

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

RIGORÓZNÍ PRÁCE

**ROZVOJ LIDSKÉHO KAPITÁLU PROFESIONÁLNÍCH VOJÁKŮ
PRO DRUHOU KARIÉRU**

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená rigorózní práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje z nichž jsem při zpracování textu čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury a zdrojů na konci textu.

V Liberci dne 8.1.2023

..... Mgr. Jan Kašuba

PODĚKOVÁNÍ

Především musím v první řadě a nejvíce poděkovat mé dlouholeté akademické múze PhDr. Kateřině Thelenové PhD., která vedla mé kroky nejenom při této rigorózní práci, ale provází mě celým dosavadním vysokoškolským studiem. Bez jejich neocenitelných rad, neskonalé trpělivosti, ochotě, vstřícnosti a neutuchající podpory by nikdy ten vyjukaný student 1. ročníku bakalářského studia, kterým jsem byl, nemohl dokráčet k sepsání této práce. Za to ji budu navždy obrovsky vděčný. Významné poděkování pak patří mým kamarádům, bývalým vojenským profesionálům, jejichž spolupráce mi v nemalé míře ulehčila tvorbu mého výzkumu. Rovněž nesmím opomenout poděkovat kolegyni Ing. Kristýně Binkové PhD. na jejíž provedený výzkum jsem mohl ve své práci částečně navázat. V neposlední řadě děkuji Veronice Vaničkové, kterou jsem na úkor studia nesčetněkrát opomíjel a Nikole Bobokové.

Anotace

Hlavním tématem a smyslem předložené rigorózní práce nazvané "Rozvoj lidského kapitálu profesionálních vojáků pro druhou kariéru" bylo porozumět strategii pracovní dráhy vojáka po propuštění z armády a zjistit, zda a jak bývalí profesionální vojáci budují na trhu práce svoji druhou profesní kariéru. Stanoveného cíle bylo dosaženo na základě individuálních sdělení od vybraných bývalých profesionálních vojáků, kde pomocí polostrukturovaných rozhovorů byla interpretována jejich trajektorie kariérní změny pracovní dráhy. Provedením biografického výzkumu, který se zabýval mobilizací lidského kapitálu v prostředí sociální změny a orientací člověka v kritickém uzlu životní dráhy, došlo metodou narativní analýzy užití v orální historii, k vysledování procesu adaptace, při změně jejich pracovně-kariérního uplatnění.

Rigorózní práce se člení na teoretickou a empirickou část. V teoretické části práce jsou pomocí odborné literatury popsána témata: životní dráha, povaha práce, práce, zaměstnání, povolání, profese, pracovní dráha, kariéra, kariérový pohyb, syntetický status, změna, sociální změna, krize, lidský kapitál, sociální kapitál, AČR, vojenský outplacement, rekvalifikace a andragogická koncepce rekvalifikace. Empirická část práce obsahuje: metodologii výzkumu, cíl práce, sběr podkladů, objekt zkoumání, design výzkumu, strukturu výzkumného designu, dílčí kroky práce s daty, formulaci zakotvené teorie, výstup výzkumného šetření, komparaci výzkumných šetření a diskusi.

Práce předkládá dva výstupy. Prvním je zjištění strategií, v podobě využitého zmobilizovaného lidského a sociálního kapitálu, který bývalí vojenští profesionálové aplikovali v procesu adaptace na nové pracovní uplatnění, při současném vysledování toho, co je pro ně v rámci budování druhé kariéry zásadní. Druhý výstup práce interpretuje vytvořenou zakotvenou teorii vojáka po opuštění z AČR. Sekundárním cílem práce při zkoumání podobné problematiky pracovní uplatnitelnosti vojáků z povolání po zániku služebního poměru v rámci přechodu do nového zaměstnání a zahájení tzv. druhé kariéry, je reflexe Ing. Kristýny Binkové PhD z roku 2018.

Klíčová slova: Armáda ČR. Kariéra. Krize. Lidský kapitál. Mobilizace. Outplacement. Povolání. Pracovní dráha. Práce. Profesní dráha. Sociální kapitál. Sociální změna. Syntetický status. Změna. Životní dráha.

Annotation

The main topic and purpose of the presented rigorous thesis entitled "Developing the human capital of professional soldiers for a second career" was to understand the career path strategy of a soldier after discharge from the army and to find out if and how former professional soldiers build their second professional career on the labor market. The set goal was achieved based on individual communications from selected former professional soldiers, where the trajectory of their career change was interpreted using semi-structured interviews. By carrying out biographical research, which dealt with the mobilization of human capital in the environment of social change and the orientation of a person in a critical node of the life path, the method of narrative analysis used in oral history was used to trace the process of adaptation when changing their work-career application. The rigorous work is divided into a theoretical and a practical part. In the theoretical part of the thesis, the following topics are described with the help of professional literature: life path, nature of work, work, employment, occupation, profession, career path, career, career movement, synthetic status, change, social change, crisis, human capital, social capital, ACR, military outplacement, retraining and andragogic concept of retraining. The empirical part of the work includes research methodology, the aim of the work, data collection, the object of investigation, research design, the structure of the research design, partial steps of working with data, formulation of the grounded theory, conclusions of the research investigation and a discussion containing the comparison of research investigations. The work presents two outputs. The first is to find out the strategies, in the form of mobilized human and social capital used, that former military professionals applied in the process of adapting to a new work application while simultaneously tracing what is essential for them in building a second career. The thesis's dual output interprets the soldier's established theory after leaving the Czech Army. The secondary aim of the work, when examining a similar issue of the work applicability of professional soldiers after the end of the service relationship as part of the transition to a new job and the start of a so-called second career, is the reflection out by Ing. Kristýna Binková Ph.D from 2018.

Keywords: Army of the Czech Republic. Career. Crisis. Human capital. Outplacement. Mobilization. Profession. Job path. Work. Career path. Social capital. Social change. Synthetic status. Change. Lifepath.

OBSAH

ÚVOD	11
TEORETICKÁ ČÁST	14
1 Základní koncepty	14
1.1 Pojem životní dráha	14
1.2 Biografie v kontextu životní dráhy	16
1.3 Vymezení konceptu životní dráhy	18
1.3.1 Teorie životního cyklu	19
1.3.2 Teorie životní dráhy	21
1.4 Klíčové principy životní dráhy	22
1.5 Životní dráha ve vztahu k jedinci	24
1.5.1 Individualizace v životní trajektorii	26
2 Pracovní dráha	28
2.1 Práce jako objekt sociologického zkoumání	29
2.1.1 Povaha práce	30
2.1.2 Pracovní orientace	33
2.2 Pracovní pozice, zaměstnání, povolání v kontextu práce	34
2.3 Povolání jako ukazatel sociálního statusu	39
2.4 Profese	40
2.4.1 Syntetický status jako součást charakteristiky profese	44
2.5 Kariéra	44
2.6 Kariérový pohyb	49
2.6.1 Kariérový pohyb v rámci jedné organizace	50
2.6.2 Kariérový pohyb mezi organizacemi	54
3 Změna jako kategorie andragogiky	58
3.1 Řízení změn v současném pojetí kariéry	59
3.2 Přípravenost na změnu	62
3.2.1 Odpor ke změně	63
3.3 Nezaměstnanost jako příklad disociovaného statusu	66
3.3.1 Základní kategorie sociálního statusu	67
3.3.2 Sociální změna	71
4 Krize	73
4.1 Vymezení pojmu krize	73
4.1.1 Krize v andragogickém kontextu	75
4.2 Původ celosvětové finanční krize před rokem 2009	78
4.3 Krize v Česku okolo roku 2009	81
4.3.1 Nezaměstnanost v Česku v období krize	83
4.3.2 Genderový kontext krize	87
4.3.3 Věkový a vzdělanostní aspekt krize	89
4.4 Spouštěče krizové situace	93
4.4.1 Rolová ztráta	94
4.4.2 Faktor stresu v zátěžové situaci	96
4.5 Fáze krizové reakce	97

4.6 Prvky mobilizovatelné v krizi	101
4.6.1 Lidský kapitál.....	102
4.6.2 Sociální kapitál.....	104
4.6.3 Sociální okolí jako neformální pomoc	105
4.6.4 Institucionalizovaná formální pomoc.....	107
5 Armáda České republiky.....	110
5.1 Služební poměr vojáka	115
5.1.1 Propuštění vojáka ze služební poměru	116
5.2 Outplacement v armádním kontextu	118
5.3 Rekvalifikace v podmínkách AČR.....	123
5.4 Andragogická koncepce rekvalifikace	126
5.5 Základní outplacementové nástroje AČR	129
5.5.1 Rekvalifikace v intencích AČR.....	129
5.5.2 Odbytné, odchodné a výsluhový příspěvek.....	137
5.6 Podpůrné outplacementové nástroje AČR	140
5.6.1 Duchovní služba AČR.....	140
5.6.2 Psychologická služba AČR	144
5.6.3 Participační aktivity resortu obrany se státními podniky	147
EMPIRICKÁ ČÁST	149
6 Metodika výzkumu.....	149
6.1 Cíl práce	149
6.2 Sběr podkladů pro námět práce a realizaci výzkumu.....	150
6.3 Objekt zkoumání	150
6.4 Design výzkumu.....	153
6.5 Etika výzkumu.....	156
6.6 Struktura výzkumného designu	158
6.7 Dílčí kroky práce s daty	159
6.8 Tvorba zakotvené teorie	175
6.8.1 Formulace zakotvené teorie	177
7 Výstup výzkumného šetření	178
8 Diskuse.....	195
ZÁVĚR.....	216
SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ	219
SEZNAM LEGISLATIVNÍCH DOKUMENTŮ.....	235
SEZNAM TABULEK	236
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	236
SEZNAM GRAFŮ.....	236
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	237
SEZNAM PŘÍLOH.....	238
PŘÍLOHOVÁ ČÁST.....	239

ÚVOD

Sepsáním této rigorózní práce jsem se rozhodl badatelsky navázat na moji předešlou obhájenou diplomovou práci¹, ve které jsem sledoval, jak strážníci Městské policie Liberec vnímají a přistupují k celoživotnímu učení v rámci svého současného či eventuálně budoucího povolání a ptal se, jak vnímají riziko ztráty pracovního místa a následnou možnost či šanci uplatnění se na jiné pracovní pozici, nebo v odlišném oboru. Tehdy toto téma sondovalo názory konkrétních pracovníků na možnou ztrátu jejich zaměstnání či změnu kariéry. Narozdíl od předjímaní ztráty pracovní pozice se tato práce zaměřuje na trajektorie změny, vyvstalé faktickým následkem ztráty zaměstnání, kde pomocí retrospektivního šetření, ve kterém již není možné sbírat data o postojích či motivacích, naopak sleduje faktické chování u vybraných bývalých profesionálních vojáků při novém uplatnění se na trhu práce. Předložený text se tak dílčím způsobem zabývá profesní mobilitou a souvislostmi změny povolání, která ve sledované životní etapě modelovala individuální osudy pracovní dráhy respondentů. Další motivací pro volbu tématu rigorózní práce byla má doposud dvacetiletá pracovní dráha, při níž jsem vystřídal celkem čtyři naprosto odlišná zaměstnání, kdy jednoznačně nejtěžší a nejnáročnější změnou pro mě bylo nedobrovolné přerušování vojenské kariéry v procesu optimalizace pracovních míst v roce 2009, tedy v době, kdy v Česku probíhala hospodářská recese. Toho roku muselo Armádu České republiky společně se mnou opustit z důvodu organizačních změn celkem 746 vojáků.² Není tajemstvím, že pro mnoho z nich se jednalo o nelehký odchod, který nastal v nejméně vhodné době a významně zasáhl jejich pracovní a rodinný život.

Během mého působení u Armády České republiky jsem v pozici profesionálního vojáka ať již v praporčické či důstojnické hodnosti, důkladně poznal nejen tuto specifickou a úzkoprofilovou profesi, ale i personální mechanismy armádního propouštění, které znamenalo pro mnoho vojáků po řadě odsloužených let konec vojenské kariéry. Přestože jsem v armádě prošel řadou kurzů a získal díky tomu plno nových dovedností, dovoluji si tvrdit, že většina z takto roky nabytých kompetencí, nemá v civilu relevantní uplatnění.

¹ KAŠUBA, J. 2013. *Celoživotní učení jako andragogická kategorie a životní postoj*. Praha. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, obor Andragogika. Vedoucí diplomové práce Kateřina Thelenová.

² Písemná odpověď od Agentury personalistiky Armády České republiky ze dne 4.6.2018 viz příloha č.2.

Toto zjištění si člověk uvědomí zejména tehdy, kdy je přímo konfrontován s tvrdou realitou na trhu práce. Proto svůj výzkum na základě zkušeností z armády reflektuji v diskurzu změny, při kterých je člověk vytržen ze svého původního pracovního prostředí a musí se co nejrychleji adaptovat na nové podmínky. Téma rigorózní práce jsem následně nazval Rozvoj lidského kapitálu profesionálních vojáků pro druhou kariéru.

Z uvedeného vyplývá požadavek na reflexi zkreslení výzkumu osobou badatele. Výzkum proto probíhal při vědeckém pracovišti na Technické univerzitě v Liberci, kdy docházelo k pravidelným konzultacím s erudovaným vědeckým pracovníkem, který byl metodickým vedením supervisorem pro zachování reliability a validity výzkumu.

Rigorózní práce se skládá z teoretické a empirické části. V první – teoretické části vymezují základní pojmy výzkumu v diskurzu jak obecné andragogiky a andragogiky jako vědy o mobilizaci lidského kapitálu, tak z oblasti specificky zaměřené na pracovní dráhu vojáka Armády ČR dle přiložené rešerše.³ Teoretické východisko v práci vychází z definice syntetického statusu s interpretací sociální změny vojenských profesionálů v jejich kritickém uzlu životní dráhy. Dále se zde věnuji tématům, jakými jsou životní dráha, pracovní dráha, práce, kariéra, změna, lidský a profesní kapitál a krize, přičemž u některých kapitol záměrně pracuji i s výrazně letitými monografiemi od autorů: Alana (1989), Baumana (1967), Charváta a Večerníka (1978), Vasiljuka (1988), aj., u nichž jsem užil pouze ty části textu, které nepovažuji za poplatné době jejich vzniku. Závěr teoretické části pak patří Armádě České republiky a jejím nástrojům v oblasti outplacementu.

V druhé – empirické části práce jsem zvolil výzkumný design biografického výzkumu, kde na základě individuálních sdělení bývalých profesionálních vojáků byla interpretována jejich trajektorie změny pracovní dráhy. Koncept zpracování biografických dat užitých v orální historii pomocí narativní analýzy jsem pro větší validitu a rozšíření platnosti doplnil o výstupy již provedeného výzkumu v související problematice pracovní uplatnitelnosti vojáků z povolání po zániku jejich služebního poměru, způsobům pomoci při přechodu do nového zaměstnání a zahájení tzv. druhé kariéry Binkové (2018).

³ Rešerše: Druhá kariéra profesionálního vojáka AČR viz příloha č. 1.

Cílem a výstupem předložené rigorózní práce jsou popisy konkrétních strategií v pracovních drahách vojáků po propuštění z armády a zjištění, co konkrétně bývalí profesionální vojáci mobilizují pro jejich nové pracovní uplatnění a druhou kariéru, jak reagovali v kritickém uzlu jejich životní dráhy, jaké jsou jejich priority ve vztahu k novému pracovnímu místu, jakou konkrétní práci si na trhu práce zvolili a v neposlední řadě to, jak vnímají své budoucí perspektivy skrze jejich pracovní-kariéerní znovuplatnění.⁴

Za největší přínos práce je možné považovat získání a zanalyzování značného množství dat, kdy na základě jednotlivých trajektorií v konceptu životní dráhy informantů bylo dosaženo zprostředkovaného subjektivního pohledu u doposud andragogikou sporadicky zkoumaného a Armádou České republiky řídicí zmapovaného problému procesu adaptace na pracovní změnu po propuštění z armády u profesionálních vojáků, jakožto specifické profese, jež má přesah nejenom do dalších profesí ale také do obecné andragogiky.

⁴ V této práci své respondenty z řad vybraných bývalých profesionálních vojáků nazývám rovněž informanty a komunikačními či naračními partnery. Vždy se ale jedná o ten samý sledovaný vzorek, s nímž byl tento výzkum uskutečněn (pozn. autora).

TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní koncepty

V první kapitole této rigorózní práce nejprve operacionalizují základní koncepty, na které budu v další části textu práce po provedené deskripci navazovat.

1.1 Pojem životní dráha

V době oslav stého výročí vzniku Československa panuje v Česku dlouhodobě rekordně nízká nezaměstnanost, tedy stav, kdy firmy jen obtížně shánějí zaměstnance, což zvyšuje tlak na zvyšování mezd (Holý 2018), má za následek to, že tuzemská obecná míra nezaměstnanosti se v roce 2018 dle Českého statistického úřadu průměrně pohybovala okolo 2,3 % (ČSÚ 2019a). Proto není logicky ničím výjimečným to, že většinová společnost má v ČR zejména v posledních letech své pracovní místo, jak níže ukazuje tabulka č. 1.⁵

Tabulka č. 1. Ukazatel míry nezaměstnanosti v ČR od 3. čtvrtletí 2017 do 2018

Ukazatel	3. čtvrtletí 2017	4. čtvrtletí 2017	1. čtvrtletí 2018	2. čtvrtletí 2018	3. čtvrtletí 2018
Míra zaměstnanosti (%)	58,9	58,9	58,8	59,2	59,3
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2,8	2,4	2,4	2,2	2,3
Míra ekonomické aktivity (%)	60,6	60,4	60,3	60,5	60,7

Zdroj: ČSÚ 2019a.⁶

Vzácnou výjimkou je ale již ta skutečnost, že by někdo zůstal po celou délku svoji životní dráhy na stejné pracovní pozici či pracovním místě. Mnoho lidí tak za svůj produktivní věk vystřídá zaměstnání, povolání či zcela změni profesní dráhu.

⁵ Pojem pracovní místo vysvětlím v další části textu.

⁶ V tabulce č. 1 záměrně neukazuji data po roce 2018, neboť tato data reflektují dobu výzkumu Binkové (2018) a rok, kdy jsem já započal svůj výzkum (2018). Výzkum jsem dokončil a sepsal v roce 2022 (pozn. autora).

Jelikož se tento výzkum věnuje kariérní změně osob opouštějících Armádu ČR, kde sleduje zejména pracovní dráhu optikou životní dráhy v prostředí změny u profesionálních vojáků, budu se coby badatel na poli integrální andragogiky jako humanitní vědy, která „reflektuje jevy a fenomény, uchopované nejen dospělým člověkem, ale člověkem v celé jeho životní dráze,“ jak podotýká Thelenová (2011, s. 18), zabývat otázkou, co se s člověkem v průběhu jeho života „*děje*“.

Porozumět změnám, zejména pak v prožívání a jednání osobnosti jedince na danou událost, či sled událostí, totiž znamená, dozvědět se, v čem tyto změny spočívají. Zajímá mě tedy nejen proces socializace – jak jednotlivec rozvíjí ve společnosti své kompetence a svoji identitu, ale i proces individualizace, tedy to, jak člověk organizuje svůj život v paralele jeho sebe-reflexivity a sebe-regulace (Kubátová 2010, s. 106–107).

Stejně jako vše na tomto světě, i člověk – respektive jeho osobnost se neustále po celý život vyvíjí a zákonitě prochází určitými etapami. Má tedy svoji historii. Já se pro potřeby tohoto textu zaměřím také na historii člověka. Vzhledem k omezenému rozsahu této práce ale nebude má pozornost upřena na celý život jedince ve smyslu celoživotního cyklu. V centru mého zájmu stanou určité konkrétní prožité životní etapy respondentů.

V souvislosti se sociologicky orientovaným přístupem budu na podkladě otázek: *Čím člověk byl? Čím se stal? Co vykonal?* Sledovat, jaké adaptační mechanismy jedinec použil v orientování se v přístupech k celoživotnímu vývoji v reakci na změny, které se v průběhu jeho života odehrály (Smékal 2002, s. 393).

K tomu je zapotřebí znát individuální dráhu jedince, respektive zmapovat životní dráhu, kterou „lze velmi obecně definovat, jako souhrn po sobě následujících prožitků a činů jedince, které jsou vyvolány vnějšími příčinami a ovlivněny vnitřními podmínkami, které společně tvoří životopis jedince“ (Smékal 2002, s. 392).

Vzhledem k faktu, že každá životní dráha člověka je ovlivněna řadou sociologických, biologických a psychologických faktorů, můžeme ji dle Millové (2012, s. 50) hodnotit ze dvou úrovní vývojových procesů, kdy makroúroveň odráží především sociologicky podmíněný důraz na společnost, ve které člověk žije.

Mikroúroveň se pak týká biologického, psychologického a behaviorálního aspektu vývoje člověka, který v průběhu jeho životní dráhy formují ve společenském systému nejrůznější instituce, jež kladou na jedince s jeho přibývajícím věkem různé požadavky

„Životní dráha člověka tedy není něčím izolovaným, ale naopak tkví v mezilidských a sociálních vztazích, které omezují, nebo podporují její směřování“ (Millová 2012, s. 50).

U respondentů se tak zabývám životními dráhami nejenom pro zjištění změny v konkrétním období jejich života, ale i proto, abych pochopil souvislosti jednotlivých změn v systému osobnost – čas – situace (Smékal 2002, s. 392).

Z dosud řečeného je patrné, že „*model životní dráhy*“ není jen jakýmsi sociálně-historickým produktem, ale především produktem subjektu samotného (Kubátová 2010, s. 110).

Jde tedy o téma, v němž se setkává objektivní přístup se subjektivním, a právě subjektivní přístup koresponduje s biografickým výzkumem této rigorózní práce. Vzhledem k tomu, že těžiště kvalitativního výzkumu se soustředí na analýzu osobních biografii, považuji v následujícím textu za důležité popsat biografii v kontextu životní dráhy.

1.2 Biografie v kontextu životní dráhy

Biografie není de facto ničím jiným než životopisem, respektive konkrétním životem konkrétního člověka, na který musíme nahlížet přísně individuálně. Biografii lze stejně jako Kubátová (2010, s. 108) chápat, jako „výjimečný životní příběh nějaké konkrétní osoby.“

Abych mohl zachytit něčí subjektivní příběh, musím nejprve vědět, čím tak učiním. Při výzkumu životních drah se kloním zejména k metodě „*life story*“, která je založena na vyprávění „životního příběhu“ narátora, (vypravěče) o svém vlastním životě či jeho části. Jedná se tedy o autobiografické vyprávění, vytvářené v interakci s výzkumníkem (Dudová 2011, s. 3).

Vzhledem k provázanosti jedince se sociální strukturou, nelze biografii považovat pouze za strohé pře vyprávění minulosti, neboť biografie prostřednictvím časové subjektivity sleduje proměny sociálního postavení a řazení životních událostí v procesu stárnutí u jednotlivců i skupin (Alan 1989, s. 47–48).

Tím, že narátor vypráví životní příběh skrze svoji současnou perspektivu, kdy zároveň může hodnotit a přikládat významy minulým událostem úplně jinak, nežli to činil v době, kdy k nim docházelo, získává vyprávění charakter historické neopakovatelnosti a relativní otevřenosti vůči budoucnosti (Dudová 2011, s. 3).

Biografie ve smyslu individuálního životního příběhu je tak dle Kubátové (2010, s. 108) „konkrétním dokumentem nějaké všeobecné, kolektivně sdílené historie.“

S ohledem na tuto práci je takovým kolektivním sdílením historické období krize v ČR zejména v roce 2009, kdy v rámci optimalizace museli respondenti opustit řady AČR a najít si nová pracovní místa. Na základě životních příběhů bývalých profesionálních vojáků lze tedy sledovat proces vytváření jejich identity, neboť vyprávěním jimi zachyceného a interpretovaného příběhu prezentují především sami sebe.

Usiluji-li o pochopení člověka jako celostní bytosti, která žije v reálných sociálních vztazích, musím odhalit analýzu možností jednotlivce biograficky utvářet svoji identitu. Na biografiích bývalých vojáků mohu vyzorovat nejenom zařazování nových biografických zkušeností do jejich stávajícího vědění – tedy vnitřní výstavbu identity, ale v neposlední řadě lze na biografické sebe-prezentace pohlížet také jako na určitý způsob, jak ostatním explicitně říct, kdo jsme, kým jsme se stali, a jak, jaké jsme nabyli zkušenosti (Kubátová 2010, s. 108).

Proto „v tomto kontextu přesahuje chápání identity představu hotového bytí, jelikož v biografickém vyprávění, jak uvádí Kubátová (2010, s. 108), vypravěč nedisponuje žádnou jednou provždy pevně danou identitou, ale naopak, stále svou identitu vytváří. Smysl narativních biografií pak vyjadřuje nejen vnímání vlastní kontinuity v čase, ale také vnímání diskontinuity.“

„Zkoumat konkrétní životní příběhy či životní cykly v biografiích, znamená, zaměřit se na hledání interpretace významů v jednotlivých životních fázích a přechodů mezi nimi, přičemž základem jsou právě vyprávěné individuální životní příběhy, jež Singer (2004) nazývá „*narativní identitou*“, která dle McAdams (2005) dává vlastnímu životu určitý stupeň jednoty a cíle, ve shodě s konvencemi, jimiž se řídí vyprávění příběhů v dané kultuře a společnosti,“ jak uvádí Dudová (2011, s. 3).

Budeme-li vycházet z teze, že lidé při budování vlastní identity konstruují smysl svého života a tento „*smysl*“ má podobu určitého příběhu, pak musí být naší snahou skrze narativní přístup této konstrukci plně porozumět (Dudová 2011, s. 3).

To znamená, životní dráhu respondentů nevnímat za popis sledu životních událostí, ale chápat ji v širším kontextu jako jejich individuální psychosociální konstrukci (Dudová 2011, s. 3).

Metoda životních příběhů užitá v orální historii respondentů nás tedy zajímá s ohledem na to, jak různí lidé reagují na stejné události či změny, neboť je mohou odlišně prožívat a interpretovat v závislosti na výchozích podmínkách. Proto se v rámci biografického typu výzkumu u sledovaného vzorku se zaměřím na zkoumání subjektivních významů v životních příbězích, které jak očekávám, budou skrze osobní zkušenosti reflektovat sociální realitu respondentů. Můj zájem proto bude směřován k inter-subjektivním konstruktům, kdy na podkladě zprostředkovaných interpretací budou zachyceny a následně ze zakotvených dat interpretovány příčinné mechanismy životních událostí, které sehrály zásadní roli při formování a ovlivňování současných životních drah respondentů.

Při biografickém rozhovoru nebude mým cílem explicitně zachytit samotnou událost v lidském životě, ale jak uvádí Millová (2012, s. 50), pochopit, či porozumět tomu, jak na životní přechody a zlomové události jedinec reagoval a jaké adaptační mechanismy použil, jelikož v životě každého člověka se kromě období relativní stability, vyskytují i úseky života, které významně mění směr vývoje.

Hasmanová-Marhánková a Kriedl (2012, s. 37) zmiňují tvrzení Mills (2007), že „jedinec aktivně ovlivňuje svoji životní dráhu svými jedinečnými a smysluplnými rozhodnutími, které jsou včleněny do individuálních a vztahových charakteristik a historických, kulturních, sociálních a jiných institucionálních omezení.“

Shrnutím této podkapitoly by mohlo být konstatování, že narativní identity slouží primárně k zachycení určitého chování či jednání jedince s explanativní hodnotou vůči konkrétní životní události nebo společenskému jevu v jeho životní dráze.

Jelikož vyprávěná životní dráha umožňuje zachytit souvislost událostí a minulých, přítomných i budoucích zkušeností, se kterými se jedinec v průběhu svého života setkává (Chaloupková 2009, s. 15), budu se v následujícím textu zabývat vymezením konceptu životní dráhy s ohledem na časovou posloupnost.

1.3 Vymezení konceptu životní dráhy

Vzájemná provázanost událostí či stavů, kterými jedinec v životě prochází, nám na poli andragogiky přímo vnucuje usilovat o to, porozumět životní dráze jako celku se zaměřením na pořadí a časování jednotlivých událostí při poznávání individuálních osudů. Pojem životní dráha (životní běh - „life course“) odkazuje na posloupnost (sekvenci) sociálně

definovaných událostí a rolí, v průběhu lidského života (Klímová-Chaloupková 2009, s. 15–16).⁷

„Životní dráhu lze v tomto smyslu dle Haškové a kol. (2014, s. 11) definovat, jako řetězec úzce propojených událostí nebo stavů v různých oblastech života, které člověk zažívá od narození do smrti.“

„Jelikož v českém prostředí (zejména v sociálních vědách) dochází k tomu, že **pojem životní dráhy** je odlišně překládán, můžeme se „díky“ tomu setkat se třemi zásadními teoriemi, které poskytují odlišnou konceptualizaci lidských životů, zkušeností a voleb“ (Hasmanová-Marhánková a Kriedl 2012, s. 24).

Konkrétně se dle Havlové (1996, s. 71) jedná o „**životní cyklus**, coby fáze psychického a fyzického vývoje, **životní historii**, jež je chápána jako vazba individuálního osudu s historickým pozadím a **životní situaci**, která představuje úhrn subjektivních a objektivních okolností, definujících určitou událost v životě jedince.“

Mě, s ohledem na chronologii času bude zajímat jako **první teorie životního cyklu**, „která se skládá ze sekvencí sociálních rolí, jež na sebe navazují ve shodě s biologickým časem“ (Hasmanová-Marhánková a Kriedl 2012, s. 25).

1.3.1 Teorie životního cyklu

Koncept teorie životního cyklu předpokládá lineární souslednost změn, které každý jedinec musí ve svém životě podstoupit. Hasmanová-Marhánková a Kriedl (2012, s. 25) tvrdí, že životní cyklus se skládá ze sekvencí sociálních rolí, které na sebe navazují ve shodě s biologickým časem. Typickým příkladem tohoto konceptu jsou **tranzice** neboli **očekávané změny v životní dráze** jedince, kdy jeho sociální role odpovídají určitému období jeho života, například věk pro dětství, věk pro odchod z domova, věk rodičovství apod.

Tranzice tedy můžeme chápat stejně jako Hasmanová-Marhánková a Kriedl (2012, s. 28), coby pohyb lidí v rámci sociálně konstruovaného časového rozvrhu, jakým může být

⁷ HASMANOVÁ-MARHÁNKOVÁ a KRIEDL (2012, s. 22) „doplňují, že pojem „*life course*“ je do češtiny předkládán několika způsoby. Jako životní běh je ve svých publikacích překládají autoři: Havlíková (2007). Termín životní dráhy uvádí Lux a kolegové (2002), Bartošová (2007), Chaloupková (2008, et. al. 2010). Hamplová, Šalamounová, Šamanová (2006) pracují s termínem životní cyklus. Josef Alan (1989:8) rozlišuje životní cyklus jako obecný model, kdežto životní dráhy označuje za sled životních fází lidí v konkrétních společenskohistorických podmínkách. V publikaci editované Sirovátkou a Horou (2008) dochází k překrývání definic perspektiv životního cyklu a životních drah.“

například přechodová změna člověka, který ukončil formální vzdělávací cyklus a nastoupil do zaměstnání.

Pro dospělého jedince pak logicky není učení jeho primární náplní života, neboť hlavní sociální role jsou místo role žáka později ty, které vyplňuje v práci, rodině a společenském životě (Beneš 2003, s. 13). Takový přechodový pohyb s sebou kromě změny v jednání a chování, přináší zákonitě změnu i sociálního statusu a odlišná společenská očekávání, která vyplývají z nově získané sociální role jedince ve společnosti (Hasmanová-Marhánková a Kriedl 2012, s. 28).

Palán (2002, s. 9) poukazuje na nutnost nejprve dosáhnout jednotlivých zralostí potřebných k získání následujících nezávislostí a schopností, aby mohlo dojít k posunu od sociální zralosti k ekonomické nezávislosti, citové zralosti k nezávislosti na rodičích. Biologická zralost dle jeho názoru ústí ke schopnosti stát se rodičem. Mentální a sociologická zralost znamenají zastání pracovní role a schopnost uspokojovat své individuální potřeby.

