho se více řešila otázka vstupu, případně prodloužení služby.

Případ Británie je (vzhledem k nastavení sociálního systému) k našim podmínkám lépe srovnatelný. Ovšem i v britském systému je minimum pro získání nezdanitelného bonusu výrazně vyšší než v Česku. Konkrétně jde o ekvivalent 27 (v případech některých specialistů 19) odcvičených dní.² V každém případě standardní požadavek na 27 dní je téměř dvojnásobný oproti stavu u nás. Zároveň z posledních dat (Langford 2025) víme, že loni rezervisté odcvičili 1 178 523 dní, což znamená v průměru přes 37 dní na rezervistu. Nutno však dodat, že podle téhož zdroje jen necelých 55 % rezervistů odcvičilo alespoň 27 dní, což ukazuje, že distribuce odcvičených dní bude velmi nerovnoměrná (menšina mimořádně aktivních rezervistů zřejmě výrazně posouvá průměr výš).

V kontextu toho se jeví český požadavek na odcvičení 14, respektive 21 dní pro získání roční odměny, nebo zvýšené roční odměny (v návaznosti na výsledek služebního hodnocení

² Výše bonusu začíná na 558 librách v prvním roce a dosahuje až 2209 liber po pěti letech.

vojáka viz Vyhláška č. 298/2023 Sb.) jako relativně nízký. Dle dostupných informací (Feix 2025) odcvičil v minulých letech průměrný příslušník AZ kolem 14 dní v roce (nezahrnuje KZP). Tento údaj však pracuje s daty z let 2023 a 2024 a musíme tedy počítat s tím, že se ještě nemusely zcela promítnout změny legislativy platné právě od roku 2023. Celkově je v případě AZ třeba vnímat, že systematictější budování AZ přišlo až s novelou z r. 2016 a zvýšená roční odměna byla zavedena až k roku 2023 novelizací Zákona 45/2016 Sb. a navazující Vyhlášky 298/2023 Sb. Je tedy možné (ale v době psaní textu stále nejisté), že při srovnání let 2023-2025 bychom viděli rostoucí trend.

Zkrátka, AZ jako taková se nachází ve stádiu výstavby, jak ve smyslu počtů, tak i institucionálního nastavení. Do roku 2023 možnost účastnit se více jak 21 dnů výcviku nebývala u všech jednotek automatická a výcvikové roky 2020 a 2021 výrazně poznamenala omezení vyhlášená hlavní hygieničkou AČR z důvodu snahy o zamezení šíření COVID. Zdá se však, že lze na základě srovnání s aliančními partnery argumentovat, že cílem by mělo být postupně navýšit průměrný objem výcviku alespoň na 28 dní ročně.³ Vyplyývá pochopitelná otázka, nakolik je náš současný systém odměňování vojáků AZ nastaven tak, aby je motivoval k účasti výrazně nad oněch 14 či 21 dní.

2 METODOLOGIE - MODELOVACÍ VOLBY

Naše metodologie je ve svém jádru jednoduchá. Modelujeme celkový roční příjem vojáka v AZ na základě základních finančních benefitů, které AČR nyní nabízí (k 1.9.2025 - viz MO 2025). Tento celkový příjem pak vztahujeme k počtu dní, na které byl voják povolán. Získáme tak přepočtený denní výdělek vojáka. Pro potřeby našeho modelu nerozlišujeme mezi povoláním na nepřetržitý vojenský výcvik (který zakládá nárok na čerpání volna za nepřetržitý vojenský výcvik (NVV), který se ale zahrnuje do počtu dnů, na něž je voják AZ povolán) a na standardní výcvik v pracovní době, nebo upravené pracovní době.

Zde je třeba říci, že kromě tarifního platu, zvýšené odměny (která je součástí platu) a roční odměny započítáváme také náborový, nebo stabilizační příplatek. Jejich celkovou sumu (závisí na délce uzavřeného služebního poměru) pak přepočítáváme právě s ohledem na délku kontraktu. Pracujeme tedy s fikcí, že voják čerpá tyto peníze průběžně. Tato fikce je odůvodněná i s ohledem na to, že v případě předčasného ukončení závazku se poměrná část náborového, resp., stabilizačního příspěvku vrací. Dodejme, že některým vojákům AZ, pokud jsou OSVČ, může náležet i finanční podpora pro zaměstnavatele vojáků AZ (§ 36 zákona č. 45/2016 Sb. a důvodová zpráva tohoto paragrafu), ale tato podpora je primárně směřována na zaměstnavatele a pro zjednodušení s ní dále nepracujeme (což z pohledu celkové odměny průměrného vojáka AZ činí náš model konzervativním).

³ Mnozí vojáci AZ musí také absolvovat např. kurz k získání osvědčení k řízení vozidel ozbrojených sil, výsadkový kurz apod. Tyto sice absolvují jen jednou za kariéru, to však nemění nic na tom, že jde o dodatečný požadavek na čas strávený na cvičení. I pokud bychom považovali dva týdny běžného cvičení za rok za přijatelné minimum, jakýkoliv podobný kurz, či doplňková aktivita, celkový počet odcvičených dní navýší.

Zároveň s tím pracujeme s fikcí, že daňová kvóta je 15 % (z hrubé mzdy). Přesná úroveň zdanění přitom bude záviset na dalších příjmech vojáka stejně jako na dalších faktorech, které se zohledňují při kalkulaci daně z příjmu fyzické osoby. Naší snahou je však situaci zjednodušit, proto pracujeme s touto fikcí. Ve výsledku tak řešíme pouze čistý příjem vojáka, což samozřejmě představuje určité – vzhledem k našemu záměru však vhodné – zjednodušení.

