

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Katedra studií občanské společnosti**

Bc. Markéta Beran Gecová, DiS.

Motivace zaměstnanců NNO, zabývajících se  
péčí o novodobé válečné veterány

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Legnerová, M.Sc., MBA, Ph.D.

Praha 2021

**Závazné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze 8. 1. 2021

.....  
Bc. Markéta Beran Gecová, DiS.

**Poděkování:**

Děkuji vedoucí mé práce Ing. Kateřině Legnerové, M.Sc., MBA, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, ochotu a vstřícnost.

Dále chci poděkovat všem pracovníkům, se kterými jsem vedla rozhovory, za jejich ochotu účastnit se výzkumu a věnovat mi část svého času.

Velké poděkování patří všem mým blízkým za toleranci, trpělivost a psychickou podporu a zejména mé rodině, bez jejíž podpory bych práci nemohla uskutečnit.

# Obsah

Abstrakt .....	6
1 Úvod .....	7
2 Teoretická část práce .....	9
2.1 Motivace .....	9
2.2 Pracovní motivace .....	11
2.2.1 Maslowova teorie potřeb .....	11
2.2.2 McGregorova teorie X a teorie Y .....	14
2.3 Lidské zdroje v neziskovém sektoru .....	15
2.4 Organizace neziskového sektoru pečující o válečné veterány .....	17
2.4.1 Váleční veteráni .....	17
2.4.2 Spolupráce Ministerstva obrany se spolky .....	23
2.4.3 Organizace neziskového sektoru pečující o válečné veterány .....	26
2.4.4 Shrnutí .....	33
3 Empirická část .....	34
3.1 Metodologie .....	34
3.1.1 Výzkumná strategie .....	34
3.1.2 Výzkumné otázky .....	35
3.1.3 Výzkumný design .....	36
3.1.4 Výběr výzkumného vzorku .....	38
3.1.5 Popis sběru dat .....	40
3.1.6 Zpracování získaných dat .....	42
3.1.7 Operacionalizace výzkumných otázek .....	43
3.1.8 Charakteristika NNO zaměstnávající pracovníky pro péči VV .....	45
3.1.9 Mantinely výzkumu .....	47
3.1.10 Etická dimenze výzkumu .....	48
3.2 Analýza – interpretace získaných dat .....	49
3.2.1 Počáteční motivace zaměstnanců .....	50
3.2.2 Typy pracovních aktivit .....	52
3.2.3 Finanční zabezpečení .....	56
3.2.4 Překážky .....	60
3.2.5 Uznání .....	63
3.2.6 Benefity .....	69

3.2.7	Spolky.....	71
3.2.8	Motivace shrnutí.....	75
3.3	Výsledky výzkumu.....	79
3.3.1	Odpovědi na výzkumné otázky .....	80
3.3.2	Aplikace výsledků na teoretický rámec.....	88
4	Závěr.....	91
	Seznam použitých zkratk .....	94
	Přílohy.....	95
	Seznam obrázků: .....	96
	Zdroje a literatura.....	97

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá motivacemi zaměstnanců nevládních neziskových organizací, které pečují o novodobé válečné veterány. Teoretickým východiskem pro práci jsou různé náhledy na motivace, kterými by mohli disponovat zaměstnanci NNO. Práce objasňuje zájmovou oblast válečných veteránů jako sociálního problému a přibližují organizace občanského sektoru v ČR, které se zabývají veteránskou problematikou a představuje neziskový sektor. V empirické části jsou analyzovány hloubkové rozhovory se zaměstnanci neziskové organizace, která pomoc válečným veteránům poskytuje a v závěru jsou zodpovězeny výzkumné otázky na téma motivací zaměstnanců a motivačních nástrojů veteránských NNO.

### **Klíčová slova:**

Nezisková organizace, válečný veterán, motivace, zaměstnanci neziskových organizací, řízení a vedení lidských zdrojů, motivační nástroje vedoucího organizace.

## **Abstrakt**

The Master's thesis deals with the motivations of employees of non-governmental non-profit organizations that take care of modern war veterans. The various insights into the motivations that NGO employees could have form the theoretical basis of the thesis. The work clarifies the area of interest of war veterans, who are seen as a social problem, and describes the organizations of the civil sector in the Czech Republic, which deal with veteran issues and describes a non-profit sector as well.

The empirical section analyzes in-depth interviews with employees of a non-profit organization that provides assistance to war veterans, and finally, the research questions on the topic of employee motivation and motivational tools of veteran NGOs are answered.

### **Keywords:**

Non-profit organization, war veteran, motivation, employees of non-profit organizations, management and leadership of human resources, motivational tools of the head of the organization.

# 1 Úvod

V diplomové práci se zabývám motivací zaměstnanců nestátních neziskových organizací v České republice pracujících s novodobými válečnými veterány. Téma zaměstnanců nevládních organizací, kteří pečují o válečné vysloužilce, a jejich motivace k práci jsem si zvolila z důvodu, že mě problematika válečného veteránství dlouhodobě zajímá. Sama veteránem jsem a znám mnoho dalších ve svém okolí. Návrat z válečného do civilního prostředí není vždy jednoduchý, a ne každý jej zvládne bez patřičné pomoci. Nezastupitelnou roli v pomoci zařazení do běžného života hrají veteránské organizace a lidé, kteří v nich jsou, členové a zaměstnanci.

Váleční veteráni představují specifickou sociální skupinu, která si mnohdy ze své služby a působení v misích přinese různá fyzická či psychická zranění. V této fázi by jim měl pomoci stát, respektive společnost, odvděčit se svým vysloužilcům za prokázané služby. Česká veřejnost ovšem ne vždy dostatečně doceňuje práci těchto profesionálů. Z interního šetření Ministerstva obrany v roce 2010 vyplynulo, že nezanedbatelná část společnosti nahlíží na novodobé veterány jako na žoldáky, sloužící armádě a svým osobním zájmům. Nevstřícným postojem společnosti se tak veteráni stávají sociálně vyloučenou skupinou. (Dotazníkové šetření, 2010).

Péči veteránů jako sociálně ohrožené skupiny zajišťuje nejen stát, ale zejména některé neziskové organizace. Zaměstnanci těchto NNO, jako v každé jiné organizaci, jsou lidským kapitálem, nezbytným faktorem pro jejich činnost. Základem pro správné fungování je dobře motivovaný personál. Dle Nakonečného (1992) může být motivace pro každého ze zaměstnanců různorodá a může mít jinou příčinu.

Za cíl své diplomové práce jsem si stanovila zodpovědět na výzkumnou otázku jaké mají motivace zaměstnanci nevládních neziskových organizací ke své práci se sociální skupinou novodobých válečných veteránů. Výzkum provedu prostřednictvím kvalitativní studie a formou hloubkových rozhovorů se zaměstnanci NNO, pečující o válečné veterány.

Podklady k sepsání diplomové práce jsem načerpala z různých zdrojů, literatury, která se věnuje problematice motivací zaměstnanců, respektive řízení lidských zdrojů, je k dispozici patřičné množství, např. Armstrong, Plamínek, Matoušek a mnoho dalších. Odborných informací o neziskovém sektoru je také celá řada, ovšem zdrojů o veteránských

neziskových organizací v ČR je velmi omezeně a jedná se spíše o zdroje internetové. A o specifických aspektech soudobého vojenského prostředí v České republice existuje pouze jediná odborná kniha (Dziaková, vojenská psychologie). Z tohoto důvodu mi byly významným zdrojem interní materiály z resortu ministerstva obrany a přímo z oslovené neziskové organizace. Některé informace jsem získala ze zahraničních internetových serverů, které se zabývají vojenstvím a veteránskou tematikou. V empirické části práce byly nevýznamnějším zdrojem informací hloubkové rozhovory se zaměstnanci NNO.

Práci jsem rozdělila do dvou hlavních částí. V první části diplomové práce představuji vybraná teoretická východiska motivace, prezentuji různý náhled na motivace, kterými by mohli disponovat zaměstnanci NNO, pracující ve prospěch veteránů. Teoretická východiska jsou významnou součástí práce, na jejímž základě lze lépe porozumět datům, získaným prostřednictvím výzkumu. V kapitole objasňuji problematiku novodobých válečných veteránů jako sociálního problému a přibližuji organizace občanského sektoru v ČR, které se jím zabývají. Součástí této kapitoly je také představení neziskového sektoru.

V empirické části práce se věnuji zmapování motivací zaměstnanců NNO, poskytujících péči novodobým válečným veteránům a jejich následné analýze. Motivace pracovat pro organizace v neziskovém sektoru s určitým posláním mají svá specifika daná právě posláním. Dle Plamínka (2002) jde o snahu napomoci zvládnout jedincům jejich problémovou životní situaci. Pomoc v krizových životních situacích zprostředkovávají právě zaměstnanci NNO. Plamínek (2002) také zmiňuje významný faktor ovlivňující celkovou činnost NNO, a to jednání managementu s lidskými zdroji. Důležité je podchytit motivovanost zaměstnanců, kteří do NNO přicházejí a dále ji podpořit prostřednictvím motivačních prostředků.



## 2 Teoretická část práce

V této části práce se věnuji prezentaci témat, které souvisejí se zkoumanou problematikou, tedy motivacemi zaměstnanců, specifickou sociální skupinou válečných veteránů a neziskovými organizacemi.

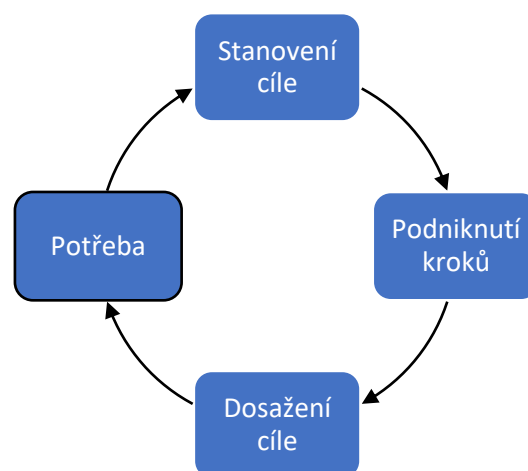
### 2.1 Motivace

Slovo „motivace“ vysvětluje Akademický slovník cizích slov (1997) jako „*soubor pohnutek podněcující k určité činnosti, k určitému cíli.*“. Jeho původ lze vysledovat z latinského „*movere*“, tj. hýbat, pohybovat. Motivace tedy obecně označuje všechny vnitřní hybné síly, které navádějí k určitému jednání.

Existují různé teorie motivace, které z různých úhlů představují soubor faktorů, které ovlivňují jednání člověka.

Bedrnová, Nový a kol. (2002) hovoří o vnitřních impulsech, které působí na činnost člověka. Tyto impulsy jej nastartují a v požadované činnosti i udržují. Motivace jsou důležitým faktorem, Armstrong (2007) uvádí, že motivacemi při řízení lidských zdrojů jsou rozuměny podněty k provedení nějaké činnosti. Lidé mohou být motivováni vnitřními nebo vnějšími činiteli, a jak uvádí Armstrong (2007), organizace může být hybnou motivační silou, řídící uspokojení z pracovní činnosti a dalšího rozvoje a profesního růstu.

Podle Armstronga má proces motivace následující kroky: potřeba – stanovení cíle – podniknutí kroků – dosažení cíle.



Obr. č. 1 Proces motivace, zdroj Armstrong (2007, s. 220)

Člověk si uvědomí, že má nějakou potřebu, vnímá ji jako důležitou a nezbytnou pro své fungování. „*Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat.*“ Aby jedinec svou potřebu a přání naplnil, definuje si konkrétní cíle, jejichž dosažením své touhy uskuteční. Následně podnikne takové kroky, aby svých cílů dosáhl. Jsou-li dosaženy stanovené cíle a tím je naplněna původní potřeba, proces je u konce. Pokud se člověk někdy v budoucnu narazí na problém, kdy opět bude chtít plnit své touhy a přání, může použít stejný model, který se mu již osvědčil. Může se také stát, že cestu ke splnění svých potřeb nedokončil úspěšně, potom je vhodné přehodnotit jednotlivé kroky, odhalit, v které části procesu došlo k pochybení a přenastavit přístup. Z celého procesu se lze poučit a získat modely jednání při řešení dalších potřeb. (Armstrong, 2007, s. 220)

Motivaci na pracovišti lze dosáhnout různými způsoby, například Armstrong (2007) rozlišuje dvě základní možnosti. V případě, kdy zaměstnanci „*motivují sami sebe*“, tzn. jejich potřeby a cíle jsou v pracovním procesu uspokojeny, se jedná o **vnitřní motivaci**. Lidé sami ovlivňují způsob svého chování a jednání, mají nad sebou určitou kontrolu a také svobodu konání. Do procesu zde vstupují faktory typu odpovědnost, autonomie nebo třeba podnětná práce a možnost profesního růstu. Druhou možností je působení ze strany vedení podniku. Zaměstnanci jsou motivováni odměnami, různými benefity, možností povýšení, ale i tresty v podobě kázeňského řízení, krácení platu či kritika. V tomto případě se jedná o **vnější motivaci**. Dlouhodobější efekt pak mají jednoznačně vnitřní motivátory, lidé nepracují pod nátlakem managementu, byť za lákavou odměnu či možnosti vyhnutí se trestu, pracují ze svého vlastního přesvědčení. V popředí je kvalita jejich pracovního života (Armstrong, 2007).

Jiné rozlišení nabízí ve své publikaci Psychologie a sociologie řízení Bedrnová, Nový a kol.(2002). V jejím podání pracovní motivace mají dvě polohy, jedna s prací přímo souvisí, tzv. **motivace intrinsické**, a druhá je postavena mimo práci, tj. **motivace extrinsické**. Obě skupiny motivací vyjadřují konkrétní potřeby člověka, v prvním případě se jedná o skutečnou jedincovu potřebu pracovat, dále potřebu kontaktu s lidmi, potřebu životní smysluplnosti, seberealizace či mocenské touhy. Obecně jedinec touží po uspokojení z pracovního úspěchu, z jeho výsledků, těší se ze svého osobního rozvoje. V druhém případě, motivace extrinsické zahrnují potřeby jiné dimenze – peněz, jistot spojených s budoucností jedince, sebezpotvrzení související se společenskou pozicí, dále sociálních kontaktů a partnerských vztahů.

Legnerová (in Dohnalová a kol., 2015, s.116) uvádí o motivaci: „...vychází zevnitř, z vlastní psychiky, jedná se o nejnítěrnější přání, tajné touhy a hluboce zakořeněné potřeby...“ Stejně jako Bedrnová, Nový a kol. (2002), Legnerová hovoří o vnitřních impulsech, které aktivují a udržují určité činnosti člověka, navíc zmiňuje nejen nasměrování aktivit, ale také jejich intenzitu a stálost (in Dohnalová a kol., 2015, s.116). Jedná se o nesmírně významný faktor v motivaci lidí a jejich pracovní rovině. Směr působení zaměstnanců je velmi důležitý, taktéž je důležitá i rovina, ve které budou působit, ale současně také, aby ve svém jednání vytrvali.

## 2.2 Pracovní motivace

Zaměstnanci každé organizace jsou lidským kapitálem, nezbytným faktorem pro jejich činnost. Základem pro správné fungování je dobře motivovaný personál. Dle Nakonečného (1992) může být motivace pro každého ze zaměstnanců různorodá a může mít jinou příčinu.

Je široká škála různých teorií o motivacích zaměstnanců a v průběhu let vznikaly nové nebo se modifikovaly.

Růžička (1992, s. 24) definuje: „...motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k úkolům a jeho pracovní ochotu.“ Pracovní spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů, které přímo souvisí s osobním nastavením konkrétního člověka. Armstrong (2007) zmiňuje ovlivnitelnost pracovní spokojenosti zejména vnitřními pohnutkami člověka.

Pro potřeby této práce jsem zvolila náhled na motivace prostřednictvím Maslowovy teorie potřeb a McGregorovu teorii X a teorii Y.

### 2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Mezi základní motivace patří teorie motivace lidského chování Abrahama Maslowa. Jedná se o patrně nejznámější teorii motivací vůbec, je dobře známá. Autor pomocí pyramidy hierarchicky znázornil potřeby člověka, od nejzákladnějších – fyziologických, až po potřebu jedince seberealizovat se. Podle Maslowovy teorie potřeb je nutné uspokojení určité úrovně, aby mohly nastoupit potřeby vyšší úrovně. Po uspokojení potřeb z nižší úrovně jejich význam klesá, nastupují potřeby z dalších úrovní. (Bělohávek, 1996) Pokud ovšem nejsou uspokojeny potřeby nejnižších skupin, dále se vyšší potřeby již nerealizují, k jejich plnění nejsou motivace. (Maslow, 2014)

Abraham Maslow sestavil pět nejdůležitějších oblastí lidských potřeb. Velmi přehledně je zakreslil do pyramidy, dnes již tradičně nazývanou Maslowova pyramidou potřeb (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) uvádí, že tato teorie je v oblíbenosti díky svému zjednodušujícímu náhledu, ale zároveň kritizována kvůli neflexibilitě, nepružnosti.



**Obr. č. 2 Maslowova hierarchie potřeb, zdroj: Bělohlávek (1996, s. 172)**

Potřeby dle Maslowova jsou následující (Bělohlávek, 1996):

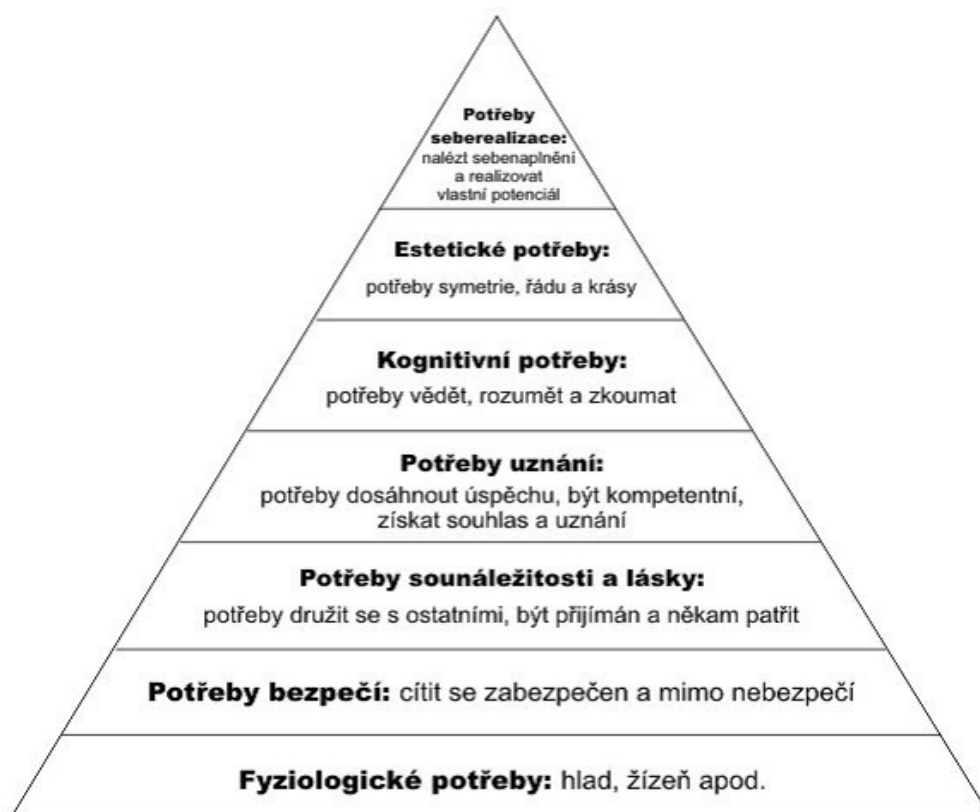
- fyziologické potřeby: potrava (žízeň, hlad), sexuální potřeby, oděv
- bezpečí a jistota: jistota materiálního prostředí a jeho ochrana, potřeba řádu a zákona, jistota mezilidských vztahů
- sounáležitost, láska: potřeba někam patřit, potřeba lásky, přátelství, sounáležitosti
- uznání, sebeúcta: respekt, uznání, spokojenost s vlastní profesionalitou, pracovní prestiž
- seberealizace: formování sebe samého, rozvíjet se s využitím svých vlastností

Šamánková (2011) hovoří o rozčlenění potřeb z Maslowovy hierarchie potřeb do dvou hlavních skupin:

- tzv. D – potřeby (Deficiency Needs) – odstraňuje určitý nedostatek. V běžných životních situacích jsou normou. V této úrovni jsou nejprve uspokojovány základní lidské potřeby, teprve potom je snaha o potřeby vyšší úrovně.
- tzv. B-potřeby (od Being Values) – dosahuje hodnoty bytí jejím naplněním, jedinec vnímá dobrý pocit a je motivován k dalším aktivitám.

Jsou-li naplněny všechny individuální potřeby, je dosaženo vrcholu pyramidy, dochází k porozumění, čím konkrétní člověk je. (Šamánková, 2011)

V podstatě lze z pyramidy vyčíst dva řády potřeb. První řád či skupina zahrnuje fyziologické potřeby – uspokojení žízně, hladu, dostatečného spánku. Tyto potřeby jsou nezbytné pro přežití. Druhá skupina zahrnuje potřebu jistoty a bezpečí, zde lze zařadit domov, který zahrnuje poskytování jednak materiální prostředí a jednak mezilidské vztahy. K druhé skupině Maslow zařadil potřeby společenské, které obsahují lásku, náklonnost, příslušnost k určité skupině. Taktéž zde náleží potřeba respektu, sebeúcty a uznání. Na samém vrcholu pyramidy stojí seberealizace. Zahrnuje potřebu člověka sebenaplnění, realizovat sám sebe v tom, čím potenciálně je.



Obr. č. 3: Maslowova hierarchie potřeb, zdroj: Ralph (2013, s. 83)

Maslowova pyramida potřeb je dalšími autory klasifikována do více kategorií, potřeby jsou rozčleněny do podrobnějších skupin. Příklad – Ralf, 2013. Podstatný je fakt, že pokud není uspokojena potřeba na nižším stupni hierarchie potřeb, není možné uspokojovat potřebu na vyšší úrovni.

Legnerová (in Dohňalová a kol., 2015) uvádí, že pokud nejsou naplněny základní potřeby kvality života pracovníka či jeho rodiny v (sociálních) podnicích, mohou tito lidé svá místa opustit, i když jsou naplněny další atributy jako např. „...*sounáležitost, uznání a seberealizace.*“

### 2.2.2 McGregorova teorie X a teorie Y

Douglas McGregor zdokumentoval jednu z prvních motivačních teorií a definoval pracovní chování lidí do dvou směrů, které jsou naprosto protichůdné a odlišné.

- směr/ teorie X – vychází z názoru, že lidé, většinou dělníci s nízkou kvalifikací, „...*odmítají odpovědnost a vyhledávají existenční jistotu pod formálním vedením*“, v podstatě nemají zájem o práci a proto musí být motivováni formou odměn, potřebují kontrolu a řízení.
- směr/teorie Y – je opačného přesvědčení, lidé chtějí pracovat, přejímají odpovědnost a ve své práci nalézají motivující uspokojení<sup>1</sup>.

Nakonečný (1992) kategorizuje pracovníky:

- teorie X – neradi pracují, jsou k pracovní činnosti donuceni, vykonávají pouze činnost, která je jim uložena, a nejlépe, pokud u ní nemusí přemýšlet. K tomuto postoji přistupují i někteří manažeři, ti potom zastávají autoritativní přístup vedení.
- teorie Y – lidé z této kategorie si vytváří svůj postoj k pracovním činnostem během svých pracovních zkušeností. V podstatě jsou to lidé zodpovědní, umí samostatně pracovat a v samostatnosti hledá životní smysl.

Legnerová (in Dohňalová a kol., 2015, s.121) doplňuje o pracovnících teorie X: „*Cíle organizace jsou jim lhostejné... Velmi obtížně přijímají změny.*“ Nad těmito lidmi je potřeba

---

<sup>1</sup> [www.encyklopedie.soc.cas.cz](http://www.encyklopedie.soc.cas.cz)

neustálá kontrola a zvýšit u nich pracovní výkon lze zpravidla pod tlakem hrozby nějakého trestu, např. odebrání benefitů anebo snížení finančních odměn.

Naopak pracovníci teorie Y nepotřebují motivovat pomocí dalších vnějších podnětů. Jsou ztotožnění s cíli své organizace a snaží se samostatně dle svých nejlepších schopností o naplnění poslání organizace. Jsou flexibilní, přizpůsobují se novým podmínkám. Věří ve smysluplnost své práce a její náplň je motivuje. (Legnerová in Dohnalová a kol., 2015)

Podle Legnerové (in Dohnalová a kol., 2015) pracovníky teorie Y ve větší míře najdeme v organizacích v neziskovém sektoru. Zde jsou pracovníci většinou motivováni vlastní vnitřní motivací být prospěšný a mít možnost měnit stav věcí.

V teorii X a teorii Y McGregor předkládá dvě zcela extrémní polohy, které pracovníci mohou zaujímat. Forsyth předkládá úvahu o souvislosti motivace s pracovními pozicemi které: „...jsou nesporně nudná a obyčejná, a ostatní, která jsou vyloženě zajímavá, a není žádným překvapením, že motivovat ty, kteří dělají to druhé, je snazší.“ (Forsyth, 2009, s. 17). Podle Forsytha lze některé z pracovníků teorie X pomocí správně zvolených motivací přesunout do teorie Y. Pak u nich bude snazší dosáhnout nejen lepších motivačních pocitů, ale i lepších pracovních výkonů.

### **2.3 Lidské zdroje v neziskovém sektoru**

Pracovat v organizacích v neziskovém sektoru s určitým posláním mají svá specifika daná posláním NNO. Právě posláním odlišuje organizace neziskového sektoru od klasických ziskových organizací.

*„Poslání neziskové organizace říká, o co tato organizace usiluje. Poslání dává činnosti organizace směr a zdůvodňuje její bytí. Nejobvyklejším posláním organizací v neziskovém sektoru je ovlivňování podmínek života lidí ve společnosti. Nejčastěji se tak děje cestou objevování, pojmenování a zvládnutí konfliktních rysů soužití lidské pospolitosti.“* (Plamínek, 2002, s. 14)

Dle Plamínka (2002) jde o snahu napomoci zvládnout jedincům jejich problémovou životní situaci. Pomoc v krizových životních situacích zprostředkovávají právě NNO a její zaměstnanci.

*„Pro nestátní neziskové organizace je typické, že první své existence jde víceméně o homogenní skupinu kolegů nebo přátel, teprve později narůstá potřeba kvalitativní personální struktury a řízení.“ (Matoušek, 2008, s. 338)*

Pokud se NNO transformuje z počáteční kolegiálního „kulatého stolu“ na organizaci řízenou managementem, je třeba managementu přisoudit jeho ústřední roli v řízení lidských zdrojů. Plamínek (2002) zmiňuje významný faktor ovlivňující celkovou činnost NNO, a to jednání managementu s lidskými zdroji. Drucker (1994) hovoří o významném faktoru pracovní výkonnosti organizace. Jedná se o produktivitu lidských zdrojů. Zde jsou určující personální rozhodnutí, a to jaký pracovník do organizace nastoupí, na jakou pozici, kdo bude povýšen, komu se svěří konkrétní úkol a případně s kým organizace rozváže pracovní poměr.

Podle Matouška (2008) má management v personální oblasti několik klíčových funkcí a také významných úkolů.

Funkce managementu organizací v neziskovém sektoru z oblasti řízení lidských zdrojů:

- odpovědnost za zabezpečení potřebného personálu
- plánování, organizace a vyhodnocování pracovní náplně pracovníků
- vytváření podmínek pro profesionální rozvoj personálu
- vytváření a rozvíjení produktivních pracovních vztahů

Hlavní úkoly managementu v neziskovém sektoru z oblasti řízení lidských zdrojů:

- zabezpečovat výběr personálu podle předem stanovených kritérií (požadavky na pracovníka pro určitou pracovní pozici, požadavky na proces výběrového řízení)
- vytvářet podmínky pro profesní rozvoj personálu
- podílet se na profesionálním rozvoji personálu, včetně svého vlastního
- podporovat motivaci personálu směrem ke zvyšování jeho odbornosti

Podchytit motivovanost zaměstnanců, kteří do NNO přicházejí a dále ji podpořit prostřednictvím motivačních prostředků je nezastupitelným úkolem managementu. V NNO je manažer důležitá osobnost, je jeho zodpovědností správné fungování organizace a udržování příznivého pracovního klimatu. Manažer by měl při svém řízení lidí ovládat



některými důležitými vlastnostmi. Dle Druckera (1994) je to zejména schopnost naslouchat druhým, ochota ke komunikaci s jinými, mít schopnost být objektivní a pracovat se smyslem pro dokonalost.