S přijímáním odpovědnosti jedince za jeho vlastní život v průběhu životní dráhy plné řady změn a procesů sociálních, společenských a v pracovních rolích se ztotožňuje i Millová (2012, s. 50–52). Ta zmiňuje čtyři klíčové charakteristiky narušující období relativní stability v jedincově životní dráze. Jsou jimi **sociální trasy**, které lze chápat, jako možnost výběru jedince, který si zvolí ve své životní dráze studijní obor, školu, povolání atd.

Jedinec si tak sám vybírá, kterou cestou – sociální trasou ve svém životě půjde. Takovým rozhodnutím může být i volba životního partnera či založení či nezaložení rodiny apod.

S tím souvisejí **vývojové trajektorie**, které popisují chronologicky uspořádané společenské role a životní zkušenosti. Tyto vývojové trajektorie se skládají z **přechodů – tranzic**, což jsou časově kratší období, která se vážou k významným změnám v životě, (viz výše). Pořadí tranzic, respektive přechody jsou důležité, neboť vedou ke změnám v osobní a společenské identitě, kde v řadě případů jsou i kulturně předepsané. Takovým příkladem může být vstup do prvního zaměstnání, nebo nastoupení do zcela odlišného pracovního oboru či prostředí, což je významná změna umožňující další změnu, potažmo **body obratu**, které můžeme chápat jako změnu ovlivňující průběh životní dráhy a její nové nasměrování (Millová 2012, s. 50–52).

Druhou, ještě zásadnější teorií, bude **teorie životní dráhy**, která oproti konceptu životního cyklu, jak uvádí Klímová-Chaloupková (2009, s. 16), dovoluje postihnout celou rozmanitost životních událostí, jimiž jedinec v životě prochází. Zároveň umožňuje zasazení jednotlivých událostí do biografického a historického kontextu (generační rozdíly, vliv historických událostí) v rámci zakotvenosti životních uspořádání i prožívání procesu stárnutí v místě a čase (Hasmanová-Marhánková a Kriedl 2012, s. 25).

1.3.2 Teorie životní dráhy

Teorii životní dráhy, jak uvádí Hasmanová-Marhánková, Kriedl (2012, s. 25), definují autoři Glen H. Jr., Elder, Johnson, Crosnoe, Kirkpatrick (2003) „jako teoretickou orientaci, která kontextně sleduje lidské životy“ a kterou Mayer (2004) označuje za „sekvenci aktivit, stavů a událostí v různých doménách během celého života.“

Jinými slovy „životní dráha je sledem sociálních pozic a rolí, kterými jedinec prochází během životního cyklu a které tvoří zapojení jednotlivce na sociální vztahy v sociálně historickém prostoru“ (Havlová 1996, s. 71).

Rodinný vývoj, psychické a fyzické dozrávání, profesní dráha, sociální a sociálně psychologické dozrávání jsou tedy nedílnou součástí každé životní dráhy. V podobě životní dráhy se odráží biologická podmíněnost, psychologická a sociálně kulturní podmíněnost v podobě sociálních, ekonomických a historických okolností (Hudečková, Zagata 2007, s. 69).

Dle Kubátové (2010, s. 109) lze pojmut „životní dráhu jedince jako trajektorii člověka v sociálně-historickém prostoru a čase, jako sled změn sociálního postavení a rolí jednotlivce.“ Kubátová (tamtéž) s tímto kontextem uvádí **čtyři dimenze životní dráhy jedince**, které tvoří **délka** – čas života člověka na tomto světě, **šířka** – fyzický a geografický prostor, ve kterém člověk žije a šířka kompetencí znalostí a dovedností, **výška** – umístění člověka ve vertikální sociální diferenciaci a **význam hodnocení** – ve smyslu sebehodnocení a hodnocení od druhých lidí.

V rámci vzájemné provázanosti událostí, kterými jedinec v životě postupně prochází, poukazuje koncept životní dráhy v neposlední řadě také na to, že „životní situace nejsou ovlivněny jen strukturálními a individuálními faktory, ale i událostmi, které jim předcházely“ (Klímová-Chaloupková, 2009, s. 11).

Hašková a kol. (2014, s. 26) uvádí, že v životní dráze jedince představují významnou roli:

- **Biografický čas**, který jednotlivé události v životě jedince propojuje s událostmi, které v jeho životě předcházely a mohly mít vliv na jeho rozhodování a jednání v pozdějším životě například při výběru volnočasových aktivit, profesní či rodinné dráhy apod.
- **Historický čas** propojuje jednotlivé události ze života jedince s významnými strukturálními a kulturně institucionálními změnami v různých historických obdobích, a umožňuje tak, srovnání mezi různými generacemi, které procházely v období těchto změn různými fázemi životního cyklu.
- **Sociální čas** pak odkazuje k věkově specifickým normám, očekáváním a hodnotám.

Jak jsem uvedl výše, život člověka se vždy odvíjí od kultury, ve které žije. Jelikož mezi ním a společností existuje nepřeborná škála interakcí, vzešlé události, které jedinec prožívá a nějak na ně reaguje, nemohou být v lidském životě vnímány za sled náhodných změn.

Rozhodnu-li se analyzovat narativní identity, které jak již víme, jsou dle Hasmanové-Marhánkové a Kriedla (2012, s. 22) svébytné, individuální, a přesto zakotvené ve společnosti a době, v níž se odehrávají, musím pro uchopení jedincova života najít především odpověď na otázku, co zásadního jedinci přesměřovalo životní dráhu.

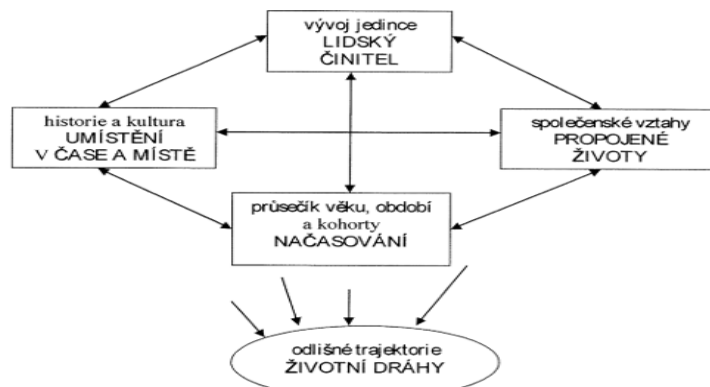
To znamená, porozumět perspektivě životních drah, kdy v centru zájmu leží otázka, jaký dopad na průběh individuálních životů mají sociálně-ekonomické změny (Hasmanová-Marhánková a Kriedl 2012, s. 22). Z čehož vyplývá, zajímat se o klíčové faktory v jedincově životní dráze.

1.4 Klíčové principy životní dráhy

Teorie životní dráhy ve vztahu mezi člověkem a společností sleduje pět základních vývojových principů, které zásadně ovlivňují průběh vývoje jedince a pomáhají pochopit úlohu širších společenských a historických podmínek. Jsou to princip **historického místa a času**, princip **načasování životů**, princip **vzájemné propojenosti lidských životů**, princip **lidské činnosti a samotného rozhodování se jedince** v rámci principu **celoživotního vývoje** (Hasmanová-Marhánková a Kriedl 2012, s. 26).

Tyto vzájemně propojené paradigmatické principy formující životní dráhu, znázorňuje níže uvedený obrázek č. 1, prezentovaný Millovou v elektronickém časopisu Psychologie (2009).

Obrázek č. 1. Principy vývoje v teorii životní dráhy dle Giele, Elder 1998



Zdroj: Millová 2009, elektronický časopis Psychologie, str. neuvedena.

První princip odkazuje na to, že lidské životy jsou včleněny a utvářeny **historickým časem a místem**. Proto usuzují a lze předpokládat, že v době komunistického režimu v ČSSR řada (mnohdy nadaných) lidí nemohla vystudovat vysokou školu, pracovat ve svém oboru, budovat sportovní či vědeckou kariéru apod. A naopak nemalé množství spoluobčanů si vstupem do komunistické strany svoji kariéru vybudovalo.

Jak dodává Hasmanová-Marhánková a Kriedl (2012, s. 26), historické události neovlivňují všechny jedince stejně a jejich dopad či význam může být regionálně a kulturně odlišný. V neposlední řadě historický čas pomáhá určit společenský a kulturní systém podle stáří člověka, jelikož v průběhu životní dráhy člověka se mění společensko-kulturní podmínky (Millová 2012, s. 54).

Za takový příklad naprosto odlišného způsobu životních drah obyvatelstva lze dle mého názoru označit život v období během nacistické okupace v Protektorátu Čechy a Morava, éru komunismu v Československu, nebo raná léta po vzniku ČSFR obecně označovaná jako *“divoké devadesátky”*.

Dalším významným principem životních drah na který Hasmanová-Marhánková a Kriedl (2012, s. 26) v návaznosti na Eldera s Gielovou poukazují, je neizolovanost jedince v závislosti na jeho **provázanost s blízkými a sociálním okolím**, čímž dochází k pronikání

sociálních interakcí do jeho života. Například ztráta zaměstnání, zhoršená ekonomická situace ve společnosti či rozvod, jsou stavy, které restrukturalizují rodinné vztahy. Další princip vychází z přesvědčení, že **jedinec je aktivním subjektem**, který svoji životní dráhu do značné míry konstruuje svým jednáním. Především aspirace v mladém věku společně s vnitřními schopnostmi, zkušenostmi, nadáním, rysy osobnosti či talentem, pomáhají k nasměrování životní dráhy a výběru budoucí kariéry. **Načasování** je dalším důležitým principem, který poukazuje na to, že jednotlivé tranzice, či události mohou mít zcela odlišný význam a dopad v životní dráze podle toho, v jakém pořadí a věku člověka se objeví. Je tak veliký rozdíl například v tom, nastoupí-li člověk do zaměstnání ihned po skončení školní docházky, neboť jeho směřování životní dráhy se nezmění či nenaruší tak, jako v případě opuštění úspěšné kariéry či fungující rodiny. Poslední princip pak poukazuje na skutečnost, že **vývoj a stárnutí** jsou celoživotním procesem, ve kterém pro zachycení a porozumění prolínání sociálních změn a individuálního vývoje jedince s ohledem na dlouhodobou perspektivu výzkumu je zapotřebí spíše longitudinálních dat.

Poté, co jsem pro uvědomění si širšího sociálního kontextu představil základní paradigmatické principy formující životní dráhu jedince, přesunu teoretický zájem ke klíčové dimenzi životní dráhy se zaměřením na jedince jako základní jednotku sociálního života v rámci pracovního zapojení.

1.5 Životní dráha ve vztahu k jedinci

Životní dráhy jsou specifické ve své návaznosti na existenci určitých vnitřních časových řádů a zákonitostí. Ve vztahu k jedinci se proto musím ptát, co specifika ovlivňuje. V této souvislosti Hasmanová-Marhánková a Kriedl (2012, s. 27) hovoří o takzvaných třech mechanismech Mayera, kdy první identifikuje jako členění do společnosti a různých subsystémů – institucí (například vzdělávací systém, zaměstnanecká či rodinná struktura, zákony apod.). Druhý mechanismus spojuje s vnitřní dynamikou životů ve skupinovém kontextu, čímž rozumíme to, že každá následná událost či trajektorie v rámci životní dráhy jedince je ovlivněna předchozí prožitou událostí a získanými zkušenostmi. Poslední mechanismus pak spočívá v samotné existující společnosti v určité době, místě a čase.

Jedním z autorů, kteří se významně ztotožňují s výše uvedenou myšlenkou mechanismů, je dle Hasmanové-Marhánkové a Kriedla (2012, s. 29) Kohli, který poukazuje zejména na vliv institucí, které chronologizací (očekávanými věkovými normami), nepřímo navádějí jedince, jak má vést svůj život, čímž de facto ovlivňují – formují jeho životní dráhu, a přispívají tak k vytvoření standardizovaných normativních životních drah, jejichž ústředním bodem je ekonomická aktivita občana.

Tuto ekonomickou aktivitu v návaznosti na proces chronologizace a standardizace normativní životní dráhy, jak uvádí Klímová-Chaloupková (2009, s. 17), připisuje Kohli rozvoji vzdělávacího systému a sociálnímu zabezpečení ze strany státu v rámci důchodového systému, což dle jeho názoru přispělo ke třem na sebe navazujícím etapám: přípravě na zaměstnání v rámci školských institucí, období ekonomické aktivity – zaměstnání a odchodu do důchodu.

Pro jedince coby základní jednotku sociálního života tak placená práce a tranzice s ní spojené jsou neoddiskutovatelnou dominantní trajektorií životní dráhy, čímž Hasmanová – Marhánková a Kriedl (2012, s. 29–30) vyzdvihují Kohliho názor o pracovním trhu práce jako centrální instituci, která zásadním způsobem formuje jedincovu životní dráhu. Tím, jak je pracovní trh nestálý, přináší s sebou komplikace v pracovní dráze u řady lidí, jejichž životní dráhy začaly být v důsledku zhoršené ekonomické situace méně konvenční a hůře předpověditelné, v důsledku vystavení se rizikům jak v soukromé, tak veřejné sféře.

V posledních desetiletích došlo ve společnosti k řadě změn zejména v oblasti rodinného chování a trhu práce (ropná krize v 60. letech 20. století, měnová reforma v Československu v roce 1953). Tyto změny následně zapříčinily rozvoj individualizace a změnu hodnotových orientací lidí, doplňují Hasmanová-Marhánková a Kriedl (2012, s. 30).

Chci-li v další části textu s ohledem na tuto rigorózní práci hovořit o jedincově adaptaci na řadu změn v jeho pracovní dráze v návaznosti na **vývojové trajektorie** (chronologicky uspořádané společenské role a životní zkušenosti), **tranzice, přechody** (změny v osobní a společenské identitě) či **body obratu** (změny v nasměrování a průběhu životní dráhy), nevyhnu se pojmu individualizace, jelikož trajektorie v životní dráze jedince se skládá především z individuálních zkušeností.

1.5.1 Individualizace v životní trajektorii

Tím, jak je pracovní trh proměnlivý a nestálý, klade na jednotlivce nepřímé požadavky po individualizaci jako procesu, který probíhá souběžně s institucionalizací, neboť jedinci jsou výrazně vázáni od vzdělání po spotřebu skrze trh práce, čímž jak uvádí Beck (2011, s. 210) „dochází ke kontrole jejich životních trajektorií, přičemž individualizace se stává nejpokročilejší formou zespolečenštění závislého na trhu práce.“

Klímová-Chaloupková (2009, s. 17) následně sdílí Beckovu myšlenku o individualizaci, jako procesu, který vyvazuje jednotlivce z předem definovaných pravidel jeho sociálního postavení a otevírá mu možnost aktivně konstruovat jeho vlastní individuální biografii.

Hasmanová-Marhánková a Kriedl (2012, s. 35) dodávají, že „svoboda jedince spočívá ve schopnosti adaptovat se na změny, které pracovní trh vytváří.“ **Individualizaci** lze rovněž chápat jako společenský proces, v němž dochází k nárůstu významu jednotlivce a jeho jednání (Katrňák a kol. 2011, s. 32).

Se schopností přizpůsobení se, přestávají být u řady lidí pevně vymezené role spjaty s určitou sociální pozicí. Zejména životní styl a životní uspořádání tak stále u více z nich odráží rozmanité osobní preference a priority, které jsou ekonomicky, sociálně a kulturně vzájemně provázány (Klímová-Chaloupková 2009, s. 17).

Z výše uvedeného Hasmanová-Marhánková a Kriedl (2012, s. 32) spíše, než o standardizovaných životních drahách jedince hovoří o de-standardizaci životních drah, což lze definovat jako odlišné prožívání životních událostí, které nahodile přicházejí v různém věku a mají rozlišnou dobu svého trvání.

Jelikož proces změny životní dráhy je kromě destandardizace označován také i jiným specifickým pojmem de-institucionalizace, přičemž významy těchto termínů se částečně překrývají, je třeba dle Klímové-Chaloupkové (2009, s. 18) v terminologii životní dráhy odlišit různé dimenze změn a rozumět **de-institucionalizaci** coby procesu oslabování normativních vodítek časové organizace životní dráhy, v důsledku čehož se stírají hranice mezi jednotlivými tranzicemi životní dráhy, např. přechod mezi studiem a pracovním trhem. Studium a vykonávání zaměstnání tak nejsou dvě oddělená životní stádia, ale dvě trajektorie, které se vzájemně prolínají.