Kompletní interaktivní model (zpracovaný v Excelu) nalezne čtenář v Příloze 1.⁴ Tento model nabízí možnost srovnání denních a celkových ročních výdělků, a to pro hodnoty od svobodníka až po kapitána. Pracujeme s rozsahem odsloužených let 1-15 a rozsahem odsloužených dní 10-84. Stejně lze navolit známku z tělesné zdatnosti (TV) a výsledek služebního hodnocení (SluHo). Dodejme, že model, ani naše úvaha, dále nezohledňují první rok služby, do kterého spadá Kurz základní přípravy (KZP), kde jsou vojáci zařazeni v hodnosti vojína (dodejme, že KZP nemusí absolvovat bývalí vojáci z povolání, ani vojáci základní služby, ani ti, kteří původně absolvovali pouze DVC). Detailnější popis jednotlivých položek modelu a jeho možných alternativ následuje v další kapitole.

Pro účely našeho srovnání budeme nadále operovat jednak se záložníkem po dvou letech služby v hodnosti desátníka a záložníkem v hodnosti rotmistra po osmi letech služby. V interaktivním modelu v příloze lze samozřejmě i tyto parametry měnit.

3 SOUČASNÝ STAV – KLÍČOVÉ MOMENTY

V tento moment systém pobízí vojáky AZ k službě skrze několik kanálů. Prvním kanálem je minimální počet odsloužených dní pro buď udržení místa v AZ, či pro možnost získání služebního hodnocení určité úrovně (což se váže k možnosti získat vyšší roční odměnu a dlouhodobě může ovlivnit možnosti povýšení, či znovuzařazení do AZ po skončení aktuálního zařazení). Opakovaná neschopnost vojáka AZ odsloužit 14 dní v roce může vést k ukončení zařazení (či odmítnutí jeho znovuzařazení), naopak odsloužení alespoň 14, respektive 21 dní s sebou nese níže popsané finanční benefity.

Druhým kanálem jsou právě různé formy finančního plnění. Konkrétně jde o tři základní položky:

- 1) Plat, který se odvíjí od hodnosti vojáka (hodnota je v českém systému silně navázána na systemizované místo). K tomu se přidává zvýšená denní odměna za odsloužené roky.
- 2) Roční odměna – v základní podobě 18 000 Kč, pokud dotyčný odcvičil 14 dní (a má SluHo i TV alespoň dobrý). Při odcvičení 21 dní (za splnění dalších podmínek – výsledek služebního hodnocení a ověření fyzické zdatnosti) se lze dostat až na 27 000 Kč.
- 3) Náborový/stabilizační příspěvek (závisí na počtu let, resp. měsíců, na něž je voják v záloze zařazen do AZ). Přitom nedojde-li k předčasnému vyřazení z AZ, tento příspěvek není nijak krácen v závislosti na počtu odcvičených dní.

⁴ Náhled přílohy 1 Odměňování AZ je k dispozici ve webové verzi časopisu Vojenské rozhledy u tohoto článku.

Tabulka č. 1: Finanční benefity vojáka AZ⁵

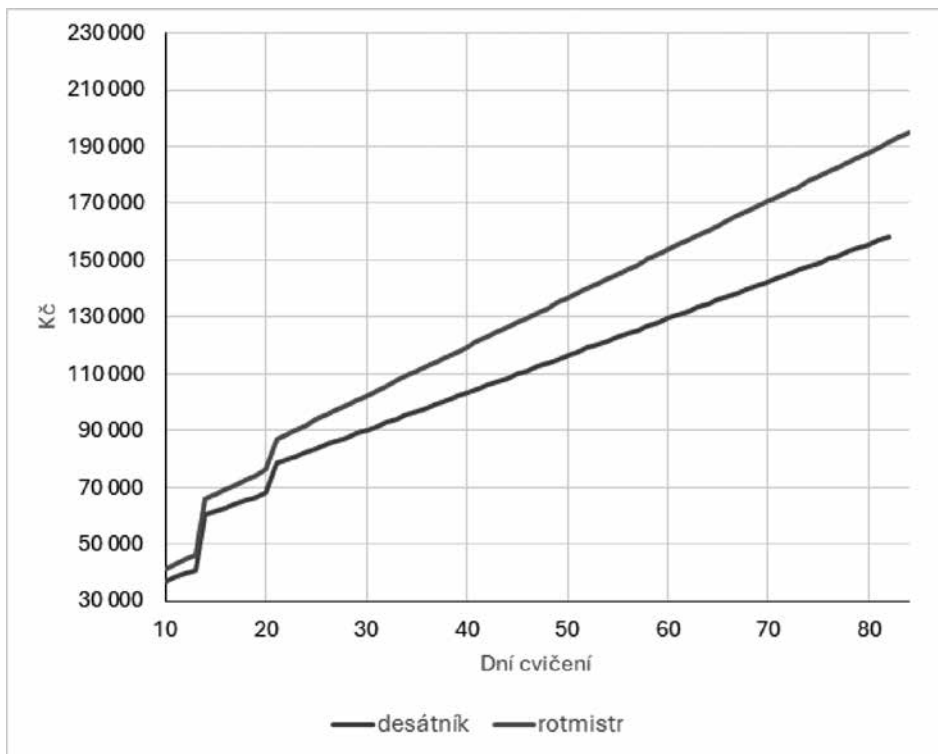
Položka	Nárok	Specifikace nároku	Hodnota
Náborový příspěvek	Při vstupu do AZ		30 000 Kč na každý rok, na nějž voják uzavřel kontrakt
Stabilizační příspěvek	Při prodloužení kontraktu		2 000 Kč na každý měsíc na nějž voják uzavřel kontrakt
Plat	Je-li povolán	Dle počtu dnů, na nějž je povolán + 1	V závislosti na hodnotě (daní se)
Zvýšená odměna k platu	Dle počtu let v AZ	≥ 2 r. ≥ 4 r. ≥ 7 r. ≥ 10 r. ≥ 13 r.	171 Kč/den 214 Kč/den 257 Kč/den 300 Kč/den 343 Kč/den
Roční odměna	Dle splnění podmínek	Odcvičí ≥ 14 dní	18 000
		Odcvičí ≥ 21 dní a SluHo alespoň velmi dobrý a TV alespoň vyhovující	24 000 Kč
		Odcvičí ≥ 21, SluHo výtečný, TV alespoň dobře	27 000 Kč
Odměna studenta	Je-li student	Při zařazení do AZ, pokud je studentem	6000 Kč
OSVČ	Je-li OSVČ	Dle počtu dnů	2/3 průměrné hrubé mzdy v národním hospodářství