V každé organizaci, ať ziskové či neziskové, by měl schopný manažer zvládat umění kvalitně nastaveného jednání s lidmi. Měl by mít dobrý odhad na lidi, umět s nimi správně komunikovat, naslouchat, pokládat dotazy, měl by být schopen znát i neverbální stránku komunikace, znát situaci a prostředí a na základě těchto faktorů a mnoha dalších by měl být dobrým vyjednávačem a zvládat konstruktivní řešení konfliktních situací. (Plamínek, 2002)

Matoušek (2008) zmiňuje, že řízení lidských zdrojů je kontinuální proces, kterého se účastní nejen vedoucí pracovník, ale i všichni zaměstnanci organizace. Řízení lidských zdrojů je specifická oblast managementu. Jeho manažeři by měli být dostatečně kvalifikovaní a měli by znát metody a nástroje, jak s lidskými zdroji nakládat.

## **2.4 Organizace neziskového sektoru pečující o válečné veterány**

### **2.4.1 Váleční veteráni**

#### **2.4.1.1 Obrana státu**

Stát je považován za základní územní mocenskou jednotku. Stát je svrchovaný a není podřízený žádné jiné státní moci. Kritéria státu byla definována v roce 1933 v Konvenci o právech a povinnostech států v Montevideu. Principy obsažené v Konvenci jsou obecně uznávány v mezinárodním právu. Dle této mezinárodní konvence stát disponuje mocí vládní, soudní a zákonodárnou a je vymezen státní mocí, státním občanstvím (má stálé obyvatelstvo) a státním územím. Stát má zákonnou povinnost mimo jiné zajišťovat územní celistvost a ochraňovat své obyvatele.

V Ústavním zákoně 110/1988 o bezpečnosti České republiky se v článku 1 hovoří o základní povinnosti státu: „*Zajištění svrchovanosti a územní celistvosti České republiky, ochrana jejích demokratických základů a ochrana životů, zdraví a majetkových hodnot...*“. Dále pak ve článku 3 určuje, kdo bezpečnost České republiky zajišťuje: „*ozbrojené síly, ozbrojené bezpečnostní sbory, záchranné sbory a havarijní služby.*“ Dle ústavního zákona o bezpečnosti jasně vyplývá význam ozbrojených a záchranných složek a je definován jejich hlavní úkol – zajištění obrany státního území ČR.

Součástí ozbrojených složek je Armáda české republiky, její hlavní úkoly definuje Zákon č. 219/1999Sb. o ozbrojených silách České republiky. Jedná se prioritně o obranu proti vnějšímu napadení a také plnění úkolů vyplývajících z mezinárodních smluvních závazků, které se týkají společné obrany anebo operací na udržení míru a bezpečnosti. Zahraniční nasazení Armády ČR vychází zejména z členství v NATO (North Atlantic Treaty Organization), rovněž také v OSN, OBSE nebo V4 (Obranná spolupráce Visegrátské skupiny) (Dlouhodobý výhled pro obranu 2030)

Úkoly spojené s obranou státu plní vojáci z povolání Armády ČR. Ze Zákona 221/199 Sb., o vojácích z povolání vyplývá, že voják je k České republice ve služebním poměru. Služební poměr zavazuje k plnění a dodržování specifických požadavků. Voják z povolání dobrovolně pro službu vlasti respektuje omezení svých hospodářských a politických práv (např. v okamžiku zahájení služebního poměru vojáka z povolání nesmí podnikat, nesmí být osoba samostatně výdělečně činná, nesmí být členem politické strany aj.). Každý příslušník se musí podřídit potřebám armády pro výkon služby ve služebním zařazení a v jeho místě, je povinný sloužit podle potřeb jak na území ČR, tak i v případě vyslání jednotky i v zahraničí. Musí dbát zásad ochrany utajovaných skutečností, podrobovat se rozkazům nadřízeným, dodržovat pravidla vojenské zdvořilosti, musí soustavně pečovat o svou fyzickou zdatnost a zdravotní stav.

V preambuli Zákona č. 170/2002 Sb., o válečných veteránech je psáno:

*„Maje na zřeteli morální ocenění mužů a žen, kteří s nasazením vlastních životů bojovali za vlast, bránili hodnoty svobody a demokracie a veden přáním připomenout ideály vlastenectví, cti a statečnosti všem občanům...“*

Požadavků, pravidel a povinností vymykající se civilnímu a svobodnějšímu způsobu života mají vojáci z povolání mnoho. Různé normy či zásady, byť mnohdy omezující, jsou nutné a spojené zejména se službou v zahraničí. Při plnění důležitých úkolů, které plynou z mezinárodních závazků kolektivní obrany, vojáci podstupují riziko vážného zranění, nasazují vlastní život ve prospěch společnosti a státu. Stát a společnost by tedy měl svým vysloužilcům – veteránům poskytnout adekvátní péči za jejich služby.

### 2.4.1.2 Česká republika a mise

Česká republika po svém vzniku začala své vojáky vysílat do zahraničních operací po roce 1990. Jako první to byla válka v Zálivu, nasazením našich vojáků byla zahájena novodobá tradice zahraničních misí. Od roku 1999 je ČR součástí NATO, vstupem do paktu kolektivní bezpečnosti je zavázána plnit i jisté závazky. Patří mezi ně i účast vojáků v zahraničních operacích na podporu a udržení míru a bezpečnosti a také na misích s účelem postkonfliktní stabilizace a rekonstrukce. Vysláním svých vojáků dává Česká republika najevo, že je plnohodnotným a důležitým členem NATO. Od samého počátku to naši vojáci dokazují svými dovednostmi a znalostmi<sup>2</sup>.

V České republice o vyslání vojáků do misí rozhoduje vláda, účast podléhá schválení obou komor Parlamentu ČR. Nasazení našich vojáků rozhodně není jen symbolické, plní úkoly spojené nejen s mírovým a humanitárním posláním, ale jsou i aktivními účastníky bojových misí. *„Výhled vysílání sil a prostředků AČR do zahraničních operací v následujících letech je dán kontextem současného bezpečnostního a politického prostředí, přičemž krize a konflikty jsou jen obtížně předvídatelné a politická vůle se může měnit. Nejpravděpodobnějšími regiony, vyžadujícími vojenský zásah, budou stř. Asie, Blízký a Střední Východ a Afrika.“* (Koncepční záměr 2008, s. 3)

### 2.4.1.3 Důsledky účasti vojáka v zahraniční misi

Vojákům v zahraničních operacích zcela ovlivňuje jejich osobní, pracovní i sociální život prostředí, ve kterém působí. Často podstupují vysoké riziko úrazů a smrti a jsou svědky traumatizujících událostí, prožívají smrt svých kolegů a také místních obyvatel. Armáda ČR proto věnuje velkou pozornost celému cyklu misí – přípravě, v průběhu i po návratu. Po celou dobu předvídá a připravuje své profesionály na zátěžové situace, které by mohly negativně projevit v tělesné či duševní rovině. A po návratu je nutné vojáky adaptovat zpět do běžného života. (Pavelková, 2013, s. 18-21)

Pro některé vojáky je pak návrat do běžných životních podmínek zvláště složitý. Jsou navyklí na neustálou péči po všech stránkách, vše je naplánováno a organizováno. Žádný stres v podobě výchovy dětí, partnerských problémů, žádné placení složenek. Prádlo vypráno, strava přichystána, zabezpečený život a k tomu adrenalinové prožitky. Voják

---

<sup>2</sup> www.army.cz

se stará jen o to své, vše ostatní nad rámec jeho odbornosti dělá zase jiný voják, vyhrazený k jiné specializaci. Po vojákovi v misi se vyžaduje plné soustředění na své služební povinnosti. Nicméně po návratu zpět do všední reality téměř každého vojáka čeká řešení sociálně-psychologických problémů, odkládaných problémů v různé intenzitě. Výchovné problémy s dětmi, partnerské neshody i nevěry a také zařazení do standartních služebních povinností. (Dziaková, 2009)

Dziaková (2009, s. 393) uvádí, že pokud stráví vojáci většinu své služby u AČR ve „skleníkovém“ prostředí zahraniční mise, i v několika v řadě, potom: „*skutečný život pro ně může být větší virtuální realitou než dokonalé počítačové hry*“. Pro většinu z nich jsou komplikace s návratem spojené s nepochopením od své rodiny i přátel, nikdo nedoceňuje prožitky z misí, běžný rodinný život šel dál i bez jejich přítomnosti. „*Vojáci nerozumí pocitům hněvu, nepřátelství a negativním pocitům ze separace, jež je zastihnou nepřipravené v období, o němž tak snili.*“ (Dziaková, 2009, s. 377-378)

Na pocitech vojáků – válečných veteránů nepřidávají ani negativní reakce průřezem celé české společnosti. Stačí se začíst do různých internetových diskusí, kde je vojákům spíláno do žoldáků, do nenávisných zpráv, že peněz a výhod si užili již dost. Zvláště veteránům, kteří absolvovali mise v novodobé historii ČR, tedy po roce 1989, dává veřejnost často najevo negativní postoj. Svůj podíl a nepříznivý vliv na kritiku vojáků - vysloužilců přiznává i Ministerstvo obrany: „*Novodobým válečným veteránům se nedostává tolik pozornosti, která jim bezpochyby přísluší a dlouhodobá absence tzv. pozitivní propagace a komunikace s veřejností tak dává prostor pro negativní hodnocení práce vojáků, s nimiž se lze u veřejnosti stále setkat.*“ (Koncepte péče...) Veteráni si ovšem za svou odvahu a ochotu reálně nasadit zdraví a životy ve prospěch společnosti zaslouží namísto kritiky a hloupých vtipů úctu a uznání.

#### **2.4.1.4 Kdo je válečný veterán**

Dle Akademického slovníku cizích slov (1997) je veterán (z latinského *vetus* neboli starý) „*vysloužilý voják, zvláště vysloužilý účastník války*“. Veteráni bývají obvykle chováni v úctě, a to za svůj přínos vlasti a její svobodě.

V novodobé historii ČR byl institut válečného veterána zaveden v roce 2002 přijetím Zákona č. 170/2002 Sb., o válečných veteránech. Zákon pamatuje zejména na druhoválečné

veterány (§3, odstavec 4) a na účastníky zahraničních misí po roce 1945 (§3, odstavce 1-3). §5 obsahuje přesná pravidla, kdo má nárok na vydání osvědčení válečného veterána a jaké požadavky a výhody může jeho držitel uplatnit. Jedná se zejména o různé příspěvky na stravování v jídelnách resortu Ministerstva obrany, rekreace či lázně a domovy pro válečné veterány, poplatné pro osoby důchodového věku.

Každému vojáku, který se po ukončení služby vrací zpět do civilního života, by stát měl mít povinnost poskytnout náležitou péči. V současné době naše legislativa rozčleňuje veterány na:

- druhoválečné – jedná se o účastníky národního boje za osvobození od nacismu v době 2. světové války. Péče o ně se řídí zákonem č. 170/2002 Sb. a č. 255/1949 Sb.,
- novodobé, včetně tzv. civilních osob – účastníci misí po roce 1945
- účastníky odboje a odporu proti komunismu – nově definovaná skupina válečných veteránů v Zákoně č. 262/2011 Sb., o účastnících odboje a odporu proti komunismu. Zahrnuje osoby, které se aktivně vedly ozbrojený nebo jiný srovnatelný boj proti komunistickému režimu v Československu. (Koncepte péče...)

Požadavky a potřeby vyjmenovaných skupin se značně liší. Starší ročníky spoléhají zejména na zdravotní zabezpečení a sociální služby, které potřebují vzhledem k pokročilému věku. Účastníci misí, kteří jsou stále v produktivním věku, by potřebovali nejen zdravotní služby, pokud například prodělali nějaké zranění během nasazení (ať psychické či fyzické), ale pro ně je důležitá pomoc zejména při začleňování do civilního života po návratu z misí. Zde je třeba zohlednit, zda jsou stále ve služebním poměru či už z aktivní služby odešli a snaží se uplatnit na civilním pracovním trhu.

#### **2.4.1.5 Počty válečných veteránů doplnit dle aktuálního stavu**

Ministerstvo obrany vede databázi válečných veteránů. V její evidenci k 21. 12. 2021 se nachází více než 15 tisíc žijících držitelů Osvědčení válečného veterána.

<b>Počty válečných veteránů v ČR k 21.12.2010</b>	
ženy	966
muži	14471
<b>celkem</b>	<b>15437</b>

**Obr. č. 4** Počty válečných veteránů v ČR, vlastní zpracování

Někteří váleční veteráni se účastnili několika misí nebo byli do jedné mise vysláni vícekrát. Celkem bylo v jednotlivých misích a v místech ozbrojeného konfliktu nasazeno téměř 30 tisíc vojáků.

<b>Členění podle účasti v jednotlivých misích</b>	
účast v misi 1x	7387
účast v misi 2x	4872
účast v misi 3x	1816
účast v misi 4x a více	1362

**Obr. č. 5** Počty válečných veteránů v ČR podle účast v misích, vlastní zpracování

#### **2.2.1.6. Novodobí váleční veteráni**

Ministerstvo obrany, Odbor válečných veteránů, na svých internetových stránkách uvádí, že za novodobé válečné veterány jsou považováni účastníci zahraničních operací po r. 1989, na které byli vysláni nejprve vládou Československa, po 1. 1. 1993 České republiky. Úplně první misí byla účast česko-slovenské protichemické jednotky v řešení krize v Perském zálivu. (ovv.army.cz) Stejně tak je na ně nahlíženo v koncepcích péče o válečné veterány, které Ministerstvo obrany aktualizuje a vydává přibližně v pětiletých cyklech. V současnosti je platná pro roky 2017–2021.

V informacích směrem od Ministerstva obrany (Koncepce péče o VV 2017–2021, informace z oficiálních www stránek) a v legislativě tedy panuje rozpor o statusu novodobý válečný veterán. Přestože status nemá pevnou oporu v zákoně, interní materiály (Rozkazy

ministra obrany, různé vyhlášky, koncepční materiály) považují za novodobého válečného veterána takovou osobu, která se účastnila zahraničních operací po roce 1989, tedy po změně politického režimu na území českého státu. A to přestože v poslední platné Koncepci péče o VV pro roky 2017 – 2021 je vymezeno, jak jsem již uvedla výše - za novodobé válečné veterány, včetně tzv. civilních osob, jsou považováni účastníci misí po roce 1945.

Zákon č. 170/2002 Sb., o válečných veteránech, ve znění novely s účinností od 1.6.2014, hovoří pouze o institutu válečného veterána, nespécifikuje novodobého VV. Novela jednak zpřísňuje předpoklady pro získání statusu válečného veterána a jednak rozšiřuje okruh osob, které jej mohou získat. Novela dále vycházela ze skutečnosti, že Armáda České republiky prošla na přelomu 2014/2015 plnou profesionalizací a její příslušníci pravidelně rotují v zahraničních misích. Také byla zohledněna skutečnost, že do misí jsou vysíláni i příslušníci nejen ozbrojených sil nebo Policie ČR s účelem vynucení míru, obraně a obnově demokracie, ale taktéž zaměstnanci organizačních složek státní správy, kteří byli nasazeni v hospodářsky nestabilních oblastech nebo v pozorovatelských misích v oblastech se zvýšeným rizikem újmy na zdraví. Okruh osob se statutem válečného veterána se rozšířil i o skupinu civilních osob.

Kdo ho může nabýt titul dle zákona 170/2002 Sb.:

- státní občan České republiky,
- po 8. květnu 1945 *„jako voják v činné službě, příslušník armády, která v rozhodné době byla považována za armádu spojeneckou, nebo příslušník armády státu, jehož je Česká republika právním nástupcem...“*,
- v zahraniční misi pobyl minimálně 90 kalendářních dnů.

#### **2.4.2 Spolupráce Ministerstva obrany se spolky**

Ve spolcích se sdružují nejen váleční veteráni, ale také ti, kteří s nimi sympatizují a jsou jim blízké svým zaměřením, svou činností a především posláním. Přestože členy spolků jsou často i vojáci v aktivní službě, tyto spolky nejsou složkou organizační struktury ministerstva, jedná se o nezávislé, na Ministerstvu obrany, nestátní neziskové organizace.

V roce 2011 Ministerstvo obrany s některými spolky podepsalo *„Memorandum o spolupráci“*. V memorandu jsou obsaženy základní zásady spolupráce, které zahrnuje

zejména vzájemnou prospěšnost, důvěru a úctu. Také se spolky i ministerstvo zavázaly navzájem si nezasahovat a nevměšovat do svých vnitřních poměrů.

Hlavními oblastmi spolupráce mezi ministerstvem a spolky jsou zejména<sup>3</sup>:

- *součinnost při prosazování společenské vážnosti ozbrojených sil a prestiže vojenského povolání*
- *posilování branného vědomí a odpovědnosti za obranu*
- *utváření hrdosti na vojenské tradice a na tradice jednotlivých útvarů*
- *branné a technické činnosti*
- *sportovní a kulturní aktivity*
- *prevence sociálně nežádoucích jevů*
- *překonávání potíží vojáků z povolání a jejich rodin při vyslání a návratu ze zahraničních misí*

Formami spolupráce v oblastech společného zájmu se rozumí zejména:

- *vzájemné poskytování informací*
- *konzultace*
- *příprava a spoluorganizování přednášek, seminářů, školení, konferencí, shromáždění*
- *organizace významných armádních a společenských akcí*
- *návštěvy sportovních a kulturních pořadů, organizace kulturních vystoupení*

Spolupracující spolky MO rozlišuje podle skladby členské základny:

- *spolky sdružující válečné veterány – členská základna je tvořena převážně válečnými veterány – např. Československá obec legionářská, Český svaz bojovníků za svobodu, Sdružení válečných veteránů ČR, Československý legionář, Sdružení čs. zahraničních letců 1939-45, Sdružení čs. zahraničních letců – východ a Zpravodajská brigáda a aj.*

---

<sup>3</sup> Zdroj: <http://www.veterani.army.cz/spolky>



- spolky blízké svou činností – ministerstvo obrany jim poskytuje některé výhody, např. užívání místností bez úhrady nájemného (např. pro schůzovou činnost, různé kulturní a společenské akce) anebo pouze za úhradu nákladů, které se pojí s užíváním místností, tj. spotřebované energie, vody (pro některé sportovní a tělovýchovné činnosti).

Dohoda spolupráce mezi MO ČR a spolky je velmi významný krok vzhledem k péči o válečné veterány. Nicméně spolupráce probíhá pouze se spolky, které k memorandu přistoupily, na podpisové listině je jich 23.

Ministerstvo obrany se dále rozhodlo stanovit pravidla s tzv. profesními spolky. V roce 2014 vešel v platnost Rozkaz ministra obrany RMO č.95/2014 Věstníku "Spolupráce s profesními spolky v působnosti rezortu Ministerstva obrany", ve znění pozdějších předpisů. Dle definice uvedeném v tomto rozkazu: „*Profesním spolkem se rozumí spolek, který sdružuje výhradně vojáky z povolání k uspokojování jejich oprávněných zájmů, jež souvisí s výkonem služby, které uzavřelo dohodu o spolupráci s Ministerstvem obrany a které splňuje podmínky stanovené zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.*“ Paradoxem na celé situaci je fakt, že v současnosti v České republice žádný profesní spolek v působnosti Ministerstva obrany není veden, neexistuje<sup>4</sup>. To jen stvrzuje fakt, že Armáda ČR je ve fázi hledání cesty, jak pomoci svým válečným veteránům a jak nastavit pravidla spolupráce se spolky, které péči vysloužilcům opravdu poskytují. Zahraniční a dlouhodobě osvědčenou inspirací jí mohou být Spojené státy americké. Zde má péče o válečné vysloužilce dlouhou, prověřenou tradici. V novější historii lze poukázat například na zřízení tzv. Vet Center, jejichž vznik posvětil v roce 1979 Federální kongres spojených států amerických. V těchto centrech jsou poskytovány služby informačního a poradenského charakteru, a to na principu komunitní práce. Jejich péče je realizována na základě zákona Spojených států č 104–275, kde je stanovena povinnost americké společnosti podporovat jejich válečným veteránům při návratu do běžného života<sup>5</sup>.

Na tomto krátkém příkladu péče o válečné veterány je jasně znát rozdíl mezi péčí v USA a v ČR. Ve Spojených státech jde o problematiku, do které se zapojuje celá

---

<sup>4</sup> <http://www.veterani.army.cz>

<sup>5</sup> <http://www.americanveteranscenter.org>

společnost, která vnímá službu vojáka jako službu jejich vlasti, kdežto v České republice je voják chápán jako sloužící armádě, ne vlasti.

## **2.4.3 Organizace neziskového sektoru pečující o válečné veterány**

### **2.4.3.1 Neziskový sektor**

Neziskový sektor je oblastí mimo stát a trh a vyznačuje se organizacemi, které nejsou zaměřeny na dosahování zisku, ale vyznačují se posláním, tj. základním důvodem jejich vzniku. Posláním je rozuměno prosazování a realizace společenských, sociálních, kulturních či ekologických zájmů. Organizace nezaměřené na zisk se v angličtině označují *not-for-profit organizations*. (Skovajsa a kol., 2010)

Existují různé definice neziskového sektoru, pro jeho výklad v rámci této práce uvedu uznávanou interpretaci od Anheiera a Salamona (1992). Autoři hovoří o neziskovém sektoru jako o souboru institucí, které slouží veřejným zájmům, ale jsou postaveny mimo státní struktury. Anheier a Salamon uvádějí jeho 5 charakteristik, kterými se neziskový sektor vymezuje. Neziskový sektor je:

- organizovaný – organizace mají strukturu institucí, jsou formálně zřízeny jako právnická osoba anebo vykazují znaky organizační struktury
- soukromý – organizace nejsou státem řízeny a nejsou součástí státu
- neziskový – zisk vzniklý z činnosti organizace může dosahovat, ale nerozděluje se mezi členy nebo vlastníky
- samosprávný (autonomní) – není řízený jinou institucí, organizace jsou schopné se samy spravovat
- dobrovolný – jednak se na činnosti organizace se podílejí dobrovolníci a jednak je sdružování dobrovolné

### **2.4.3.2 NNO pečující o válečné veterány**

Lidé, kterým není lhostejný osud válečných veteránů, zakládají a působí v organizacích pro jejich podporu. Organizace neziskového sektoru, které byly založeny za účelem sdružování a podpory VV, v našich podmínkách nabývají právního rámce, vyplývajícího ze Zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Nejjobvyklejší je forma zapsaného spolku. Spolky jsou v České republice na třetím místě užívaných podob organizací neziskového sektoru. (Deverová in Dohnalová a kol., 2015)

Veteránské spolky pomáhají VV, kteří zasvětili své životy společnosti a službě vlasti. Projevují úctu a pomáhají lidem, kteří pro bezpečí společnosti nasazují své životy. Anglický ustálený výraz pro tuto skutečnost je "serving those who serve". Nasazení tisíců mužů a žen v uniformách (a dnes nejen v nich, protože válečným veteránem se stávají i civilní osoby působící v oblastech konfliktů) jsou z opravdového přesvědčení, a rozhodně by se neměli zaměňovat s politickými kroky představitelů jejich resortů<sup>6</sup>.

Spolky realizují celou řadu programů, jejichž náplní je pomoc psychologická, sociální, právní i finanční, podle potřeb konkrétního člověka – veterána. Některé organizace se zaměřují na podporu při hledání nového zaměstnání, sjednávají u podporujících firem zvýhodněné nákupy zboží či služeb. Snaží se reagovat okamžitě na oprávněné žádosti o pomoc. Také mají v repertoáru různé přednášky a besedy a organizování akcí k významným příležitostem.

#### **2.4.3.3 Vybrané spolky, sdružující novodobé válečné veterány<sup>7</sup>:**

**Československá obec legionářská (ČsOL)** - organizace sídlí v Praze, pobočky jsou rozmístěny v jednotlivých krajích. Spolek je členem Světové organizace válečných veteránů. Sdružuje novodobé válečné veterány a bývalé vojáky československé zahraniční armády z období 2. světové války. Spolek se podílí na obnově národní hrdosti, demokratických a bojových tradic v armádě. Přispívá k zachování míru a bezpečnosti v souladu s Chartou Spojených národů a dodržování lidských práv a svobod. ČsOL úzce spolupracuje nejen s Armádou ČR, ale i s historickými ústavy, angažuje se ve školách, napomáhá obnovovat a udržovat památníky, čestná pohřebiště a různá památná místa bojů českých vojáků, a to nejen v České republice, tak i v zahraničí.

**Československý legionář-SPIA Czech, z.s.** - organizace sídlí v Brně. Jeho členy jsou váleční veteráni Československých zahraničních armád z období 2. světové války, veteráni Armády ČR – účastníci zahraničních vojenských misí, misí OSN, jejich rodinní příslušníci, pozůstalí a všichni stoupenci, kteří chtějí aktivně přispívat k rozvoji a plnění poslání spolku. Ve světové asociaci modrých baretů AISP – SPIA, který sídlí v Lyonu a má

---

<sup>6</sup> [www.vets.gov/employment/employers](http://www.vets.gov/employment/employers)

<sup>7</sup> Zdroj: odbor válečných veteránů MO

status poradce Ekonomického a sociálního výboru OSN. spolek SPIA Czech zastupuje Českou republiku.

**Sdružení válečných veteránů ČR** – sídlo NNO je v Praze, pobočky jsou lokovány v jednotlivých krajích. Je členem Světové organizace válečných veteránů. Spolek sdružuje válečné veterány v duchu zákona č. 170/2002 Sb. Organizace se zaměřuje zejména na trvalou péči o zdravotní a sociální potřeby válečných veteránů ČR. Dále se aktivně snaží o šíření dobrého jména České republiky a historických i současných úspěchů Československé armády, Armády České republiky a Policie ČR. Úzce spolupracuje s jinými spolky, především s ČsOL.

**Spolek válečných veteránů čs. samostatného protichemického praporu** – spolek sídlí v Liberci a sdružuje válečné veterány čs. samostatného protichemického praporu, který byl nasazen rozhodnutím parlamentu České a Slovenské federativní republiky a stal se tak prvním v řadě z nasazených jednotek v novodobé historii vojenských misí po roce 1990. Dále sdružuje i válečné veterány účastníky zahraničních misí, které proběhly po tomto roce. Zasazuje se o zachování tradic a historického odkazu čs. samostatného protichemického praporu.

#### **2.4.3.4 Spolky blízké svou činností MO:**

**ARCHA 13** - organizace založena a podporována komunitou lidí, která se zabývá zlepšením prezentace kulturních a historických památek na veřejnosti, podporuje kulturu a řemeslné obory v České republice. Její sídlo se nachází v Liberci. Pořádá populárně naučné programy pro děti a mládež, organizuje přednášky, semináře, a další kulturní aktivity. Napomáhá s ochranou anebo záchranou rozličných památek a přispívá k dokumentování a při výzkumných činnostech archeologických, stavebních, technických, či jiných památek. Podílí se na doplňkových a alternativních způsobů výchovy a vzdělávání v oblasti řemesel a historie.

**ASOCIACE "Vojáci společně"** – organizačně sdružuje jiné samostatné zájmové spolky. Asociace přidružené organizace zaštiťuje a zastupuje v dohodnutých oblastech u zahraničních partnerů, komunikuje jejich jménem s vládními i nevládními organizacemi v ČR. Ve všech ohledech jedná jejich zájmu.

**Česká obec sokolská** – cílem a účelem spolku je zvyšování tělesné zdatnosti svých členů. Organizuje a realizuje činnost tělovýchovnou, sportovní, kulturní a společenskou. Podílí se na rozvoji osobnosti členů a vede je k čestnému jednání v osobním i veřejném životě, „*k národnostní, rasové a náboženské snášenlivosti, k demokracii, svobodě a humanismu, k osobní skromnosti a ukázněnosti, k lásce k rodné zemi a úctě k duchovnímu dědictví našeho národa, přičemž vychází z odkazu Miroslava Tyrše a Jindřicha Fügnera*“<sup>8</sup>.

**Česká a Slovenská obec dělostřelecká** – spolek sdružuje členy s aktivním zájmem o organizaci a realizaci branně výchovných aktivit, vede mládež k úctě k demokratickým tradicím České a Slovenské republiky. Propaguje Armádu ČR a Ozbrojené síly Slovenské republiky. Spolupracuje s profesními spolky, svazy odboje a s jednotlivými vojenskými útvary a zařízeními armád ČR a SR. Cílem spolku je zachovávat a propagovat historii tradice čs. raketového vojska a dělostřelectva prostřednictvím besed, přednášek a publikační činnosti. Podílí se na rozvíjení dobrých vztahů vojáků jak v činné, tak i v záloze, ve výslužbě, mezi válečnými veterány i veřejností.

**Český svaz letectví** – spolek se zaměřuje na zájmovou a sociální funkci ve prospěch svých členů, svou činností chrání a uspokojuje zájmy a potřeby svých členů. Pokračuje ve vlasteneckých a demokratických tradicích čs. letectva od vzniku republiky v roce 1918.