„Pojem **destandardizace** můžeme chápat jako proces, ve kterém dochází k oslabování univerzálního průběhu životních drah a rozšiřování různých modelů pořadí životních tranzic a jejich časování“ (Klímová-Chaloupková 2009, s. 18), přičemž Hasmanová-Marhánková a Kriedl (2012, s. 32) považují stejně jako Widmer, Ritschard, destandardizaci za neuniformní proces, který je z velké míry ovlivněn flexibilitou pracovního trhu, globalizací a individualizací.

Z výše uvedeného lze proto konstatovat, že individualizace umožňuje vznik zásadních změn v osobním, rodinném a pracovním životě, čímž významně ovlivňuje pracovní a životní dráhu jedince. Pro někoho může být proto výhodnější pokračovat dále ve studiu a nastoupit do zaměstnání později s ohledem na nepříznivou situaci na pracovním trhu.

Někdo naopak přeruší či zcela ukončí studium kvůli věnování se rodině. Jako příklad takové destandardizace lze zmínit odchod ze zaměstnání na rodičovskou dovolenou u mužů, kteří tak podpoří budování kariéry své partnerky či upřednostní partnerčin o poznání vyšší příjem.

Protože těžiště tohoto výzkumu budu při využití biografické metody směřovat na změnu pracovní dráhy dospělého jedince, což je klíčová součást jeho životní dráhy, zaměřím se nyní v rámci deskripce na jednotlivé klíčové pojmy týkající se pracovní dráhy.

2 Pracovní dráha

Práce má v životě člověka významné postavení, neboť vedle hry a učení je pokládána za jednu ze tří základních aktivit mobilizující jeho psychiku. Potřeba již od útlého věku přejímat model pracujícího člověka, chápat práci coby nezbytnou činnost lidského života, představuje nutnou a přirozenou podmínku existence každého jedince, jenž má význam nejenom pro něho samotného, ale i jeho rodinu a potažmo i celou společnost (Čáp 1993, s. 303–304).

Chci-li šířeji definovat pojem práce, výše uvedený psychologický přístup, musím dále, jak uvádí Šimek, rozšířit své pojetí o abstraktně ekonomizující přístup, podle kterého je práce „druh společensky užitečného a účelného působení“ (Šimek 2013, s. 34).

Práce bývá vymezována jako sociálně-ekonomická kategorie, která je základní podmínkou existence lidské společnosti, kdy nositelem práce je vždy konkrétní jedinec. „Hodnoty vzniklé prací pak ve svém souhrnu vytvářejí ekonomickou, kulturní a morální úroveň společnosti a určují životní úroveň jejich členů“ (Pauknerová a kol. 2012, s. 150).

Na práci lze nahlížet z filozofického pojetí a zjednodušeně ji chápat, stejně jako Nový a Surynek (2002, s. 162) jako vědomou činnost člověka zaměřenou na vytváření určitých hodnot. Při vyslovení pojmu hodnota se většině z nás vybaví zřejmě ta materiální, neboť lidé pracují - „účelově vynakládají úsilí, aplikují znalosti a dovednosti s cílem vydělání si na živobytí“ (Armstrong 2002, s. 213).

Pro člověka pracujícího v určitém společenském prostředí a historicky konkrétní společnosti, neznamená práce, jak poznamenává Nový a Surynek (2002, s. 162) pouze primární potřebu zajištění si materiálních statků – peněz, neboť lidé, prostřednictvím pracovní činnosti uspokojují zejména řadu svých sociálních potřeb. Práce, jakožto prostředek saturace nejrůznějších lidských potřeb, znamená ze strany jedince, vynaložit určitou cílevědomou činnost. Proto pro další operacionalizaci pojmu práce, na ně musím pohlížet především ze sociologického hlediska (Šimek 2013, s. 34).⁸

⁸ V textu se záměrně dále nevěnuji členění práce z hlediska fyzikálního, biologického, či obdobnému členění, neboť pro potřeby této rigorózní práce rozumím práci především jako *sociologickému objektu* v kontextu biografie jedinců, u nichž se udála pracovní změna coby přechodová změna v jejich životní a profesní dráze (pozn. autora).

2.1 Práce jako objekt sociologického zkoumání

Hledět na práci sociologickou optikou, znamená dle Šimka (2013, s. 34), chápat ji jako produkt plánovaných a vědomě poskládaných činů. Tímto pohledem se zabývá praxeologie, což je „věda konstituovaná polským filozofem Tadeuszem Kotarbińským o účinném (dovedném) jednání, jejíž cílem je sledovat cílevědomou činnost člověka“ (Šimek 2013, s. 34). Ačkoliv je práce organizovanou strukturou složených činů, pro potřeby sociologické interpretace není ani její praxeologické pojetí dostačující, neboť postrádá zejména interaktivní aspekt v rámci technického, kulturního, přírodního a především sociálního prostředí (Šimek 2013, s. 34).

Dle Šimka (2000, s. 44) je proto důležité práci vnímat zejména v kontextu dělby práce, na jejímž základě se prolínají makrosociální a individuální světy, což práci činí sociálním jevem nejenom proto, že je vykonávána v určitém prostředí, resp. širším kulturním prostředí, jenž limituje práci normami charakteristickými pro danou společnost (např. japonská vs. evropská kultura práce), ale také je výsledkem všech příslušníků společnosti, kteří mezi sebou musí vzájemně kooperovat, neboť pracovní prostředky (např. stroje, zařízení, energie, atd.) které člověk při své práci používá, jsou coby výtvor předešlé práce někoho jiného, vytvořené primárně za účelem uspokojení potřeb pro přežití společnosti, což má výsostně společenský charakter.

Na sociologickou interpretaci práce navazují Nový a Surynek (2002, s. 162), kteří k určité vykonávané či odvedené práci zmiňují vedle peněžitého statku, potřebu společenského styku, poznání nového, uznání ze strany okolí, pocitu užitečnosti, vlastního uspokojení, sounáležitosti, pocitu hrdosti apod. Pro mnoho lidí je práce ve smyslu sociálně-pracovního života doslova smyslem jejich bytí, prostorem pro navazování přátelství či partnerských vztahů. Všemi výše uvedenými faktory a mnoha dalšími v rámci vzájemné, propojené interakce, vznikají sociální procesy, při kterých práce ve svém důsledku formuje postavení člověka ve společnosti. Proto již na práci nemůžeme hledět filozofickou ale pouze sociologickou optikou, neboť práce coby součást určitého sociálního procesu je sociologickou kategorií (Nový a Surynek 2002, s. 162) a zároveň objektem sociologického zkoumání (Šimek 2013, s. 34).

Tím, jak společnost ovlivňuje postoje a chování člověka na základě jeho vykonávané pracovní činnosti či zastávané pracovní pozice, získává práce různou společenskou prestiž. Dalším významným sociálním prvkem týkajícím se práce – dlouhodobě vykonávané práce, je již zmíněné formování osobnosti člověka (Pauknerová a kol. 2012, s. 150), neboť pracující člověk se stává de facto společenským produktem, jelikož možnosti uspokojovat vlastní potřeby či realizovat své aspirace jsou, nebo byly, jak zmiňují Nový a Surynek (2002, s. 163) ve značné míře determinovány podmínkami prostředí, které jedince obklopují.

Vztah k práci se dle výše uvedených autorů buduje pod vlivem prožitých zkušeností, naučených či osvojených názorů, vzorů chování, které byly typické pro prostředí, v němž zejména delší dobu člověk žil, pracoval a se kterým se do značné míry ztotožnil (Nový a Surynek 2002, s. 163).

Jedinec tak přetváří sebe samého skrze subjektivitu jeho pracovního světa, který ho obklopuje, což jinými slovy znamená, že „**práce významně spoluvytváří** jedincovu identitu, jeho sebehodnocení a významně určuje jeho **sociální status**“ (Nový a Surynek 2002, s. 163).

Toto definování práce je typické pro respondenty tohoto výzkumu, neboť profesionální vojáci jsou na trhu práce vzhledem k jejímu obsahu a charakteru, vnímáni jako pracovníci z atypického pracovního prostředí, což souvisí se sociálním statutem, kdy tento pojem blíže vysvětlují v další části textu v kapitolách 2.4 a 2.5.

2.1.1 Povaha práce

Hovořím-li o obsahu a charakteru práce, mám na mysli dichotomii **povahy práce**. **Obsah práce** Šimek (2013, s. 39) definuje, jako „soubor pracovních činností a vztahů mezi nimi.“ Na otázku, co je obsahem práce vojáka, bychom mohli například odpovědět, že se jedná o soustavnou přípravu pro obranu vlasti. Tento vágní obsah práce ale mnoha lidem nemusí nic konkrétního říct, neboť „voják“, je sám o sobě široký pojem vzhledem k počtu vojenských specializací. Proto obsahem práce vojenského chirurga bude operování, obsahem práce letce pilotáž, obsahem práce ženisty budování okopů atp. Na výše uvedených příkladech různých vojenských odborností, lze dobře pozorovat diferenci ve složitosti obsahu práce, kterou lze elementárně rozčlenit na práci jednoduchou (budování okopů) a práci složitou (pilotáž letadla).

Práci lze členit nejenom na základě její kvalifikovanosti a náročnosti, ale i podle míry tvořivosti, samostatnosti a odpovědnosti (Tuček a kol. 2003, s. 100). Machonin a Tuček (1996, s. 59) segmentují složitost práce do devíti kategorií, od prací s nejnižší složitostí až po práce se složitostí nejvyšší. Na základě níže uvedených příkladů vykonávaných „profesí“, které jsou do jednotlivých stupňů zařazeny, lze stanovit dle povahy práce (složitosti práce) **zaměstnanecký status**, coby jeden z atributů sociální charakteristiky jednotlivce, který je součástí sociálního statusu.

Machonin a Tuček (1996, s. 59) klasifikují práce dle složitosti na: nekvalifikované a pomocné: např. uklízečky, přidavači, jednoduché a dílčí: např. trafikanti, telefonisté, polokvalifikované, rutinní (jednostranné) a dílčí: např. pokladní, čišníci, kvalifikované, specializované, rutinní (jednostranné): např. řidiči kamionů a autobusů, střední složitosti a kvalifikovanosti (středně odborné): např. vychovatelé, vyšší střední složitosti a kvalifikovanosti (odborné), s omezenou samostatností: např. zdravotní sestry, mistři ve výrobě, vysoce složitě a kvalifikované, jednostranné nebo opakované (specializované) s omezenou samostatností: např. učitelé základních a středních škol, ředitelé škol, vysoce složitě a kvalifikované, mnohostranné a samostatné: např. vedoucí pracovníci velkých podniků, vysokoškolští učitelé, vysoce složitě a kvalifikované, mnohostranné a tvůrčí: např. IT specialisté, lékaři, architekti, konstruktéři.⁹

Z výše uvedeného vidíme, že obsah práce je jinými slovy de facto i klasifikací jednotlivých druhů práce. Složitost obsahu práce je nejenom zásadním parametrem pro uplatnění se na trhu práce, ale i součástí sociálního statusu. To samozřejmě souvisí s kvalifikačními předpoklady pro určení **zaměstnaneckého statusu**, kdy ten nejnižší se zpravidla odvíjí od jednoduché práce, u níž se nepředpokládá složitá vysoce sofistikovaná samostatná duševní pracovní činnost, ale spíše její opak, tedy manuální práce, umožňující vykonávat nekomplikovanou práci s minimálními nároky na senzomotorické a kvalifikační dovednosti. Povaha jednoduché práce zpravidla nevyžaduje v horizontální struktuře formální komunikaci a kvalitní rozsáhlé vztahy se spolupracovníky (Šimek 2013, s. 39).

⁹ S ohledem na rok vydání 1996 od autorů Machonina a Tučka, prezentuji a doplňuji pouze možné příklady takových pracovních činností, které lze dle mého názoru i v současnosti, tj. okolo roku 2020 řadit, byť ne striktně do jimi uvedených kategorií, jelikož klasifikace u některých skupin již neodpovídala současné realitě (pozn. autora).

Formalizování složitosti práce, specifikací pracovních činností slouží nejenom pro vymezení **platového ohodnocení** z hlediska ekonomického, ale i sociologického, neboť při určování charakteru práce neboli podílu vynakládání duševní a fyzické energie, lze sledovat vztahy a vazby, které odpovídají stupni rozvoje společenské podstaty práce, tj. vlastnické vztahy, vztahy mezi prací jednotlivce a celé společnosti. **Charakter práce** mimo jiné určuje i zprostředkovanost vztahu člověka a technologie v jejich vzájemné interakci (Šimek 2013, s. 39–42).¹⁰

Vedle **povahy práce**, tj. určení jejího obsahu a charakteru, je nutno pro její sociologické pochopení vidět i její **horizontální strukturaci**, tedy proces pracovních činností – dělbu práce, na jejímž základě lidé zauímají ve společnosti různé pozice (Buriánek 1996, s. 46). Horizontální strukturace může být faktorem propojujícím makrosociální svět se světem individuálním a činit tak práci společenským jevem, jelikož je prováděna v určitém prostředí, které tvoří zejména organizační kultura (např. ustálené zvyklosti, charakteristické způsoby myšlení a chování pracovníků). Kultura podniku je zásadním společenským jevem nejenom tím, že v ní pracovník utváří vzájemné kolegiální vztahy s jinými pracovníky a sžívá se s firemní politikou, ale také proto, že podnikové prostředí může být velmi výlučné a charakteristické svým odborným zaměřením i kulturou práce (Šimek 2013, s. 42).

Mezi typické příklady se specifickým kulturním prostředím, lze řadit AČR, ve které je pracovní klima založeno na úzké pracovní a sociální kooperaci, při níž vojáci vzájemně spolupracují od malých pracovních skupin (osádka, družstvo) po velké celky (prapor, brigáda, divize). Při výkonu armádního povolání se utvářejí nejrůznější pospolitosti od konkrétní jednotky, útvaru, odbornosti, druhu vojska, až po profesi resortní (voják bude vždy vojákem i v civilu, stejně jako policista, učitel apod.). Vzniká tak pocit prestiže, hrdosti a sounáležitosti k vykonávanému zaměstnání, spolupracovníkům, profesi – odbornosti, ale i prostředkům, se kterými člověk pracoval, které obsluhoval (tank, dělo, stíhací letoun, radar atd.), či něco vytvářel, opravoval, ošetřoval, konstruoval (most, škola, vodárna apod.).¹¹

Člověk ovšem svoji práci nevykonává pouze za účelem naplnění společenské potřeby, čímž se dostává k pracovní orientaci.

¹⁰ ŠIMEK (2013, s. 42) uvádí, „že technologie není pouze nástrojem k ovládnutí přírody, ale i nástrojem sociálního ovládnutí, (někdy i přímo politickou cestou i různými cestami diferencované akulturace).“

¹¹ V rámci zahraničních misí např. Český provinční rekonstrukční tým v Lógaru Afgánistán 2008 apod. (pozn. autora).

2.1.2 Pracovní orientace

Pracovní orientaci lze definovat nejenom ve vojenském prostředí čtyřmi způsoby (viz níže). Navážu-li na již zmíněné Armstrongovo tvrzení (2002, s. 213) o práci, „jakožto úsilí vynaloženém primárně za účelem živobytí,“ jmenuji dle Šimka (2000, s. 45) nejprve **orientaci instrumentální**, ve které je práce pouze prostředkem k vydělání mzdy, bez toho, aby zaměstnanci záleželo na prospěchu organizace či jeho vlastní seberealizaci. Vnitřní vazby na práci i organizaci jsou slabé a pracovní vztahy ostře dichotomizované.¹²

Oproti tomu **byrokratická orientace** představuje ze strany zaměstnance službu organizaci, kde loajalita vůči ní, je odměněna kariérním postupem. Pracovník zde preferuje svoji individuální pozici, která je součástí jeho sociální identity. Velmi významným prvkem v **solidaristické orientaci** představuje pevná identifikace s organizací (kdy člověk tzv. „*žije prací, ve smyslu je pyšný, kde pracuje, čím je*“). Taková orientace existuje i v případě, kdy je vazba na skupinu pevnější než na samotnou organizaci. Pro zaměstnance jsou v takovém případě podstatnější silné kamarádké sociální vazby a členství ve skupině. Nemalou roli zde hraje volnočasový a životní způsob života. Pracovní a nepracovní vztahy jsou velmi těsné, zvláště výrazně pronikají do neformální struktury. Posledním typem je **profesionální orientace**, která preferuje především pracovní proces a s ním spojené výsledky (Šimek 2000, s. 44).