Zdroj: Na základě informací z: Zákon č. 45/2016 Sb. a <https://doarmady.mo.gov.cz/o-armade/uplatneni-v-armade/vojak-v-zaloze/vojak-v-aktivni-zaloze/kolik-si-vydelam-a-dostanu-naborovy-prispevek/odmeny>

Z těchto tří položek jsou pouze plat a zvýšená denní odměna, přesněji jejich suma za rok, ovlivněny počtem odcvičených dnů. V případě roční odměny jde pouze o to překročit stanovený počet dnů, díky čemuž voják má poměrně silnou motivaci odcvičit 14 (resp. 21) dnů. Stabilizační (stejně jako náborový) příspěvek je v zásadě fixní položkou a nezávisí na počtu odsloužených dnů.

Celkový příjem vojáka v AZ (pro námi výše definované dvě situace) vidíme na grafu 1. Již tento graf indikuje, že při dosažení 14 resp. 21 dnů dochází k relativně výraznému skoku. Zároveň se také zdá, že rozdíl v odměně vojáků různých hodnotí (a odlišného počtu odsloužených let) je při menším počtu odcvičených dnů spíše zanedbatelný.

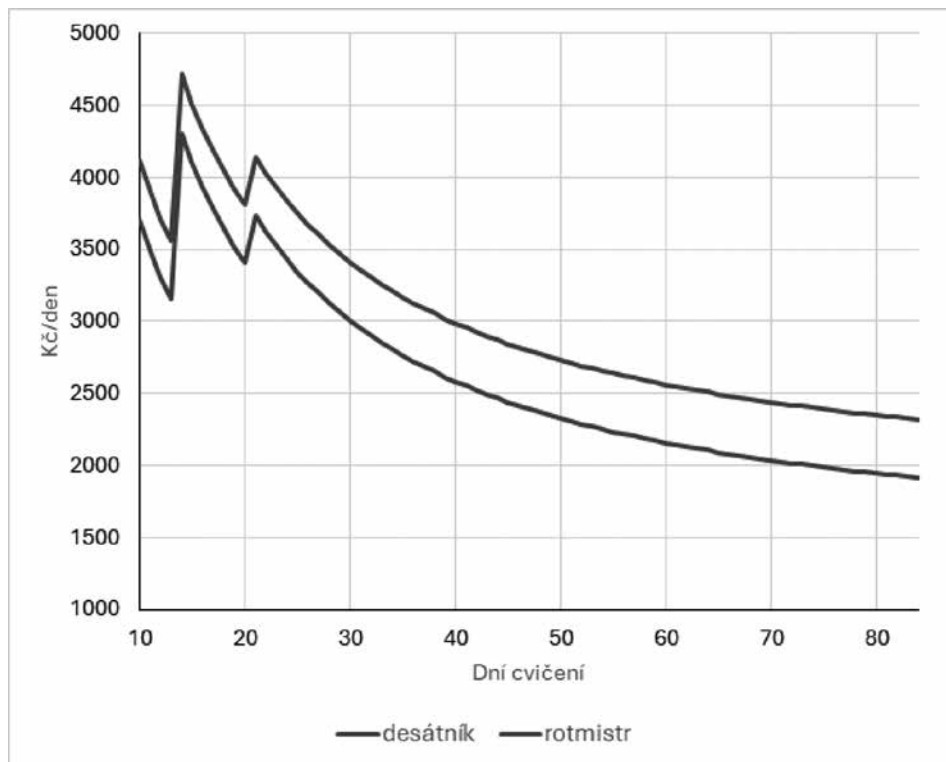
⁵ Tabulka neřeší situaci, kdy je voják v operačním nasazení (v ČR, či zahraničí).



Graf 1: Celková odměna vojáka AZ⁶

Již první graf ukazuje, že nastavení systému odměňování vytváří dvě poměrně výrazné diskontinuity. V celkovém grafu však problematické aspekty systému odměňování do určité míry zanikají. Proto celkovou finanční odměnu v grafu 2 vztahujeme na den. Na druhém grafu je ještě zjevnější, jak silně je bonifikována účast na alespoň 14 resp. 21 dnech cvičení AZ, a jak po těchto dvou skocích se prudce snižuje „denní plat“. Přitom nejde o rozdíl marginální. Jestliže denní (čistý) plat dosahuje cca 4700 Kč při odsloužení 14 dní, resp. 4150 Kč při 21 dnech, kolem šedesátého dne se pohybujeme někde mezi 2000 – 2500 Kč na den. Paradoxně tak, voják AZ, který odslouží zhruba 60 dní ročně, pracuje na den za zhruba polovinu odměny v porovnání s vojákem AZ, který odslouží pouze 14 dní. Z hlediska motivace vojáků k častému cvičení je výše popsaný nepoměr vysloveně nešťastný, ba i demotivující.