**Evropské centrum armádního generála Karla Janouška** – spolek vytváří prostředí pro dobrovolníky a zájemce o historii a tradice života československých a českých veteránů, mezi které zahrnuje čs. legionáře, účastníky 1. i 2. světové války, především československých zahraničních letců R.A.F. a novodobých veteránů. Zajišťuje realizaci historických konferencí a odborných seminářů. Organizuje a realizuje přehlídky a výstavy, přednášky na základních i středních školách se zaměřením na propagaci a předávání historických poznatků mladé generaci.

**Klub generálů České republiky** – organizace sdružuje vojáky, kteří byli jmenováni do hodnosti generála. Cílem klubových aktivit je uspokojování zájmů a potřeb členů klubu. Klub organizuje pravidelné setkávání členů, kde mohou diskutovat na různá společenská témata, provádět kulturní, sportovní a dalších zájmových aktivit a také se podporovat

---

<sup>8</sup> <http://www.veterani.army.cz/spolky>

navzájem v různých životních situacích. Jejich předním zájmem je vojenství a vojenská historie. Členové organizace se zúčastňují významných událostí ČR a Armády ČR.

**Klub vojenských výsadkových veteránů** – v organizaci se sdružují vojenští veteráni výsadkových jednotek ve výslužbě, v záloze, v aktivní záloze a všichni jejich příznivci. Klub se zaměřuje na pořádání přednášek, besed, výstav a dalších společenských akcí na veřejnosti. Členové klubu se věnují dokumentování činnosti výsadkových jednotek, pátrají po materiálech vojenského i nevojenského charakteru a shromažďují je.

**Konfederace politických vězňů České republiky** – spolek sdružuje jednak politické vězně komunistického režimu bývalého Československa a jednak osoby, které byly nuceny z prokazatelně politických důvodů opustit Československo a požádat o politický azyl v jiné zemi, a kterým byl tento azyl udělen. Členy organizace se mohou stát i osoby, které se prokazatelně zapojily v cizině do boje proti komunistickému režimu. Dále osoby, které vzhledem ke svému protikomunistickému smýšlení a postojům odsouzeny tzv. Lidovým soudem trestním pro údajné trestné činy z oblasti hospodářské nebo zemědělské, a byly následně vězněny a podle zákona 119/1990 Sb. rehabilitovány.

**Konfederace politických vězňů České republiky – Vojenská sekce** – sdružuje vězně komunistického režimu, odsouzené pro politický odboj nebo politický odpor proti tomuto režimu. Jejím cílem je prosazování morální satisfakce a komplexní rehabilitace bývalých politických vězňů, kteří sloužili v ozbrojených silách ČR.

**Sdružení Čechů z Volyně a jejich přátel** – regionální spolek, ve kterém se sdružují lidé společných zájmů o životě Čechů na Volyni. Členové shromažďují různé historické materiály, které používají na organizaci výstav a expozic. Spolek svým členům pomáhá v jejich badatelském pátrání v různých institucích a podporuje publikační činnost. Pořádá různá setkávání, besedy či konference a akce na veřejnosti vztahující se k historii volyňských Čechů, v regionálním měřítku nebo na celostátní úrovni. S regionálními orgány státní správy a samosprávy úzce spolupracují při udržování historických tradic, které se vážou k životu volyňských Čechů.

**Sdružení přátel Vojenské zeměpisné služby** – ve spolku se sdružují lidé se zájmem o zájemce o historii, vědeckotechnický rozvoj, činnost, výsledky a propagaci Vojenské zeměpisné služby na území ČSR. Jejich cílem je bádání a shromažďování různých

historických materiálů o činnosti Vojenské zeměpisné služby a jejich význačných pracovníků od vzniku republiky v roce 1918 až po současnost. Své poznatky pak propagují na veřejnosti.

**Sokolovo** – mladý spolek, založený v roce 2012, klade si za cíl informovat veřejnost o historických událostech 2. světové války, zejména pak bitvy u Sokolova, jeho činnost je směřována k propagaci této události. V této souvislosti usiluje o zachovávání památky československých vojáků a čs. armády, pořádá různé výroční oslavy a rekonstrukci bitvy u Sokolova. Pořádá sportovní, vzdělávací a kulturní akce, které s propagací historie 2. světové války a bitvy u Sokolova souvisí.

**Společnost Ludvíka Svobody** – sdružuje občany České a Slovenské republiky a dalších států, které spojuje zájem o historickou osobnost bývalého velitele československého vojska v SSSR Ludvíka Svobody a mají zájem pokračovat v ideálech svobody našich národů, demokracie, bratrství slovanských národů a míru, za které Svoboda bojoval. Cílem sdružení je podílet se na zachování historické paměti, na prosazování historických tradic a propagovat je na veřejnosti.

**Spolek pro zachování odkazu českého odboje** – spolek sdružuje občany, jejichž zájmem je udržování památek, které vnímají jako odkaz bojovníků českého odboje i dalších osob, kteří aktivně vystupovali proti všem formám totalit a diktatur. Členové se zasazují o zachování odkazu boje za samostatnost a svobodu České republiky.

**Svaz důstojníků a praporčíků AČR** – svaz sdružuje všechny vojáky, v činné službě i v záloze nebo ve výslužbě. Členy se mohou stát jejich rodinní příslušníci i právnické osoby (občanská sdružení pracovníků civilní ochrany). Svaz prosazuje a obhajuje sociální, kulturní a humanitární zájmy svých členů. Nabádá k úctě k historickým událostem a tradicím státu a ozbrojených sil. Realizuje akce se záměrem rozšiřovat vojenské odborné znalosti, vychovávat k vlastenectví a k morálce.

**Svaz vojáků v záloze ČR** – svaz se svým zaměřením orientuje na rozvoj branně sportovní a technické aktivity a na střelecký sport. Organizuje branně – sportovní a střelecké soutěže. Školí rozhodčí a odborné instruktory pro střelecké soutěže, uděluje výkonnostní třídy.

**Svaz vojáků z povolání AČR** – svaz má jednotlivé pobočky – kluby v posádkách a útvech Armády ČR. Zaměřuje se na uspokojování sociálních, profesních a dalších potřeb svých členů. Inspiruje se ze zkušeností zahraničních vojenských svazů. Úkolem svazu je posilování hrdosti svých členů na příslušnost k Armádě ČR. Své úsilí směřuje ke zvyšování prestiže AČR v očích veřejnosti.

**Svaz vojenských veteránů ČR** – jeho členy jsou bývalí vojáci z povolání a občanskí zaměstnanci resortu Ministerstva obrany. Svým členům spolek vytváří podmínky na pravidelné shromažďování a setkávání na společenských akcích. Organizace prosazuje a uspokojuje zájmy svých členů v oblasti sociální, kulturní a humanitární a propaguje vojenské historické tradice Armády ČR.

**Unie armádních sportovních klubů** – jedná se o otevřené dobrovolné sdružení sportovních klubů Armády ČR a sportovních klubů, které spolupracují s útvary a zařízeními AČR. Jeho působnost je na celém území státu. Napomáhá svým členským klubům vytvářet všestranné podmínky pro tělovýchovnou a sportovní činnost vojáků z povolání a občanských zaměstnanců. Podílí se na organizaci a zabezpečení armádních sportovní her, různých sportovní soutěže a přeborů mezi členskými kluby.

**Vojenský klub myslivosti** – spolek sdružuje příslušníky Armády ČR, občanské zaměstnance a vojáky v záloze, kteří mají zájem o myslivost. Pořádá na veřejnosti různé besedy, společenská setkání a myslivecké zábavy. Spolupracuje na pomoci Vojenským lesům a statkům a Lesům České republiky.

**Vojenský spolek rehabilitovaných AČR** – organizace sdružuje bývalé vojáky, kteří byli pronásledováni z politických důvodů v letech 1948–1989 a následně rehabilitováni<sup>9</sup>. Spolupracuje s ministerstvem obrany a svou činností se zasazuje při výchově mladé generace k vlastenectví a mravnosti. Koná ve prospěch příslušníků ozbrojených sil. Své členy aktivně obhajuje před státními a nestátními orgány a organizacemi.

**Východočeský klub přátel vojenské techniky** – spolek sdružuje majitele a příznivce automobilní, tankové a speciální techniky. Ve své činnosti se zasazuje za záchranu, renovaci, udržování a provozování historických vozidel, jejich doplňků

---

<sup>9</sup> podle zákona č. 87/1991 Sb., nebo zákona č.11/1990 Sb.



a vybavení. Pořádá akce s branněbezpečnostní tematikou na podporu své činnosti a zaměřuje se na práci s mládeží.

#### **2.4.4 Shrnutí**

V teoretické části práce jsem se věnovala teoretickým východiskům problematiky pracovní motivace. Objasnila jsem, kdo je válečný veterán a upřesnila termín novodobý válečný veterán. V této kapitole jsem se pokusila o zmapování veteránských spolků a vojenských spolků, které jsou veteránské problematice blízké, a jaká je jejich role jako NNO v neziskovém sektoru.

Považuji za podstatné sdělit, že pátrání po komplexním seznamu NNO s veteránkou problematikou je náročný a těžko splnitelný úkol. V počáteční fázi jsem čerpala z dat poskytnutých zainteresovanými osobami z Odboru válečných veteránů Ministerstva obrany. Část organizací lze dohledat v Memorandu o spolupráci MO a veteránskými spolky. V interních zdrojích lze dohledat i další spolky, které ovšem nesplňují kritéria spolupráce v memorandu. (Např. se jedná o nevyhovující počty VV v těchto organizacích. Musí splňovat určitý podíl v počtu členů.) Přehled o dalších organizacích jsem získávala prostřednictvím rozhovorů s oslovenými respondenty. Své pátrání a mapování nevládních organizací jsem ukončila v okamžiku, kdy jsem se dopracovala k počtu 57 veteránských organizací. Toto číslo v rámci České republiky, vzhledem k faktu, že v současné době je u nás evidováno přibližně 15 tisíc žijících veteránů, je překvapující. Zpočátku jsem odhadovala počet 10 až 15 organizací, na konci pátrání jsem musela konstatovat, že je jich hodně přes 50 a zcela jistě to není konečný počet. Podle počtu a zaměření organizací, dle mého názoru, patrně panuje velké roztržštění zájmových skupin, které nejsou schopny sjednotit svůj záměr a dále zakládají nové a další veteránské organizace. Tuto moji domněnku mi potvrdil zaměstnanec Ministerstva obrany, jehož pracovní náplní je zajišťování spolupráci se spolky. Některé spolky mají třeba i jen 3 členy.

## 3 Empirická část

### 3.1 Metodologie

Jak jsem již výše uvedla, v této práci se věnuji tématu motivací zaměstnanců nevládních neziskových organizací v České republice, zabývajících se péčí o novodobé válečné veterány. V teoretické části jsem se věnovala teoretickému východisku motivace, které je významné pro správné porozumění získaných dat ve výzkumu. Představila jsem specifickou sociální skupinu válečných veteránů. Také jsem prezentovala vybrané organizace, které se na veteránskou problematiku zaměřují. V následující, metodologické části práce popisuji, jak probíhal můj výzkum. V empirické části se nejprve věnuji zmapování motivací zaměstnanců neziskových organizací, poskytujících péči válečným veteránům a jejich následné analýze.

#### 3.1.1 Výzkumná strategie

Pro získání dat jsem zvolila kvalitativní metodu zkoumání, jedná se o: „...*proces hledání porozumění, založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“ (Creswell in Hendl, 2005, s. 50). Disman (2011) uvádí, že prostřednictvím kvalitativního výzkumu lze interpretovat sociální realitu.

Pro některé zkoumané problémy či jevy je kvalitativní výzkumná metoda vhodnější, jedná se zejména o prozkoumání zkušeností nějakého jedince anebo skupiny osob, a také pro porozumění určitých jevů. Strauss a Corbinová. (1999, s. 11). V mé práci mě zajímalo, s jakými motivacemi se zapojují do péče o válečné veterány zaměstnanci nevládních neziskových organizací a jestli se jejich motivace v průběhu práce s veterány změnila.

Švaříček, Šed'ová (2007) hovoří o celé řadě existujících definicí kvalitativního výzkumu, ze kterých představuji jednu výslednou, obsahující všechny důležité atributy:

- Jevy a problémy jsou zkoumány v autentickém prostředí,
- Cílem je získání komplexního obrazu těchto jevů a problémů, který je založen na zevrubných datech a specifickém vztahu mezi výzkumníkem a respondentem,
- Výzkumník provádí bádání prostřednictvím celé řady postupů a metod

- Výzkumníkův záměr je vymezit a identifikovat chápání, prožívání a vytváření sociální reality lidí.

Švaříček a Šed'ová (2007, s. 24) informují, že základem výzkumu je „do široka rozprostřený sběr dat bez toho, že by na počátku byly stanoveny základní proměnné. Stejně tak nejsou předem stanoveny hypotézy a výzkumný projekt není závislý na teorii, kterou již předtím někdo vybudoval. Jde o to do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přinést o něm maximální množství informací.“ Kvalitativní výzkum je procesem, který nabývá několika fází a ty se mohou i překrývat. V jedné časové ose je možné probíhat výběr vzorku, sběr dat, jejich analýza a také jejich interpretace. Během procesu zkoumání má badatel možnost vracet se k předcházející fázi, měnit ji, modifikovat. Kvalitativní výzkumná metoda je tedy cirkulární. (Švaříček a Šed'ová, 2007). V mé práci jsem tento fakt potvrdila, během procesu sběru dat jsem např. změnila taktiku ve výběru vzorku respondentů, který je pro relevantnost dat velmi důležitý.

Někteří autoři kvalitativní metodě zkoumání vytýkají její netransparentnost, v některých studiích z výzkumných informací není patrné, podle jakého klíče byli vybráni respondenti. Komplikované je i zobecňování problému, buď je zcela nemožné či z části nedostatečné. Přes tato negativa techniky výzkumu lze přiznat této výzkumné metodě její výhody. Spočívají v detailním popisu konkrétního problému či případu. Jejím prostřednictvím lze zkoumat příslušné procesy problémů, jejich vývoj a také porovnání. (Hendl, 2005)

Podle Strausse a Corbinové (1999) je pro typ výzkumu, který zkoumá a odhaluje podstatu zkušenosti určité osoby s nějakým jevem, v případě této práce motivace pracovníků NNO s veteránskou tematikou, vhodný právě kvalitativní přístup. Záměrem je dívat se na svět pohledem přímých aktérů, kteří jsou bezprostředními účastníky jednotlivých událostí. Tito aktéři mohou badatele informovat přímo o jejich světě. Badatel tak může prostřednictvím výzkumu definovat obecnější souvislosti a pojmy.

Gavora (2010, s. 11) uvádí, že výzkum může být prospěšný tím, že potvrzuje anebo vyvrací poznatky o určitém konkrétním jevu, a také z pohledu jeho praktického využití.

### 3.1.2 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumnou otázkou, kterou jsem si před započítím svého výzkumu a před zahájením sběru dat položila, jsem formulovala:

## **Co motivuje pracovníky v jejich práci v NNO, zabývajících se péčí o novodobé válečné veterány?**

Motivovanost pracovníků je jedním z významných faktorů, které ovlivňují celkovou činnost jakékoliv organizace, ziskové i neziskové. Je velmi důležité podchytit motivovanost pracovníků, kteří do NNO přicházejí a dále ji podpořit prostřednictvím motivačních prostředků. V této souvislosti jsem formulovala následující dvě vedlejší výzkumné otázky takto:

### **1. Jaké motivační nástroje používají vedoucí pracovníci v NNO?**

### **2. Změnila se motivace pracovníků v průběhu zaměstnání v NNO? Pokud ano, jak?**

Výsledná získaná data by měla prezentovat hlavní spektra motivací pracovníků.

#### **3.1.3 Výzkumný design**

Vzhledem k tématu a výzkumným otázkám jsem využila výzkumnou metodu kvalitativní. Pro výzkumné šetření a pro získání relevantních dat jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor. Rozhovory jsem vedla podle předem připraveného schématu návodných dotazů. Připravené schéma mi bylo rozhodně prospěšné, pomáhalo mi udržet linii dotazů, pomohlo mi dopracovat se k informacím, které mě zajímaly. Pořadí okruhu otázek jsem mohla vhodně volit podle směru, kterým se rozhovor ubíral. Průběh rozhovoru s respondenty jsem mohla navádět do žádaných mezí a směřovat k výchozím tématům.

Výzkumná data jsem zaznamenávala jednak na diktafon a jednak na mobilní telefon, pomocí aplikace Speechnotes. Výhodou aplikace je okamžitý převod mluvené řeči do psaného slova. Tuto funkci jsem velmi ocenila při dalším kroku analýzy dat, kdy jsem ušetřila časový rámeček a nemusela jsem přepisovat celý hlasový záznam do písemné podoby. Nicméně se mi velmi osvědčil i záznam na diktafonu, protože transkripce hlas – psaný text – má své meze, převod na text nerozlišuje začátek a konec vět, odmlky, emocionální zabarvení a někdy je transkripce nepřesná (v případě, že konverzace probíhá mimo dosah mikrofonu nebo je příliš tichá). Přepisuje bez oddělovacích interpunkcí, které mohou dávat významu pronesených slov a vět úplně jiný rozměr a význam. Pomocí následné kontroly záznamu prostřednictvím diktafonu jsem mohla při transkripci zaznamenat všechny atributy mluvené řeči.

Miovský (2006, s. 197) uvádí, že záznam na diktafon je jedním z nejběžnějších metod uchování zachycených informací. Předností metody je rozhodně autentický záznam mluveného slova, včetně zachycení všech výrazových prostředků, samozřejmě v mezích mluvené řeči. Nahraný záznam je posléze možno zužitkovat při kontrole validity.

Před zahájením polostrukturovaného rozhovoru je potřebné si předem definovat tzv. jádro rozhovoru. V průběhu dialogu s respondentem pak výzkumník může s použitím této výzkumné pomůcky kontrolovat, zda jsou všechna výzkumná témata prodiskutována. Na definované jádro pak výzkumník může reagovat dodatečnými dotazy a tématy, která vyplynou během hovoru a jsou relevantní vzhledem k původnímu zadání. Při následném zpracování dat a jejich analýze se výzkumník může rozhodnout, jestli získané doplňující informace využije anebo je nechá být. (Miovský, 2006)

Jádro polostrukturovaného rozhovoru pro zjištění výzkumného problému – motivace zaměstnanců NNO, zabývajících se péčí o novodobé válečné veterány – jsem podle zájmu zkoumaných oblastí definovala takto:

1. *Důvod příchodu do NNO, motivace při vstupu* – Jaký byl váš důvod nástupu do NNO, zabývajících se veteránskou tematikou? Jaké byly okolnosti?
2. *Použitelnost dosavadní kvalifikace, motivace získat potřebnou kvalifikaci pro práci v NNO* – Byla profesně použitelná vaše předchozí kvalifikace (předcházejícího vzdělání, zkušenosti z předešlého zaměstnání)? Byla vám nabídnuta nějaká potřebná kvalifikace?
3. *Finanční ohodnocení v NNO* – Považujete finanční stránku vaší práce za odpovídající pracovnímu zařazení? Vyhovuje vám současné finanční ohodnocení? Jaký vliv pro vaši pracovní spokojenost má vaše finanční ohodnocení v NNO? Máte nějaké finanční benefity?
4. *Pracovní zařazení* – Jaké typy aktivit provádíte v NNO ve prospěch veteránů? Co byste byl/a ochoten/a podstoupit pro setrvání v současné pozici? Co pro získání nového uplatnění v NNO? Jste spokojen/a se současnou pozicí?
5. *Spokojenost s pracovní náplní* – Vyhovuje vám současná pracovní náplň? Co by stálo za revizi pracovní náplně? Co byste potřebovali ke zkvalitnění vaší práce pro VV? Změnil se nějak váš postoj k vaší práci v průběhu zaměstnání v NNO?

6. *Benefity práce v NNO* – Jaké benefity vidíte ve své práci? Finanční – materiální – psychické.
7. *Překážky v práci* – Jaké překážky musíte překonávat? Co by vám vaši práci ulehčilo?
8. *Podpora vedení NNO* – Jakou vnímáte podporu od vedoucích pracovníků? Co byste ocenil/a ve vztahu směrem od nadřízených?
9. *Podpora rodiny a přátel* – Máte podporu rodinných příslušníků? Jak oceňují vaši práci pro VV vaši přátelé

### 3.1.4 Výběr výzkumného vzorku

Pro výběr respondentů do výzkumného souboru jsem se řídila metodou záměrného výběru. Miovský (2006) k této metodě uvádí, že k procesu výzkumu jsou přizvány jen osoby splňující určité předem stanovené požadavky a současně jsou ochotny se rozhovorů zúčastnit, souhlasí se svou účastí ve výzkumu.

Hendl (2005) takovou metodu výběru nazývá účelové vzorkování. Kandidáti na výzkumné zkoumání jsou vybíráni podle nejrůznějších kritérií.

Jako kritérium pro výběr respondentů jsem vymezila zaměstnance či zaměstnankyně pracující v nevládních neziskových organizacích v České republice, které se zaměřují na péči o válečné veterány. Žádné další specifické požadavky jsem neměla. Nicméně jsem se snažila zahrnout co nejširší spektrum respondentů, zejména ve vyváženosti pohlaví, věkového rozvrstvení, vzdělání a profesního zařazení. Do výzkumného vzorku se mi nepodařilo zapojit zcela vyváženě muže a ženy. Nicméně zastoupení je v této kategorii téměř poměrové, protože do projektu jsou zapojeni převážně muži. Některé z oslovených žen nechtěly k výzkumným rozhovorům přistoupit.

Více než polovinu (6 z 10) z výsledných respondentů jsem znala už před započítím výzkumných rozhovorů, což pokládám za pozitivní fakt. Domnívám se, že jednak se mi lépe navodila vstřícnější atmosféra a jednak otevřenost mých komunikačních partnerů byla větší. Nicméně nepředpokládám, že by naše předchozí znalost nějakým výrazným způsobem ovlivnila jejich výroky, které by případně mohly vést ke zkreslování analýzy dat. Naopak se domnívám, že naše předcházející znalost podpořila otevřenost při komunikaci a odstranila určitá zkreslení, která by se mohla při rozhovorech s cizí osobou projevit.

Disman (2011, s. 132) poukazuje na klasifikaci takových zkreslení. Předložili je Webb, Campbell, Schwartz a Sechrest a zahrnují kategorie:

- *efekt morčete* – dotazovaní jsou si vědomi, že jsou součástí výzkumného šetření,
- *výběr role* – respondenti mají potřebu samy sebe stavět do co nejlepšího světla, a tudíž jejich reakce nejsou zcela přirozené,
- *měření jako zdroj změny* – zkreslení způsobené tak, že je položena otázka, o které dříve vůbec nepřemýšleli a teprve v okamžiku jejího položení si k ní odpovídající vytvoří nějaké stanovisko.

Myslím si, že k minimalizaci takovýchto zkreslení přispěla znalost mých respondentů a také mé znalosti a zkušenosti z vojenského prostředí.

Další skupinu 4 dotazovaných jsem oslovila na základě techniky „sněhové koule“. Od respondentů, se kterými jsem již hovořila, jsem získala kontakty na další. Metodu „sněhové koule“ lze využít pro výzkumné šetření v případě, že respondenti jsou z obtížně dostupných sociálních skupin. Pracovníci pečující o VV jimi jsou, jsou těžko dohledatelní v nějakých veřejně přístupných seznamech či rejstřících. Výzkumný vzorek se díky této metodě rozšiřuje o další sociální kontakty. Respondenti jsou tedy průběžně „nabalováni“, proto tedy metafora sněhové koule, v angl. Snowball sampling.

Mým původním záměrem bylo zastoupení vzorku zaměstnanců průřezem různých veteránských neziskových organizací. Ovšem během prvních rozhovorů jsem obdržela informace, že neziskových organizací deklarující péči o válečné veterány je sice celá řada, ale žádná z nich nevede své zaměstnance v řádném pracovním poměru dle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. V mnoha organizacích pracují jejich členové na bázi dobrovolnictví bez nároku na finanční odměnu. Srovnávací výzkumný vzorek u těchto organizací by tedy nebyl relevantní. Během mapování veteránských neziskových organizací jsem vypátrala organizaci, která zaměstnance v pracovněprávním vztahu podle platné legislativy má. Jedná se o spolek Československé obce legionářské, z.s. (ČsOL) a ten se svými zaměstnanci má uzavřenou Dohodu o pracovní činnosti, která je jednou z forem pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a upravuje ji Zákoník práce. DPČ je uzavřena písemně, jsou v ní uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se DPČ uzavírá.

Přistoupila jsem tedy k řešení oslovit pouze pracovníky Československé obce legionářské, z.s. (ČsOL)<sup>10</sup>. Z již provedených rozhovorů jsem 4 vyřadila a nahradila jinými ochotnými respondenty. Charakteristiku organizace Československá obec legionářská uvádím v podkapitole Charakteristika NNO Československá obec legionářská a projekt Péče o válečné veterány

### 3.1.5 Popis sběru dat

Výzkumu se zúčastnilo 10 respondentů, kritérium k jejich výběru bylo: být zaměstnancem NNO zabývající se péčí o VV. Pro komunikaci s nimi jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor, který je jednou z nejrozšířenějších metod kvalitativního výzkumu.

Polostrukturované rozhovory podle předem připraveného schématu jsem uskutečnila v období od prosince 2018 až do října 2019. Rozhovory jsem vedla osobně, bez účasti třetí osoby. Aby se dotazovaní cítili dobře a uvolněně, přistoupila jsem vždy na jejich návrh prostředí, kde byly rozhovory vedeny, i na dobu, kdy byly uskutečněny. Přestože byli respondenti rozptýleni téměř po celé České republice, zvolila jsem přímý kontakt, který považuji nenahraditelný při vedení hloubkového rozhovoru. Bylo to leckdy časově náročné, i s finanční zátěží vzhledem k dopravě za tázanými, ale prioritou mi bylo jejich pohodlí a komfortnost. Někdy bylo setkání velmi komorní, přímo v jejich bydlišti, v jiných případech pracoviště anebo zcela anonymní prostředí v kavárnách. V úvodu každého rozhovoru s dotazovaným jsem nastínila záměr našeho setkání, požádala jsem ho o souhlas s nahrávkou dialogu a také s použitím takto získaných dat. Část dotazovaných již nemělo zájem o další využití informací, část mělo podmínku vymazat zvukový záznam po získání relevantních dat. Ve dvou případech respondenti odmítli nahrávání. Bylo mi sděleno, že pokud bych je nahrávala, ovlivní to, co o sobě sdělí. Jejich podmínce jsem vyhověla a ihned po rozhovoru s nimi jsem si poznamenala jejich důležité výpovědi. Jednotlivé rozhovory trvaly přibližně hodinu a půl a musím sdělit, že úplně všichni dotazovaní byli v konečném důsledku velmi výřeční a sdílní.

Během výzkumné procesy jsem si vedla tzv. deník výzkumníka. U rozhovorů jsem si zde poznamenávala, s kým byl hovor veden, datum a místo provedení, stručné postřehy ihned po realizaci. Také jsem zde zaznamenala výpovědi těch respondentů, kteří odmítli

---

<sup>10</sup> <https://www.csol.cz/>



nahrávání na datová média, a to bezprostředně po ukončení rozhovorů, aby nedošlo ke zkreslení tím, že bych si nějaké informace špatně pamatovala anebo si později nevzpomněla vůbec.

Všichni respondenti znali dopředu téma rozhovoru, někteří si předem vyžádali e – mailem okruhy témat, které mě budou zajímat. Důvěrnou atmosféru se mi podařilo navázat se všemi respondenty, a to díky znalosti vojenského prostředí i problematiky veteránství. Pokládám výpovědi všech dotazovaných za pravdivé a velmi otevřené.

Miovský nabádá (2006) k důstojnému ukončení interviewu. Současně je dobré prověřit, zda nebyly vzbuzeny nějaké nepříjemné emoce, které by respondent zvládal s obtížemi. Z toho důvodu jsem po každém rozhovoru poděkovala dotazovanému za jeho čas a také se zajímala o jeho vnitřní vnímání. Každý z respondentů emočně vnímal rozhovor v různé míře. Někdo dobrý pocit smysluplnosti ze své práce, někdo byl nazlobený z přístupu managementu a nevstřícnosti Ministerstva obrany jako garanta péče o VV aj. Každému z nich jsem nabídla následný kontakt, pokud by měli zájem ještě své výpovědi doplnit.