Na základě výše uvedeného práci rozumím jako souboru vzájemně propojených vědomě prováděných činností člověka, zaměřených na vytvoření určitých hodnot. Obsah práce, (jednoduchá a složitá práce) a charakter práce (duševní – řídicí a manuální – fyzická) předpokládá její kvalifikační předpoklady a požadované kompetence – znalosti, dosažený stupeň vzdělání, dovednosti a schopnosti pro vykonávání konkrétní práce.

Dalšími charakteristikami pro vykonávání práce jsou platové ohodnocení – příjem, možnost pracovního postupu, pocitu sociálního či vnitřního uspokojení (Milkovich, Boudreau 1993, s. 115). Lze říci, že **práce plní dvě základní funkce**. První **transformační**, je souborem aktivit, které přetvářejí prostředí člověka (včetně prostředí přírodního). Druhou **institucionalizovanou** funkcí je práce ve smyslu „*zaměstnání*“, jako umístění člověka v diferencovaných formách trhu a v sociální struktuře obecně (Šimek 2013, s. 36).

¹² Dichotomizované – oddělené (pozn. autora).

Jestliže chci psát v další části textu o tom, co vojáci z povolání mobilizují pro nové zaměstnání, jaké jsou jejich priority ve vztahu k odlišné profesi a co je pro ně v rámci druhé kariéry zásadní, uvedu následující synopsi¹³ pojmů pozice, zaměstnání, povolání, profese a kariéra.

2.2 Pracovní pozice, zaměstnání, povolání v kontextu práce

V každé větší či menší společnosti, armády nevyjímaje, zpravidla existuje nějaké oddělení či oblast, kterou zastávají konkrétní zaměstnanci. Abych nejprve ujasnil rozdíl mezi pracovní pozicí a zaměstnáním, uvedu následující příklad, kdy osoba X je vojenským velitelem družstva, který velí čtyřem podřízeným a primárně zodpovídá za jejich práci, kdežto osoba Y je obchodním managerem v menší firmě a má na starosti obdobný počet podřízených. Oba tedy mají podobná zaměstnání, neboť jsou managery s podobnou náplní práce, což je vedení a řízení lidských zdrojů. Zároveň se ale tyto lidé nacházejí na zcela odlišných pracovních pozicích v odlišných firmách (Špok 2018). Jak dále tentýž autor uvádí, „**pracovní pozice** je pojem zaměstnaneckého (či zaměstnaneckému obdobného) právního vztahu, který vzniká pracovní smlouvou. Mluvíme tedy o pracovním místě, na které člověk přichází. Takové místo vymezuje konkrétní roli zaměstnance, jeho pracovní náplň a svěřenou zodpovědnost ve struktuře firmy v daný čas u daného zaměstnavatele“ (Špok 2018).

Oproti tomu **zaměstnání** můžeme zjednodušeně chápat spíše jako určitou pracovní činnost. Pro názornost si představme třeba tiskovou mluvčí vojenského útvaru, která změní zaměstnání a bude tiskovou mluvčí u společnosti T-Mobile. Tato mluvčí sice změnila svoji pracovní pozici u nového zaměstnavatele, ale nezměnila své zaměstnání jako takové, protože i nadále je tiskovou mluvčí. Jiná situace ale nastane, přijme-li místo vedoucí prodejny. V takovém případě u ní nastane dvojitá změna, jak v samotné pracovní pozici, tak i v zaměstnání, jelikož půjde o zcela jiný obor. Pro člověka, který uvažuje o kariéře, je proto důležité mezi uvedenými pojmy umět rozlišovat (Špok 2018, bez uvedení str.).

Je totiž podstatný rozdíl v tom, shánět nové zaměstnání ve smyslu odlišné pracovní role a odlišných činností, nebo najít pouze nové pracovní místo pro totéž zaměstnání, jak jsme si ukázali výše (Špok 2018, bez uvedení str.).

¹³ Synopse – stručný přehled (pozn. autora).

Znát rozdíly mezi shora uvedenými pojmy je zásadní zejména v otázce, zda hledáme nové zaměstnání či povolání. Bližší náhled na oba tyto pojmy je rovněž podstatný pro uvědomění si významů zaměstnání a povolání coby vzájemně lehce zastupitelných slov, kdy jejich určité nuance začneme vnímat až v kontextu situace, kdy začneme přemýšlet či zvažovat své možnosti a perspektivy na trhu práce, jak uvádí Špok (2018, bez uvedení str.).

Ten, kdo sloužil základní vojenskou službu či pracoval v armádě, si jistě vzpomene na denní rozkaz, ve kterém se mimo jiné četl i plán zaměstnání na další den. Zaměstnáním se rozuměla konkrétní pracovní činnost, která byla v konkrétní den vykonávána, jako například údržba svěřené techniky, ošetřování vojenského materiálu, čištění zbraní apod. Tuto odvedenou práci (v armádním prostředí nazývanou zaměstnání) pak zpravidla na jejím konci vždy někdo zkontroloval.

Pro Armstronga (2007, s. 90) je „povolání nástrojem, kterým se určité zaměstnání kontroluje,“ zatímco Pauknerová a kol. (2012, s. 153) za zaměstnání považují „současné, nebo poslední pracovní zařazení.“

Pojem zaměstnání bych doposud mohl chápat jako nějakou pracovní činnost, kterou se zabýváme – zaměstnáváme. Toto zjednodušení je ale nedostačující, jelikož zaměstnání musím rozumět především v kontextu pracovního trhu. Dle Havlové (1996, s. 9) lze zaměstnání označit jako určitou roli ve světě práce. Zaměstnání je zpravidla legislativně vymezenou smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem při výkonu povolání v konkrétní organizaci, kdy za vykonanou či odvedenou práci je pobíraná mzda či plat.

„Zaměstnání je pak vlastně právním vyjádřením vztahu jedince, který prodává svoji práci zaměstnavateli,“ jak uvádí Šimek (1994, s. 30), přičemž Havlová (1996, s. 9) dodává, že „zaměstnání může být i bez vztahu k povolání, jako ekonomická aktivita bez vazby k získané kvalifikaci a absolvované profesní přípravě.“

Havlová (1996, s. 9–10) dále zmiňuje i existenci samozaměstnání, ve kterém je člověk sám sobě zaměstnavatelem i zaměstnancem ve vlastním podniku a tzv. svobodná povolání jako je např. výkon soukromé lékařské či právnické praxe.

Za zaměstnání lze považovat konkrétní pracovní činnost, sjednanou mezi dvěma stranami, za kterou je pobírán plat, sloužící k saturaci především materiálních potřeb. Prvotním smyslem zaměstnání je tedy zisk finančních prostředků. Proto nás zaměstnání

apriori jako takové nemusí bavit, ani nemusí být smyslem nebo posláním našeho života (Havlová 1996, s. 9–10).

Jak Armstrong (2002, s. 213) dodává, lidé „pracují nejen pro peníze, ale také kvůli uspokojení dalších potřeb, které práce přináší, např. kvůli děláním něčeho užitečného, kvůli pocitu úspěchu, prestiže, uznání, příležitosti využívat a rozvíjet svůj potenciál a možnosti zařazení se do společnosti.“

Člověk, který si je vědom celé této řady vyšších potřeb, pak nestojí v situaci, kdy jen pracuje „na nějaké pozici“, kdy se něčím „zaměstnává“, ale kdy je přímo vnitřně volán – povoláván k určité práci, ve které bude moct nejlépe uplatnit své znalosti, schopnosti či nadání (Špok 2018).

A právě to mě dále směřuje k **povolání**. Již v samotném slovu povolání slyšíme, být povolán k nějakému určení. Možná se teď někomu vybaví povolávací rozkaz ve spojitosti být povolán na vojnu. I když se tato práce týká vojáků z povolání, tento případ tím na mysli nemám. Co je však ve spojitosti s vojáky myšleno a jako červená nit bude celou prací provázet, je to, jak vojáci subjektivně cítí pojem povolání a jak povolání chápou v kontextu jejich druhé kariéry.

To se týká této rigorózní práce, neboť mě bude mimo jiné zajímat, proč se respondenti rozhodli vstoupit do armády, jaké měli cíle, ambice a plány. Dále budu chtít vědět, jestli plánovali v rámci armády budovat svoji kariéru a zasvětit jí podstatnou část svého života, jaký význam pro ně měla pracovní dráha vojáka, jestli byla něčím víc než jen dočasným pracovním místem, které garantovalo stabilní příjem a získání nových zkušeností.

Proto potřebuji pojmu povolání porozumět v jeho co největší šíři a umět ho v rámci kontextu práce správně zařadit, neboť jak v dalším textu blíže popíšu, vztah člověka k povolání nelze obecně ztotožňovat s prací vykonávanou v rámci zaměstnání. Co si tedy pod povoláním konkrétně představit? Pauknerová a kol. (2012, s. 153) spatřují v povolání počáteční či základní pracovní odbornost člověka. Dle Havlové (1996, s. 7) se dá povolání charakterizovat jako pravidelně vykonávaná pracovní činnost, za níž náleží příjem, saturující podstatné části nákladů na živobytí.

Povolání, které může, ale i nemusí uspokojovat individuální potřebu seberealizace jedince, slouží jako „prostředek socializace umožňující vstup do určitého typu sociálních sítí a vymezuje prostor pro seberealizaci, uplatnění schopností, znalostí a získání pocitu společenské užitečnosti“ (Havlové 1996, s. 7).

Zároveň Havlová (1996, s. 7) dodává, že „povolání je pro společnost nejen formou ekonomické aktivity, ale zejména i důležitým ukazatelem sociálního a ekonomického statusu jedince, tedy kategorií **sociální stratifikace**,“ kterou Urban (2017, s. 125) vysvětluje jako „různě legitimizované rozdělení společnosti do vzájemně odlišných mocensky, majetkově, příjmově a početně nevyrovnaných vrstev lidí s obdobnou hodnotovou orientací, postoji a způsobem trávení volného času.“ Tyto u každého člověka rozličné faktory, kterými jsou finanční příjem, míra společenské prestiže, vlivu, moci a úroveň životního způsobu života, znamenají dle Buriánka (1996, s. 46) zaujímané rozmanité pozice ve společnosti, kterých je dosaženo pomocí vykonávaného povolání či zaměstnání.

Jak vidno, povolání a zaměstnání mají společný cíl nejenom ve formě finančního příjmu, ale i sociálního charakteru (Machonin a Tuček 1996, s. 39). Povolání se od zaměstnání nicméně liší. Jak a v čem ukázu v následujících definicích, kde Havlová (1996, s. 7) vymezuje povolání jako „soustavu činností vnitřně spjatých a vyžadujících určitý okruh znalostí a dovedností, historicky vzniklou v důsledku dělby práce.“ Ne málo povolání tak díky tradici získalo prestiž např. houslař, soudce, starosta, lékař, aj.

Abych mohl hovořit o povolání, musí jít, jak uvádí Havlová (1996, s. 8) a Alan (1989, s. 219) o **činnost vykonávanou dlouhodobě**. Tím je myšleno to, že někdo byl hasičem 15 let a ne pouze v tříměsíční zkušební době. V tomto případě je měřítkem v příslušnosti k povolání nejen předpoklad systematického výkonu povolání v delším časovém období, ale s ním související získání především odpovídajících kompetencí a kvalifikace. Povolání jakožto činnost vykonávaná dlouhodobě, tak dává jedinci určitý pocit jistoty a stává se základem jeho materiální existence.

S povoláním se rovněž člověk postupem času ve větší či menší míře identifikuje. Stupeň identifikace s povoláním vytváří předpoklady pro výkon povolání i obraz o konkrétním povolání na veřejnosti. Někdo se tak rozhodne pro povolání být hasičem, lékařem, učitelem, zahradníkem, policistou nebo vojákem (Havlová 1996, s. 8–10).

Výběr povolání je proto určením místa ve společenské struktuře. Ve společnosti totiž hrají jednotlivá povolání významnou roli především tím, jakou konkrétní náplň povolání člověk vykonává či zastává (Havlová 1996, s. 8–10).

Povolání svými charakteristickými nároky pak vytvářejí tzv. sociální typy, od kterých se obecně předpokládají a očekávají určité vlastnosti a chování, jako například rozhodnost a obětavost u vojáků či hasičů, preciznost a přesnost u lékařů, trpělivost a ochota u učitelů, spolehlivost u řidičů hromadné dopravy, neúplatnost u soudců, výřečnost u právníků, smysl pro spravedlnost a nestrannost u policistů, apod. S tím úzce souvisí skutečnost, že trvalý či dlouhodobý výkon určitého povolání je činností, která má vliv na sociálně – psychologické i fyzické vlastnosti nositelů, kdy práce určitého typu formuje nebo deformuje hodnocení, postoje, názory, chování a myšlení člověka (Havlová 1996, s. 8–10).

Povolání je natolik významným a širokým faktorem, že ho nelze chápat pouze jako pracovní život člověka, ale spíše jako nalézání osobního naplnění aktivit, rolí a činností skrze práci. Každý jedinec má totiž jiné ambice, cíle i žebříček hodnot a stejně tak i vnitřní subjektivní kritéria ohledně svého povolání nebo zaměstnání (Špok 2018).

Pro někoho tak může být v povolání prioritou dosažení určitého postavení v hierarchii firmy či pozice, ke které se váže dosažený stupeň kvalifikace a finanční příjem. Jiný před penězi preferuje získání vlivu, moci, autority, možnosti rozhodovat, řídit druhé, mít právo na specifické informace, nebo jen disponovat dílčími výhodami, umožňující nositelům konkrétního povolání odlišit se od ostatní populace, což se promítá do společenské vážnosti či prestiže (Buriánek 1996, s. 46).

Špok (2018) dále rozšiřuje pojem povolání příkladem v možnosti spatřovat své povolání či poslání v průběhu dané životní etapy, například založením rodiny. Pro někoho může být povoláním práce sociálního pracovníka, ale protože se touto činností obtížně užívá, najde si další placené zaměstnání, které však jako své povolání necítí. Nebo naopak člověk může vykonávat určité povolání, ale vnitřně ho nespojuje se svojí dlouhodobou pracovní perspektivou a za své povolání ho tedy nepovažuje, což není nic jiného než nerealizování svého povolání v rámci zaměstnání. „Každé zaměstnání tedy nemusí být povoláním, a ne každé povolání musí být zaměstnáním“ (Špok 2018).

Jestliže lidé vykonávají pouhé zaměstnání, oproti povolání, působí to dle Havlové (1996, s. 23) v řadě případů negativně nejenom na jejich pracovní morálku ale i pracovní zadostiučinění.

Z výše uvedeného vyplývá, jak důležitý je výběr povolání jakožto významný faktor, kterým určujeme svoji životní strategii v rámci životní dráhy, jelikož vykonávané povolání podmiňuje pozici jedince v sociální stratifikaci, utváří jeho osobnost, návyky i způsob chování (Havlová 1996, s. 9–10).

Jak vidíme, povolání se v tomto širokém smyslu týká nalezení smysluplné pracovní náplně v aktivitách, rolích a činnostech během rozličných etap života, při kterých se mění naše sociální pozice, společenské postavení a potažmo i uplatnění. Není náhodou, že postavení člověka ve společnosti vedle mnoha faktorů určuje zvolené povolání, které lze z výše popsaného charakterizovat jako „konkrétní, dlouhodobou, kvalifikovanou, pracovní činnost, která člověka sociálně, psychologicky a fyziologicky formuje a kterou primárně vykonává za účelem získání peněz, prestiže a úcty, které jsou vzájemně propojené, ale každý z nich má pro jedince jinou důležitost a které se postupem času mění“ (Havlová 1996, s. 7).