⁶ Desátník 2 roky v AZ, SluHo i TV výtečné, rotmistr 8 let v AZ let, SluHo i TV výtečné. Kalkulace viz a 1 (Model).



Graf 2: Plat AZ přepočtený na den⁷

Druhotným problematickým aspektem je, že rozdíl mezi hodnotami (a to i přes rozdíl v odsloužených letech) není příliš velký. V našem případě je denní výdělek juniorního desátníka na zhruba 85 % denního výdělku zkušeného rotmistra. Přitom tarif desátníka tvoří 78 % tarifu rotmistra (a to bez zohlednění odsloužených let). Tento aspekt není primárním cílem našeho textu, přesto si zaslouží alespoň omezenou pozornost. Pokud chceme budovat kompetentní AZ, je celkem pochopitelné, že velkou roli budou hrát vojáci ve velitelských (nebo i štábních) pozicích (typicky velitel družstva, zástupce velitele čety, nebo velitel a zástupce velitele roty). Vzhledem k tomu, že vojákům AZ (stejně jako vojákům z povolání na odpovídajících funkcích) není přiznáván příplatek za vedení, zůstává nástrojem k ocenění práce těchto vojáků pouze hodnota a bonifikace za odsloužené roky (stabilizační příplatek není na hodnotu či odsloužené roky vázán). Vzhledem k typickému rozvržení počtu odcvičených dní v rámci organizační struktury jednotek, kdy obvykle vojáci na základních funkcích odslouží výrazně méně dní než jejich velitelé, tak

⁷ Desátník 2 roky v AZ, SluHo i TV výtečné, rotmistr 8 let v AZ let, SluHo i TV výtečné. Kalkulace viz příloha 1 (Model).

dochází k paradoxní situaci, kdy vedený voják je za čas věnovaný službě odměněn lépe než jeho nadřízený. To je dobře viditelné v grafu výše, z něhož lze vyčíst, že denní plat desátníka může překročit i 1,5 násobek denního platu rotmistra.

V souhrnu, současný systém skutečně silně motivuje k odcvičení dvou, případně tří týdnů. Zároveň je k těm, kteří odcvičí právě ony dva až tři týdny poměrně štědrý, v kontextu veřejného sektoru velmi solidní. Naopak pro ty, kteří odcvičí více jak 28-35 dní je odměňování nepřilíš štědré – to platí i v případě dělesloužících vojáků ve vyšších hodnostech s výrazně vyšší mírou zodpovědnosti. V souhrnu lze považovat současné nastavení systému odměňování za poměrně nešťastné, a to nikoli s ohledem na výši odměny jako takové, nýbrž právě s ohledem na motivaci cvičit často (a případně i usilovat o náročnější posty).

Dodejme ještě jednu poznámku. Roční odměna, stejně jako zvýšená odměna, nejsou běžně valorizovány či navázány třeba na procento z platu dle hodností. Díky tomu jejich váha relativně klesá spolu s tím, jak se tarifní platy zvyšují (základní výše roční odměny se nezměnila od r. 2016 viz Velitelství výcviku 2016). V případě nárazové valorizace pak naopak dochází ke skokovému zvýšení jejich významu. I tento aspekt lze považovat za nešťastný.

3.1 Alternativy?

Považujeme-li současné nastavení systému odměňování v některých ohledech za problematické, je třeba hledat alternativy. Hned zkrájeme řekneme, že s ohledem na jednoduchost a prosaditelnost změny dává smysl podržet maximum položek stejných a vhodnější je spíše u vybraných položek měnit parametrické nastavení.

Proto v tento okamžik neměníme základní logiku navázání platu na hodnost, či konstrukci náborového a stabilizačního příspěvku. Náš návrh změny se proto primárně zaměřuje na kalkulaci roční odměny a potažmo zvýšené odměny navázané na odsloužené roky.

Než přejdeme ke dvěma námi zvažovaným alternativám, považujeme za vhodné říci, že v obou případech by dávalo smysl uvažovat o navázání roční odměny, ale i odměny za odsloužené roky, např. na plat vojína (nyní koresponduje s minimální mzdou). Díky tomu v průběhu času nebude docházet k proměnám významu těchto složek. Podobný krok dává smysl provést u zvýšené odměny, která se váže na počet odsloužených let (a bez valorizace se bonus za „zkušenosti“ během let stane nepodstatným). Finálně v našem modelu oddělujeme roční odměnu od hodnocení TV a SluHo. TV a SluHo řešíme jako samostatné položky. V případě TV je odměna 10 %, resp. 5 % z hrubého platu vojína (pokud je hodnocen výtečně resp. velmi dobře), pokud voják odcvičí alespoň 21 dní. V případě služebního hodnocení jde pak o 1, resp. 0,5 % z hrubého platu vojína za každý odcvičený den nad 20 dní.

Stran konstrukce roční odměny dává v zásadě smysl uvažovat o třech typech změn:

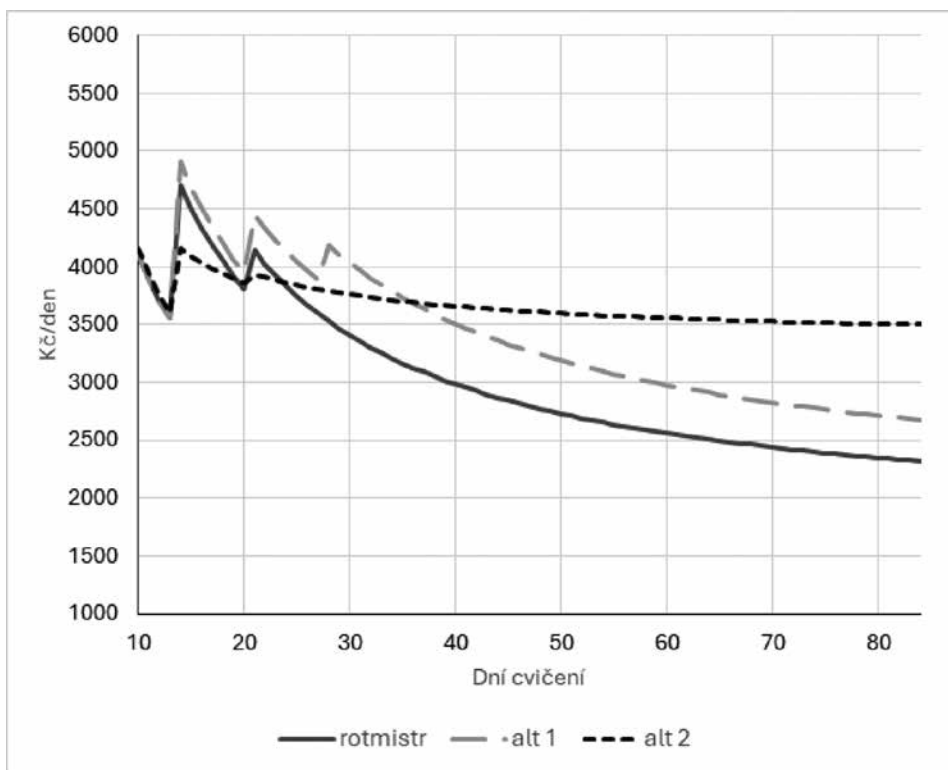
1) Zvýšit počet dní k dosažení odměny z 14 dnů na např. 21 či 28 dní. Tuto variantu však, jak vysvětlujeme níže, nepovažujeme za vhodnou.

2) Zvýšit počet milníků, za něž může voják AZ dostat roční odměnu. Např. můžeme uvažovat o odměně nejen po 2 a 3, ale i 4 (případně i více) týdnech.

Nastavení odměny by mohlo sledovat následující princip. Při odcvičení alespoň 14 dní získá voják sumu ve výši poloviny nezdaněného platu vojína (v době psaní textu cca 20800 Kč). za každý další odcvičený týden voják získá nadto odměnu 50 % hrubého platu vojína. Zde předpokládáme jen dva takové kroky, teoreticky jich ale může být více.

3) Výrazně reformovat výpočet roční odměny, a to takovým způsobem, aby se minimalizovaly vrcholy křivky dnes odpovídající 14 a 21 dnům služby a celkově došlo ke zploštění křivky odměny za den služby.

Nastavení odměny zde uvažujeme následující. Stejně jako výše je navázána na hrubý plat vojína (zaokrouhleně). Při absolvování 14 dní se vyplácí 1/2 platu vojína. Následně je každý den bonifikován poměrným dílem nedaněného platu vojína.



Graf 3: Plat vojáka AZ za den, srovnání současného a dvou alternativních modelů⁸

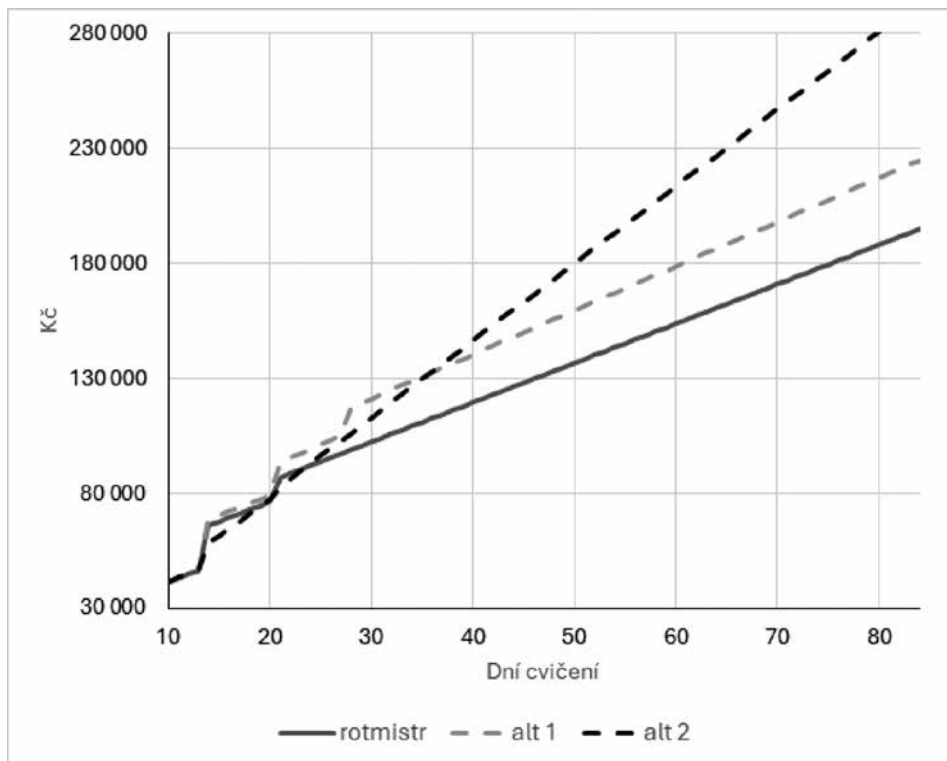
⁸ Ve všech případech jde o rotmistra po osmi letech služby, výtečné TV i SluHo

Jak jsme řekli, nultou alternativu nepovažujeme za vhodnou. A to ze dvou důvodů. Zaprvé, samotné posunutí milníku nezmění problematický tvar křivky, jen ji posune. Za druhé, dokud existují velké rozdíly v počtu dní, které mohou vojáci AZ odcvičit v závislosti na útvaru (resp. jednotce), u níž slouží, dává smysl nenastavovat kritérium příliš přísně a ve svém důsledku demotivačně.