8 z 10-ti účastníků výzkumu mě žádalo o anonymizaci, nestáli o publicitu a obávali se, že případným zveřejněním by mohlo utrpět jejich postavení ve spolku a v projektu. Účastníci pocházeli z různých lokací v rámci České republiky – Kroměříž, Olomouc, Prostějov, Brno a Praha. Pokud bych ve svém výzkumu uvedla jejich jména, přesná označení jejich pracovní náplně nebo místo jejich pracoviště, byly by moji komunikační partneři snadno rozpoznatelní. Proto ve snaze poskytnout maximální anonymitu jsem neuvedla jména respondentů, ale označuji je kódem R1 až R10. Jejich pracovní zařazení jsem nahradila kategoriemi:

1. terénní pracovník
2. nižší manažer
3. vyšší manažer.

Respondent	pracovní zařazení	věk	válečný veterán	pohlaví	nejvyšší dosažené vzdělání	roků v projektu
R1	terénní pracovník	68	ne	žena	SŠ	8
R2	nižší manažer	52	ano	muž	SŠ	6
R3	nižší manažer	49	ano	muž	VŠ	3
R4	nižší manažer	53	ne	muž	SŠ	4
R5	terénní pracovník	52	ano	muž	VŠ	4
R6	terénní pracovník	67	ne	muž	VŠ	3
R7	nižší manažer	52	ano	muž	VŠ	4
R8	vyšší manažer	56	ano	muž	VŠ	7
R9	terénní pracovník	48	ano	muž	SŠ	3
R10	vyšší manažer	54	ne	muž	VŠ	4

**Obr. č. 6 Přehled účastníků výzkumu, vlastní zpracování**

### 3.1.6 Zpracování získaných dat

Aby ze získaných výzkumných dat mohla být vypracována následná analýza, je potřeba je upravit do potřebné formy. Sled činností, které propojují etapu získávání výzkumných dat a etapu jejich analyzování, pojmenoval Miovský (2006) jako data management.

Realizovala jsem transkripci (Miovský 2006) získaných dat pomocí aplikace Speechnotes a doplnila ji informacemi (interpunkce, oddělení tazatel – dotazovaný, emoční projevy) prostřednictvím audionahrávky z diktafonu. Tento způsob se mi osvědčil a ušetřil mi mnoho časového rámce. Při dalším zpracování transkribovaného textu jsem odstranila informace, které zcela nesouvisely s výzkumem, Dle Miovského (2006) jsem provedla redukci dat.

V této kapitole přibližuji, jak jsem postupovala při analyzování a výkladu získaných výzkumných dat. Při analýze jsem využila prvky zakotvené teorie. Zakotvená teorie je metodou, při níž jsou výzkumná kvalitativní data shromažďují, systematizují a analyzují (Charmaz, 2014). Při analýze a interpretaci dat se aplikují dvě strategie, které jsem využila i v mé práci. Obě strategie mohou probíhat současně. První strategie – parafrázování a kategorizace – je určena pro redukci zdrojových textů. Druhá nalézá a poté interpretuje významy, které jsou v informacích od komunikačních partnerů skryty. (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Pro fázi analýzy výzkumných dat jsem zvolila techniku otevřeného kódování. Po fázi shromáždění dat následuje kódování dat. Výzkumník data podrobně pročítá, hledá vzájemné podobnosti nebo naopak odlišnosti a definuje data pomocí kódů. Ty jsou pak badatelem konceptualizovány do kategorií, které usnadňují přehlednost významů a procesů, které jsou v datových informacích skryté. „*Kategorie se skládají z kódů, které jsou vzaty z diskurzu informantů, nebo reprezentují teoretickou nebo substantivní definici toho, co podle výzkumníka probíhá v datech*“ (Charmaz, 2014, s. 99).

V této fázi jsem využila pro přehlednost techniku barvení textu (Miovský 2006), různobarevně jsem si označila úryvky textu, které měly společnou výzkumnou oblast. To mi posléze umožnilo mnohem lepší orientaci v textu a rychlejší zanalyzování výzkumných dat.

Charmaz (2014) doporučuje psaní tzv. „*memo poznámek*“. Ty napomáhají k lepšímu pochopení vztahů mezi vymezenými kategoriemi a také rozvádí předpoklady, akce a procesy, které vychází z kódů.

Po transkripci jsem tedy si ve výzkumných textech, jednotlivých větách i ve větných spojení všímala pojmů, označovala jsem je vlastními interpretačními poznámkami. Poté jsem mezi jednotlivými označenými kódy hledala vzájemné vztahy, seskupovala jsem je do skupin se společným jmenovatelem, tzv. podkategorií. Jejich slučováním vznikly jednotlivé kategorie, které posléze daly základ pojmenování zkoumaných motivačních faktorů.

Nejobtížnější pro mou práci bylo zmapovat a propojit jednak jednotlivé kódy a jednak své vlastní interpretační „*memo poznámky*“, z nichž se postupně zrodily vypátrané podkategorie. Stejně tak bylo náročné nalézt souvislosti mezi těmito podkategoriemi a z nich vhodně zvolit výslednou kategorii.

Jednotlivé pasáže rozhovorů s respondenty jsem částečně upravila do spisovné češtiny. Důvodem byla lepší čtivost výroků a následnou analýzu výzkumných dat to neovlivnilo.

### **3.1.7 Operacionalizace výzkumných otázek**

Hlavní i vedlejší výzkumné otázky je nutno pro správný výklad přeformulovat do měřitelné podoby. Babbie (2010) instruuje, že pokud se mají teoretické koncepty stát empiricky měřitelnými, je potřeba je v rámci operacionalizačního procesu převést

do empirického jazyka. Musí být současně srozumitelný i pro respondenty. Proces operacionalizace podle Petrusky (1993) je klíčovou fází empirického výzkumu. Přesná pravidla procesu nejsou vymezena, významný vliv je na samotném badateli. Důležité informace pro odpovědi na vedlejší výzkumné otázky, které byly stanoveny na základě výzkumné otázky hlavní, jsou čerpány prostřednictvím nashromážděných výpovědí respondentů. Samozřejmě jsou zahrnuty i teoretické koncepty výzkumné činnosti a cíle práce.

Pro odpověď na hlavní výzkumnou otázku:

**„ Co motivuje pracovníky v jejich práci v NNO, zabývajících se péčí o novodobé válečné veterány?“**

jsem zformulovala následující vedlejší výzkumné otázky:

### **1. Jaké motivační nástroje používají vedoucí pracovníci v NNO?**

Cílem této vedlejší otázky bylo zjištění, jaké motivační nástroje ve veteránských nevládních neziskových organizacích používá jejich management pro výkon pracovní činnosti jejich zaměstnanců či zaměstnankyň.

### **2. Změnila se motivace pracovníků v průběhu zaměstnání v NNO? Pokud ano, jak?**

Cílem této vedlejší otázky bylo porovnání jednotlivých motivačních faktorů, které jsou pro respondenty důležité, v průběhu působení v neziskové organizaci ČsOL a jejich působení v projektu Péče o válečné veterány. Mým zájmem byla skutečnost, jak zaměstnanci a zaměstnankyně vnímají motivační faktory při zahájení, v průběhu účasti na projektu a jak se jejich vnímání za tu dobu případně změnilo.

Pro relevantní data jsem využila všechny okruhy otázek z již dříve připraveného jádra rozhovoru. Uvedeno v příloze č.1.

Jak jsem již výše uvedla, celkem 10 respondentů jsem se rozhodla vzhledem ke specifickým pozicím v NNO zabývajících se péčí o válečné veterány co nejvíce anonymizovat a jejich totožnost skrýt přiřazením kódu R1 až R10. V tabulce jsou k nim přisazeny základní charakteristiky. Mé rozhodnutí vychází z potřeby zabezpečit jejich odhalení a zamezení porušení důvěrnosti s respondentem. Pro účely této práce je podstatná

pouze skutečnost, že jsou zapojeni v projektu Péče o VV a je s nimi sjednána Dohoda o provedení činnosti, tzn. existuje pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

### 3.1.8 Charakteristika NNO zaměstnávající pracovníky pro péči VV

#### Československá obec legionářská a projekt Péče o válečné veterány

Československá obec legionářská, je spolkem, který byl založen již v r. 1921. Spolek sdružuje válečné veterány československých zahraničních armád z 1. a 2. sv. války, příslušníky domácího odboje 2. světové války, válečné veterány Armády ČR – účastníky zahraničních vojenských misí a taktéž jejich rodinné příslušníky a příznivce. Jedná se o spolek s dlouhou historií a s velmi silnou členskou základnou. Organizační struktura zahrnuje zastřešující orgán + jednoty ČsOL, které se vytváří v rámci nějaké územní jednotky, většinou kraje, avšak není to pravidlem. Sídlo organizace je situováno do hlavního města ČR Praha. Existují i zahraniční jednoty - 5 v Evropě, 1 ve Washingtonu.

ČsOL usiluje o obnovu národní hrdosti a vojenských historických tradic. Podílí se na zachování míru a bezpečnosti v souladu s Chartou Spojených národů a dodržování lidských práv a svobod. Oblast činností spolku je velmi rozsáhlá, spolupracuje s historickými ústavy, školami a jinými institucemi při zpracování dějin a jejich následné využití při výuce, napomáhá při obnově, zřizování a udržování památníků a památných míst bojů českých vojáků, jak v České republice, tak i v zahraničí. Je členem Světové organizace válečných veteránů. ČsOL úzce spolupracuje s Armádou České republiky. Organizuje i řadu projektů, které jsou realizovány buď v celostátním anebo regionálním měřítku. Jedním z projektů je „*Péče o válečné veterány*“. A právě pro realizaci tohoto projektu jsou uzavírány Dohody o pracovní činnosti se zaměstnanci, kteří se na něm podílejí.

Projekt Péče o válečné veterány si klade za cíl: „*napomáhat válečným veteránům při plnohodnotném zapojení do života společnosti a bránit tak jejich sociálnímu vyloučení.*“<sup>11</sup> Zaměřuje se na individuální péči a podporu zúčastněným osobám. Péče se poskytuje v přirozeném prostředí veteránů, do projektu jsou zapojeny týmy terénních pracovníků, kteří zajišťují pravidelný osobní kontakt s veterány, dále poskytují informační a poradenskou činnost v oblasti sociální a zdravotní a spoustu dalších podpůrných aktivit.

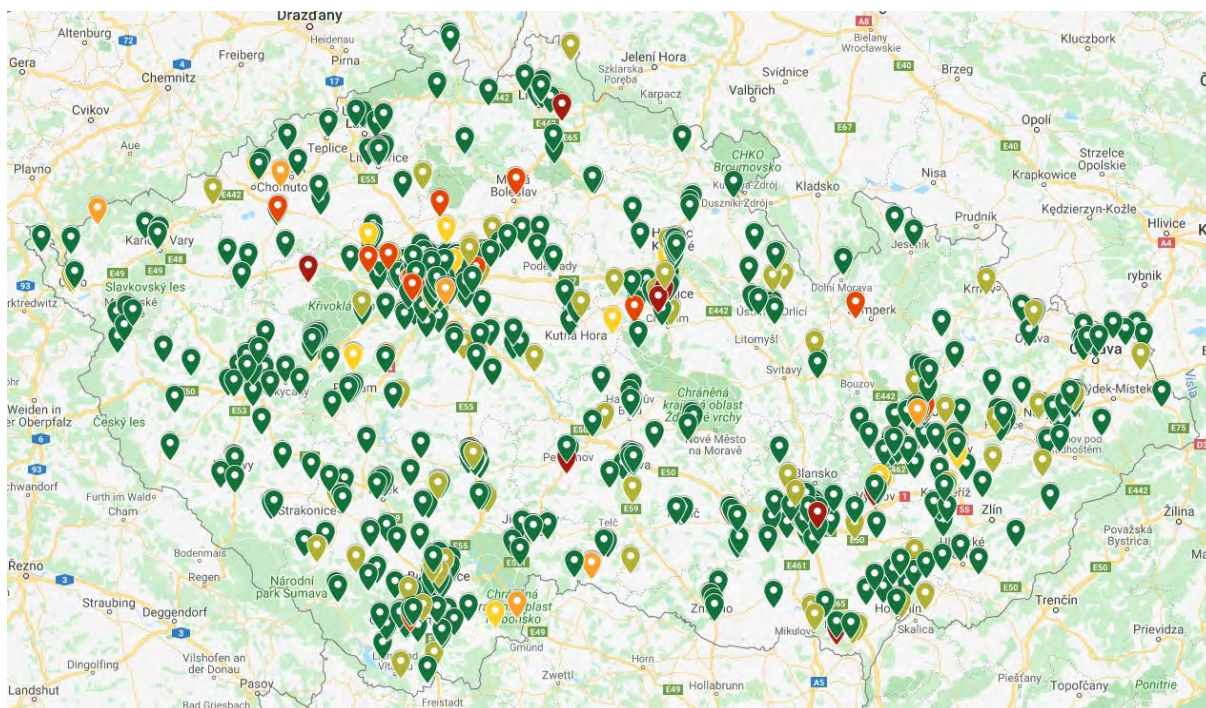
---

<sup>11</sup> <https://www.csol.cz/o-projektu-povv>

Terénní pracovníci působí ve všech krajích České republiky. Činnost projektu zabezpečuje řídicí a zabezpečující tým.

Projekt Péče o válečné veterány<sup>12</sup> vyhláší a podporuje Ministerstvo obrany ČR. Československá obec legionářská jej v roce 2019 úspěšně realizovala již devátým rokem. Každý rok vylepšuje již zavedený systém poskytování individuální péče a podporování cílové skupiny – tj. váleční veteráni. Veteránům je nabízena a realizována taková pomoc, aby byli schopni se plnohodnotně, samozřejmě s ohledem na jejich fyzické a psychické schopnosti, zapojovat do společenského života, nejlépe v jejich přirozeném prostředí.

Projekt se ve svých počátcích (roky 2011 až 2015) zaměřoval pouze na veterány druhoválečné. Od roku 2016 je potřebná pomoc a péče věnována také novodobým veteránům a také válečným veteránům po skončení jejich branné povinnosti, tj. po dovršení 60 let věku. Naposledy bylo zaměření projektu rozšířeno o péči o veterány třetího odboje.



**Obr. č. 7 Jednotliví novodobí váleční veteráni, zapojení do projektu, podle místa pobytu, zdroj: interní materiály ČsOL**

<sup>12</sup> <https://www.csol.cz/prezentace-projektu>



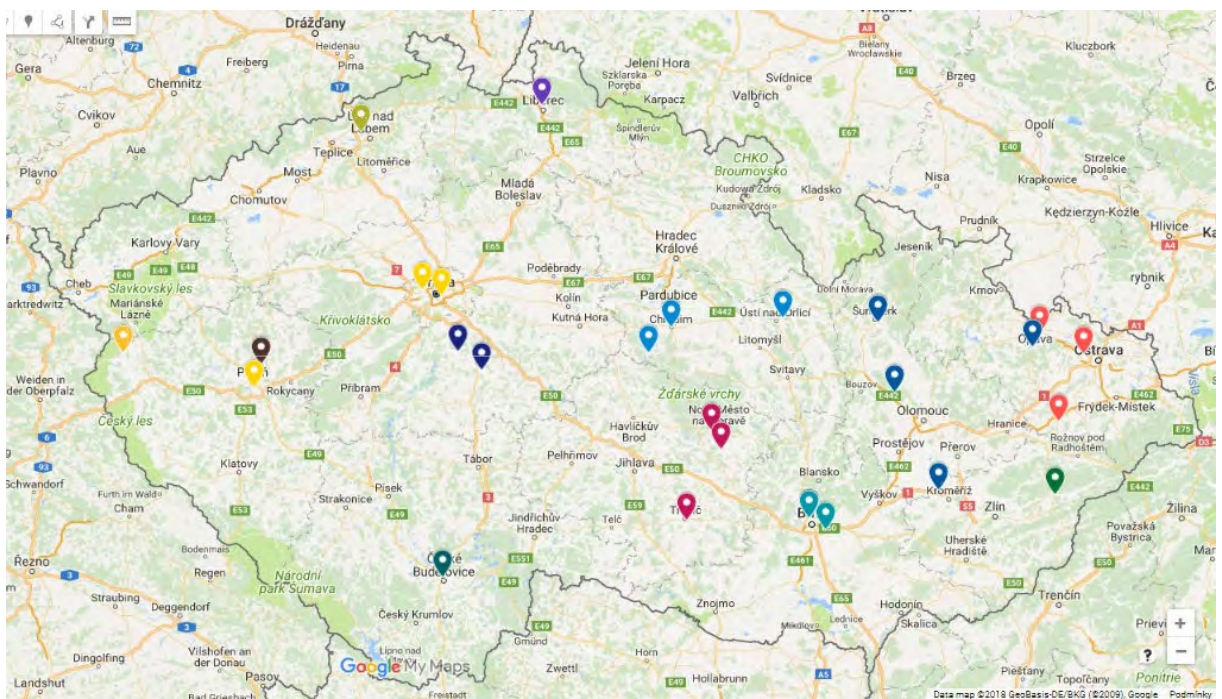
Financování projektu z větší části zabezpečuje Ministerstvo obrany, nicméně spolek, který ho realizuje, má povinnou spoluúčast. Tu pak financuje prostřednictvím vlastních zdrojů jednak z výdělečné činnosti (např. pronájem kanceláří v budově, kterou vlastní aj.) a jednak ze sponzorských zdrojů.

Rozpočet projektu Péče o válečné veterány v roce 2019:

Celková výše rozpočtu: 7 445 000 Kč

Z toho dotace MO: 6 698 000 Kč

Spoluúčast ČsOL: 747 000 Kč



**Obr. č. 8 Jednotliví pracovníci projektu Péče o VV podle místa působnosti zdroj: interní materiály ČsOL**

### 3.1.9 Mantinely výzkumu

Metoda kvalitativního výzkumu, která je založena na interpretaci získaných výzkumných informací, je ovlivněná osobou badatele, a i všemi zúčastněnými respondenty. Její výsledky mohou být modifikované v závislosti na odpovědích účastníků výzkumu. Tito si mohou upravovat svoje výpovědi podle svého vlastního uvažování, podle pocitu, jaká se jim zdá odpověď nejlépe vhodná. Prostě odpoví tak, jak si myslí, že je nejlépe vhodné odpovědět. Tak, aby se odpověď líbila výzkumníkovi. Respondenti moc dobře vědí, co je

účelem bádání, a proto mají tendenci svou výpověď tomuto tématu přizpůsobit. Jak již bylo zmíněno, Disman (2011) o takovém jevu hovoří jako o „*efektu morčete*“ Aby se zamezilo tomuto efektu, je potřeba klást neutrálně zbarvené dotazy. Také je nutné v této fázi výzkumu zabezpečit přátelskou, příjemnou atmosféru. Ta rozhodně eliminuje jakoukoliv případnou nervozitu a potřebu upravovat odpovědi tak, jak si dotazovaný myslí, že se po něm žádá.

Na limity výzkumu jsem narazila již v průběhu prvních rozhovorů. Po získání zprostředkovaných informací, že ve veteránských neziskových organizacích nejsou žádní zaměstnanci v řádném pracovním poměru dle Zákoníku práce tak, jak je to obvyklé v jiných nevládních neziskových organizacích, jsem musela svůj výzkumný vzorek zúžit na jiný typ pracovněprávního vztahu, a to dohoda o pracovní činnosti. Lze předpokládat, že zaměstnanec v řádném pracovním poměru a zaměstnanec, se kterým byla sjednána dohoda o pracovní činnosti, se bude svým přístupem k pracovní náplni a zejména pracovními motivacemi odlišovat.

Považuji také za omezující skutečnost, že byla potřeba chránit identitu většiny respondentů, musela jsem jim poskytnout dostatečnou anonymitu. Již v průběhu hledání vhodného výzkumného vzorku vyšlo najevo, že okruh pečujících zaměstnanců ve veteránských organizacích, kteří jsou v pracovněprávním vztahu, je početně velmi omezený. Taktéž během realizovaných rozhovorů jsem zjistila, že se mnohdy mezi sebou znají, i přes vzdálenostní bariéru. Pokud bych je v práci identifikovala, byť jen jménem nebo iniciály, nebo ze které oblasti pochází, seznámená veřejnost by ihned dotyčného/dotyčnou identifikovala. Stejně tak, pokud bych odhalila jeho/její konkrétní pracovní zařazení. Z etického hlediska není přípustné, aby došlo k odhalení anonymity, obzvláště pokud jsem byla o anonymitu požádána. Ovšem i přes anonymizaci nejen respondentů, ale i jejich konkrétní pracovní náplně, nepovažuji její zamlžení za faktor, který by jakkoli znehodnotil celkový výsledek analýzy motivací zaměstnanců veteránských NNO. Dle mých zjištění je oblast motivací pečujících pracovníků o válečné veterány doposud neprobádaná.

### **3.1.10 Etická dimenze výzkumu**

Jakýkoliv výzkum by měl ctít etické zásady, respektovat soukromí respondentů a co nejméně do nich zasahovat. V realizovaných rozhovorech jsem se zajímala o pracovní záležitosti, zejména o pracovní náplň zaměstnanců, o motivaci k jejich práci s organizací



pečující o válečné veterány a o jejich pracovní spokojenosti. Před každým rozhovorem jsem respondenty upozorňovala na skutečnost, že pokud by se cítili nepříjemně a měli pocit, že mají hovořit o tématech, která jsou jim nepříjemná, která považují za ryse soukromá a citlivá, není to jejich povinnost. Vždy mohou hovor zastavit anebo na určitou otázku neodpovídat. Naopak jsem se snažila o příjemnou komunikační atmosféru. Před započítím každého rozhovoru jsem se představila, jaký studuji obor a svým komunikačním partnerům jsem sdělila téma diplomové práce a jak to souvisí s naším setkáním. Respondenty jsem seznámila s průběhem rozhovorů a jaká témata mě zajímají. Respondenty jsem také upozornila, že budou nahráváni na diktafon a mobilní telefon a dala jsem jim možnost odmítnout nahrávání. Dva respondenti skutečně nahrávat jejich vyprávění zamítli.

Hendl (2005) zmiňuje skutečnost, že je potřeba účastníky hloubkových rozhovorů řádně anonymizovat. Vzhledem k faktu, že mě někteří moji respondenti o anonymizaci žádali, a dále k faktu, že pracovníků v určitém pracovněprávním vztahu je velmi omezené množství, a tudíž jsou podle drobných indicií lehce rozpoznatelní, přistoupila jsem k jejich důkladné anonymitě. Neuvedla jsem ani jejich jména, ani jejich přesnou pracovní náplň, ale označila jsem si respondenty (jak jsem již výše uvedla) kódy R1 až R10. Jejich pracovní pozice jsem shrnula do tří kategorií. Také neuvádím region ani místo, ve kterém pracují. Někteří respondenti se mezi sebou dobře znají, při oslovování vhodného výzkumného vzorku jsem využila jejich doporučení, ale až poté, co je oni sami předem oslovili, zda souhlasí se zařazením do výzkumu a dala jsem jim možnost, ať mi v případě souhlasu sami zavolají.

### **3.2 Analýza – interpretace získaných dat**

V této kapitole diplomové práce jsem pracovala s kvalitativními výzkumnými daty, které jsem získala při polostrukturovaných rozhovorech se zaměstnanci projektu Péče o válečné veterány.

Před zahájením samotného výzkumu jsem si udělala rešerši odborné literatury, která obsahuje výklad základních teorií motivace zaměstnanců. Dále jsem provedla zmapování organizací, které se věnují veteránské tematice a z nich jsem musela vybrat takovou, která má zaměstnance v pracovněprávním vztahu.

Nejprve jsem si připravila okruh témat související s motivací, tzv. jádro rozhovoru a při sběru dat jsem se této připravené kostry dotazů držela. Nicméně každý rozhovor plynul

jinak, vše bylo velmi individuální, respondentům jsem nechala možnost hovořit o tématech, které prezentovat chtěli, což se mi nakonec velmi osvědčilo a měla jsem možnost získat i další informace, které bych nezískala, pokud bych se striktně držela jen předem stanoveného schématu dotazů.

V následujících podkapitolách popisuji jednotlivé kategorie, které jsem ve výzkumném textu v průběhu analytického procesu postupně nalézala.

Ve své práci uvádím části odpovědí z realizovaných rozhovorů. Většinou jsou to jen výseky výpovědí, které, jak myslím, dobře vystihují podstatu jejich odpovědí. Také se jedná o zajímavá a podstatná tvrzení, která se vztahují k výzkumnému tématu.

### **3.2.1 Počáteční motivace zaměstnanců**

Zajímala jsem se o okolnosti, které účastníky výzkumu přivedly k práci s válečnými veterány a poté k projektu Péče o válečné veterány. Také bylo zajímavé vysledovat jejich předchozí pracovní prostředí a na jakých pozicích pracovali. Okruhem dotazů jsem si chtěla ověřit, jaké pracovní zkušenosti a jaké předpoklady měli pro zahájení svých aktivit v neziskových organizacích s veteránskou tematikou a jaká byla jejich vstupní motivace.

Někteří respondenti hovořili o svých počátečních motivacích jako o možnosti dál se pracovně realizovat, důležitost práce je vidět například ve výpovědi od těchto respondentů:

*„Potřeboval napřed jen písaře, pak napsal na mě několik veteránů, s tím, že je bude objíždět... ..nakonec jsem si všechno telefonicky domlouvala s těmi veterány, jestli k nim můžu přijít. No a už to funguje...nedokážu si představit, že bych tak strašně brzo zůstala bez práce...že bych zůstala doma na furt...(R1)*

*„...nejsem asi ten typ, co by zůstal doma za pecí...“ (R5)*

Jiný respondent byl zklamán z formálnosti oslav, které by měli vyzdvihnout důležitost předchozích historických událostí, které měly nezanedbatelný vliv nejen na historii samotnou, ale i na postoj společnosti k problematice. Prvotní motivace v jeho případě byla pohnutka učinit nějakou změnu:

*„Tenkrát mě pozval na nějaký pietní akt, tuším, že to byl Den válečných veteránů v Praze. Tam jsem byl trošičku zklamáný, to, co jsem tam viděl, oproti zahraničí to bylo takové slaboučké...dělají to spíš z povinnosti než z nějakého nadšení ... tenkrát jsem dal ten podnět,*

*viděl jsem, jak probíhají oslavy v Anglii, pojd'me se podívat, jak se ty věci dělají, pojedeme se do Anglie podívat... no a letos už jedeme počtvrté už přímo v průvodu... vzbudilo to velký ohlas mezi vojáky...“ (R2)*

Někteří účastníci výzkumu měli přechod k práci v nevládních neziskových organizacích tzv. na dvě fáze. Nejprve se stali členy neziskové organizace, ve kterých začali působit na dobrovolnické bázi pro válečné veterány a teprve později, na základě nějakých životních prožitků (tj. ztráta původní profese) vstoupili do projektu jako pracovníci:

*,... tak jsem pracoval na Univerzitě (pozn. Univerzita obrany v Brně, jediná vojenská vysoká škola v ČR) a když jsme byli na nějakém nástupu, na slavnostní nástupy se zvou různé spolky. Potkal jsem se tam s kolegou a slovo dalo slovo, nějak jsme se dohodli ...“*

*,,...samozřejmě když jste třeba 30 let v armádě, tak vás to vždycky poznamená a pak je problém. Sám jsem to zažil, prošel jsem tím, nějakou dobu jsem byl na Úřadu práce. Ale teď jsem tady...“ (R3)*

Společné pro všechny respondenty byla jakási svázanost s vojenským prostředím. Někteří jsou bývalými vojáky z povolání, z nichž někteří i absolvovali zahraniční misi, tudíž jsou válečnými veterány. Další byli dlouhodobými civilními zaměstnanci resortu Ministerstva obrany a v neposlední řadě někteří dlouhodobě s resortem spolupracovali a poskytovali jim služby určitého odborného charakteru.