2.3 Povolání jako ukazatel sociálního statusu

Odpověď na otázku, čím člověk je, co dělá, jej totiž zařazuje do odpovídajících souvislostí nejenom pro něho samotného ale i jeho okolí, neboť povoláním je určen **sociální status** (Havlová 1996, s. 7), který jak uvádí Buriánek (1996, s. 51) „vyjadřuje základní postavení člověka ve společnosti“ a dle Machonina a Tučka (1996, s. 23) „se využívá pro znázornění vertikálně odlišných pozic jednotlivců ve společnosti.“

V návaznosti na výše uvedené autory vnímá Urban (2017, s. 120) z pohledu sociologie **sociální status** jako hodnotu pozice či postavení, které člověk dlouhodobě v určitém sociálním prostředí zaujímá. Za základní statusové charakteristiky, tzv. **ukazatele statusu** lze považovat věk, pohlaví, povolání, příjem, obtížnost vykonávané práce, prestiž povolání, podíl na řízení – moci či etnickou příslušnost. Tento **souhrnný sociální status**, jak dále uvádí Urban (2017, s. 120–121), bývá zpravidla stabilní, ale v důsledku proměn okolností života se mění.

Změnami v životní a pracovní dráze člověka dochází k tzv. **sociální mobilitě**, tedy přesunu jednotlivců (či celých sociálních skupin) v ně struktury společnosti mezi jejími jednotlivými vrstvami Urban (2017, s. 131), kdy sociální mobilita může být vzestupná např. na základě získaného vzdělání, výhodným sňatkem, úspěšným podnikatelským záměrem, členstvím v politické straně apod. i sestupná např. degradace hodnosti, propuštěním ze zaměstnání apod. (Buriánek 1996, s. 51).¹⁴

Jelikož se sociální mobilita úzce váže na profesní pohyb potažmo kariérní pohyb, ve kterém dochází k přesunům pracovních sil ať již dobrovolných či vynucených, ohledně změny zaměstnání nemusí být vždy využito profesního zaměření či kvalifikačních předpokladů pracovníka, dodává Buriánek (2008, s. 98). Při rozhodování se o volbě nového povolání, si proto člověk musí umět odpovědět na otázky, kdo je, co umí, co může ze svého portfolia znalostí, dovedností, nadání či vloh budoucímu zaměstnavateli nabídnout a do čeho je ochoten svůj potenciál a aspirace v rámci identifikování se s povoláním vložit (Havlová 1996, s. 25). To platí pro příklad interakce vnějších a vnitřních faktorů v procesu ovlivňování životní cesty skrze profesní kariéru, vyplývající z procesu volby budoucí profese, neboť z pohledu jedince se práce a zaměstnání vždy spojovaly s profesí, tedy povoláním spojeným s určitou kvalifikací (Růžička a kol. 1993, s. 67).

V další části textu proto zmíním profesi nejenom pro správné pochopení tohoto termínu v kontextu výkonu profesionální vojenské služby, ale zejména pro to, že objektivní charakteristiku profese, kterou člověk vykonává ve formě manuální, jednoduché, řídicí či složité práce, považuje Šimek za jeden z ukazatelů tvořících syntetický status (Bartoňková, Šimek 2002, s. 14–15).

2.4 Profese

„Vojenská služba je celou svou podstatou služba vlasti, historicky vychází z našeho národního vývoje, z humanistických ideálů a demokratických cílů, a právě spojením s přísahou je profese vojáka z povolání výjimečná. Není to práce pro každého, je to poslání,“ zmínil při jedné slavnostní vojenské přísaze generálmajor Kocián (Nováková 2015).

¹⁴ Existují i další typy sociální mobility, které kontinuálně zmíním v další části textu (pozn. autora).

Dle výše uvedených slov, lze na příkladu profesionálních vojáků rozumět profesi coby povolání, se kterým se jednotlivec identifikuje, a právě toto ztotožnění se člověka s jeho pracovní činností, ve které uplatní své znalosti, cíle a ambice, je jedním z charakteristických rysů profese (Alan 1989, s. 219).

Petráčková, Kraus a kol. (1998, s. 621) v Akademickém slovníku cizích slov definují profesi jako „základní obor, druh pracovní činnosti, vykonávané jako zaměstnání či povolání.“

Samotný termín profese, jak uvádí Rejzek (2001, s. 554), pochází z lat. *professio* a znamená živnost či zaměstnání. Pauknerová a kol. (2012, s. 153) spatřují v profesi určitý speciální druh pracovní činnosti, vyžadující specifickou přípravu a ovládnutí nezbytných vědomostí a dovedností. Tuto definici Alan (1989, s. 219), který od povolání profesi nerozlišuje, ji chápe, jako preferovanou dlouhodobě vykonávanou erudovanou pracovní činnost. Stejně tak Havlová (1996, s. 25–26) považuje profesi za specializované povolání, vyžadující individuální odbornou práci, založenou na dlouhém procesu přijetí teoretického vědění.¹⁵

Profesi v pojetí výše uvedených autorů lze rozumět jako vysoce kvalifikované práci, zajišťující na prvním místě potřeby klienta. Tím se odlišuje od pouhé pracovní činnosti např. popeláře, který byt' může vykonávat dlouhodobou pracovní činnost, která je jeho zaměstnáním, při němž musí ovládat nezbytné dovednosti, ale rozhodně nelze tuto práci nazývat erudovanou a už vůbec ne založenou na dlouhém procesu přijetí teoretického vědění. V neposlední řadě je též velmi diskutabilní otázka naplnění cílů a ambic coby charakteristických rysů profese v pojetí Alana (1989).

Pro odlišení profese od povolání, je tedy potřeba vnímat zejména důraz na dovednosti, znalosti a schopnosti, které nositel profese musí mít. V případě tohoto výzkumu, kdy se jedná o profesi vojáka z povolání, mluvíme o člověku, který se vyučil nějakému řemeslu, vystudoval střední či vysokou školu a v rámci armády zastává konkrétní funkci dle svých dovedností. Jeho sociální role vojáka ho od ostatních profesí, jako jsou například lékař či vědec, odděluje.

¹⁵ KOCIANOVÁ (2010, s. 145) v souvislosti se vzájemně propojenými pracovními aktivitami, schopnostmi, motivací, hodnotami a postoji člověka, hovoří o *profesní dráze člověka* ve smyslu kariéry jako součásti životní dráhy jedince, přičemž pojmu kariéry se budu věnovat samostatně v další části této práce.

Samozřejmě si lze představit, že ve vojenské profesi například vojenský lékař může vykonávat v jeho zaměstnání i řadu dalších profesních rolí, kdy může být současně primář, chirurg, vědec-výzkumník, vysokoškolský učitel, revizní lékař či velitel 7. polní nemocnice atd. Svoji základní profesí je ale pořád primárně voják z povolání.

V armádě existuje velická řada pracovních funkcí – vojenských profesí, které se ve vojenské terminologii nazývají vojenské odbornosti. Vojenskou odbornost zpravidla vykonává člověk na základě svých dovedností, znalostí, kvalit či předpokladů.

Taková odbornost pak může být například kuchař, střelec, minometčík, radista, řidič, odmořovač, velitel roty, náčelník štábu, pilot, lékař, psycholog, právník, logista, tiskový mluvčí apod. Ve spojitosti s odborností, ale celkově především s profesí pak úzce souvisejí pojmy jako další či profesní vzdělávání, profesní kvalifikace apod.¹⁶

Profese úzce souvisí s profesionalismem či profesionalitou, což v přeneseném překladu znamená zaměstnání vykonávané odborníkem za účelem výdělku. Profesionálně vykonávaná práce – profese, je tedy odborně vykonávaná práce na vysoké úrovni, za kterou profesionál pobírá finanční odměnu (Klimeš 2010, s. 585).

Profese ve smyslu profesionálního povolání všeobecně vyžaduje vyšší kvalifikaci. To znamená nutnost zvládnutí řady specifických znalostí a dovedností, intelektuálních a praktických pro výkon každé profese. S profesními znalostmi se pojí takzvaná **profesionální autorita**. Ta vytváří veřejně respektovaný status coby jeden z atributů, odlišující profesi od neprofesionálních povolání. Dle Havlové (1996, s. 25–26) na příkladu profesionální autority tak klient podřizuje svůj úsudek profesně odbornému mínění profesionála (právníka, lékaře apod.). Profesionální povolání bývají zpravidla považována za prestižní díky své úzké specializaci na konkrétní profesi, jak dále dodává Havlová (1996, s. 25–26).

Jestliže jsem poukázal u profesionální autority na určitý „*monopol*“ v rozhodování o tom, co je pro klienta vhodné, neměl bych v rámci profese opomenout atribut **moc komunity**, kdy laická veřejnost, jak uvádí Havlová (1996, s. 25–27) nedosahuje jistých privilegií, vyplývajících z vykonávané profese, pro jejíž získání je potřeba dosažení požadovaného akademického titulu, který slouží jako „*licence*“ pro vstup do příslušné

¹⁶ PAUKNEROVÁ a kol. (2012, s. 153) vymezuje pracovní funkci jako konkrétní zařazení pracovníka v organizační struktuře firmy. V ozbrojených složkách ale i jinde existuje synonymum tabulkové místo.

profese, která ne ve všech povoláních umožňuje ve stejné míře disponovat výhodami mající intimní charakter například u lékaře, advokáta, policisty, vojáka, apod., kdy hovoříme o lékařském, vojenském či zpovědním tajemství. S tím, jak dále autorka uvádí, se pojí formální (například zákonné normy, akademický slib apod.) i etický kodex, který se vytváří interně uvnitř každé profese a stává se zpravidla profesionálním závazkem orientovaným pro službu veřejnosti, „promítaným do veřejného mínění, které ho přebírá a stává se součástí obecné představy o standardu profesionální role, což upevňuje důvěru společnosti ke konkrétní profesi“ (Havlová 1996, s. 27).

S ohledem nejenom na profesi vojenského profesionála bych zmínil i další vlastnosti, které by se daly zařadit pod profesní kulturu. U profesionálů je pro jejich službu charakteristická jejich **neutralita a orientace na výkon** a maximální úsilí věnované službě na úkor jejich osobního pohodlí v zájmu „*veřejného blaha*“, které by mohlo být ohroženo nedostatkem či absencí konkrétní profese (Havlová 1996, s. 29).

Výkonem určité profese se lidé specifickým způsobem zařazují do společnosti a získávají **sociální roli**. „Profesní zařazení člověku zásadně vymezuje okruh společenských vztahů a nabízí prostor pro společenské uplatnění“ (Pauknerová a kol. 2012, s. 154). Každá profese svému nositeli vtiskuje charakteristické znaky (tamtéž), mezi které můžeme řadit **profesní subkulturu** se specifickými interními zvyky, tradicemi, zvyklostmi, normami, symboly, či slangem, který je pro laika často nesrozumitelný. Tyto výše uvedené atributy a jiné další, jsou na rozdíl od zaměstnání natolik specifické, kdy transformace adepta v profesního profesionála je v podstatě procesem jeho akulturace ať již částečné či úplné a interiorizace hodnot a norem v rámci vykonávané profese v průběhu jeho profesní dráhy (Havlová 1996, s. 29), respektive kariéry, jak uvádí Buriánek (2008, s. 98).

V dosavadním textu jsem uvedl práci, pracovní roli, zaměstnání, povolání a profesi, tedy synopsi pojmů, vztahující se k vykonávané práci obecně, jejichž dílčí charakteristiky tvoří **sociální status**, jež se člení na dva základní typy askriptivní¹⁷ a získaný (Urban 2017, s. 121).

¹⁷ URBAN (2017, s. 121) uvádí příklady dvou typů připsaného statusu vrozený: rodina, pohlaví, barva pleti, sociální původ, státní příslušnost a vnučený: členství v totalitních skupinách, vězení apod.

2.4.1 Syntetický status jako součást charakteristiky profese

V této rigorózní práci sleduji **status získaný (též syntetický)**, odvíjející se především od vlastního snažení, píle, ctížádosti, a který je tvořen několika vzájemně propojenými ukazateli, mezi něž Šimek řadí **objektivní charakteristiku profese, dosaženou kvalifikaci** (stupeň vzdělání), **prestiž profese** (přisuzovaná vážnost profesi veřejným míněním), **vliv společně s mocí**, jíž člověk disponuje; **příjmy**, kterých dosahuje a **úroveň životního způsobu**, dosažené bydlení, trávení volného času, zájmy mimo profesi, apod. (Bartoňková, Šimek 2002, s. 14–15).

Pro získání syntetického statusu museli respondenti tohoto výzkumu nabýt určitých dovedností a předpokladů, jimiž bylo dosaženo určité **sociální charakteristiky každého jednotlivce**, do níž Machonin a Tuček (1996, s. 39) zařazují **nejvyšší dosažené vzdělání**, jakožto nejdůležitější informační a institucionální předpoklad k získání sociálního postavení v moderní společnosti; **zaměstnanecký status** odvozený od složitosti práce, **mocenské postavení jednotlivce** coby klíčová charakteristika vlastního sociálního postavení; **souhrnný příjem jednotlivce**; **prestiž povolání, sociální kapitál** (tj. intenzita vzájemně prospěšných bezprostředních kontaktů mezi jednotlivcem a jeho sociálním okolím) a **kulturnost životního stylu** v mimopracovní době (Machonin a Tuček 1996, s. 39).

Jelikož výše uvedené sociální charakteristiky coby klíčové atributy sociálního statusu, který je předmětem zkoumání této práce, v níž chci zjistit, co bývalí profesionální vojáci mobilizují pro jejich druhou kariéru, nesmím v této kapitole opomenout kariéru, neboť tento pojem úzce souvisí se syntetickým statusem, který je získáván celoživotním snažením, tedy jinými slovy budováním kariéry.

2.5 Kariéra

Slovo kariéra je dle Českého etymologického slovníku (Rejzek 2001, s. 294) odvozeno od lat. *carraria*, které znamená cestu pro vozy. Berg (1997, s. 55) prapůvod tohoto slova upřesňuje latinským výrazem *carrus*, jímž Římané označovali bojový vůz tažený koňmi.

Tento termín následně přejala francouzština, jejíž slovo *la carrière*, označuje „závodní dráhu, či délku trasy, kterou může kůň zapřažený do vozu urazit, aniž by se unavil“ (Berg 1997, s. 55).

Bergovo pojetí významu kariéry lze i dnes, nejenom v češtině přeneseně chápat, jako schopnost a výdrž v prosazení se při vlastní kariéře, kdy prosazením se považují Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 372) v nejobecnějším smyslu slova úspěšnou životní dráhu v oblasti pracovního uplatnění jedince.

V této práci hodlám na kariéru hledět především optikou respondentů, kteří ve své životní dráze prožili významný pracovní předěl, který zásadně ovlivnil jejich „kariérní profesionální pracovní dráhu, při níž získali nové zkušenosti a realizovali svůj potenciál“ (Bělohávek 1994a, s. 11).

Proto budu kariéru, jakožto složku jejich životní dráhy sledovat skrze provázanost s novým pracovním zařazením, neboť „životní dráha, tedy lapidárně vše, co člověka na jeho životní cestě potká, je kariéra“ (Růžička a kol. 1993, s. 7–8), což koresponduje s výrazně mladším pojetím kariéry dle Greenhaus, Callanan a Godshalk (2010, s. 9–10), podle nichž lze kariéru formulovat jako vzorec (či soubor) pracovních zkušeností, které pokrývají (doprovází) průběh života jedince (resp. osob).

Přestože Růžička a kol. (1993, s. 8) v souvislosti s životní kontinuitou hovoří o kariéře coby postupu v pracovním zařazení, tedy o vzestupné kariérní dráze, stejně jako Havlová (1996, s. 107), jež tvrdí, že kariéra je charakteristická především svým vzestupem v sociálně ekonomické hierarchii, není toto definování s ohledem na celou šíři tohoto pojmu úplné, neboť dle Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 372) je kariéra mnohem složitějším fenoménem, který zahrnuje nejen pracovní, ale i soukromý život jedince.

Abych pojmu kariéra správně porozuměl, musím ho ještě blíže specifikovat. Kariéra je tedy stručně řečeno složka životní dráhy, vázána na pracovní zařazení člověka (Růžička a kol. 1993, s. 8), jejíž tvorba počíná nástupem člověka do první organizace (Gillnerová, Kebza, Rymeš 2011, s. 190).

Placeným zaměstnáním tak vzniká profesionální dráha neboli **profesní kariéra**, která dle Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 372) představuje průběh pracovního zařazení jedince, počínaje nástupem do pracovního poměru a odchodem do důchodu konče. Profesní kariéru lze vymezit „jako sled profesních a pracovních pozic, které člověk v životě zaujímá“ (Růžička a kol. 1993, s. 67).

V tomto textu se nebudu zabývat celým produktivním obdobím života. U respondentů se omezím pouze na časové období dospělosti, tedy na věk od 25 let do 44 let (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 374)¹⁸ v němž prožili kritickou životní událost (kritický uzel v životní dráze), což byla ztráta pracovního místa v roce 2009.