Částečné řešení tedy nabízí první varianta. Zde je třeba říct, že tato úprava stále zachová (viz graf 3) ony zuby (vrcholy) po 2, 3 a 4 týdnech a tím pádem je i zachován snad až příliš vysoký denní plat pro ty, kteří slouží právě oněch 14 či 21 dní. Přinejmenším do určité míry ale dojde k motivaci sloužit více jak 3 týdny a relativní nevýhodnost pro ty, kteří odcvičí 4-5 týdnů, se přeci jen snižuje (což by nás přiblížilo např. britskému standardu).

Vhodnější by samozřejmě byla výraznější změna vedoucí k odlišnému výpočtu odměny. Ideálně takovým způsobem, který by rozprostřel odměnu do širokého pásma odcvičených dní. Jak vidíme, alternativní model 2 vede k velmi ploché křivce, která má pouze malý vrchol při 14 odcvičených dnech, nicméně tento vrchol je výrazně nižší než u aktuálního modelu. Do zhruba 28 odcvičených dní zůstane denní plat u alternativního modelu 2 nižší než u modelu současného. Zároveň však při překročení čtyř týdnů nedochází k výraznému poklesu finanční motivace sloužit. U alternativního modelu 1 je zřejmé, že onen pokles motivace zůstává zachován, pouze je oddálen.

Tyto aspekty se také jasně promítají do celkové odměny vojáka AZ (Graf 4). Zde je také dobře vidět, že alternativní model 2 nebude finančně nákladnější oproti současnému modelu u AZ, dokud průměr odcvičených dnů na vojáka AZ AČR nepřekročí zhruba čtyři týdny. Jelikož lze oprávněně očekávat, že osob cvičících více jak šest týdnů je a bude menšina, zřejmě nedojde k výraznému navýšení personálních nákladů AZ.



Graf 4: Celkový roční plat vojáka AZ: srovnání současného a dvou alternativních modelů⁹

3.2 Kolik by to stálo?

V návaznosti na výše řečené vyvstává pochopitelná otázka, zda by případná změna systému neznamena výrazné zvýšení nákladů. Níže se proto snažíme ukázat, co by námi zvažované alternativy mohly znamenat ve dvou alternativních scénářích. Vycházíme z předpokladu, že AČR by ráda měla k roku 2030 10 000 aktivních záložníků (Ministerstvo obrany ČR 2024). Celková kalkulace tedy bude odpovídat tomuto počtu (v současné době máme aktivních záložníků cca 5000).

Zároveň, jelikož náš návrh řeší pouze položku zvýšené odměny a položku roční odměny, kalkulujeme pouze tyto, a to vůči situaci se současným nastavením odměňování. Díky tomu také nemusíme řešit hodnotní strukturu apod. Pro jednoduchost předpokládáme,

⁹ Ve všech případech jde o rotmistra po osmi letech služby, výtečné TV i SluHo

že v průměru budou vojáci hodnoceni druhým nejlepším stupněm ve SluHo i v TV, což znamená průměrně cca 1000 Kč ročně na osobu (pokud odslouží více jak 20 dní).¹⁰

V naší kalkulaci definujeme dva scénáře na základě distribuce počtu odcvičených dní. První scénář očekává v průměru zhruba 28 odcvičených dní, druhý pak 35.

Tabulka 2: Srovnání nákladů (v milionech Kč) současného modelu a alternativních modelů odměňování AZ (suma roční odměny a zvýšené odměny)¹¹

Scenář	Interval dní cvičení	% záložníků	dnešní model	alt1	alt2	alt1_pct	alt2_pct
Sc. 1	<14	5,0	0,867	1,053	1,053	21,5	21,5
	14-20	38,0	79,064	95,944	65,299	21,3	-17,4
	21-34	35,0	100,265	171,906	144,242	71,5	43,9
	35-48	10,5	32,543	75,895	80,748	133,2	148,1
	>48	11,5	40,648	119,224	164,568	193,3	304,9
	Suma	100,0	252,521	462,969	454,857	83,3	80,1
Sc. 2	<14	5,0	0,867	1,053	1,053	21,5	21,5
	14-20	20,0	41,653	50,546	34,738	21,3	-16,6
	21-34	35,0	101,115	185,314	157,165	83,3	55,4
	35-48	21,0	65,087	151,790	161,496	133,2	148,1
	>48	19,0	66,326	190,974	259,233	187,9	290,8
	Suma	100,0	274,180	578,624	612,632	111,0	123,4

Při změně současného systému na alternativu 1 (tj. alternativu se zvýšením počtu vrcholů a mírnou úpravou odměn za SluHo a TV) dojde k nárůstu přibližně o 83 %, přičemž celkový náklad na tyto položky by činil 462 milionů korun (v současných cenách) oproti 252 milionům při zachování současného modelu. Nárůst o 83 % se sice může zdát velký, ale v absolutních hodnotách jde o poměrně malé peníze. U druhého scénáře, kde se počet průměrně odcvičených dní zvedl z 28 na 35, vidíme nárůst zhruba o 111 % korespondující s 300 miliony Kč. V případě námi preferovaného alternativního modelu 2 je vidět dokonce ještě menší nárůst, a to cca o 80 % v prvním scénáři. Respektive o něco vyšší nárůst (cca 123 %) ve scénáři druhém.