Počáteční motivace pro práci v organizaci pečující o válečné veterány všech zúčastněných byla sice různá, ale se spojovacím činitelem, a to pracovní propojenost s Armádou ČR. Nejčastěji respondenti uváděli možnost pracovní se realizovat i po odchodu do důchodu anebo při své podnikatelské činnosti:

*,,Tu práci můžu dělat, protože mám svou živnost, jsem pánem svého času. Bohužel ostatní se budou muset věnovat v první řadě práci, která vás živí.“ (R5)*

*,,...musíte se držet pravidla, když chcete pomáhat v první řadě musíte začít sám u sebe, pak můžete pro ostatní...“ (R9)*

Motivací k práci v určité organizaci může být nepřeborná škála. Například u respondenta č. 6 zapracoval dlouhodobý zájem o historii se zaměřením na vojenství:

*„Mně to vyšlo tak, že jsem šel do důchodu... říkám si, konečně nemusím vstávat, do toho se ozval telefon a že budu dělat terénního pracovníka. Já jsem v podstatě neměl ani den volno...zajímá mě ta historie...každý veterán má nějaký příběh, ať už válečný nebo civilní... na té práci je mi blízké to, že jsem v podstatě nikdy pro svou původní profesi neměl čas, a teď díky tomu setkávání s veterány se dostanu ke spoustě informací...budu vydávat brzy knížku...“ (R6)*

Obecně respondenti zmiňovali práci s lidmi, možnost pomáhat sociální skupině válečných veteránů a získávání nových zkušeností. K práci pro válečné veterány také zmiňovali, že je k ní tíhne i odpovědnost za jejich nasazení a obět' společnosti:

*„...bereme to jako poděkování, co ti váleční veteráni pro republiku, pro společnost, byli ochotní obětovat. Někteří z nich i ty svoje životy nebo i své zdraví...“ (R5)*

*„Ten veterán má kus života za sebou, riskoval svůj život, svoje zdraví. Takže za to by ta společnost, ta republika by měla být vděčná a cestou toho ministerstva vytvořit předpoklady, aby nedošlo v první řadě k sociálnímu vyloučení a taky aby ten život byl plnohodnotný...“ (R9)*

U respondentů se projevilo také sociální cítění a zodpovědnost za válečné veterány, tedy touha pomáhat těm, kteří to potřebují. Tento rys byl společný pro všechny respondenty.

### **3.2.2 Typy pracovních aktivit**

Další kategorie, která mě zajímala, byla pracovní náplň zaměstnanců v projektu. Většina respondentů je ve velmi častém přímém kontaktu s válečnými veterány (8 z 10), část z nich má navíc nějakou specifickou roli v podobě koordinátora, ekonoma či organizátora rozličných akcí na veřejnosti.

*„Terénní pracovníci mají hlavně na starosti dojednat sociální služby...“ (R10)*

*„...pak řešíme rozšíření péče, třeba ať chodí pečovatelka 3x denně, zatím chodí jen jednou ráno. Přisahám, že udělám všechno, co budu moct, ale ta kapacita není, současná situace v sociálních službách, nemají lidi, nejsou zaplacení a ti co tam pracují se můžou přetrhnout“.(R4)*

*„Odešla jsem do důchodu, začala jsem obcházet ty veterány, no už to dělám 8 let... mám s nimi tak blízký kontakt, vidím v nich mámu tátu. Oni třeba zavolali, kdy už přijedeš? Tak dlouho jsi tu nebyla... vyžadovali si pozornost, jako by si mě přivlastňovali... (R1)*

Terénní pracovníci zajišťují veteránům individuální péči, zabezpečují různé sociální služby, nákupy, sjednávají dovozy obědů. Velmi podstatný, pro některé veterány, je už jen pouhý sociální kontakt.

*„...tím posláním je péče o válečné veterány, doslova a do písmene. Jezdíme k nim domů, staráme se o ně, nakupujeme a tak dále. Organizujeme pro ně spoustu aktivit tak, aby se integrovali zpět do společnosti.“(R3)*

Sociálním kontaktem a sjednanými sociálními službami výčet aktivit nekončí. Pracovníci pomáhají veteránům například s jejich problémy ve finanční oblasti, zvláště ti starší nevládají svůj problém nejen pochopit, ale ani ho vyřešit. Někteří se pak dostávají do dluhových pastí.

*„Řešíme teď v této době sociální problémy víc než ty zdravotní. Pomáhám při řešení různých problémů, řekněme daňových...třeba u jednoho veterána na mě čekala hromádka dopisů, že se je bál otvírat, aby na něho nevypadly složenky. To byla taková doba, ti šmejdi, a takhle to lítalo a někteří se taky zapletli, takže my jsme jim v tom pomáhali. Tak mu říkám Franto, to je dobrý, to není žádná složenka, tak si oddechl, že po něm nic nebudou chtít. Oni mají problém si přečíst věci takzvaně mezi řádky, neumí odhadnout tu perspektivu, co tam vlastně je, takže i tohle takový druh pomoci...“(R6)*

Rozpětí poskytovaných služeb a pomoci je poměrně široký, co veterán, to jiný, individuální problém anebo potřeba. Mnohým veteránům chybí sounáležitost s lidmi s podobným životním osudem, schází jim setkávání s přáteli, s lidmi s obdobnými prožitky.

*..někdy osamělost i kruhu rodiny...nemá odpovídající kolektiv, nemají si o čem říct, válečné vzpomínky jsou těžko sdělitelné. Pak se cítí úplně sami.“(R6)*

*„...někteří žádají, abychom je navštěvovali častěji, protože jsou osamělí, nebo potřebují něco zdravotně...“(R4)*

Pracovníci projektu organizují osobní setkávání veteránů mimo jejich přirozené prostředí, samozřejmě s přihlédnutím na jejich fyzické a psychické možnosti. Cílem

takových setkávání je, aby veteráni, ale současně i pracovníci, mezi sebou mohli sdílet zážitky a zkušenosti. Aby mohli zavzpomínat na prožité události, ale aby také mohli cítit užiteční nejen pro komunitu, stejně tak pro společnost. Zprostředkovávají různé aktivity pro veterány, jako je jejich účast na pietních aktech, na různých vzpomínkových akcích. Další pracovní aktivitou pracovníků je zapojování veteránů do přednáškové činnosti ve školách.

*„...třeba se točí rozhovory s veterány, kteří nejsou tam mediálně známí, ti zranění vojáci, kteří měli štěstí a přežili v dobrém slova smyslu.... Děláme přednášky...děláme výstavy, hodně děláme pro malé děti. Teď běží pro něj projekt Najdi si svého veterána...mnohem víc je to osloví, jako pokora a úcta a podobně, když mají možnost si najít svého pradědu, který sloužil v legiích...“ (R9)*

Zprostředkování zdravotní pomoci je taktéž nedílnou součástí práce s veterány. Mnohé z nich trápí důsledky svého nasazení v zahraničních misích v podobě ať fyzického nebo psychického zranění. Takový handicap jim pak brání v další službě v armádě a oni odcházejí zpět do civilního prostředí.

*„...někdy navštěvujeme jak ty novodobé tak i ty válečné, když mají narozeniny, ...někdy stačí jen popřát k narozeninám, vždycky pro ně máme připravený dárek...terénní pracovníci pro novodobé váleční veterány nemusí do toho terénu tak často, nemusí na ty návštěvy tak často. ...jsou to jiné oblasti starostí s nimi, ...hodně se řeší zdravotní problémy, třeba domlouváme na internu, neurologii, neurochirurgii...někteří mají po zranění a někteří tady trpí tím posttraumatickým syndromem...někdy zařazujeme do programu péče i mladší 60 let, hodně mají po návratu z mise potíže psychického charakteru, to pak řešíme i s psychologem.“ (R4)*

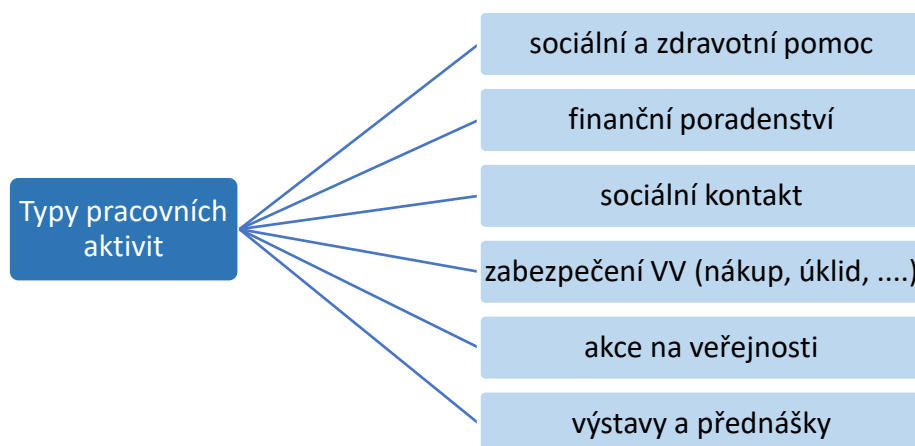
Novodobí veteráni jsou zastoupeni širokým rozpětím věkových skupin, které mají rozdílné potřeby a z tohoto pohledu je potřeba k nim přistupovat. Starší jsou již méně aktivní, řeší zejména zdravotní obtíže, jsou vděční za trochu pozornosti. Ti mladší často ještě pracují, trápí je jiné obtíže. Ty jsou charakteru spíše psychického a sociálního, z pohledu přechodu vojenské prostředí – civilní společnost. Odchod do civilního světa pro ně může být hodně problematický, zvláště při hledání nového uplatnění na civilním trhu práce. I v těchto případech jsou pracovníci projektu veteránům nápomocni.

*„ ...ale je problém potom v tom civilu se uplatnit, armáda za něj spoustu věcí vyřeší, nemusí se starat, pak přijdou zpátky do civilu a vlastně si trošku neví rady, protože ten svět je trošku jiný než oni znají, takže v tomhle já vidím velký problém.“ (R2)*

Ne každý oslovený veterán hned přistupuje ke k projektu s nadšením. Někteří pracovníci čelí až agresi dotyčných („*kde jste vzal na mě kontakt?!“*). S veterány se pak opakovaně snaží kontaktovat, nabídnout mu přístup k projektu a seznamují ho s jeho výhodami. V této fázi nabývají pracovníci přesvědčovacích dovedností a asertivní schopností, které připomínají činnost zaměstnanců call center.

*„...dobře, až tu pomoc jednou budete potřebovat, teď nic nepotřebujete, nechcete se mnou mluvit, dobře, v pořádku, jenom vás prosím, 2x do roka se ozvu...(R6)*

*„...někdy nemají zájem, třeba ještě pracují, jsou v zaměstnání. Pak třeba za 2 roky se ozvou a do toho projektu jdou... jednou za pár měsíců jim zavolám, jestli už mají zájem.“ (R4)*



**Obr. č. 10 Schéma kategorie Typy pracovních aktivit, vlastní zpracování**

Pracovníci v přímém kontaktu s válečnými veterány musí dle výše uvedených aktivit oplývat mnoha schopnostmi a znalostmi všestranného charakteru:

- Přestože se po nich nepožaduje vzdělání dle Zákona o sociálních službách (zákon č. 108/2006 Sb.), znalosti vyplývající z toho zákona musí mít téměř v malíčku, aby byli schopni svým klientům zprostředkovat služby sociální povahy. Schopnost spolupráce s místními orgány sociální péče nevyjímaje.
- Dále musí oplývat dovednostmi finančních poradců, aby veteránům ve finančních problémech uměli dobře poradit, jak dál.

- Další z dovedností je pracovní poradenství, pro ty mladší veterány, kteří usilují o návrat na civilní pracovním trhu.
- Komunikační schopnost pracovníků tzv. call center jim je velmi užitečná, někdy přesvědčit zatvrzelého klienta o prospěšnosti a výhodnosti nějaké služby, aktivity či potřebné pomoci je nadlidský výkon.
- K dobru jsou jim i zdravotní vědomosti, při sjednávání nějaké konkrétní zdravotní pomoci, nevyjímaje psychologickou službu.
- I na těch nejnižších pozicích musí být sám sobě manažerem.
- Organizační schopnosti při pořádání různých setkávání veteránů či pietních aktů anebo organizace nějaké výstavy jsou nezbytné.

Tito pracovníci oplývají opravdu mnoha schopnostmi, které jsou podloženy i mnoha znalostmi. Je náročné hledat nové schopné zaměstnance. Navíc vzhledem k jejich finančnímu ohodnocení, kterému se věnuji v další podkapitole.

### **3.2.3 Finanční zabezpečení**

V této podkapitole se zabývám finančnímu zabezpečení pracovníků projektu Péče o válečné veterány, a to z pohledu jejich motivace k práci v neziskovém sektoru.

Podle Bedrnové a Nového (2007) není potřeba finančního zabezpečení pracovníků v neziskovém sektoru jejich primární motivací. Následující podkapitola toto tvrzení potvrzuje.

Jak jsem již výše zmínila, mým záměrem bylo oslovit a zahrnout do výzkumného šetření zaměstnance nevládních neziskových organizací pečující o válečné veterány. Při prvních rozhovorech, které jsem posléze do výzkumu nezařadila, jsem obdržela informaci od členů různých veteránských spolků, že žádná veteránská nevládní nezisková organizace v České republice nezaměstnává své pracovníky na řádný pracovní poměr. Po tomto zjištění jsem tedy svou pozornost zaměřila na pracovníky v projektu Péče o válečné veterány, který probíhá v gesci Ministerstva obrany a provádí jej Československá obec legionářská. Zaměstnanecký poměr je sjednáván Dohodou o pracovní činnosti, dle Zákoníku práce. Převzatou informací mi potvrdili samotní pracovníci v projektu Péče o VV:



*„...děláme to na dohodu o pracovní činnosti...nicméně pokud si to člověk propočítá, sice máme cesták, ale pak náklady na automobil, ten čas, co s nimi strávíme, to je skutečně srdeční záležitost, to se jinak pro peníze dělat nedá...Dělám to jenom proto, že mi to umožňuje moje momentální práce a taky jsem bývalý voják z povolání (pozn. – má výsluhu za odsloužené roky ve služebním poměru v AČR)...“ (R5)*

Nicméně v průběhu dalších rozhovorů jsem se dopátrala ke skutečnosti, že přece jen existují zaměstnanci na plný nebo částečný pracovní úvazek. Dle informací respondenta č. 8, který je vyšším manažerem ve zmiňovaném projektu, je se třemi osobami sjednán pracovní poměr podle Zákoníku práce:

*„Projekt zahrnuje 2 osoby na 0,75 úvazku, sekretářka má úvazek celý, ostatní pracují na DPČ.“(R8)*

Rozhodla jsem se tyto osoby do svého výzkumného šetření nezahrnovat, protože se domnívám, že pracovní motivace těchto zaměstnanců by mohly být odlišné od těch, co mají shodně sjednanou Dohodu o pracovní činnosti.

Oslovení respondenti ve svých výpovědích odhalovali úskalí práce na DPČ. Jednak to není práce na plný úvazek, odpracovaný čas se nevyrovná s běžným hodinovým fondem zaměstnance v řádném pracovním poměru. Část práce na projektu někteří pracovníci vykonávají v režimu dobrovolnickém, bez nároku na odměnu. Pracovníci se na své finanční ohodnocení nedívají jako na prostředek k zabezpečování svých základních životních potřeb ani jako potřebu k přežití.

*„ ...podnikám, můžu si dovolit dělat spoustu věcí zadarmo... naše práce je opravdu dobrovolná...z různých koutů se nabízí, že chtějí pomoci, ten něco doveze, ten sežene, ten zajistí odvoz nebo zápujčku...“ (R2)*

*„Každý z nás je nějak hmotně zabezpečený, já jsem ve státní správě, ale tady jsem rád a dobrovolně.“ (R7)*

*„ ...všichni ti, co jsou v projektu, mají svoji práci nebo jsou v důchodu. Nestáčí by to na normální obživu. Třeba J. je zaměstnanec vojenské správy. Já jsem živnostník...“ (R5)*

*„ ...existuje jen velmi malá skupinka, která si to může dovolit na plný svůj čas, ten pracovní, protože nejde se naplno věnovat se té spolkové činnosti, protože to tam není zaplaceno. Ale*

*vy musíte z něčeho žít, zaplatit členský příspěvek a nemůžete řešit jen svou ekonomiku. Ale ta činnost není jen o srdci a dobročinnosti, je potřeba sehnat i nějaký ty prostředky, musí se shánět na činnost peníze a dotace...podnikatelská oblast v Česku je rozdělená, každý má to svoje. Musíte oslovit ty správný lidi a firmy, ve svém regionu...“ (R7)*

Měsíční výdělky nebo spíš přivýdělky nejsou plnohodnotnou mzdou pro zabezpečení životních potřeb těchto pracovníků:

*„Ne, ještě nikdy to nebylo nad 10 tisíc... vydělám tak 5.600 měsíčně, s tím nemůžeš jen tak vyžít, to je tak přivýdělek k důchodu. Ještě nám ministerstvo proplácí cesták....“ (R4)*

*„ ...co si za ten měsíc můžu vydělat? V reálu tak 3 tisíce. Nejvíc jsem měl necelých 8 tisíc plus cestovní náklady. Vozidla používáme vlastní, ale zase tam musí být zákonná pojistka...“ (R5)*

Některé výroky ilustrují absurdnost skutečnosti, že nejenže finanční ohodnocení není nijak závratné, ale pracovníci v některých případech, v zájmu svých klientů, ještě přispívají ze svého. Zjevně to trápí pracovníky průřezem na všech pozicích v projektu, přesto jsou ochotni to akceptovat, v tomto případě jde o motivaci pomáhat druhým přes vlastní finanční zátěž:

*„Chtělo by to přidat nějaký peníze, je to smutný, jezdím vlastním autem... .. zaplatí mi cesták, ale parkovné neplatí... (R9)*

*„ ...no něco jde z našich kapes. Třeba havarijní pojištění musím, vyplňuje se na cesták... taky pojištění sedadel, když někoho vezeš na nějakou akci, to je asi 700 za rok... (R1)*

*„ ...kolikrát to musíš z vlastní kapsy dotovat...“ (R2)*

*„Nemůžu jet za někým a nic nedovézt. Tak kupuju v akci čokoládky, Brumíka, nebo někdo má rád pivo, tak mu vozím, ale kupuju kvalitní Plzeň a tak. Vždycky s něčím přijedu, ale čaj – kafe odmítám. Ale když tam jseš po několikáté, už před tebou stojí zákusek, sklenička s džusem...(R1)*

Mnohé aktivity jsou omezeny finančním limitem, např. nákup narozeninového daru, smuteční kytice na pohřeb. Někteří pracovníci se za to stydí a raději doplatí o něco víc ze svého, aby akce proběhla důstojněji. Dary zřejmě nejsou honosné a doplácená částka sice

není nijak závratná, ale je třeba přihlédnout k samotnému finančnímu ohodnocení pracovníků a také vynásobit počtem klientů – veteránů, které jich má v péči.

*„...u těch novodobých, co mám, v případě kulatého výročí kytička převážně za 150 korun, no, co dostanete za 150 korun...já dávám tomu chlapovi případně další dárek, nesmí to být alkohol. Někdy koupím třeba za 180, těch 30 prostě doplatím...“ (R5), „Za 150 Kč můžu koupit kytku. No když je pohřeb, všichni vás znají, děti, vnoučata, jak můžu koupit kytku za 150? no tak koupím třeba za 250, nechám si vystavit 2 faktury, tu na 150 posílám do Prahy, tu za 200, 250 hodím do koše...“ (R1)*

V průběhu svého výzkumu jsem zaregistrovala, že zaměstnanci jsou obecně věkově starší, až na výjimky téměř anebo zcela důchodového věku. Domnívám se, že je to dáno především finančním ohodnocením jejich práce. Člověk, který musí zabezpečit sám sebe, případně svoji rodinu ve všech ohledech, nemůže přistoupit na jakýkoliv pracovní právní vztah, který pro něj v důsledku znamená mzdu či plat menší než alespoň minimální<sup>13</sup>. Pro přehlednost uvádím, že od 1. 1. 2021 se pohybuje ve výši 15 200 Kč za měsíc, resp. 90,50 Kč za hodinu. V mém názoru mi oponoval respondent č. 8:

*„V projektu nepracují mladí lidé, je to logické, k nějakému životnímu postoji pracovník musí dozrát do určité pracovní pozice. Jinak na jiných projektech se mladší pracovníci podílejí.“ (R8)*

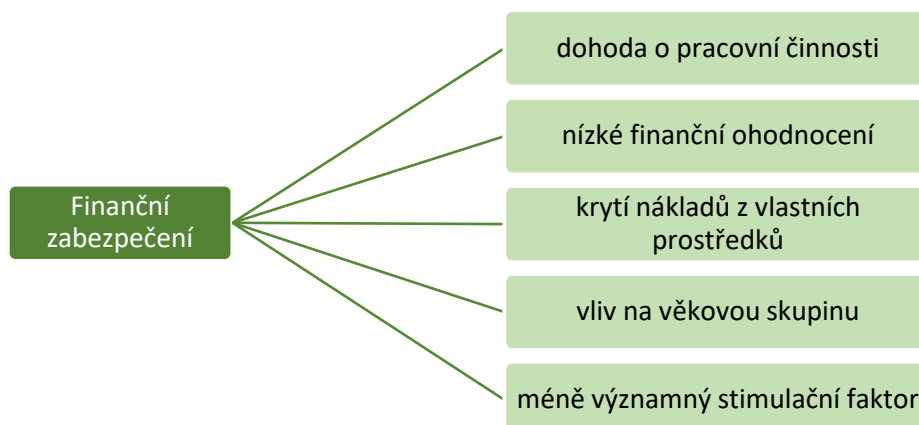
Dle mého názoru, u pracovníků v projektu než finanční ohodnocení, hraje mnohem větší roli možnosti, které jim poskytují nejen podílení se na projektu, ale i možnosti organizace. Jako její členové se mohou podílet na aktivitách, ke kterým by se v jiném prostředí velmi těžko dostali.

*„...byli jsme na Ukrajině, teď za tři neděle letíme do Anglie.... Jako soukromé osoby, nemáme žádné zplnomocnění od státu, od armády. .... Protože pokud budeme žádat, vše to dopadne jako vždycky. Že nám zase ukradnou nějaký nápad, vydávají ho za vlastní, přitom předtím s námi ani nechtěli mluvit, nepomohli nic na ambasádě, dávají od toho ruce pryč. Pak je po všem a najednou se člověk dozví, potom to dají na facebookové stránky Armády České republiky. Minule se mi ozval ... z časopisu reportér, požádal mě o nějaké podklady,*

---

<sup>13</sup> <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

*tak jsem mu to všechno naposílal. A najednou se vlastně záznam našeho pochodu, naše reportáž promítá ve Vyškově<sup>14</sup>... no arogantní přístup prostě armáda stále má...“ (R2)*



**Obr. č. 11 Schéma kategorie Finanční zabezpečení, vlastní zpracování**

V ideálním případě by k větší jistotě udržení zaměstnanců, případně ke získání nových, v neziskových organizacích přispělo větší finanční ohodnocení. Patřičný finanční rámec by jim zabezpečil pokrytí základních životních potřeb, umožnil by jim plánování současných i budoucích závazků, zlepšil by jim postavení ve společnosti a udržel by jim určitou životní úroveň. Dle provedeného výzkumu však nelze finanční ohodnocení považovat za stimulační faktor, který by zabezpečil, že zaměstnanci budou svou práci provádět lépe či efektivněji. Co je velmi podstatné, jak vyplývá z výpovědí respondentů, je ztotožnění se s posláním organizace, to jednoznačně přebíjí faktory finanční.

*„...každá práce má přinést uspokojení. Ale tady já vidím určitý posláni...“ (R3)*

### 3.2.4 Překážky

V dalším kroku jsem se zaměřila na kategorii, která má společného jmenovatele – překážky. Obtíže, které pracovníkům z jejich pohledu ztěžují jejich pracovní činnosti. Možná by lépe působilo pojmenování této kategorie – demotivace. Takové kategorizaci se ale bráním, dle výkladu Slovníku cizích slov (Petráčková, Kraus a kol., 1997) demotivace značí: „ztráta, zánik motivace“. Dle mého názoru, protesty vnesené mými respondenty v rozhovorech nejsou úplnou demotivací, ale jejich práci s válečnými veterány spíše ztěžují. Nebo možná výstižnější termín je rozmrzelost nad reakcí orgánů státní správy či reakcí veřejnosti. Někteří pracovníci mají zkušenosti a srovnání se zahraničím, jak veřejnost vnímá

<sup>14</sup> Ve Vyškově sídlí Vojenská akademie – Velitelství výcviku

své vysloužilce. Rádi by nastartovali změnu situace a nutno říct, že se o to nejen velmi snaží, ale v některých případech se jim změny prosadit i daří. Zatím, bohužel jen velmi ojediněle.

*„ ...uznání toho veterána v Anglii, to je jiné... ten chlap si každý rok nasadí baret na hlavu, naleští knoflíky a vyrazí...pro společnost tam jsi navždy voják.. v Londýně taxíky zdarma pro veterány, máme takovou zkušenost...mají tam takové komunitní centrum, scházejí se tam na pívko, na karty...dají vám najevo, že patříte do velké rodiny vojáků. A na začátek nám zahráli hymnu, jako pro naše přátele z České republiky... ...pak přijde nějaká babička a říká: můžu si na vás šáhnout, chtěla jsem vám poděkovat za vaše služby... “ (R2)*

Respondenti si nestěžovali na špatný přístup svých přímých vedoucích pracovníků v projektu péče o VV, spíš jim vadil systém jako takový, přístup Armády ČR, respektive Ministerstva obrany, jako původního zaměstnavatele válečných veteránů a garanta následné péče o ně. A vše, co armáda, potažmo ministerstvo koná, je v návaznosti na veřejné mínění. Respondentům se nelíbí, že na akce na veřejnosti nejsou skuteční váleční veteráni zvaní anebo je jejich přítomnost pouze symbolická. Přivítali by jejich zapojení se do různých aktivit, namísto zaplacených profesionálů, vše by pak jednak působilo přirozeněji na veřejnosti a jednak ten válečný veterán by se cítil užitečný a vážený.

*„ ...armáda by pro ně mohla udělat aspoň nějakou symbolickou tečku, třeba předání nějakého dekretu jako poděkování za jejich službu... ..spousta vojáků, cítím, že má zájem se dneska zúčastnit akcí, ale nebyli nikdy nikým oslovení, nebyla jim nabídnutá možnost někam jet, co dělat, sdružovat se... to mě velmi mrzí, že armáda se neumí postarat o svoje kádry.“ (R2)*

*„...ty kluci v uniformách, co jezdí na ty akce, se postaví k pomníku, jo ty kluci jsou nadupaný, já neříkám, že je to špatný, ale oni mají zaplacený cesták, prostě všechno, to není poslání, to je obživa.....proč se nemůže brát skutečný veterán, žádný fiktivní... pokud mám prezentovat něco na veřejnosti, tak ta veřejnost tomu musí věřit. A bude věřit, když uvidí skutečného veterána než nějakého kluka v uniformě. To je můj názor, třeba je špatný. Mně prostě chybí, že se nesnažíme zapojit veterány, jejich práce si vážíme, jejich služby. Vážím si jich, i když už to dávno nejsou vojáci. Ale jsou to přece naši lidi... “ (R2)*

Podle názoru některých respondentů a členů veteránského spolku, neziskové organizace v naprosté většině mají čisté úmysly a řídí se svým posláním, které je odlišuje od

společností ziskových. Bohužel ne vždy veřejnost na neziskové organizace pohlíží pozitivně:

*„...pak řeknete slovo neziskovka, to je téměř sprosté slovo, přitom neziskové organizace dělají obecně tolik dobré práce. Jenomže mezi nimi, jim říkám, jsou křiklouni, ty na sebe strhnou hodně pozornosti a veřejnost je pak podle nich všechny hodnotí, vnímají je negativně...“ (R5)*

Shodné byly názory ve výpovědích směrem ke garantovi péče, Ministerstvu obranu. Dle jejich názoru je nutné pracovat více pružně s ohledem na momentální potřeby konkrétního veterána v určité životní situaci:

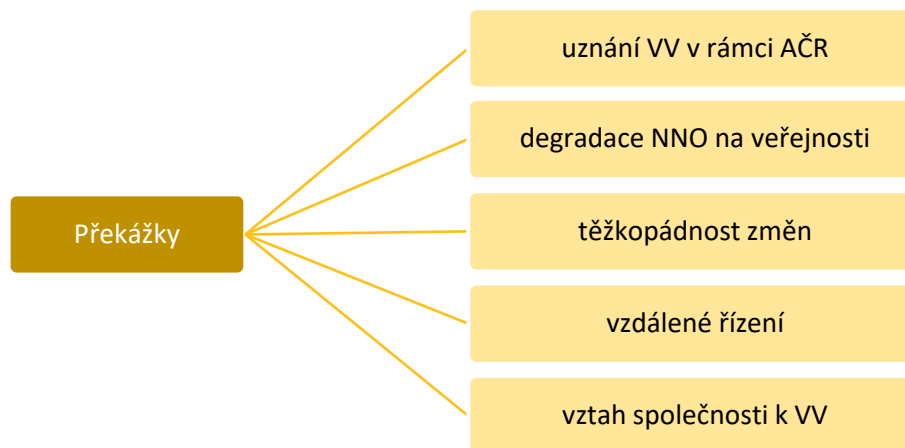
*„ ...někdy je to těžké, já vnímám, že to ministerstvo má furt klapky na očích, furt vidí ty druhoválečné, pořád si nezvykli myslet na ty novodobé. Je to úplně jiná kategorie, takže ta péče by se měla ubírat jiným směrem...jejich potřeby jsou jiné...“ (R9)*

*„ ... není všechno špatné, co ten odbor pro veterány dělá, ale jde to hrozně ztuha, je to takový těžkopádný, než zareaguje, tak uběhne 5 let. No ale ten pan Petera nepočká...přece jen ty spolky jsou schopnější reagovat, udělat to pro lidi, když teď hned potřebují...“ (R5)*

Názory této sociální skupiny – pracovníků pečujících o VV se shodují také o komplikovanosti vzdáleného řízení. Ne jejich přímými nadřízenými ve spolku, i ti mají centrální řízení a své pobočky mají dislokovány po celé republice, ale konkrétně garanta projektu, Ministerstva obrany, které sídlí v Praze.