Zaměřím se proto na **období dospělosti**, které by mělo v pracovní kariéře již znamenat celkovou stabilizaci v osobním životě, ve společenském postavení i pracovním zařazení, jak shodně uvádějí Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 374) a Růžička a kol. (1993, s. 35).

V tomto období kariérní změny mě bude zajímat, jak zmíněná stabilizace koresponduje s naracemi respondentů. „Období (střední) dospělosti je zpravidla kulminací výkonnosti jedince a rozhodujícím obdobím pro jeho sebeurčení“ (Růžička a kol. 1993, s. 35–36).

Jedincovy představy o naplňování jeho životní dráhy v oblasti vykonávané práce a tomu odpovídajícímu finančnímu ohodnocení a společenskému pracovnímu uznání, mají v tomto období již konkrétní a uskutečňovanou podobu, kdy zásadní či výrazné nenaplnění těchto představ a vytyčených cílů, se kterými se člověk ztotožnil, může být prožíváno jako životní neúspěch, doplňuje Růžička a kol. (1993, s. 36).

Profesní úspěšnost lidí v období dospělosti (zvláště okolo čtyřicátého roku života) má obecně znamenat potvrzení kvalit, kompetentnosti a autority člověka, protože se jedinec nachází ve věku, kdy už většinou založil rodinu. Předpokládá se proto, že si najde, nebo již zaujímá profesní pozici, která mu umožní ekonomické zajištění rodiny (Vágnerová 2007, s. 196–197).

Dospělost lze z hlediska profesního rozvoje považovat za období, zaměřené především na stabilizaci profesní pozice, protože značná část populace je orientována především na udržení jejich stávající pozice, než aby usilovala o změnu (Vágnerová 2007, s. 199).

U propuštěných profesionálních vojáků došlo k znejistění výše uvedené stabilizace, neboť jejich letitá praxe u specifické složky dala vzniknout předpokladu o přijetí vyhraněného obrazu jejich profesní kariéry, který orientovali na výkon vojenské profese, jíž zasvětili významnou část jejich produktivního období.

¹⁸ VÁGNEROVÁ (2007, s. 196-197) uvádí pro termín střední dospělost věkové rozpětí 35-50 let. V této práci ale používám citovaný termín dospělost od autorů Bedrnová, Nový a kol. a Růžička a kol. (2002), jejichž rozpětí 25-44 let je plně dostačující k věku respondentů, jejichž stáří nepřesahuje věkovou hranici 44 let, a tedy střední dospělost, kterou se v textu zabývám.

Výkonem profesionální vojenské služby získali určitý sociální status, jímž byli ve společnosti nějak vnímáni a posuzováni. Pro mnoho z nich mohla armáda představovat oblast práce, která se výrazně podílela na utváření jejich individuálního a subjektivního pocitu životní úspěšnosti, životní i pracovní naplněnosti, a stát se v rámci zastávané životní role součástí životního stylu. Výkon vojenského povolání mohl být vnímán jako prostor pro seberealizaci, naplnění osobních ambic, uplatnění zájmů, dovedností a schopností. Nemalou roli mohlo pro někoho představovat nadstandartní, stabilní platové ohodnocení a s ním spojené ekonomické zabezpečení jedince či jeho rodiny.

V období dospělosti ve smyslu pracovní kariéry je člověk již vyrovnán se skladbou pracovních úkolů. Již dávno si prošel adaptačním procesem, je začleněn do pracovní skupiny i sociálního kolektivu, má několikaletou praxi. Jeho pracovní pozice v zaměstnání stojí na stabilním základu a umožňuje či umožnila založení rodiny či její rozšíření. Je-li pracovník v zaměstnání navíc úspěšně adaptovaný a příznivě hodnocený, je v drtivé většině případů schopen nést stále větší pracovní zodpovědnost, na kterou se váže povýšení – kariérní postup, který bývá zvláště v prostředí ozbrojených složek velmi častým faktorem a znakem úspěšné kariéry (Růžička a kol. 1993, s. 36–37).

Toto vše je vlivem ztráty zaměstnání ve firemní kariéře pracovníka, ztraceno. Takový člověk v rámci dosavadní pracovní kariéry nepřichází pouze o zastávanou pracovní pozici v organizaci, ale v některých případech i na ní navázané symbolické předměty v podobě vlastní kanceláře, služebního vozu, mobilního telefonu apod. Zároveň ztrácí pravomoc rozhodovat či udělovat rozkazy, plat, podřízené pracovníky, hodnost, ale i možnost dále uplatnit a rozvíjet ve firmě své nabyté pracovní zkušenostmi, dovednostmi, tvůrčí, náročnou či prestižní práci (Bělohlávek 1994b, s. 9–11).

Pro vojáky znamená propuštění z armády velmi často narušení silných sociálních vazeb ke svým spolubojovníkům, kdy mezi příslušníky vzniklo (zvláště v zahraničních ať již mírových či bojových misích) doslova bratrské pouto. Práce v armádě je velmi specifickou prací, která je „povýšena“ na službu vlasti, které člověk „obětuje“ v řadě případů nejen kus zdraví, ale i „srdce“.

Ztrátou „uniformy“ došlo k narušení loajality k firmě a ochotě ji navenek reprezentovat. Člověk, který nedobrovolně opustil organizaci, tím v neposlední řadě přišel nejenom o navykklé rutinní a zautomatizované naučené chování, ale také o iluze opírající

se o tzv. **psychologickou smlouvu**, kterou Růžička a kol. (1993, s. 92) popisují jako neformální nepsané ujednání mezi organizací (zaměstnavatelem) a jedincem (zaměstnancem), ve kterém zaměstnanec za řádné plnění jeho úkolů, loajalitu k firmě ve shodě s jejími požadavky a cíli, očekává ze strany organizace spravedlivé pracovní a platové podmínky, spravedlivou personální politiku, jistotu zaměstnání a výhledový kariérní postup.

Dle výše popsaného proto netřeba dodávat, že nucený odchod ze zastávané (vojenské) profese negativně ovlivní nejen celkovou stabilizaci v pracovním zařazení, ale i osobní život a s ním související společenské postavení bývalých profesionálních vojáků, což se může negativně promítnout v celém syntetickém statusu.

Opuštění armády tak pro řadu vojáků vedle odtržení od dříve zavedených systémů sociální podpory může představovat ztrátu specifické struktury života, smyslu pro poslání a vynucený pocit sebe sama jako nový život civilisty (Ahern et al., 2015, cit. In: Shue et al. 2021, s. 359–371).

Pro mnoho lidí znamená propuštění ze zastávané pozice konec jejich kariéry, „neboť jde o pravý opak avance“ (Bauman 1967, s. 91)¹⁹, kterou Havlová (1996, s. 108) v Baumanově pojetí stejně jako Růžička a kol. (1993, s. 8) vnímá kariéru, jako vzestupnou dráhu v pracovním zařazení, mající za následek společenský postup a vyšší společenské postavení.

Pro ty profesionály, co byli odejiti z AČR, mohl být konec kariéry, interní prezentací „takzvané vnitřní kariéry, jež je subjektivním vyjádřením a pocitem pracovníka,“ jak uvádí Bělohávek (1994a, s. 12).²⁰

Ve skutečnosti u nich nastal konec pouze vojenské kariéry, a ne kariéry jako takové, jelikož v kariéře jakožto proměnlivé součásti životní dráhy, při které člověk může změnit svoji pracovní pozici i zaměstnání, nastal posun, což je jinými slovy kariérový pohyb (Bělohávek 1994a, s. 13), kterému se věnuje další část textu nezbytná pro porozumění fenoménu změny v kontextu sociální změny a změny syntetického statusu.

¹⁹ BAUMAN (1967, s. 91) termín avance (původem z francouzštiny) používá ve smyslu postupu či posunu v kariéře.

²⁰ Propuštěním z činné služby může dojít u vojáků ke snížení společenského postavení zvláště těch z důstojnického sboru, kde příslušnost k tomuto sboru byla, či je všeobecně vnímána jako prestižní záležitost, nebo odchodem vojáků od elitních útvarů.

2.6 Kariérový pohyb

S ohledem na kariérový pohyb v návaznosti na Bělohlávka, kariéru výstižně definují Milkovich a Boudreau (1993, s. 433), kteří ji chápou jako „konkrétní sled jednotlivých pracovních míst a pracovních rolí, které člověk během jeho životní dráhy vystřídá, vlivem svých či nevyhnutelných okolností, přičemž kariéru tvoří **sekvence** (viz níže) vzestupů, stagnací či klesání“, čímž rozšiřují klasické pojetí Kociánové o vertikální kariéře coby postupu v organizační hierarchii směrem vzhůru (Kociánová 2010, s. 175). V návaznosti na Kociánovou zmiňuje Havlová (1996, s. 110) čtyři typy kariérních vzestupů, kdy uvádí, systemizovaný postup ze stupně na stupeň uvnitř jednoho povolání, postup s překročením několika stupňů uvnitř jednoho povolání či mezi povoláními, přechod ze zaměstnání do zaměstnání při stejném povolání a sérii změn v povoláních.

Vzhledem k tomu, že profesní kariéra určitého člověka je mnoha specifickými znaky jedinečná, neboť v sobě zahrnuje životní dráhu skrze prožité osobní individuální zkušenosti (Růžička a kol. 1993, s. 46), dochází v jejím průběhu k přesunům, kdy člověk změní své zastávané pracovní místo, zaměstnavatele, nebo získá vyšší, obdobnou či nižší pozici. Dojde tak ke změně sekvencí, které Růžička a kol. (1993, s. 10) označují řadou pracovních pozic, prací či profesí, které jedinec v profesní kariéře zastával, načež působením sociální mobility, může docházet ke změně sociálního statusu.

Všechny výše jmenované termíny užívané v souvislosti s přesuny v kariéře nazval v roce 1978 Schein **kariérovým pohybem**, jak uvádí Bělohlávek (1994a, s. 13).

S pojmem kariérový pohyb úzce souvisí profesní mobilita, kterou Palán (2002, s. 257) vysvětluje jako „víceúrovňový pohyb pracovníků, který může probíhat ve stejném či jiném oboru působnosti vlivem požadavků trhu práce.“

Charvát, Večerník (1978, s. 224) profesní mobilitu popisují „jako individuální pohyb mezigeneračního a vnitrogeneračního typu, k němuž dochází mezi sociálními skupinami na základě působení objektivních zákonitostí společenského vývoje.“

Alan (1989, s. 217) v této souvislosti zmiňuje Charváta a Večerníka (1978), kteří poukazují na možné ztotožnění **profesní mobility** a **profesní dráhy**.

Zatímco profesní mobilita sleduje sociální a profesní strukturu a dynamiku společnosti, profesní dráhy se soustředí především na životní dráhu z pohledu jedince, čímž se tyto podobné pojmy svým zaměřením od sebe diferencují (Charvát a Večerník 1978, s. 119).

Pro snazší orientaci v organizačních přesunech v průběhu pracovní dráhy jednotlivce uvedu dále pouze bazální klasifikaci kariérových pohybů, kterou s ohledem na text práce považuji za dostačující k porozumění kariérovému pohybu týkajícího se respondentů tohoto výzkumu.

2.6.1 Kariérový pohyb v rámci jedné organizace

V pracovním poměru bychom mohli hovořit de facto o dvou základních typech kariérových pohybů. První probíhá **v rámci jedné organizace**, kdy jedinec setrvává v pracovním poměru u stávajícího zaměstnavatele a druhý se odehrává **při změně zaměstnavatele**, tedy v situaci, kdy si jedinec hledá nového zaměstnavatele a opouští stávající pracovní pozici. Pro posloupnost se budu nejprve věnovat kariérovému pohybu pracovníka, jehož kariéerní změna probíhá u jednoho zaměstnavatele (Havlová 1996, s. 110).

S ohledem na výzkum této práce zmíním konkrétní vybrané **typy teorie sociální mobility**. **Vertikální mobilitu** (viz níže) a **horizontální mobilitu**, kterou lze chápat jako přemístování v rámci sociální vrstvy bez změny sociálního statusu, např. změna zaměstnání se stejnou společenskou prestiží, platem, kvalifikací apod. **Intragenerační mobilitu**, která vyjadřuje sociální pohyb uskutečňovaný v rámci jedné generace v průběhu života jedince (např. kariéerní růst). **Individuální mobilitu** coby sociální pohyb jedinců a **subjektivní mobilitu**, která vyjadřuje vlastní názor zúčastněných lidí na jejich sebezaražení do určitého stupně hierarchického žebříčku (Urban 2017, s. 132).

Jelikož se většina zaměstnanců během své kariéry pohybuje od nižšího postavení směrem vzhůru na vyšší posty, jak shodně uvádějí Kirovová (2007, s. 56) a Bělohlávek (1994a, s. 14–15), jako první směr zde uvedu **vertikální pohyb** (vertikální mobilitu), mající podobu nejčastěji **povýšení** neboli „přechod pracovníka v konkrétní organizaci na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci, při níž jedinec získává větší příležitost k využití svých schopností“ (Koubek 2001, s. 224).

Tento „hierarchický postup v kariéře se odehrává zpravidla v několika etapách, než je dosaženo cílové úrovně“ (Bělohlávek 1994a, s. 13), která je u každého jedince v rámci kariéry čistě subjektivní a individuální.

Typické pracovní hierarchické prostředí nalezneme ve státních podnicích, armádě (potažmo u všech ozbrojených složek). Z civilního prostředí lze uvést například společnost McDonald's, ve které vládne náročná pracovní disciplína s pevně stanovenými pravidly pro řadové zaměstnance i management. Tato firma se vyznačuje tím, že pracovní pozice začínají od nejnižší funkce, kdy teprve zvládnutí a získání základních kompetencí, umožní kariérní postup do vyšších pozic (Růžička a kol. 1993, s. 93).

V kariéře výjimečně existuje urychlená **vertikální mobilita**, při které dochází ke kariérnímu vzestupu vynecháním několika distancí. V takovém případě hovoříme o tzv. raketové kariéře, též bleskové, strmé kariéře, kdy například sekretářka je povýšena na post zástupce ředitele, podpraporčík je povýšen na kapitána apod. (Havlová 1996, s. 107). Kariérní postup existuje i v opačném gardu, kdy pracovník ze své či něčí vůle, odejde, **sestoupí, je přerázen** či degradován na nižší pozici než tu, jíž doposud zastával. Se změnou pracovního místa se lidé mohou pohybovat i „*nesestupně*“ podle funkcionálního neboli technického rozměru, což jsou nejrůznější mezioborové přechody např. z úseku finančního do sekce marketingu apod. (Bělohlávek 1994a, s. 13–15).

Kariéru, při níž pracovník střídá různá pracovní místa bez toho, aby povýšil, či sestoupil, nazýváme **horizontální kariérou**, jejímž smyslem je rozvíjet především profesní schopnosti a znalosti po stejné úrovni hierarchické linie (Kociánová 2010, s. 175).

Tento další směr změny kariéry Bělohlávek (1994a, s. 15) označuje za **funkcionální či technický** též **horizontální laterální** rozměr, který se vyznačuje pohybem mezi různými odbornými oblastmi.²¹ Jedinec tak přechází na místo, které „má ve stávající organizaci přibližně stejný charakter a obsah práce, význam a postavení v hierarchii pracovních funkcí i plat“ (Koubek 2001, s. 225).

²¹ BĚLOHLÁVEK (1994, s. 15) připomíná, že typickým pro horizontálně-laterální pohyb bývá změna zaměstnání spojená s rekvalifikací, kdy autor pro úplnost zmiňuje ještě horizontální odstředivý směr kariéry, který se týká přechodů mezi specializovanými oblastmi uvnitř stejné organizace.