V každém případě, pro situaci s 10 000 vojáky AZ, kteří by v průměru cvičili 28 resp. 35 dní v roce by dodatečné náklady činily mírně nad 200 resp. 300 miliony korun. To lze považovat za přijatelný náklad, a to obzvlášť ve srovnání s rozpočtem resortu MO,

¹⁰ Vzhledem k distribuci výsledků v TV lze toto zjednodušení považovat za finančně konzervativní (k výsledkům TV viz Néma et al. 2024).

¹¹ Pozn: viz příloha 1 (Vícenáklady)

kteřý pro rok 2026 dosahuje hodnoty 154,8 miliard Kč. Celkové výdaje na AZ jsou tak nepřilíš významnou položkou rozpočtu. Zároveň zde platí, že pokud by k navýšení počtu odcvičených dní nedošlo, nedošlo by ani k významnému navýšení personálních nákladů.

V širším pojetí lze do vícenákladů započítat právě i platové náklady vzniklé na základě vyššího počtu odcvičených dní (což je kžženým důsledkem námi diskutované změny). Zjednodušeně lze kalkulovat s tím, že při zvýšení počtu odcvičených dní o 7 dojde k nutnosti vyplatit dodatečných cca 150 milionů Kč.¹² Zároveň s tím vzrostou náklady na kompenzace zaměstnavatelům (OSVČ) o cca 72 milionů korun (počítaje s částkami platnými pro rok 2025). I pokud by došlo ke zvýšení průměrného počtu odcvičených dní o 14 dní, celkové náklady by stále zůstávaly v řádu stamilionů.

4 DISKUSE

Existuje-li široká politická shoda na tom, že Česko má zůstat u plně dobrovolné armády (Kubát 2025), nelze očekávat, že naše zálohy budou těžit z velkých počtů (jako tomu je např. u finské či estonské armády stojící na branné povinnosti). Tento problém malých čísel tedy musíme alespoň částečně vyvažovat vyššími schopnostmi našich záloh. Vyšší schopnosti ale předpokládají vyšší počet výcvikových dní v roce. Pokud Britové, či Američané považují za standard 38 resp. 27 dní, jen těžko si můžeme myslet, že si mi vystačíme s 14 resp. 21 dny. To platí zejména pro ty příslušníky AZ, kteří jsou součástí bojových útvarů, nebo zastávají specializované, např. štábní, pozice. Zejména u velitelských kádrů je jasné – a to jak s ohledem na znalost jednotky, tak nabytí teoretických znalostí a praktických zkušeností – že dva nebo tři týdny cvičení ročně nelze považovat za adekvátní. V tomto ohledu je zajímavé, že tento problém u nás nebyl doposud reflektován ani ve veřejném diskursu, ani v diskursu akademickém.

Náš současný systém odměňování je nastaven tak, že na jedné straně velmi solidně (ve vztahu k vynaloženému času) odměňuje ty, kteří cvičí ono minimum, prakticky však penalizuje ty, kteří cvičí šest a více týdnů. Tento aspekt nabývá ještě větší závažnosti s ohledem na to, že větší objemy výcviku se často týkají velitelů a specialistů ve vyšších hodnostech a s větší odpovědností. Jak jsme však zmínili výše, současný systém odměňování příliš nediferencuje podle hodnotnosti (či služebního stáří). Chceme-li zkvalitnit připravenost AZ a pokud chceme, aby vojáci AZ absolvovali různé kariérní, ale i odborné kurzy, které často trvají několik týdnů, bylo by vhodné současný model upravit. Přitom námi navrhovaná úprava by zřejmě nestála více než čtvrt miliardy korun (a to za předpokladu, že by AZ dosáhly počtů kolem 10 000 osob, a že by se podařilo nejen udržet, ale i navýšit počet dostupných výcviků na rok).

Zde je však třeba zdůraznit, že navrhované změny předpokládají změnu zákona. Legislativní proces přitom může být zdlouhavý a představitelé AČR a MO na něj budou mít

¹² Předpokládáme průměrný tarifní plat 50 000 Kč (vč. zvýšené denní odměny), ten násobíme poměrnou částí měsíce, počtem osob (zde 10000) a koeficientem určujícím odvodny na sociální a zdravotní pojištění (cca 1,35). V reálu bude záviset na výši tarifních platů a struktuře hodnotnosti.

jen dílčí vliv. Náš text je v tomto smyslu především podnětem k hlubší diskusi. Ideálně by mělo dojít k vyhodnocení distribuce počtu odcvičených dní pro roky 2022-2025 a identifikaci toho, zda dochází ke zvyšování jak průměru, tak zejména mediánu odcvičených dní dle konkrétních jednotek.

I přes vše výše řečené finanční motivace záložníků a příležitost nejsou jedinými parametry podílejícími se na počtu odcvičených dní. Druhým klíčovým parametrem je postoj zaměstnavatelů. Jejich motivace akceptovat větší objem cvičení zaměstnanců je nyní minimální. Současný systém jim přiznává dvě třetiny průměrné hrubé mzdy v národním hospodářství. To je přitom suma, která těžko kompenzuje, zejména u náročnějších pozic, potíže plynoucí z absence zaměstnance po dobu jeho výcviku. Zatímco třeba dvou-týdenní absenci půjde často pokrýt bez větších obtíží, šesti nebo osmi týdenní absenci již půjde z vnitřních zdrojů řešit jen velmi těžko. V tomto se tedy nelze divit, že část zaměstnavatelů nemusí být nadšená z nutnosti uvolňovat AZ na cvičení. Bez řešení tohoto problému zůstane pro část příslušníků AZ velmi náročné účastnit se většího počtu cvičení. Možná řešení tohoto aspektu jdou již mimo hlavní záběr tohoto textu. Jen stručně lze zmínit, že by šlo například uvažovat o tom, že kompenzace zaměstnavateli pro vojáka AZ by byla od např. třetího týdne zvýšená (místo 2/3 např. 100 %).