*„ ...některé věci se prostě špatně dělají, když máte v Praze ústředí a vy to máte 300 kilometrů.....ulehčili by mi práci, kdyby ti lidé chtěli víc pracovat a taky lépe...“ (R3)*

*„...chybí nám sociální lůžka, ta péče o seniory zaostává šíleně...to musí řešit ministerstvo obrany, nějak dořešit na vyšší úrovni, nějak rezervovat pokoje pro ty veterány...“ (R4)*



**Obr. č. 12 Schéma kategorie Překážky, vlastní zpracování**

V kapitole překážky jsem předložila poznatky, které jsem získala od svých komunikačních partnerů. Mohu zkonstatovat, že obtíže, které musí pracovníci projektu překonávat, nejsou extrémně značné. Práce pro válečné veterány v tomto projektu s sebou nese jisté výhody i nevýhody. Nevýhody/překážky vnímám, dle výpovědí respondentů:

- omezené finanční prostředky (tyto nevýhody jsem pojmenovala v podkapitole Finanční zabezpečení), které se mohou projevit na poskytování péče (dary, kytice, přeprava veteránů i pracovníků aj.),
- vzdálené řízení a těžkopádnost managementu ve změnách
- vztah společnosti k problematice válečných veteránů
- malé uznání válečných veteránů u Armády ČR
- nutnost znalosti problematiky se širokým záběrem – oblast sociální, zdravotní, finanční
- vysoká psychická náročnost – zodpovědnost za klienty

Výhodami (zisky, přínosy, benefity) se budu zabývat v následujících podkapitolách.

### **3.2.5 Uznání**

Kategorii, kterou jsem ve výzkumných datech vypátrala, nejlépe vystihuje souhrnné označení uznání. Zahrnuje uznání ze dvou úhlů pohledu:

- ocenění samotného respondenta jako člověka, který poskytuje potřebnou pomoc a péči těm, kteří se bez ní jen těžko obejdou

- ocenění sociální skupiny válečných veteránů společností tak, jak ji respondenti vnímají, konkrétně Armádou ČR jako původního zaměstnavatele a poté obecně českou společností

Jedna z dimenzí, kterou vnímali respondenti ve své v pomáhající profesi, je ocenění směrem od jejich klientů. Uznání je jednou z velmi významných kategorií. Pokud je jejich práce vnímána a oceňována pozitivně, dostává takovou zpětnou vazbu, že se dotyčný cítí opravdu potřebný, pak pracovník pocítuje ze své činnosti uspokojení, které se stává hnacím motorem pro její další pokračování. Pracovník se z pohledu užitečnosti cítí být pozitivně motivován.

*„...někdy mám takový pocit, že jsem potřebná, že se na mě někdo těší... Dokonce mi řekli, že mě rádi vidí, dej mi pusu a už tě mačkají...ještě nechod’... V té práci je hezká stránka, že u někoho cítím opravdu zájem, že jsem přišla a že si rádi povídají.“ (R1)*

*„...oni se těší na to, že tam přijedu. Dojedu tam a on otevřeno a já tě už 4 dny čekám, sakra, kde jseš.....můžu říct, že už jsme většina z nás součástí rodiny...“ (R6)*

*„...čím víc času těm lidem věnuji, dělám to raději, vidím v tom taky smysl, nějaký optimismus jim dát nebo že jim pomůžete. Když něco dělám, dělám to naplno a poctivě...“ (R9)*

*„...potěší nás, když ten veterán má radost z toho, že jsme tam...“ (R4)*

Kategorie uznání z výzkumu vyplynula s velmi silným emočním rozměrem pro pracovníky. Jejich klienti pochopitelně stárnou a ze života odcházejí. Chodit na jejich pohřby není povinností pečujících pracovníků, přesto bez rozdílu všichni, se kterými jsem vedla rozhovory, se s nimi chodí důstojně rozloučit. Rozloučení s člověkem, se kterým se, případně s jeho rodinou, během své pečující práce sblížili, vnímají nejen jako svou morální povinnost, ale i svou potřebu.

*..S tím člověkem máš nějaké pouto, za těch 8 let.... na pohřbu mi děkovali, že jsem jezdila za jejich maminkou, do očí ti řeknou to ocenění, to je jasný, že mám radost...“ (R1)*

*„...tak jsem mu šel na pohřeb... ostatní viděli, že už mizíme, tak nás dostihli a říkají, vy tam musíte jít zpátky...nakonec je navštěvuji dál, když jdu kolem...já se tam zastavím, dostanu buchtu a ona je spokojená...“ (R6)*



Respondentka č. 1 nezastírala emoční zátěž její práce:

*„...někdy jsem měla i výčitky, bereš na sebe víc než uneseš. Těch zajímavých a smutných příběhů...“ (R1)*

*„...jsem vytočila sociálku, aby se přišla podívat, v jakých podmínkách žije válečná veteránka...pak jsem šla na tu LDN na návštěvu... na posteli nádherná, vymydlení, bílé vlásky, bábinka na čisté posteli, na sobě košilku, byla jsem neskutečně šťastná.... že jsem pro ni udělala to nejlepší, co jsem mohla, i kdyby to bylo na chvílku a bylo jí dobře, tak to za to stálo...“ (R1)*

Pro pečující práci s lidmi, která bývá charakterizována jako psychicky velmi náročná, je pro pracovníka velkým přínosem, pokud jej rodina či jeho blízcí podporují. U respondentů potřeba podpory narůstá v souvislosti s časovou dotací, kterou své práci věnují. Demotivující i pro partnery může být finanční faktor, partneři chtějí, aby z práce byl alespoň finanční užitek, když už v ní její parter – pracovník v projektu tráví spoustu svého času. Od partnerů se očekává alespoň tolerance, ne-li úplné sdílení pracovní činnosti pracovníků v projektu. Jak se vyjadřovali respondenti, finanční ohodnocení je nedostatečné a časový rozvrh nepravidelný, navíc někteří pracovníci se angažují i mimo pracovní dny, případně absolvují mnohadenní cesty do zahraničí.

*„...doma mě určitě podporují, bez manželky, která mě podporuje by to nešlo...“ (R3)*

*„...že jakoukoliv práci člověk dělá, musí mít z toho sebeuspokojení, a taky partnerka to aspoň tolerovala...jo ona podporuje, jinak bych to časově nemohl zvládnout, to by pak člověk neměl čas ani energii, podpora teda patří mezi ty speciální podmínky...“ (R5)*

*„... s manželkou to v regionu máme rozdělené... je fajn, že se někdy zastoupíme, že si můžeme vypomocet...“ (R6)*

Další silnou dimenzí uznání se v rozhovorech jevílo setkávání se s lidmi ze společné komunity a oceňování sami sebe navzájem:

*„...je dobrý setkávání s veterány, a taky se členy jiných spolků. Pak dojde na vyměňování zkušeností...tuhle jsme naše novodobé veterány pozvali do jedné vinárny i s doktorem...bylo to veselý... (R4)*

*„ ...jsme taková velká komunita, skupina, co spolu držíme....už je to na bázi přátelství , prostě vás spojuje stejný zájem... “ (R6)*

Respondenti velmi často zmiňovali rozladěnost nad tím, jak česká veřejnost vnímá sociální skupinu válečných veteránů. Respondenti, kteří hovořili o spíše negativním nahlížení naší společnosti, uváděli srovnání s nahlížením společnosti na bývalé vojáky – veterány jinde v zahraničí, např. v Anglii, v Kanadě, v USA... Vycházeli z vlastních zkušeností, které zažívali a zažívají při svých zahraničních cestách, např. při různých pietních aktech, odhalování pomníků hrdinům, různé military pochody pro nějakou dobročinnou věc. V ČR se veteránům uznání dostane jen od úzkého okruhu kolegů nebo sympatizantů, jinde za hranicemi jsou vnímáni jako hrdinové, kteří nasazují své zdraví a životy pro celou společnost.

*„ ...bojím se reakce veřejnosti, která má ve snaze škatulkování, prostě na základě nějakých historických zkušeností, že jsme ti blbci – žoldáci – gummy a armáda nás neumí bránit....to se nedá vyhrát... “ (R2)*

*„ ...na rozdíl od našich je to třeba v Anglii, jak tam probíhají ty oslavy, co jsem viděl, to je nesrovnatelné... “ (R9)*

Respondenti viní Armádu ČR, že jen stěží se umí postarat o své vysloužilce. Obecně péče o veterány je podle nich hodně zaměřená na ty druhoválečné a ti novodobí jsou stále tzv. na druhé koleji. Zejména je podle nich opomíjený fakt, že mají jinou skladbu potřeb.

*„ ...nejlíp si najít nějaké zaměstnání, pokud jsem zdravý, protože armáda dneska negarantuje vůbec nic... “ (R2)*

*„ ...co si budeme vykládat, každý, kdo na sobě tu uniformu měl, je to kus života, zpravidla ty nejlepší roky života...je to hodně srdeční záležitost...k těm novodobým, dnešní doba se hodně změnila, jsou mnohem větší možnosti a přesto je pro ně armáda skoro nevyužívá, něco je fakt špatně... “ (R5)*

Co respondenti vítají, že po dlouhých letech realizace projektu konečně armáda, respektive Ministerstvo obrany, zapojila i novodobé veterány. Ti dříve byli z okruhu osob, které mají nárok čerpat z mnoha výhod projektu, vyloučení. Nové možnosti, jak jim lépe a efektivněji pomoci k dobrému začlenění do civilní společnosti a ke zkvalitnění jejich

životních situací, se datují od roku 2016. Původní stav respondenti vnímali jako velmi nespravedlivý, když novodobých veteránů je přibližně osminásobek než těch druhoválečných a počty stále narůstají. Dle dotazovaných je potřeba si uvědomit, že novodobí váleční veteráni se mohou věkově pohybovat i hrubě za hranicí důchodu. Tento fakt pak ovlivňuje rozsah péče a pomoci, kterou potřebují.

*„...umírají nám ty druhováleční, tak jsme přibrali ty novodobé. ... nejstaršího tam mám 85 let, to byla ta Jugoslávie...“ (R1)*

*„... po devádesátem tady už máme ty novodobé veterány. Tenkrát to byli čtyřicetiletí chlapi, když přičteme roky, tak dnes je jim třeba už 70 let...“ R2*

*„...je tam někdy rozdíl v péči o ty novější veterány. Je to v poskytnutí nějakých benefitů, třeba lázně a tak, ty starší potřebují třeba pečovatelskou péči...no zatím mají nárok na to stejné, nerozlišuje se...“ (R4)*

V některých případech komunikace s novodobými veterány neprobíhá zcela hladce a pracovníci musí vynaložit veškeré své komunikační umění a profesní dovednosti, jak se podělila respondentka č. 1:

*„Objížděla jsem 25 novodobých veteránů, někdy s nimi domluva, no hrozný, nic o tom projektu nevěděli... nakonec pouze 2 mi odmítli, jinak všichni v tom projektu jsou... měla jsem hrůzu, co si s tím chlapem mám povídat... lepší když s nimi mluví ti, co to zažili, co byli v misi, ti chlapi si mají co povídat...Zažili jinou dobu, nechtějí vzpomínat, nosí to v sobě, nechtějí o tom mluvit. Když jsem přijela na návštěvu, říká mi: ale paní, o válce mluvit nebudeme. Já říkám: pane, já ji nezažila, takže když nechcete o tom mluvit, tak nebudeme...“ (R1)*

Ministerstvo obrany dle respondentů pracuje velmi nepružně, pomalu reaguje na zjevný fakt, že počty novodobých veteránů skokově narůstají. S tím souvisí potřeba většího počtu terénních i jinak pečujících pracovníků a také jiná skladba poskytované péče:

*„...za ty léta se počet veteránů snížil, tak poklesl i počet terénních pracovníků. Jenomže teď jsme přibrali ty novodobé a najednou teréňáci chybí.....mezi novodobými jsou i sedmdesátníci a bude to to dál houstnout...“ (R6)*

*„...těch novodobých neustále narůstají počty. Víme o čím dál více problémech, které oni mají, čím dál tím víc. Armáda nadělá spoustu nepochopitelných věcí. Ti kluci skončí ten úvazek, který mají a tím to skončilo. Pak je otázka, na co mají nárok...“ (R7)*

Pracovníci v projektu registrují, že armáda ani ministerstvo své veterány nijak neinformuje, že vůbec nějaký podpůrný program pro ně běží. Je to až s podivem, když gestorem péče o válečné veterány je samotné ministerstvo, a také je garantem celého projektu. Přitom nejen realizace výše zmíněného projektu a také dobrá informovanost je přímým projevem ocenění svých bývalých vojáků, válečných veteránů. Že jim na nich záleží, i když už svou služební povinnost splnili a nyní jsou mimo vojenský resort.

*„...oni se diví, co se tam motají legionáři, protože o tom nic neví, neví o projektu a tak dál... pokud nedostanou nějaké ty naše vnitřní noviny, tak neví vůbec nic...“ (R6)*

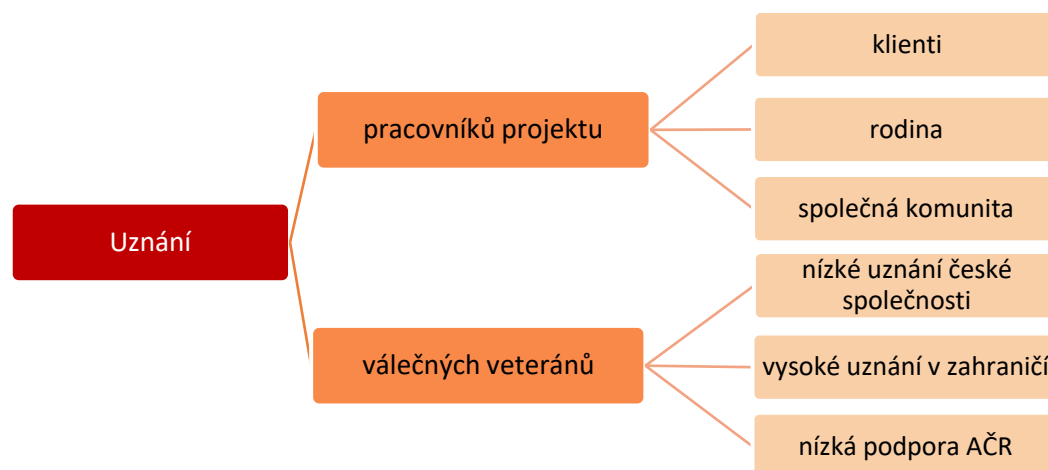
*„...těžko hledáme nové veterány do projektu, z ministerstva nám poskytnou jenom seznam, tam je jenom jméno a adresu, jiný kontakt, nemáme. Tak pošleme dopis a čekáme, až se nám ozve. když se neozve, tak tam na tu adresu jedeme... (R4)*

Pracovníkům by pro jejich práci velmi pomohla např. nějaká brožura se základními informacemi, ať si je veteráni mohou v klidu domova prostudovat, ať vědí, na co mají nárok. Ani taková pomoc ze strany ministerstva jim nebyla poskytnuta, proto si vypracovali informační podklady své vlastní.

*„...ta informovanost o projektu se mezi ty veterány těžko dostává. Dobrá by byla taková kuchařka, brožurka malá, protože když to všechno řeknu tomu veteránovi, skoro nic si nezapamatuje. Nemá třeba internet nebo to s ním neumí, víte já jsem stará škola, tužka – papír... Takže když si vezmu tu kuchařku, najdu tam všechno, co jsem si nezapamatoval...“ (R6)*

Pracovníci zjevně za svou záslužnou práci uznání mají, jejich klienti dávají najevo, že je rádi vidí, že si jejich pomoci cení. Také většina respondentů spontánně hovořila o podpoře rodiny, tento fakt je pro velmi důležitý, potřebují cítit podporu svých blízkých. Pracovníci v projektu jsou si partnery, neváhají se vzájemně zastoupit v případě potřeby a rádi se setkávají, kdy si vyměňují své pracovní zkušenosti.

Na druhou stranu respondenti vnímají nedoceněnost válečných veteránů ze strany jak Armády ČR a ministerstva, když již nejsou ve služebním poměru. Ta se projevuje nedostatečnou následnou péčí po odchodu do civilního života. Respondenti identifikovali také spíše odmítavý postoj české společnosti v kontrastu se zahraničím.



**Obr. č. 13 Schéma kategorie Uznání, vlastní zpracování**

### 3.2.6 Benefity

Z výzkumného šetření vyplynulo, že u zkoumaných pracovníků v projektu péče o VV nelze diskutovat o benefitech, které by byly hmotným zdrojem motivace. Nebyli zmíněny prakticky žádné benefity hmotného charakteru. Zato benefitů tzv. nehmotných lze z jejich výpovědích vyčíst celou řadu.

Respondenti uvádějí, že v první řadě je práce baví a ani neuvažují o ukončení pracovněprávního vztahu (DPČ) a vystoupení z projektu. Naopak zmiňují, že cítí uspokojení ze své práce.

*„...prostě mě to baví v tom smyslu, že mám pozitivní náladu, a děláme podle nejlepšího vědomí a svědomí, výrazným způsobem přispíváme na spoustě aktivit...“ (R3)*

*„...ale pořád mě to baví, je to forma relaxu a forma poslání. Jsem spokojený, prostě něco děláte a pak se to podaří. Každý, kdo někdy něco organizoval, dělal nějakou akci, ví, jak je to náročné...“ (R2)*

Jako další benefit respondenti vyzdvihovali možnost sdružování se nejen v rámci projektu, případně vlastního spolku, ale že dostali příležitost se scházet i s jinými lidmi

podobného zaměření, tedy zájmu o veteránství obecně. Setkávání vnímají jako příležitost dovědět se nové informace z oboru, o možnostech a příležitostech, společně vymýšlí různé projekty a plánují zorganizování akcí pro veterány nebo s veteránskou tematikou. Vzájemnou výměnou informací získávají nové zkušenosti.

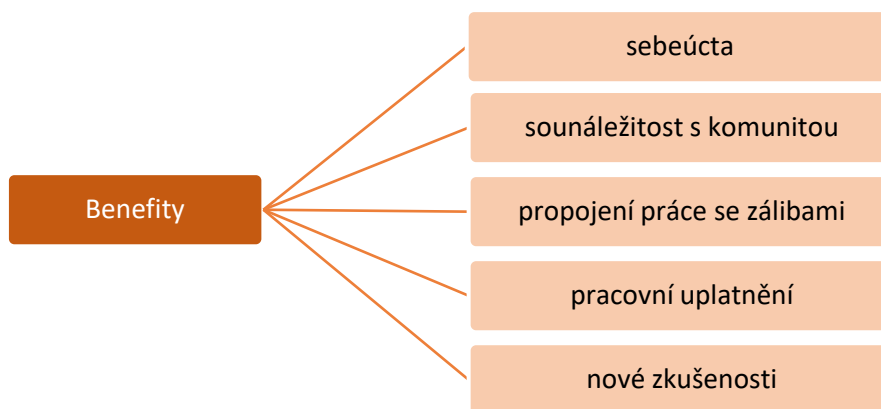
*„ ...moc rád tu pracuji... a hodně jsme navázali i s ostatními spolky... je o takové dobrovolnosti a o tom nadšení... dovídáte se spoustu jiných informací, o kterých se vám ani nezdá. Vůbec jak to funguje a tak, a to je ta bublina armády. Žijete si nějak svým životem, pak vás to vyplivne takhle najednou. Jdete na ten úřad práce a zjistíte, že neumíte ani vyplnit ty papíry. Je známé, že v těch vyšších funkcích ti dají všechno až podnos, dají ti auto, prostě všechno. Jsme zvyklí, že spoustu věcí zařídí někdo jiný... “ (R3)*

Mezi respondenty jsou i nadšení amatérští historici, a tak si velmi pochvalují, že mohou skloubit tzv. příjemné s užitečným. Jejich práce jim umožňuje jednak sběr historických dat, hodně informací jim poskytnou samotní klienti nebo jejich příbuzní, pomáhají tak vyplnit bílá místa v historii např. o legionářích a jednak mohou cestovat do zahraničí a hledat tam české vojenské stopy. Jeden z respondentů již připravuje knihu (R6) na základě rozhovorů s válečnými veterány o jejich profesních a životních putování.

*„...vždy jsem měl rád dělat ty práce ohledně vojenské historie, případně okolo veteránů... cítím svou povinnost vědět o těch vojenských příbězích, co naši předci vykonali... je to pastva pro mě, bylo pro mě vždy vzorem, co naši vojáci tady vybudovali... “ (R2)*

*„ ...mě baví jít po stopách těch legionářů, už mám spoustu materiálů, i jsem něco nafotil.... “ (R6)*

Podkapitola Počáteční motivace zaměstnanců poukazovala na ty motivace, které respondenty přivedly k práci v neziskové organizaci. Uváděli zde možnost dalšího pracovního uplatnění, ať z důvodu plynulého přechodu na jinou profesi po odchodu z armády, nebo potřeba vykonat něco nového a v neposlední řadě nezůstat v důchodu, ale dál být užitečný a prospěšný. Všechny tyto motivace se prolínají s benefitem, které respondentům práce v NNO a v projektu přináší, a tím je být stále pracovně poplatný.



**Obr. č. 14 Schéma kategorie Benefity, vlastní zpracování**

### 3.2.7 Spolky

Polostrukturovaný rozhovor se záměrem získat výzkumná data, zaměřená na motivace, jsem vedla podle připraveného schématu, ale současně jsem respondentům dala dostatečný prostor, aby hovořili o tom, co je zajímavé. Během rozhovorů vyplynulo téma spolků s veteránskou tematikou se zaměřením na věk členů a členskou příslušnost k několika různým spolkům. Nesouvisí sice přímo s pracovními motivacemi, ale dle mého názoru je natolik zajímavé, že jej ve své práci uvedu.

Během přípravy mé diplomové práce a v průběhu sběru dat jsem zaregistrovala dvě fakta, pro mě zajímavá i neobvyklá současně:

- Členy veteránských organizací nebývají mladí lidé, věkové rozpětí začíná přibližně 45 let a více, spíše ještě mnohem starší (věkovému zastoupení jsem se věnovala v podkapitole Finanční zabezpečení).
- Nemalý počet osob jsou členy více neziskových organizací.
- Statut profesních spolků.

Otázka mnohočlenství ve veteránských nevládních neziskových organizacích mě zaujala. Svých respondentů jsem se nicméně ani na tento fenomén vyptávat nemusela, někteří se o něm rozhovořili sami. Fenoménu mnohočlenství, dle mého názoru, ještě předchází fakt, že veteránských organizací je v České republice relativně mnoho, tedy v přepočtu veteránů (v současné době cca 15 tisíc žijících) na počet obyvatel naší země. Respondent R5 v podstatě vystihl celý problém. Spolky<sup>15</sup> zakládají lidé společných zájmů

<sup>15</sup> Spolky jsou právně upraveny Občanským zákoníkem, § 214–302

k obecně prospěšné činnosti. Může docházet k situacím, kdy se původní zakladatelé či členové rozejdou v názorech na dalším fungování organizace, tak zakládají spolky další.

*„...sám jsem byl překvapený, když jsem před rokem si to začal na internetu hledat, skončil jsem zhruba u nějakého toho počtu asi 40...ty počty spolků, jsou roztržštěny, zbytečně se třístí síly...spolky vymyslel čert...nejhorší vždycky je práce s lidmi, takže když jsou spolu chvíli více lidí, pak se těžko domluví. Každý má jinou představu, jak to má fungovat, jakou cestou se ubírat. Pak to navazuje na nějaký finanční tok peněz, co se týče dotací... Takže každý chce být na tom svém hnojišti kohoutem nebo jak to správně říct...“*

I další respondenti potvrzují výroky R5, každý spolek (a jeho členové) hájí své zájmy a chtějí rozhodovat o finančních záležitostech, jakým směrem se která organizace vydá, jaké bude realizovat aktivity, jakým způsobem je bude financovat, kde získají potřebné finanční krytí, včetně dotací.:

*„...vadí mi, že těch spolků je tady prostě tolik, jsou roztržštěny, jeden kouká nevráživě na druhé. Přitom má tu stejnou myšlenku... mám tady členský průkaz Českého svazu bojovníků za svobodu a teď pro ty novodobé jsem členem Sdružení válečných veteránů a taky členem ČsOL kvůli projektu...“ (R4)*

*„...každý má své zájmy, každý si chce ten teplouček chlívček, udržet se co nejdéle...“ (R3)*

*„...někteří jsou třeba ve dvou ve třech spolcích, třeba jsou aktivní v jednom, pak se zájem přelévá a jsou víc v tom druhém....asi je to penězích, každý ten klub chce nějaké dotace, na tu svoji činnost...pak jedna nejmenovaná jednota, byly tam recenze, že měli s seznamu i mrtvé.... Jo a ti další, kdyby aspoň zaplatili členský příspěvek, na to nemají...“ (R7)*

Náhled na situaci, vyjádřený respondentem R8, je v opozici vůči všem ostatním respondentům. Dle jeho názoru roztržštěnost spolků nevádí, naopak potřeba určité konkurence je nutná. Není na závadu, že lidé jsou členy různých spolků, protože názorový střet může být užitečný.

*„...sjednocení už tady bylo v podobě Národní fronty<sup>16</sup>.“ (R8)*

---

<sup>16</sup> Národní fronta Čechů a Slováků – sdružení politických stran založených s účelem převzetí řízení státu po 2. světové válce



Vhledem k historickému kontextu je ale, podle mého mínění, tento názor poněkud hraniční.

Lze porozumět pohnutkám člena určitého spolku s určitým posláním, že na základě životních skutečností změnil názorový směr a chtěl by se přidat k organizaci, která má odlišné poslání od jeho původní a která lépe mu vyhovuje vzhledem k současnému nastavení. Nicméně se často stává, že pokud takový člen se stane členem jiného spolku, přestane si plnit povinnosti ke svému původnímu spolku a přestává platit členské příspěvky. Ve stanovách má patrně každý spolek zakotveno, že v případě neplacení členských příspěvků bude tento člen ze spolku vyloučen. V tomto bodě je obtížné pochopit ty neziskové organizace, které s největší pravděpodobností tolerují neplacení členských příspěvků. Překvapivé vysvětlení tohoto faktu předkládá respondent R4. Některé spolky si drží ve svých seznamech co nejvíce členů, protože podle jejich počtu mohou dosáhnout na vyšší plnění dotací.

*„...dotace se dávají na počet členů ve spolku.... Pak jsou ti, co neplatí členské příspěvky. Nebo platí zrovna tam, kde jsou teď aktivní...Nebudou vylučovat někoho, když by pak měli menší počet členů...“ (R4)*

Další respondent neskryvá rozladěnost nad původními ideami, se kterými do jednoho ze spolků vstupoval. Jeho cílem bylo prosazení změn v přístupu k válečným veteránům podle zahraničních vzorů, protože sám má zkušenost, jak si veřejnost v zahraničí považuje svých válečných veteránů.

*„...vstoupil jsem do Československé obce legionářské, myslel jsem, že tam bude moje přítomnost přínosem pro naši společnou věc. Bohužel mám pocit, že jsem jen prostě člen, jenom v nějaké tabulce... ..nějak teď nechápu význam organizace, jak se lidi sdružují, ale já to tak necítím.... Někteří se v organizaci drží jen fiktivně...nechtěl jsem říct, že je všechno špatně, jsou tam i aktivní členové, kteří dokážou i obrovskou práci...i tak u legionářů jsem, mám osobní vazbu k tomu...“ (R2)*

Pak se vynořila ještě otázka profesních spolků<sup>17</sup>, které ve své legislativě zakotvuje Ministerstvo obrany. Jejich problematiku jsem předložila v teoretické části. Existuje platná legislativa pro spolupráci s profesními spolky, které neexistují.