Obecnější otázka samozřejmě zní, nakolik je plně dobrovolný systém doplňování ozbrojených sil vč. jejich rezerv stále vhodný. Je možné, že alternativa v podobě např. výběrové vojenské služby by nabídla efektivnější cestu k dosažení kýžených schopností AČR.

ZÁVĚR

Aktivní záloha představuje jedinou systematicky organizovanou záložní sílu AČR. Byť lze rozvoj AZ v posledních deseti letech považovat za velmi úspěšný, je třeba zdůraznit, že AZ je jako rezervní síla početně velmi omezená. O to více by do popředí měla vystupovat kvalita přípravy personálu i velitelských kádří. Ta je samozřejmě výrazně navázána na četnost výcviků.

Zejména s tím, jak se AZ bude rozrůstat, bude do popředí vystupovat otázka motivace záložníků účastnit se většího množství výcviků ročně. Současné nastavení systému však vede k situaci, kdy odcvičení 14 resp. 21 vede k překvapivě vysokému dennímu platu, zatímco při odcvičení více jak šesti týdnů dochází k výraznému snížení denního platu. Stávající systém tedy k větší účasti nemotivuje. Navrhli jsme proto dvě alternativní řešení současného systému. Za ideální považujeme výrazné zploštění křivky denního výdělku v závislosti na odcvičených dnech. Takový systém by mnohem více odměňoval ty, kteří se účastní většího množství cvičení ročně. Dodatečné náklady na alternativní systém odměňování by přitom, i při rozšíření záloh na 10 000 osob, neměly přesáhnout 250 milionů korun (v dnešních cenách) a to za předpokladu výrazného navýšení četnosti výcviků.

Naše analýza se samozřejmě dotýká pouze jedné – byť klíčové – dimenze. Tou druhou je ochota zaměstnavatelů umožňovat (nejen formálně, ale i prakticky) častější cvičení svých zaměstnanců. Další výzkum by se proto měl zaměřit na možná opatření právě v této oblasti.

Text vznikl za institucionální podpory Univerzita Karlova v Praze, výzkumná oblast CO-OPERATIO - POLS.

Autoři prohlašují, že nejsou ve střetu zájmů v souvislosti s publikováním tohoto článku a při jeho přípravě akceptovali všechny etické normy požadované vydavatelem.

SEZNAM ZDROJŮ:

Department of Defense. *Deployment of Members of the National Guard and Reserve in the Global War on Terrorism* 2007. <https://dsb.cto.mil/wp-content/uploads/reports/2000s/ADA478163.pdf>

Feix, Miroslav. 2025 Víme, za co utratit 3 % HDP, „10:35“ 2025. <https://www.patreon.com/posts/miroslav-feix-za-126109232>

Gorman, Linda, and Thomas, George (1991): „Enlistment Motivations of Army Reservists: Money, Self-Improvement, or Patriotism?“ *Armed Forces & Society*, 17 (4), s. 589–599. <https://doi.org/10.1177/0095327X91017004>

Itsik, Ronen (2022): „Motivations for Reserve Military Service in Israel“, *The RUSI Journal*. 167 (4-5), s. 112-128.

von Hlatky, Stephanie, Imre-Millei, Bibri (2022): „A gender-based analysis of recruitment and retention in the Canadian Army Reserve“, *Journal of Military, Veteran and Family Health*. 8 (1), s. 46-53.

Klimas Joshua, Lippiatt, Thomas, McDonald, Laurie, Sollinger, Jerry. (2017): *Paid Duty Days for Army Guardsmen and Reservists*, RAND.

https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR1400/RR1409/RAND_RR1409.pdf

Kubát, Zdeněk. 2025. „Analýza přístupu českých politických stran ke zrušení a případnému znovuzavedení povinné základní vojenské služby s ohledem na jejich politické ukotvení“, *Diplomová práce, Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd*: Praha <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/205450>

Ministerstvo obrany 2025: <https://doarmady.mo.gov.cz/o-armade/uplatneni-v-armade/vojak-v-zaloze/vojak-v-aktivni-zaloze/kolik-si-vydelam-a-dostanu-naborovy-prispevek> Accessed April 26, 2025.

Ministerstvo Obrany České Republiky. „Koncepce výstavby AČR 2035.“ *VHÚ*. Praha, 2024. https://mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/kvacr_2035_final.pdf

Néma, Jíří, Lašák, Petr, Wawrzacz, Libor, and Pavlík, Vladimír. 2024. „Evaluace výročního přezkoušení z tělesné přípravy a možné návrhy na změnu ve vytrvalostní disciplíně běh“. *Vojenské rozhledy* 33 (3), s. 91-109.

Řehka, K. (2022): „Průměrný věk vojáka je 38,5 roku. Trápí mě, že nám stárnou“, *irozhlas October 2.,2022*, https://www.irohlas.cz/zpravy-domov/nacelnik-generalniho-clanku-rehka-armada-valka-na-ukrajine_2210021206_cen

Velitelství výcviku „Průvodce vojáka v záloze“ 2016.

https://www.vavyskov.cz/sites/default/files/field/media/pruvodce_vojaka_v_zaloze_-_stav_3.8.2016.pdf

Vyhláška č. 298/2023 Sb. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2023-298>

Zákon č. 45/2016 Sb. https://www.e-sbirka.cz/sb/2016/45?zalozka=text#par_34

Langford, Craig „UK reserve forces complete 1.17m service days in 24/25“, *UK Defence Journal*, September 10, 2025, <https://ukdefencejournal.org.uk/uk-reserve-forces-complete-1-17m-service-days-in-24-25/>