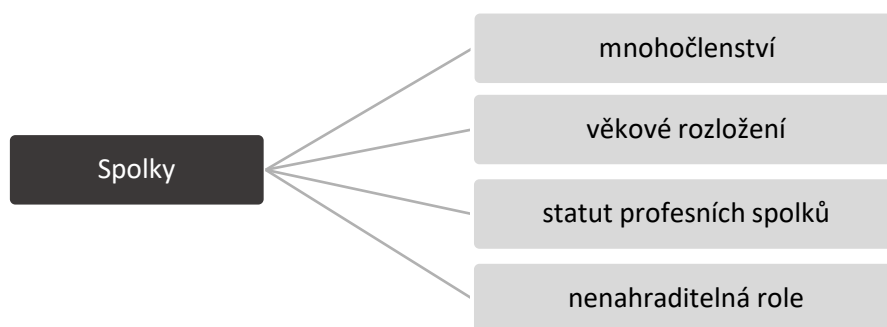
„ ...trochu Kocourkov... “ (R10)

Respondent R10 hovořil o specifčnosti některých spolků, jsou zaměřené na konkrétní skladbu členů, např. Sdružení Čechů z Volyně, anebo se týkají konkrétní události, třeba nově založený spolek Sokolovo. Žádný existující veteránský spolek není profesní, protože jeho členy jsou i lidé, kteří s armádou třeba jen sympatizují, ale vojáky z povolání se nikdy nestali. Mnoho spolků založili lidé, kteří se chtějí pouze zviditelnit a realizovat se alespoň jinde, když už ne v armádě. A dle mínění respondenta R10 - „hlava nehlava“. Někteří jsou členy i jiných spolků.

Rozumím tomu tak, že některým spolkům jde spíše o vlastní prospěch a zviditelnění než srdeční záležitost a příslušnost k profesní skupině.

Ve výzkumném vzorku převládal názor, i přes některá negativa, že veteránské spolky plní nenahraditelnou roli ve společnosti, zejména na poli péče o válečné veterány a ve vytváření dobrého mediálního obrazu na veřejnosti.

„ ...spousta věcí by bez spolku nešla.....je obrovský potenciál těch spolků, bylo by dobrý, dobrá vůle, aby se to dalo dohromady, propojit síly... jenže pak si někdo uzurpuje ty dotace a nechce se podělit s ostatními. Dát šanci taky ostatním...a můžeme se snažit, jak chceme, já to tedy vnímám jako velmi špatné řízení z Prahy... “ (R3)



**Obr. č. 14 Schéma kategorie Spolky, vlastní zpracování**

<sup>17</sup>RMO č.95/2014 Věstníku, Spolupráce ministerstva obrany s profesními spolky

### 3.2.8 Motivace shrnutí

V podkapitole Počáteční motivace zaměstnanců jsem se zaměřovala, jak její název nasvědčuje, na motivace, se kterými účastníci mého výzkumného šetření přistupovali k práci v projektu Péče o VV. Jejich motivace byly velmi různorodé, ale měly společné jmenovatele, a to možnost a potřeba dalšího pracovního uplatnění a být užitečný a prospěšný. Jejich počáteční motivace:

- plynulý přechod na jinou profesi po odchodu z armády
- potřeba vykonat něco nového, prosadit změnu v systému péče o VV a práce s nimi
- nezůstat v důchodu,
- možnost propojení svých zájmů s dalším pracovním uplatněním

Další společný rys, který moje respondenty spojoval, je předchozí pracovní prostředí. Všichni jsou buď bývalými vojáky z povolání, občanskými zaměstnanci v resortu Ministerstva obrany anebo úzce s armádou spolupracovali, např. poskytovali právní služby. Respondenti shodně vyjadřovali potřebu práce s lidmi, získávání nových zkušeností a v neposlední řadě odpovědnost za válečné veterány v kontextu jejich nasazení ve prospěch celé společnosti.

V průběhu rozhovorů respondenti odkrývali podněty, které jsou pro ně v současném pracovním zařazení inspirativní. V podstatě v každé z výše uvedených kategorií se objevují pohnutky, které respondenty vedou k setrvání v jejich současné práci. Ve výzkumném vzorku lze nalézt některé motivace společné a některé velmi individuální. Prakticky u všech respondentů je velmi motivující již samotná práce se specifickou sociální skupinou, s válečnými veterány. Příkladem za všechny může být vyjádření respondenta R2:

*„ ...vždy jsem měl rád dělat ty práce ohledně ... okolo veteránů... cítím svou povinnost vědět o těch vojenských příbězích, co naši předci vykonali... je to pastva pro mě, bylo pro mě vždy vzorem, co naši vojáci tady vybudovali... “*

Motivace, které plynou z vlastního vnitřního pocitu uspokojení, je dalším společným faktorem. Dle respondentů rozhodně souvisí se ztotožněním konkrétního poslání neziskové organizace. ČsOL má ve svých stanovách<sup>18</sup> zakotveno poslání o 16 bodech, přičemž bod

---

<sup>18</sup> <https://www.csol.cz/o-nas/zakladni-listiny-a-formulare/stanovy-a-registrace-sdruzeni>

č. 10 obsahuje: „*Poskytovat sociální a humanitární výpomoc členům, zejména válečným veteránům...*“ Respondent R3 trefně vyjádřil podstatu práce pro potřebné, resp. propojení konkrétní práce samotné s nadstavbou určitého poslání, kterým se vyznačují právě neziskové organizace:

„*...každá práce má přinést uspokojení. Ale tady já vidím určitý poslání...*“ (R3)

Obecně je tato motivace dána touhou pomáhat těm, kteří to potřebují. Cítit se užitečný ve svém konání. Respondenti velmi často projevovali uspokojení z práce s veterány.

„*...moc rád tu pracuji ... je o takové dobrovolnosti a o tom nadšení...*“ (R3)

„*...vidím v tom taky smysl... nebo že jim pomůžete. ...*“ (R9)

„*.... že jsem pro ni udělala to nejlepší, co jsem mohla...*“ (R1)

Pro respondenty je důležitá nejen práce s lidmi a být nápomocný těm, kteří to potřebují, ale také oceňují, když během své činnosti mohou získávat a předávat nové zkušenosti a sdílet své zážitky ve své sociální komunitě. Jak jsem již výše zmínila, na tyto pracovníky jsou kladeny velké nároky, co se týká jejich znalostí a dovedností. Z této skutečnosti plyne, že hledání nových pracovníků NNO a jejich zaměstnávání v projektu, je náročný úkol. Navíc, pokud je zahrnutý poznatek o jejich nízkém finančním ohodnocení, přestože se na něj nedívají jako prostředek obživy a zabezpečení svých životních nákladů. Respondent R5 hovoří jako v podstatě všichni ostatní dotazovaní:

„*...to je skutečně srdeční záležitost, to se jinak pro peníze dělat nedá...*“

Výroky o tom, že zaměstnanci pracují na základě svého vnitřního přesvědčení o správnosti své činnosti, i o velkém nadšení pro věc, potvrzuje i vyšší manažer, respondent R8. Podle jeho mínění lidé, kteří s veterány pracují, jsou „*velcí srdcaři*“. Tento respondent se účastní procesu výběru nových zaměstnanců a dle jeho vyjádření se noví pracovníci do projektu rekrutují zejména mezi lidmi se znalostmi vojenského prostředí nebo mezi těmi, kteří k němu mají nějakým způsobem blízko. Není však vybrán úplně každý zájemce, odmítání jsou ti, co na své případné zapojení nahlíží jako na zaměstnání, a ne jako na poslání. Respondent R8 ve své výpovědi zdůvodňoval vyšší věkovou hranici zaměstnanců projektu, takový pracovník musí, „*...teprve dozrát k nějakému životnímu postoji...*“ Mít určité životní

zkušenosti, na jejichž základě se pak lépe chápe významnost nejen celé specifické skupiny válečných veteránů, ale i konkrétního jednotlivce, význam člověka, který něco obětoval pro národ, pro společnost. Mladší zájemci jsou pak zařazováni do jiných projektů. Dle mého názoru ale zde zasahuje faktor finančního ohodnocení, který je nedostatečný pro pokrytí, byť jen základních, životních potřeb. Zaměstnanci projektu musí mít tedy i nějaký další zdroj obživy, a to mladí lidé většinou nemají.

Mnohem větší roli, než je hmotné zabezpečení, hrají jiné, nehmotné motivy. Někteří respondenti vyzdvihovali možnosti účastnit se na aktivitách, ke kterým by se jen těžko dostávali mimo jejich pracovní prostředí. Díky svému zaměstnání mohou vycestovat do zahraničí na akce s veteránskou tematikou, setkávat se tam s lidmi stejného zaměření, mohou tak získávat nové zkušenosti, načerpat nové vědomosti a zážitky. Mohou realizovat činnosti, které se snoubí s jejich zájmy, u několika dotazovaných to byl zájem o historické události. Další rozměr nehmotných motivací respondentům dává možnost měnit doposud zažité stereotypy, jak společnost na válečné veterány pohlíží. Aby zlepšili váženost této sociální skupiny, organizují různé akce pro veřejnosti s účastí veteránů nebo o nich, pořádají besedy, výstavy, přednášky ve školách. Účast v projektu jim toto všechno nejen umožňuje, ale i ulehčuje samotnou organizaci i průběh aktivit. Nezanedbatelnou roli hrají neziskové organizace, respondenti vyzdvihovali jejich nenahraditelnou roli ve společnosti. Garantem péče o válečné veterány je stát, potažmo Ministerstvo obrany, a ze státního rozpočtu mu na jejich zabezpečení plynou značné finanční toky. Nicméně jsou to nakonec zejména spolky, které vykonávají práci pro konkrétní veterány a ministerstvo jim na jejich činnost přispívá.

*„ ...spousta věcí by bez spolku nešla.....je obrovský potenciál těch spolků... “ (R3)*

Skutečnosti, které respondentům znepříjemňují a ztěžují práci, jsou spojené s těžkopádností systému péče o válečné veterány. Dotazovaní označovali za viníka ne samotné vedení spolku, ale Ministerstvo obrany či armádu. Dle názoru dotazovaných dělá armáda pro své bývalé zaměstnance, vojáky z povolání a válečné veterány, velmi málo pro to, aby se po odchodu ze služebního poměru vysloužilí vojáci lépe aklimatizovali zpět do civilní společnosti, našli si uplatnění na civilním trhu práce a také, aby se tito lidé cítili uznání a užiteční. Tato idea, dle dotazovaných, bohužel mnohdy naráží na finanční limity, které stát na pomoc, jakoukoli, válečným veteránům vydává.

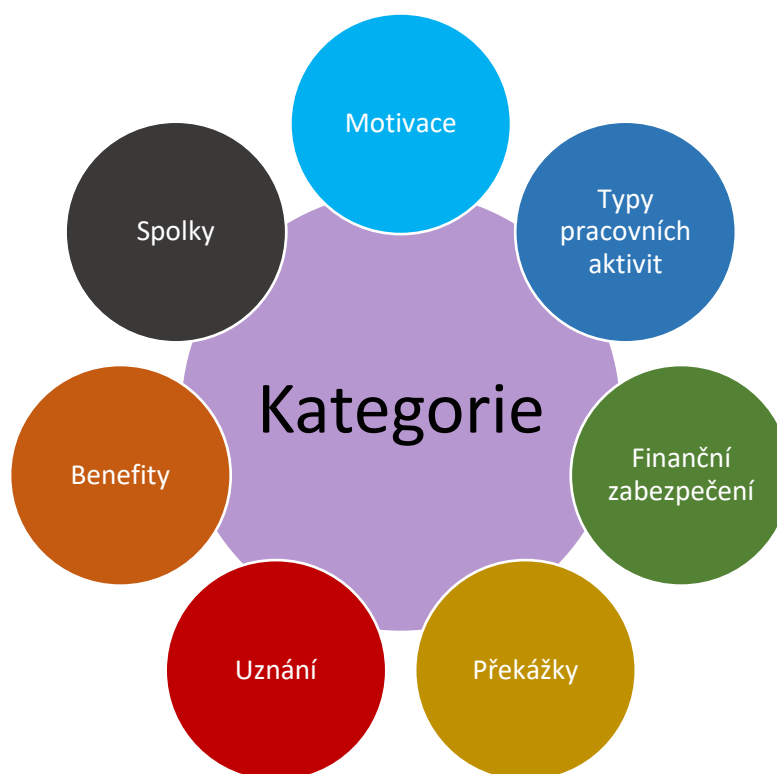
V úvodu této podkapitoly jsem shrnula motivace, se kterými zaměstnanci NNO do projektu vstupují. Stručně nyní shrnu motivace, které tito samí zaměstnanci považují důležité pro jejich fungování a dalším setrvání v projektu:

- možnost pracovat s konkrétní sociální skupinou válečných veteránů
- spokojenost s výkonem vlastní pomáhající profese
- touha pomáhat potřebným lidem
- vlastní vnitřní souznění s posláním NNO
- možnost nabytí nových zkušeností, získávání nových dovedností s možností jejich předávání v jejich sociální komunitě
- sounáležitost s komunitou, nejen válečných veteránů, ale i všech ostatních, kteří na pomoci VV podílejí, a kterou veteránská problematika zajímá
- možnost podílet se na změnu ve společnosti ohledně stereotypů náhledu a přístupu k válečným veteránům
- možnost podílet se na nezastupitelné roli NNO ve společnosti, být jejich členy
- možnost skloubit své zájmy/koníčky se svojí prací

Pro úplný výčet uvádím motivační faktory, které motivovanost pracovníků mohou negativně ovlivňovat, nicméně v případě mých respondentů mají spíše nízkou důležitost:

- vliv nízkého finančního ohodnocení
- těžkopádnost státu v poskytování péče o válečné veterány, jednak dlouhá časová prodleva při zavádění potřebné podpory a jednak nízký finanční rámec nutný pro její provedení

Pro přehlednost na závěr analýzy – interpretace kvalitativních výzkumných dat schematicky uvádím, jaké jednotlivé kategorie jsem našla ve výzkumném textu v průběhu analytického procesu.



**Obr. č. 15 Schéma všech kategorií, vlastní zpracování**

### **3.3 Výsledky výzkumu**

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jaké motivace převládají u zaměstnanců nevládních neziskových organizací, které pečují o novodobé válečné veterány, v jejich práci s touto specifickou sociální skupinou.

Jako výzkumný vzorek jsem si vybrala skupinu deseti pracovníků, kteří jsou zaměstnáni v projektu Péče o válečné veterány. Jeho garantem je Ministerstvo obrany ČR a realizuje ho Československá obec legionářská. Pracovníci mají se zaměstnavatelem uzavřený pracovněprávní vztah v podobě Dohody o pracovní činnosti.

S pracovníky jsem vedla polostrukturované rozhovory podle předem připraveného schématu podle okruhů, které mě zajímaly, a současně dotazovaní dostali dostatečný prostor pro vyjádření skutečností, které oni považovali za užitečné. Rozhovory byly orientované především na to, co si pracovníci myslí, jaké motivační či demotivační faktory jsou pro ně důležité, jaké motivační nástroje využívají jejich nadřízení, jaká je jejich pracovní spokojenost, co ji ovlivňuje.

### 3.3.1 Odpovědi na výzkumné otázky

V souvislosti s výzkumnou problematikou jsem jako hlavní výzkumnou otázku vymezila:

**„ Co motivuje pracovníky v jejich práci v NNO, zabývajících se péčí o novodobé válečné veterány?“**

Následně jsem zformulovala dvě vedlejší výzkumné otázky:

**1. Jaké motivační nástroje používají vedoucí pracovníci v NNO?**

**2. Změnila se motivace pracovníků v průběhu zaměstnání v NNO? Pokud ano, jak?**

Abych mohla odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, nejprve zodpovím na otázky vedlejší.

**Vedlejší výzkumná otázka č 1.: Jaké motivační nástroje používají vedoucí pracovníci v NNO?**

Cílem této vedlejší otázky bylo zjištění, jaké motivační nástroje ve veteránských nevládních neziskových organizacích používá jejich management pro kvalitní výkon pracovní činnosti jejich zaměstnanců či zaměstnankyň.

Pozornost jsem zaměřila na neziskovou organizaci Československá obec legionářská, z.s., konkrétně na zaměstnance a management projektu Péče o válečné veterány.

Jedním z úkolů managementu, dle teoretického rámce, je personální řízení a vedení svých zaměstnanců, zahrnující soubor takových činností, které souvisejí s posláním organizace a jejím naplňováním prostřednictvím svých zaměstnanců. Tyto činnosti jsou zaměřeny na všechny faktory, které se týkají lidí v pracovním procesu. Rozdíl v řízení ziskových a neziskových organizací je dán zaměřením na zisk u ziskových a posláním organizace u neziskových. Nezastupitelným úkolem managementu je podchycení motivovanosti zaměstnanců, kteří do NNO přicházejí a dále ji podporovat prostřednictvím motivačních prostředků tak, aby motivace a angažovanost pracovníků v zaměstnání podporovala jednak udržitelnost konkrétní NNO a současně její konkurenceschopnost. Aby byl celý proces řízení a vedení účinný, je potřeba, aby management správně naplánoval a poté realizoval efektivně všechny důležité kroky. Management by si měl svou personální činnost dobře naplánovat zejména: (Armstrong, 2007)



- jaké požadavky budou kladeny na výběr nových zaměstnanců
- jakým způsobem bude proveden jejich výběr
- jaké motivační nástroje budou aplikovat na své zaměstnance, jakým směrem budou vést jejich rozvoj
- jaké styly odměňování budou vhodné pro jejich organizaci a jejich zaměstnance

Ještě před započítím výběru nového zaměstnance si vedení musí stanovit kritéria, podle kterých budou zaměstnanci na své konkrétní pozice vybírat. Zejména se jedná o profesní a osobnostní dovednosti a znalosti. Respondent R8, který se výběrového procesu účastní, vyjádřil některé z nich, do užšího výběru vedení zařazuje osoby, které:

- mají znalosti vojenského prostředí nebo mající k němu nějakou vazbu
- mají zájem pracovat v NNO s určitým posláním
- jsou vyzrálé osobnosti s životními zkušenostmi

Respondent R5 jeho výpověď potvrdil: *„...pan XY by vám určitě řekl, jak se mu daří získávat další terénní pracovníky. Protože ti terénní pracovníci by měli být z nějaké sociální skupiny, nejlíp sami váleční veteráni, aby našli společnou řeč. Měli by být rozšíření podle teritoria, podle toho, kde se nachází ti váleční veteráni, kvůli dojezdové vzdálenosti. Všechno je to o ekonomice, začíná a končí to u peněz...“*

Všichni respondenti tato základní kritéria splňují. Respondenti byli osloveni na základě svých dovedností, které jsou ovšem individuální a každý z mých komunikačních partnerů je má jiné. To je znak individuálního přístupu vedoucích pracovníků, pracují s faktem, že každý zaměstnanec je jedinečný a své osobní schopnosti mohou na správně vybrané pracovní pozici skvěle uplatnit. Například respondentka R1: *„...potřeboval písaře, umím dělat administrativu...“*. Další z respondentů projevil ochotu dělat věci jinak (R2), o jiném se všeobecně vědělo, že pátrá, *...po stopách legionářů...“* (R6). Oslovení budoucího zaměstnance se správnými podnětnými návrhy lze nazvat **výchozím motivačním nástrojem vedoucího**. Tento výchozí bod rozhoduje o tom, zda nabízenou práci člověk přijme nebo odmítne a také s jakým zápalem se k ní na počátku postaví.

Pokud vedoucí potenciálního zaměstnance oslovuje už s konkrétními znalostmi o jeho osobě, o jeho dovednostech, může si tento pracovník považovat svou významnost pro NNO a cenit si důvěry, která v něj byla vložena. Toto se může posléze projevit v jeho

pracovním úsilí. Právě **důvěru** jsem identifikovala jako další motivační nástroj. Vedoucí nabízí zaměstnání, objasňuje konkrétní úkoly, kterým by se pracovník měl věnovat: *budeš terénním pracovníkem...*“ Zaznamenala jsem, že respondentům hned v úvodu nabídky práce bylo jasně řečeno, co se od nich očekává. Je důležité, aby svou práci chápali jako **dosazitelnou**, pak ji s větším odhodláním zvládají. V opačném případě se motivovanost ke splnění úkolu zeslabuje:

„...měla jsem hrůzu, co si s tím chlapem mám povídat...“ (R1)

„...na to se nedá zvyknout...to se nedá vyhrát...“ (R2)

Pokud je dána zaměstnanci **možnost podílet se na přípravě a provádění úkolů**, jedná se o velmi silný nástroj motivace. Pracovníci se lépe ztotožní s takovým úkolem, který sám může ovlivnit. Mohou se pak cítit zavázání, aby jeho práce byla správně vykonána. Anebo se aktivně pokouší o změnu. To nejlépe vyjádřil respondent R6:

„, Myšlenka péče o veterány, ten projekt, byl jsem u toho, když se dával dohromady systém, ten harmonogram, jak na té návštěvě co bude. Jenomže je to už překonané, třeba jsem u veterána, po půl hodině ho přeruším, dám mu ty dvě otázky, co potřebuju, no takový je ten systém práce...taky na pracovní dobu zapomeňte, my jedem v režimu přístupný nonstop. Nedá se vůbec říct, že když máme na tu návštěvu hodinu, že to dodržíme. Je to násobně, potom je to už o dalším rozměru, o tom lidském, když vidíte, jak vás veteráni potřebují...“ (R6)

Pro správné provádění pracovních činností i pro motivaci pracovníků je důležitá **zpětná vazba a pravidelná kontrola**. Kontrola plnění úkolů, další z nalezených motivačních nástrojů. Respondenti sdělovali, že v rámci projektu musí měsíčně zpracovávat a posílat vedení do Prahy výkazy provedené práce a předkládat cestovní příkazy. Jednou ročně probíhá vyhodnocení projektu právě na základě předložené administrativy. Kontrola je důležitým motivačním nástrojem, pokud pravidelně probíhá zaměstnanci věnují zadaným úkolům větší pozornost. Nicméně s rozsahem kontroly je potřeba opatrně zacházet. Méně zkušení ji potřebují častěji, cítí pak větší jistotu při práci. Naopak zkušení zaměstnanci by zvýšenou kontrolu mohli brát osobně, může je frustrovat, že své práci nerozumí.

**Pochvala a uznání** je patrně nejúčinnějším motivačním nástrojem. Respondenti uváděli, že 1x ročně při vyhodnocování projektu za určité období bývají ocenění nejlepší

pracovníci jak veřejně, tak i písemně v interním oběžníku. Při rozhovoru s respondentem R1 jsem obdržela čtvrtletník ČsOL, ve kterém byla reportáž o projektu a ocenění nejlepších pracovníků, i s fotografiemi. V reportáži bylo několika konkrétním pracovníkům poděkováno za jejich činnost, každému podle jeho pracovní náplně, co významného pro projekt a spolek vykonali.

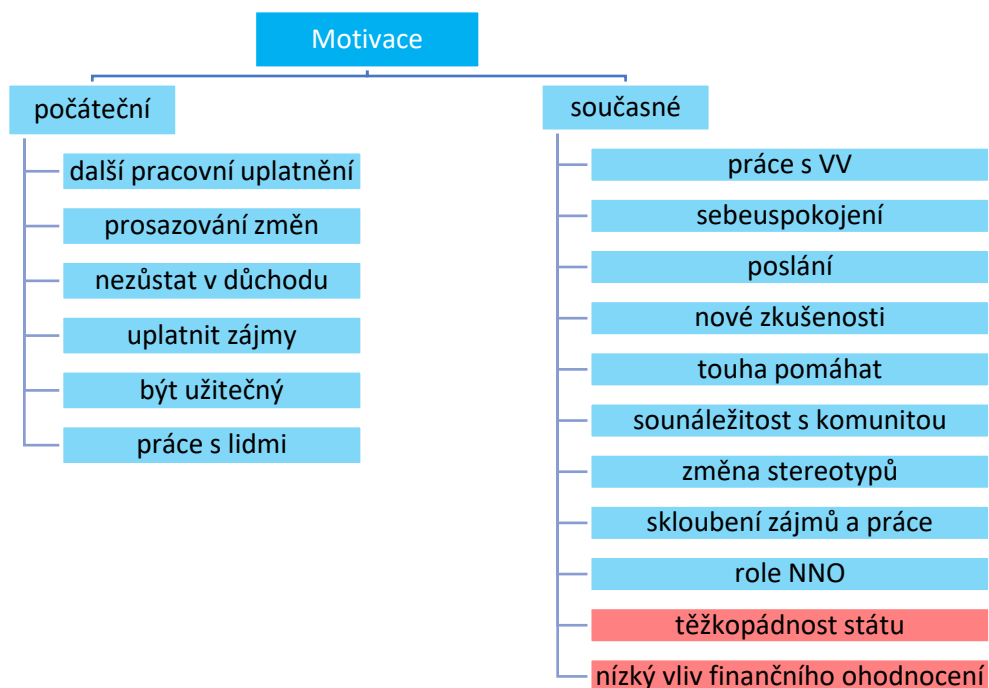
Posledním z motivačních nástrojů, které jsem ve výpovědích respondentů identifikovala, bylo **delegování** některých úkolů na samotné pracovníky. Uváděli je ti pracovníci, kteří se nejčastěji podílejí na organizování různých akcí (respondenti R2, R3, R7, R9). „...*děláme přednášky, děláme výstavy, teď jsme si vymysleli a teď běží projekt Najdi si svého veterána...*“ „...*tak pošleme dopis a čekáme, jestli se ozvou. Podpora na ty naše výmysly z Prahy tady je...*“ V podstatě vedoucí nechá na pracovnících, aby nějakou aktivitu nejen vymysleli, ale i zrealizovali. Delegování je dle mého názoru, velkým projevem důvěry. Je nástrojem motivace a spokojenosti pracovníků, vytváří prostředí pro samostatnost, ochotu zavádět nové věci a také zodpovědnost.

Za závěr zodpovězení vedlejší otázky na motivační nástroje ještě doplním výrok respondenta R8, který je na pozici nadřízeného: „*Nikdy nedělám to, co jsem sám neměl rád jako podřízený.*“ Dle výpovědi ostatních respondentů se mu to asi se mu daří, protože ho mají v oblibě.

## **Vedlejší výzkumná otázka č. 2: Změnila se motivace v průběhu v jejich zaměstnání v NNO? Pokud ano, jak?**

Cílem této vedlejší otázky bylo porovnání jednotlivých motivačních faktorů, které jsou pro respondenty důležité, v průběhu působení v neziskové organizaci ČsOL a jejich působení v projektu Péče o válečné veterány. Mým zájmem byla skutečnost, jak zaměstnanci a zaměstnankyně vnímají motivační faktory při zahájení, v průběhu účasti na projektu a jak se jejich vnímání za tu dobu případně změnilo.

V podkapitole Motivace shrnutí jsem prezentovala výpovědi respondentů v kategorii motivace. Níže pro přehlednost uvádím schéma, z levého sloupce lze vyčíst motivace při vstupu do projektu a v pravém jsou motivace po několika letech pracovních zkušeností.



**Obr. č. 16 Schéma kategorie Motivace, vlastní zpracování**

Každý z respondentů je v projektu zaměstnán již několik let, minimum jsou to 3 roky, maximum 8 let. Dle mého názoru jde o dostatečně dlouhý časový úsek pro reálné zhodnocení důvodů a motivací, proč jsou stále v projektu zaměstnání.

Respondenti vstupovali do spolku Československé obce legionářské a současně do projektu se svými určitými představami. Společnou motivací bylo další pracovní uplatnění. Někteří ji prezentovali jako potřebu plynulého přechodu z minulého zaměstnání, další nechtěli zůstat doma ve starobním důchodu, jiní měli potřebu prosadit nějakou změnu v systému pomoci válečným veteránům a zlepšit jejich mediální obraz. Pro třetinu respondentů bylo motivací možnost propojení jejich zájmů a koníčků s dalším pracovním uplatněním, respondenti jsou amatérskými historiky a jeden z nich odborník v ekonomické oblasti. Shodovali se v motivaci být užitečný, pracovat s lidmi a spojovala je jakási vnitřní odpovědnost za válečné veterány ve spojení se službou vlasti a obyvatelstvu.

Zkušenost několikaleté pracovní angažovanosti v projektu péče o válečné veterány je dle jejich výpovědí zformovala, jejich motivace se dále vyvíjely. Představy na počátku se transformovaly v současný stav. Co se nezměnilo, je práce s lidmi a touha pomáhat potřebným. Jen cílová skupina, u některých, nabyla konkrétnějších obrysů – těší je pomáhat válečným veteránům. Některým z respondentů se daří navazovat na původní motivaci prosazovat změny v oblasti pomoci vysloužilcům, dále rozvíjejí možnost přeměn

v přístupech veřejnosti k válečným veteránům. Mnohdy se inspirovali v zahraničí, kde na vysloužilce společnost nahlíží mnohem přívětivěji než ta naše. Společnou motivací na počátku a v současnosti se jeví také skloubení svých zájmů s pracovní náplní v projektu, zde se jedná o již zmiňované historiky a ekonoma.

Nově respondenti uváděli uspokojení z výkonu své práce v pomáhající profesi, jejich velkou motivací je zpětná vazba klientů i jejich okolí. Během své práce nabývají nové zkušenosti a dovednosti a ty si pak v rámci své komunity mohou vzájemně předávat. To vše je obohacuje a posunuje dál nejen v pracovní činnosti, ale mají možnost pocítit vnitřní uspokojení ze sounáležitosti s komunitou, nejen válečných veteránů, ale i všech ostatních, kteří se na pomoci veteránům podílejí, a kterou veteránská problematika zajímá. V neposlední řadě u respondentů nastupuje motivační faktor podílet se na nezastupitelné roli NNO ve společnosti, být jejich členem a pocit vlastního vnitřního souznění s posláním NNO.

Pro úplný výčet nemohu opomenout i negativní motivační faktory, které respondenti uvádějí jako překážky v jejich pracovních výkonech. Nicméně dle výpovědí mých komunikačních partnerů nemají tak vysokou vážnost a pozitivní motivační faktory mají převahu. V prvním případě se jedná o nízké finanční ohodnocení. Druhým negativním vlivem pro jejich práci uvádějí těžkopádné reakce státu na poskytování pomoci válečným veteránům. Poukazovali na dlouhé časové prodlevy při zavádění potřebné podpory a také na nízký finanční rámec nutný pro její provedení.

Velmi stručná odpověď na druhou vedlejší otázku je tedy – motivace v průběhu zaměstnání pracovníků v NNO a v projektu, podle jejich výpovědí, se změnila, prošla vývojem během let skutečných zkušeností a prožitků a posunula se do konkrétnější, dá se říct, že převládající pozitivní motivační roviny.

Nyní se budu zabývat odpovědí na hlavní výzkumnou otázkou:

**„ Co motivuje pracovníky v jejich práci v NNO, zabývajících se péčí o novodobé válečné veterány?“**

Motivace pracovníků je tematickou oblastí, která se jeví jako jedna z nejdůležitějších v rámci řízení lidských zdrojů. Management jakékoli organizace by měl mít dobře zmapované potřeby a motivace svých zaměstnanců, protože výrazně ovlivňují jejich postoj k pracovní činnosti, jejich výkonnost a z toho plynoucí jasný vliv na fungování a výsledky činnosti té

kteřé organizace. Vedoucí pracovníci by měli porozumět motivacím svých podřízených zaměstnanců a adekvátně k nim vytvářet takové pracovní prostředí, kde budou zaměstnanci pozitivně motivováni a spokojeni. (Legnerová in Dohnalová a kol., 2015)

Československá obec legionářská je nevládní neziskovou organizací, která realizuje projekt Péče o válečné veterány. Právě u zaměstnanců toho projektu jsem zkoumala jejich motivace pro práci v neziskové organizaci pečující o válečné veterány.

V analyzovaných výzkumných datech jsem v kategorii motivace identifikovala dvě základní podkategorie.

Tou první jsou počáteční motivace pro zapojení se do projektu, respektive vstupu do NNO. Na základě výpovědi pracovníků mohu konstatovat, že zaměstnanci obecně mají své určité požadavky a svá očekávání od nového počátku pracovní kariéry v NNO. Výchozí a společnou motivací pro všechny je další pracovní uplatnění, které je dáno různými faktory u jednotlivých pracovníků. Těmi jsou například potřeba plynulého navázání na předchozí zaměstnání, někteří nechtějí ještě zůstat doma ve starobním důchodu, protože se stále cítí pracovní platní a potřební na trhu práce. Jiní mají potřebu a chuť prosazovat určité změny. Jednak v systému péče o válečné veterány, protože ten současný se jim jeví jako nedostatečný, a jednak se pokusit o zlepšení mediálního obrazu a obecné vnímání válečných veteránů veřejností. Další pracovníci vidí příležitost v uplatnění svých zájmů a řešení skloubit své koníčky s novou prací v NNO je pro ně velmi motivující. Společnou motivací je potřeba pracovat s lidmi a být užitečný, navíc pracovníci, vstupující do neziskové organizace zaměřené na péči specifické sociální skupiny válečných veteránů, jsou vedeni svým vlastním vnitřním pocitem odpovědnosti za válečné veterány v souvislosti s jejich službou vlasti a veřejnosti, s nasazením svého zdraví, ale i života.

Během několika let působení v projektu a v NNO zaměstnanci načerpali mnoho nových zkušeností a získali nepřehledné množství dovedností. Jejich motivace se v průběhu pracovní angažovanosti v organizaci vyvíjely a transformovaly se v nové, poplatné konkrétním pracovním událostem. Na základě výpovědi respondentů jsem pojmenovala druhou podkategorii, a to současné motivace, které pracovníky ovlivňují v jejich stávajícím pracovním působení, z dlouhodobého hlediska jsou pro ně významná z pohledu pro jejich setrvání v práci. Pro pracovníky i po několika letech působení v NNO je motivační práce s potřebnými lidmi, jen jejich touha pomáhat se ukotvila v pomoci konkrétní sociální

skupině válečných veteránů. Celkově pracovníci pocítují uspokojení z výkonu své pomáhající profese, jejich velkou inspirací je pozitivní zpětná vazba jejich klientů a blízkého okolí. V této motivaci se projevuje nejen důvěra ze strany klientů, ale i důvěra ze strany zaměstnavatele. Na samém počátku kariéry v NNO byli osloveni s pracovní nabídkou. Tu přijali a nyní si prostřednictvím ocenění svými klienty potvrzují, že důvěru v jejich osobu, kterou do nich vložil zaměstnavatel, nezklamali. Pracovníci oceňují možnost podílet se na přípravách i realizaci úkolů, kterými je zaměstnavatel pověřuje. Tato možnost je pak motivačně vede ke zvyšování jejich pracovního úsilí a samozřejmě jim záleží na tom, aby práce byla co nejlépe odvedena. V průběhu své práce nabývají stále nové zkušenosti a dovednosti, které si pak v rámci své komunity předávají. Pracovníci NNO velmi pozitivně hodnotí poskytnutí volného prostoru k realizaci svých vlastních nápadů, jak zkvalitnit pomoc směrem k válečným veteránům. Ovlivňuje to jejich pracovní spokojenost, která je dále motivuje k větší samostatnosti, zodpovědnosti a chuti podílet se na zavádění nových aktivit ve prospěch válečných veteránů. Pochvala a ocenění za dobře odvedenou práci, od klientů i od nařízených, je pak doslova motorem k další činnosti. Co motivaci pracovníků NNO poněkud zeslabuje, je skutečnost, že je nutné překovávat překážky ve spolupráci se státními orgány, zde v zastoupení Armádou ČR a Ministerstvem obrany ČR. V očích pracovníků NNO reaguje stát velmi nepružně, pracovníky pak frustruje, že některým jejich klientům se nedostane patřičné pomoci anebo se jí nedočkají vůbec. Zaměstnanci jsou si vědomi, že jejich pracovní úsilí je ohraničeno určitým finančním rámcem, který však považují za nedostatečný, jak v oblasti svého vlastního finančního oceňování, tak i na provádění aktivit a plnění úkolů spojených s pomocí válečným veteránům. Naproti tomu kladně vnímají nezastupitelnou roli jejich veteránské organizace ve společnosti. Díky NNO a jejím zaměstnancům se válečným veteránům dostane pomoci, kterou potřebují. Pro další pracovní aktivity zaměstnanci NNO motivující posun k lepšímu ve veřejném mínění o veteránech, o který v NNO velmi usilují. Zaměstnanci díky členství v NNO a práci pro veterány se cítí potřební a pocítují vnitřní uspokojení, že k této komunitě patří.

Motivační procesy považují za nekonečnou dynamickou spirálu činností, které buď pracovníky aktivují a směřují k nějaké žádoucí činnosti a poté je v ní podporují a udržují, anebo naopak je od této činnosti odrazují a utlumují jejich aktivitu. V odpovědi na výzkumnou otázku „Co motivuje pracovníky v jejich práci v NNO, zabývajících se péčí o novodobé válečné veterány?“ spatřují převažující pozitivní motivační pohnutky

pracovníků v NNO, a to za aktivní podpory motivačními nástroji managementu NNO, které ve výsledku vedou k dlouhodobé spokojenosti těchto zaměstnanců.

### **3.3.2 Aplikace výsledků na teoretický rámec**

V poslední podkapitole navazuji na teoretický rámec této diplomové práce. Na teoretická východiska v podobě diferenciaci jednak druhů a jednak teorií motivace aplikuji výsledky svého výzkumného šetření na téma motivací zaměstnanců NNO s veteránskou tematikou.

#### **Motivace vnitřní a vnější**

V teoretické části práce jsem uvedla rozlišení motivací podle povahy motivu. Například Armstrong (2007) uvádí dvě základní možnosti. O vnitřní motivaci lze hovořit, jsou-li potřeby a cíle lidí v pracovním procesu uspokojeny. Zaměstnanci sami ovlivňují, prostřednictvím faktorů jako je odpovědnost nebo třeba podnětná práce a možnost profesního růstu, způsob svého chování a jednání, mají sami nad sebou určitou kontrolu a taktéž svobodu jednání. Pokud se jedná o působení ze strany managementu organizace, pak se jedná o vnější motivaci. Zaměstnanci jsou motivováni např. finančním ohodnocením a různými benefity. V následující tabulce uvádím rozčlenění vnitřních a vnějších motivací, které jsem identifikovala u respondentů ze svého výzkumu. Z přehledné tabulky jasně vyplývá, že zaměstnanci NNO častěji uvádějí motivace vnitřní. Tito lidé podávají pracovní výkony na základě vlastního přesvědčení, ne na základě tlaku managementu. Jejich vnitřní motivátory mají jednoznačně dlouhodobější efekt na jejich pracovní nasazení.



Motivace	
vnitřní	vnější
další pracovní uplatnění možnost prosazování změn nezůstat v důchodu uplatnit zájmy být užitečný, touha pomáhat práce s lidmi, s VV sebeuspokojení nové zkušenosti sounáležitost s komunitou skloubení zájmů a práce	poslání role NNO finanční ohodnocení

**Obr. č. 17 Přehled motivací zaměstnanců NNO, vlastní zpracování**

### Maslowova teorie potřeb

Patří mezi základní a nejznámější motivační teorie. Pomocí pyramidy jsou hierarchicky znázorněny potřeby člověka, kdy je nutné nejprve uspokojit potřeby nižší úrovně, aby mohly nastoupit motivace k plnění potřeb vyšší úrovně. Potřeby dle Maslowova (Bělohávek,1996):

- fyziologické potřeby: potrava (žízeň, hlad), sexuální potřeby, oděv
- bezpečí a jistota: jistota materiálního prostředí a jeho ochrana, potřeba řádu a zákona, jistota mezilidských vztahů
- sounáležitost, láska: potřeba někam patřit, potřeba lásky, přátelství, sounáležitosti
- uznání, sebeúcta: respekt, uznání, spokojenost s vlastní profesionalitou, pracovní prestiž
- seberealizace: formování sebe samého, rozvíjet se s využitím svých vlastností

Podle stručného hierarchického výčtu je evidentní, že u zaměstnanců jsou všechny úrovně pyramidy naplněny a zaměstnanci se pohybují na jejím motivačním vrcholu. Tato skutečnost potvrzuje dlouhodobou pozitivní motivovanost zkoumaného výzkumného vzorku zaměstnanců NNO.

## McGregorova teorie X a teorie Y

Jedna z prvních motivačních teorií. Definuje pracovní chování lidí do dvou naprosto protichůdných směrů. Velmi stručně:

- zaměstnanci teorie X odmítají vlastní pracovní odpovědnost, nemají zájem o práci, jejich motivace jsou stimulovány formou odměn, potřebují kontrolu a řízení.
- zaměstnanci teorie Y chtějí pracovat, přejímají odpovědnost a ve své práci nalézají motivující uspokojení

Legnerová (in Dohnalová a kol., 2015) uvádí, že zaměstnance teorie Y ve větší míře najdeme v organizacích v neziskovém sektoru. Jsou motivováni převážně vlastní vnitřní motivací být prospěšný a mít možnost měnit stav věcí. Její tvrzení přesně potvrzují výsledky mého výzkumného šetření, kdy jsem pátrala po motivacích zaměstnanců NNO pečujících o válečné veterány.

Dle mého názoru na pozitivní motivovanost výzkumného vzorku respondentů má velký vliv management zmíněné neziskové organizace. Při zařazování pracovníků na pracovní pozice ve své organizaci věnuje náležitou pozornost v podobě výběru vhodných zaměstnanců pro tyto pozice, poté pozorně vnímají jejich potřeby a následně prostřednictvím rozmanitých motivačních nástrojů velmi individuálně stimulují své zaměstnance k těm nejlepším pracovním výkonům.

## 4 Závěr

V diplomové práci jsem se věnovala motivacím pracovníků v nevládních neziskových organizacích, které poskytují pomoc novodobým válečným veteránům. Zajímaly mě počáteční motivace, dále pak, jestli se motivace pracovníků v průběhu jejich činnosti v NNO mění a co je ovlivňuje. Pozornost jsem zaměřila na zaměstnance projektu Péče o válečné veterány, který realizuje spolek Československá obec legionářská.

Cílem práce bylo, jak jsem stanovila v úvodu, odpovědět na výzkumnou otázku „*Co motivuje pracovníky v jejich práci v nevládních neziskových organizacích, zabývajících se péčí o novodobé válečné veterány?*“. Abych mohla zodpovědět na tuto hlavní výzkumnou otázku, zformulovala jsem ještě vedlejší výzkumné otázky. Jejich prostřednictvím jsem zjišťovala, zdali vedoucí NNO uplatňují vůči svým zaměstnancům nějaké motivační nástroje a jestli zaměstnanci vnímají v průběhu své činnosti v NNO ve svých motivacích k práci nějakou změnu a pokud ano, tak čím byla způsobena. Na stanovené výzkumné otázky jsem odpověděla. Cíl diplomové práce považuji za splněný.

S ohledem na současný trend v oblasti teorií pracovní motivace a zároveň v návaznosti na různé výzkumy na téma motivace pracovníků v nevládních neziskových organizacích jsem stanovila metodiku svého výzkumného šetření. Prostřednictvím hloubkových rozhovorů jsem se dotazovala deseti respondentů na jejich motivace pro vstup do neziskové organizace, jak se vyvíjely v průběhu let jejich angažovanosti pro sociální skupinu válečných veteránů a jaké faktory pracovníky v jejich činnosti ovlivnily. Respondenti mi svými výpověďmi poodhalili svůj náhled na problematiku válečných veteránů a umožnili mi porozumět pohnutkám, které je přivádí k jejich pozornosti právě k této skupině.

Ve své práci jsem nejprve přistoupila k vysvětlení základních pojmů, vztahujících se k výzkumnému problému. Objasnila jsem tematiku motivací, problematiku válečného veteránství a neziskových organizací, které se válečným veteránům, speciálně těm novodobým, věnují. Teoretické základy byly podstatné pro hlubší pochopení výzkumných počinů v práci.

Samotný výzkum jsem prováděla v několika fázích. Nejprve jsem oslovila vhodný výzkumný vzorek z řad zaměstnanců veteránské organizace, kterou jsem si již dříve

vytipovala na základě stanovených kritérií. S respondenty jsem vedla polostrukturované rozhovory, během nichž jsem zjišťovala, co vše ovlivňuje jejich pohnutky pro práci s veterány v neziskové organizaci. Zdali jim byla potřebná jejich předchozí pracovní zkušenost, jak velmi je ovlivňuje finanční ohodnocení, jak jsou spokojeni s pracovní náplní. Co jim práce v pomáhající profesi přináší a naopak, co ji ztěžuje. Detailní přehled dotazů v rámci prováděných rozhovorů je uveden v příloze č. 1.

V další fázi jsem výpovědi respondentů analyzovala a hledala takové kategorie, které pracovníci uváděli jako důležité pro jejich práci v neziskovém sektoru. Z výzkumu vyplynulo, že počáteční motivace zaměstnanců pro vstup do NNO jsou ovlivněny představami respondentů o svém dalším pracovním uplatnění.

V průběhu kariéry u neziskové organizace se prostřednictvím rozličných zážitků a nově získaných dovedností vyvíjely a transformovaly motivace zkoumaných pracovníků s ohledem na prožité zkušenosti. Vedle potřeby získávat nové zkušenosti mají pracovníci NNO zájem na prosazování změn v zaběhnutém systému pomoci veteránům, které ale vnímají jako nevyhovující. Důležitá je potřeba sounáležitosti s veteránskou komunitou. Respondenti uváděli touhu pomáhat právě jim. Co zůstalo shodné, je potřeba být užitečný.

Ve výsledcích výzkumu se projevil velmi významný vliv vedení organizace. V teoretickém rámci jsem uváděla tvrzení některých autorů odborných publikací, kteří mezi hlavní úkoly managementu v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů řadí výběr vhodných pracovníků a udržování jejich pracovní motivovanosti. Z výzkumného šetření vyplynulo, že v projektu Péče o válečné veterány působí dobře motivovaný personál, který si management zajistil hned na počátku vhodným výběrem svých zaměstnanců. V průběhu práce těchto zaměstnanců je vedení dále podporuje vhodnými motivačními nástroji a zajišťuje si tak nejen bezvadný chod organizace, ale i její konkurenceschopnost.

Je otázkou, jak moc byl výzkum ovlivněn dlouholetými zaměstnanci (v NNO 3 až 8 let) a jejich věkovou strukturou. Tyto zaměstnance formovaly jejich předchozí životní i profesní události, ze kterých vyplynuly jejich současné životní postoje – být potřebný, pomáhat, věnovat se sociální skupině, ke které mají z bývalých profesí blízko. Jak by se do výsledků výzkumu projevil motivace zaměstnanců, kteří by např. byli v projektu jen krátce a jejich pracovní zkušenosti nepřinášely pro ně potřebné podněty? Je patrně zřejmé, že výsledky mého výzkumného šetření byly ovlivněny výběrem konkrétních respondentů.

Nicméně, dle mého názoru, výsledky výzkumného šetření na téma motivace zaměstnanců jsou platné pro skupinu dlouhodobých pracovníků v organizaci.

Ve výzkumu jsem se setkala se zvláštními okolnostmi kolem tzv. mnohočlenství v neziskových organizacích s vojenskou či veteránskou tematikou. Respondenti uváděli, že jsou členy více NNO, zpravidla dvou až tří. Nejprve vstoupili do spolku, který je oslovil svým posláním a zaměřením na činnosti spojených s veteránskou tematikou. Během času zjistili, že jiný spolek je jim svými aktivitami bližší, tak se zaregistrovali i tam. Činnosti, které pak vykonávají u obou spolků se prolínají a není neobvyklá ani úzká spolupráce členů různých organizací. Problém nastává v případech, kdy si někteří členové neplní své členské povinnosti – placení členských příspěvků. Členské příspěvky platí pouze u té organizace, ve které jsou v současnosti více aktivní, a nezatěžují se odpovědností k původní NNO. Zarážející je tolerance všech zúčastněných NNO. Vysvětlení lze nalézt zejména v potřebě získat větší státní dotaci, která se přiděluje podle počtu členů spolku.

Rozhovory s respondenty pro mě byly velkým přínosem. Mají pro mě přesah v podobě bližšího poznání veteránské tematiky pohledem lidí, kteří o ně pečují. Jedná se o lidi velmi uvědomělé, kteří vědí, co od pracovního života mohou očekávat a požadovat.

## **Seznam použitých zkratek**

AČR – Armáda České republiky

AISP – SPIA – Světová asociace modrých baretů

ČR – Česká republika

ČSR – Československá republika

ČsOL – Československá obec legionářská

MO – Ministerstvo obrany

NATO – North Atlantic Treaty Organization, Severoatlantická aliance

NGO – Non Governmental Organization

NNO – nevládní nezisková organizace

OSN – Organizace spojených národů

OBSE – Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě

RMO – Rozkaz ministra obrany

SR – Slovenská republika

SSSR – Svaz sovětských socialistických republik

VV – válečný veterán

V4 – Obranná spolupráce Visegrátské skupiny

## Přílohy

### Příloha č. 1

Jádro polostrukturovaného rozhovoru pro zjištění výzkumného problému – motivace zaměstnanců NNO, zabývajících se péčí o novodobé válečné veterány:

1. *Důvod příchodu do NNO, motivace při vstupu* – Jaký byl váš důvod nástupu do NNO, zabývajících se veteránskou tematikou? Jaké byly okolnosti?
2. *Použitelnost dosavadní kvalifikace, motivace získat potřebnou kvalifikaci pro práci v NNO* – Byla profesně použitelná vaše předchozí kvalifikace (předcházejícího vzdělání, zkušenosti z předešlého zaměstnání)? Byla vám to nabídnuta nějaká potřebná kvalifikace?
3. *Finanční ohodnocení v NNO* – Považujete finanční stránku vaší práce za odpovídající pracovnímu zařazení? Vyhovuje vám současné finanční ohodnocení? Jaký vliv pro vaši pracovní spokojenost má vaše finanční ohodnocení v NNO? Máte nějaké finanční benefity?
4. *Pracovní zařazení* – Jaké typy aktivit provádíte v NNO ve prospěch veteránů? Co byste byl/a ochoten/a podstoupit pro setrvání v současné pozici? Co pro získání nového uplatnění v NNO? Jste spokojen/a se současnou pozicí?
5. *Spokojenost s pracovní náplní* – Vyhovuje vám současná pracovní náplň? Co by stálo za revizi pracovní náplně? Co byste potřebovali ke zkvalitnění vaší práce pro VV? Změnil se nějak váš postoj k Vaší práci v průběhu zaměstnání v NNO?
6. *Benefity práce v NNO* – Jaké benefity vidíte ve své práci? Finanční – materiální – psychické.
7. *Překážky v práci* – Jaké překážky musíte překonávat? Co by vám vaši práci ulehčilo?
8. *Podpora vedení NNO* - Jakou vnímáte podporu od vedoucích pracovníků? Co byste ocenil/a ve vztahu směrem od nadřízených?
9. *Podpora rodiny a přátel* – Máte podporu rodinných příslušníků? Jak oceňují vaši práci pro VV vaši přátelé

## **Seznam obrázků:**

Obr. č. 1 Proces motivace, zdroj Armstrong, (2007, s. 220)

Obr. č. 2 Maslowova hierarchie potřeb, zdroj: Bělohávek (1996, s. 172)

Obr. č. 3 Maslowova hierarchie potřeb, zdroj: Ralph (2013, s. 83)

Obr. č. 4 Počty válečných veteránů v ČR, vlastní zpracování

Obr. č. 5 Počty válečných veteránů v ČR podle účast v misích, vlastní zpracování

Obr. č. 6 Přehled účastníků výzkumu, vlastní zpracování

Obr. č. 7 Jednotliví novodobí váleční veteráni, zapojení do projektu, podle místa pobytu,  
zdroj: interní materiály ČsOL

Obr. č. 8 Jednotliví pracovníci projektu Péče o VV podle místa působnosti, zdroj: interní  
materiály ČsOL

Obr. č. 10 Schéma kategorie Typy pracovních aktivit, vlastní zpracování

Obr. č. 11 Schéma kategorie Finanční zabezpečení, vlastní zpracování

Obr. č. 12 Schéma kategorie Překážky, vlastní zpracování

Obr. č. 14 Schéma kategorie Spolky, vlastní zpracování

Obr. č. 15 Schéma všech kategorií, vlastní zpracování

Obr. č. 16 Schéma kategorie Motivace, vlastní zpracování

Obr. č. 17 Přehled motivací zaměstnanců NNO, vlastní zpracování



## Zdroje a literatura

### Knihy

.ANHEIER, Helmut K.aut. The nonprofit sector in the united nations system of national accounts: definition, treatment, and practice /Helmut K. Anheier, Gabriel Rudney and Lester M. Salamon. Baltimore: The Johns Hopkins University. Institute for policy studies, 1992. s. 33

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BABBIE, Earl R. The practice of social research. 13th ed. [Belmont]: Wadsworth Cengage Learning, c2013. ISBN 978-1-133-05009-4.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. Učebnice pro každého. ISBN 80-85839-09-1

DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4., nezměněné vydání. Praha: Karolinum, 2011. 372 stran. ISBN 978-80-246-1966-8.

DOHNALOVÁ, Marie et al. Lidské zdroje v sociálních podnicích. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 187 stran. ISBN 978-80-7552-060-9

DRUCKER, Peter Ferdinand. Řízení neziskových organizací: Praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1

DZIAKOVÁ O. Vojenská psychologie. Triniton, Praha. 2009, ISBN 978-80-7387-156-7

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6

FRENZEL, Ralph. Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici. 2. české vyd. Praha: Grada, 2013. 154 s. ISBN 978-80-247-4637-1

GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

CHARMAZ, Kathy. Constructing grounded theory. 2nd edition. Thousand Oaks, Calif.: Sage, [2014]. Introducing qualitative methods. ISBN 08-570-2914-2.

JEŘÁBEK, Hynek. Úvod do sociologického výzkumu. dot. Praha: Karolinum, 1993, 162 s. ISBN 80-706-6662-5

KRAUS, J. a PETRÁČKOVÁ, V. Akademický slovník cizích slov: A-Ž. Vyd. 1, dotisk. Praha: Academia, 1997. 834 s. ISBN 80-200-0607-9

MASLOW Abraham. a Hana ANTONÍNOVÁ. O psychologii bytí. Praha: Portál, 2014, ISBN 978-0-262-0618-7

MATOUŠEK, Oldřich a kol. Metody a řízení sociální práce. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. 380 s. ISBN 978-80-7367-502-8

MIOVSKÝ, Michal. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 332 s. Psyché. ISBN 80-247-1362-4.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2

PAVELKOVÁ D., Koreláty životní spokojenosti, stresu a kvality psychického stavu u vojáků po návratu ze zahraniční mise. Magisterská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc, 2013

PETRUSEK, Miloslav. Teorie a metoda v moderní sociologii. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-706-6799-0.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 151 s. Manažer. ISBN 80-247-0403-X

RŮŽIČKA, Jiří. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha: Vys. šk. ekon., 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X

SKOVAJSA, Marek. Občanský sektor: organizovaná občanská společnost. Vyd. 1. – Praha: Portál, 2010. – 376 s. ISBN 978-80-7367.681-0 (váz.)

STRAUSS, Anselm L. a CORBIN, Juliet. Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 1999. 196 s. Scan; sv. 2. ISBN 80-85834-60-X.

ŠAMÁNKOVÁ, Marie et al. Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 134 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3223-7

ŠVARŤÍČEK, Roman a kol. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

## **Zákony**

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb. [o bezpečnosti České republiky]

Zákon č. 89/2012 Sb., [občanský zákoník]

Zákon č. 170/2002 Sb., [o válečných veteránech]

Zákon č. 219/1999 Sb., [o ozbrojených silách České republiky]

Zákon č. 221/1999 Sb. [o vojácích z povolání]

## **Prameny**

Databáze válečných veteránů, interní materiál Ministerstva obrany.

Dotazníkové šetření, Péče o válečné veterány, 2010, interní materiál Ministerstva obrany

Dlouhodobý výhled pro obranu 2030. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – VHÚ Praha, 2015. ISBN 978-80-7278-666-4

Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_8001\\_9000/8492/005.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_8001_9000/8492/005.pdf) [cit. 20. 10. 2020].

Koncepce péče o válečné veterány v letech 2013-2017, interní materiál Ministerstva obrany.

Koncepce péče o válečné veterány v letech 2017-2021, interní materiál Ministerstva obrany.

Rozkaz ministra obrany RMO č. .95/2014 Věstníku, Spolupráce s profesními spolky v působnosti rezortu Ministerstva obrany, ve znění pozdějších předpisů

Memorandum o spolupráci. Dostupné z: <https://veterani.army.cz/sites/veterani.army.cz/files/dokumenty/zakladni-stranka/memorandum-2011.pdf> [cit. 20. 10. 2020].

## **Elektronické zdroje**

Teorie X a teorie Y [on-line]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Teorie\\_X,\\_Y,\\_Z,\\_A](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Teorie_X,_Y,_Z,_A)

Sociologická encyklopedie, Sociologický ústav AV ČR cit. [20. 12. 2020]

Konvence o právech a povinnostech států [on-line]. Dostupné z: <http://www.cfr.org/sovereignty/montevideo-convention-rights-duties-states/p15897> [cit. 20. 10. 2020]

American veterans Center [on-line]. Dostupné z: (<http://www.americaveteranscenter.org/>) [cit. 28. 11. 2020]

Minimální mzda od 1.1.2021[on-line]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda> [cit. 28. 12. 2020]

Československá obec legionářská, z.s. [on-line]. Dostupné z: <https://www.csol.cz/> [cit. 20. 10. 2020]

Informace o spolcích spolupracujících s MO ČR [on-line]. Dostupné z:  
<http://www.veterani.army.cz/spolky> [cit. 20. 10. 2020]

Odbor pro válečné veterány [on-line]. Dostupné z: <http://www.veterani.army.cz> [cit. 20. 10. 2020]