Všechny výše uvedené základní kariérové pohyby jsem uvedl proto, že je lze zařadit pro kariérovou změnu především u stávající (ale i nové) organizace, a také pro prostředí firmy, k němuž se váže **tradiční přístup ke kariéře** (Kirovová 2007, s. 56).²²

Ohledně kariéry je tradiční přístup opřen o podnikovou kulturu a vyznačuje se velmi nízkou četností kariérových změn ve smyslu změny povolání jako takového či změny zaměstnavatele. Filozofie firmy v tradičním chápání kariéry je převážně zaměřena na udržení si stávajících zaměstnanců po co nejdéle dobu, neboť častá fluktuace lidských zdrojů narušuje stabilní charakter pracovních kariér, o kterých ve značné míře rozhoduje mateřská organizace, jež má hlavní slovo v jejich plánování. V takovýchto organizacích je častým kritériem pro kariérní postup **princip seniority**, opírající se o přesvědčení, že čím déle jedinec v organizaci pracuje, tím více je s organizací identifikován, a stává se tak připraveným a vhodným kandidátem pro zastání vyššího postu. Jinými slovy lze říct, že délka trvání pracovního poměru u dané organizace znamená jedincovu perspektivu kariérního postupu.²³

Jak Růžička a kol. (1993, s. 89–90) dále podotýkají, obsazování vyšších postů umocňuje mimo jiné i pracovníková výkonnost, pracovní potenciál a celková snaha se prosadit, což nazývají **principem výkonnosti a zkušenosti**.

S tradičním pojetím kariéry bývá spjata vztahová složka psychologické smlouvy, která na loajalitu a důvěře v organizaci zachycuje reciproční očekávání a závazky mezi oběma stranami (Kirovová 2007, s. 60).

Typickým prostředím s psychologickou smlouvou je Armáda České republiky²⁴, kde se služební poměr uzavírá pouze na dobu určitou, což v řadě případů znamená nejistotu nejen ve vojenské, ale i pracovní kariéře, kterou ještě více umocňuje nekonceptnost a neustálé změny v personální politice Ministerstva obrany. Nepříliš prozíravá vize zeštíhlování počtu resortních míst se dle mého názoru negativně projevila nejenom v roce 2009 u propuštěných profesionálních vojáků, ale také u AČR, která postupem času v rozmezí několika let

²² Kariérovou změnu ohledně nové organizace vysvětlím v další části textu (pozn. autora).

²³ HAVLOVÁ (1996, s. 111) doplňuje Růžičku, kdy podotýká u principu seniority v období socialismu, kdy dosažení vyšších pozic a vlivných míst bylo dosahováno mnohdy nekompetentními lidmi vlivem jejich třídnímu původu či členství v komunistické straně.

²⁴ Voják z povolání, za předpokladu jeho členství v komunistické straně před rokem 1989 mohl postupem let v Československé lidové armádě dosáhnout vysokých postů a hodností, což v AČR po roce 2005 již nelze, bez získání vysokoškolského vzdělání, které je nutným požadavkem pro udělení důstojnické hodnosti, vyjma povýšení im memoriám, nebo ve zcela výjimečných případech rozhodnutím Ministra obrany ČR. (pozn. autora).

přehodnotila svoji koncepci optimalizace pracovních míst. Kdo sleduje skrze média situaci v ČR, zaznamenal, že armáda ČR i policie ČR se zhoršující se bezpečnostní situací na evropském kontinentu, zejména po teroristickém útoku na redakci satirického časopisu Charlie Hebdo, ke kterému došlo v Paříži roku 2015, horečně hledá i okolo roku 2022 stále nové uchazeče do svých řad, což je v době, kdy ve všech resortech a odvětvích na trhu práce panuje personální nouze nelehký úkol.

Masivní nábor resort obrany zahájil v letech 2016 a 2017 s cílem každoročně přijmout přibližně dva tisíce uchazečů. Skutečnost, že po letech, kdy byly zastaveny náborové, se vlivem klesající nezaměstnanosti armáda chystala nejenom v roce 2017 na možný pokles počtu zájemců o vstup do služebního poměru vojáka z povolání, potvrdil i náčelník generálního štábu Josef Bečvář (2017).

Je na zvážení, zda v AČR nezavést smlouvy na dobu neurčitou po zkušební době, jak je tomu například u policie ČR, či jiných služebních sborů. Takové opatření by mohlo směřovat k větší stabilitě vojenské profese. Neboť to, zda bude či nebude s vojákem prodloužen služební závazek, je pro stávající profesionály v dlouhodobém horizontu kariéry nepředvídatelné, kdy v rámci životní dráhy tato nejistota představuje nestabilní trajektorii. Vojenské povolání, které bylo jako jedno z mála (stejně jako státní služba obecně) bráno za celoživotní, se v tradičním přístupu, kde byl kladen důraz na zaměstnanecké jistoty v podobě stálého pracovního místa, po roce 1989 stalo jako většina zaměstnání něčím dočasným.

Ztotožňuji se proto s názorem Pauknerové a kol. (2009, s. 16), že není-li AČR, jakožto i jiné organizace (státní či soukromé) schopna garantovat jistotu zaměstnání (vyšší jak deset let, či doživotní)²⁵, může alespoň poskytovat či nabídnout podmínky pro rozvoj a udržení zaměstnavatelnosti. S tím souvisí tento výzkum, v němž sleduji, kam bývalí profesionální vojáci po skončení služebního závazku v rámci nové profese odcházejí a jaké jsou jejich šance pro uplatnění se na trhu práce.

Skutečnost, že kariérový pohyb se stává samozřejmou a očekávatelnou součástí kariéry, by měl pro jedince na jedné straně znamenat, být maximálně připraven rozvinout svůj lidský kapitál, čili aktivizovat veškeré své schopnosti a kompetence potřebné pro co nejlepší

²⁵ Lze usuzovat, že určitý počet profesionálních vojáků očekává, že setrvá v armádě po celou dobu potřebnou pro dosažení výsluhy, kterou má AČR stanovenou vykonáním služby v délce trvání minimálně 15i let. Tato meta ale znamená opakované prodloužení doby služebního závazku. V některých případech třikrát a více (pozn. autora).

zvládnutí neplánované kariérní změny, a adaptování se na nové pracovní podmínky, a na straně druhé, by měl zaměstnavatel (v tomto výzkumu konkrétně AČR), vytvořit co možná nejlepší outplacementové mechanismy, kterým se budu věnovat v další části textu.

Vzhledem k tomu, že jsem doposud uvedl pouze kariérový pohyb v jedné organizaci, nesmím opomenout ty kariérové změny, které se odehrávají mezi organizacemi a jejichž součástí je mezioborový transfer.

2.6.2 Kariérový pohyb mezi organizacemi

Mezi typické kariérové změny spadající do současných koncepcí kariéry, při nichž jedinec mění vedle svého doposud zastávaného pracovního místa společně i zaměstnavatele, nazývají shodně Milkovich, Boudreau (1993, s. 385) a Fetter (2010, s. 32) **kariérový pohyb mezi organizacemi**. Nejčastěji je tento pohyb učiněn ze strany zaměstnavatele. V takovém případě hovoří o propuštění, jehož důvodem bývá zejména nadbytečnost pracovníka, omezování výroby, změna výrobního programu, neplnění pracovních povinností ze strany zaměstnance, jeho zdravotní nezpůsobilost, častá či neomluvená absence, neúspěšné absolvování zkušební lhůty apod.

Tato změna v důsledku organizačních důvodů, probíhá ukončením pracovního či služebního poměru a odchodem jedince z organizace, přičemž rozvázání pracovního (služebního) poměru může iniciovat i sám zaměstnanec, tím, že rezignuje na své pracovní místo a podá výpověď. Pro tu může existovat nespočet důvodů, například nenaplněná očekávání, neadekvátní výše platu, nemožnost reálného kariérního postupu, neuplatnění svého potenciálu, nespravedlivé hodnocení, bossing, mobbing, špatný kolektiv, rizikové pracovní prostředí, malé benefity, velká vzdálenost při dojíždění za prací, nesmyslnost vykonávané práce, monotónní práce, nízká společenská prestiž daná vykonávaným zaměstnáním (Milkovich, Boudreau 1993, s. 385).

V souvislosti se změnou doposavad zastávané „profese“ zmiňují Růžička a kol. (1993, s. 58–59) takzvanou **neshodu mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce**, což znamená, že se jedinec odchýlil od odbornosti, na níž se připravoval studiem, či kterou po celou dobu nebo podstatnou část jeho pracovního života vykonával.

Tento typ profesní kariéry je typický pro **stálou strukturu profesní kariéry**, tedy pro všechny druhy vysoce kvalifikované práce (např. lékaři, právníci, učitelé apod.), mezi které lze řadit i tu vojenskou.

Opuštění vysoce kvalifikované práce lze vnímat ze stany jedince jako vážnou deformaci jeho společenského významu a postavení příslušného k zastávané profesi. Takováto degradace má zpravidla negativní nejen sociální ale i ekonomické důsledky. Přerušением stálé profesní struktury dochází k přerušení profesní kariéry, která měla gradovat a vyústit tím, že se pracovník měl stát specialistou či odborníkem v dané profesi, ale se změnou profese nastává nezřídka pravý opak, kde se místo erudovaného specialisty s dlouholetou praxí či získaným vzděláním potřebným pro výkon konkrétní pozice, jedinec ocitá na začátku zcela nové kariéry vlivem nastoupení do nové práce. Nesetrvání u vysoce specifické či kvalifikované profese tak může být chápáno negativně nejenom jedincem samotným, ale i v očích veřejnosti, kdy například vystudovaní učitelé či lékaři odcházejí pracovat zcela mimo svůj obor, kdy odliv takto kvalifikovaných pracovníků se projevuje u zaměstnavatelů samotných, neboť ne vždy a včas se podaří nalézt dostatečnou adekvátní personální náhradu (Růžička a kol. 1993, s. 58–59).

Vedle stálé struktury profesní kariéry Růžička a kol. (1993, s. 61) zmiňují **nestálou profesní kariéru**, která je charakteristická tím, že odborná příprava pracovníka odpovídá jen z části obsahu nově vykonávané práce (např. kdy učitelka výtvarné výchovy přijme nově práci floristky).

Tento model nestálé struktury profesní kariéry je typický pro kariérový pohyb mezi organizacemi, kdy zaměstnanec opustil dosavadní pracovní pozici a začal takzvanou druhou kariéru, což je typické pro produktivní období při změně profesní dráhy, při které jedinec prochází novým složitým procesem sociální a pracovní adaptace.

Profesní mobilita na pozadí záměrů jedince při sledování jeho životní dráhy znamená, anticipovat možné změny v profesní dráze a být připraven zmobilizovat veškeré jeho dosavadní portfolio dovedností, zkušeností a vlastností ve snaze maximálně toto vše využít v nové profesi. Vzhledem k tomu, že profesní dráha má mnohadimenzionální povahu, je pro budoucí kariéru jedince zásadní, aby determinoval své objektivní možnosti, ve snaze získat takovou pracovní pozici, kterou prostřednictvím pracovního trhu, vzhledem ke svým reálným

možnostem z proměnlivého pole nabízených profesních příležitostí, upřednostní a co nejlépe se s novým profesním prostředím asimiluje (Alan 1989, s. 218–219).

V souvislosti s výše uvedeným zmiňují (Goodman, Schlossberg, Anderson, 2006, cit. In: Shue et al. 2021, s. 359–371) „**přechodový model**, který zahrnuje čtyři klíčové faktory, o nichž se předpokládá, že ovlivňují schopnost jednotlivce vyrovnat se s (pracovně-kariéerním) přechodem. Jedná se o **situaci**, ta zahrnuje zvážení faktorů ovlivňujících přechod (např. načasování, zda měl jedinec podobnou zkušenost, změna role). **Vlastní já** zvažující osobní a demografické charakteristiky (např. věk, pohlaví) a psychologické zdroje, které by mohly ovlivnit, jak jedinec vnímá život. **Podporu**, jež zahrnuje vztahy s rodinou a se sociálním okolím. **Strategii**, která v neposlední řadě představuje způsoby, jimiž jedinec řídí nebo se vyrovnává s (pracovně-kariéerním) přechodem“.²⁶

Změna profese v nestálé struktuře profesní kariéry nemusí znamenat pouze odlišnou pracovní způsobilost či odbornost jedince. Stejně jako v jedné organizaci může docházet vlivem přechodů z jedné organizace do druhé ke kariérovým pohybům všemi směry. Tyto směry identifikuje pouze sám jedinec na základě subjektivního (vnitřního, interního) vnímání, či spíše jeho individuální, subjektivní interpretace kariéry (Kirovová 2007, s. 24).

Subjektivní kariéra vycházející z předpokladu, že jedinec vytváří, a hodnotí sám svoji kariéru, tak může pro ilustraci na příkladu propuštěného vojáka v hodnosti četaře, který byl velitelem družstva se třemi podřízenými, znamenat různé kariéerní pohyby. Získá-li tento bývalý profesionál stejně, nebo lépe placené místo v civilní bezpečnostní agentuře na postu vedoucího s deseti podřízenými, může subjektivně hodnotit svůj nový kariéerní pohyb jako vertikální. Bude-li zaměstnán, coby obyčejný strážný, s největší pravděpodobností se u něho bude jednat o kariéerní pohyb směrem dolů, který bude považovat za degradační až potupný.

Naopak dosazení na post generálního ředitele bezpečnostní agentury, by bylo patrně raketovou kariérou. O horizontální kariéře by se dalo pravděpodobně hovořit v případě výkonu operačního dozorčího na velině, kde získá další kompetence a zkušenosti.

²⁶ V kontextu kariéerního přechodu lze připomenout Ebaugh (1988) a jeho procesní model, skládající se ze čtyř fází pro vysvětlení dobrovolných forem odchodu z role. Jedná se o první pochybnosti (tj. zpochybnění závazku k roli), **hledání alternativ**, **bod obratu** (tj. rozhodnutí, zda opustit roli) a vytvoření bývalé role (tj. uznání předchozí role jako minulé),“ jak dodává SHUE et al. (2021, s. 359–371).

Výše uvedený příklad jsem zde uvedl pouze pro představu možného, dalšího kariérního uplatnění v reakci na změnu kariéry, se kterou je skloňován pojem **post-korporátní kariéra** coby jedna z variant tzv. **nového přístupu ke kariéře**, jak reagovat na změny v organizacích, zejména v důsledku snižování stavu zaměstnanců. Jak vyplývá již z jejího názvu, tento druh kariéry začíná odchodem jedince z velké organizace (Kirovová 2007 s. 78), což přímo koresponduje s tímto výzkumem, v němž sleduji pracovní změnu u profesionálních vojáků po propuštění z armády (viz následující kapitola).

3 Změna jako kategorie andragogiky

Abych změnu, coby klíčového hybatele profesní kariéry, mohl uchopit jako proces určité adaptace, musím nejprve vědět, koho se bude adaptace konkrétně týkat a na co se bude dotyčný adaptovat. To znamená, obecně řečeno, znát předmět a objekt andragogiky.

Za předmět andragogiky jmenuje Thelenová (2011, s. 20–21) vedle výchovy dospělých dle Jochmanna (1992)²⁷, s odkazem i na další autory také lidský kapitál v prostředí sociální změny a jeho mobilizaci (či optimalizaci), orientaci člověka v kritických uzlech jeho životní dráhy, animaci dospělého člověka, sociální a induktivní konsekvence změn syntetického statusu dle Šimka (1995), sociální instituce a vyrovnání se dospělého jedince s nimi podle Bartoňkové (2004), přičemž Thelenová (2011, s. 21) prezentuje názor Bartoňkové, (2004, s. 175) že „v širším pohledu na andragogiku jako humanitní vědu, **lze za předmět andragogiky považovat také celoživotní učení, coby jeden z nástrojů optimalizace lidského kapitálu**, který je zároveň jedním z prostředků vyrovnávání se se sociálními institucemi.“

Ujasněnost v předmětu andragogiky je důležitá nejen pro výběr metodiky andragogického výzkumu, ale především pro volbu objektu andragogického působení, za který Šimek (1995) považuje dospělého člověka coby sociálního aktéra v kontextu sociální změny, přičemž striktně nezmiňuje pouze dospělého v krizové životní situaci.²⁸

Ještě obecněji hovoří Thelenová (2011, s. 20), která tvrdí, „že za objekt andragogiky lze označit i sociální změnu, neboť jde o základní rozměr všech sociálních situací, v nichž se realizuje sociální aktér.“

V této rigorózní práci jsou andragogickým objektem bývalí profesionální vojáci, u nichž sleduji jejich **orientaci v kritickém uzlu jejich životní dráhy**, který Dočekal, Bartoňková a Šimek (2013, s. 24) definují „jako bod, který je rozhodující pro směrování člověka v jeho dalším životě.“

²⁷ Dle THELENOVÉ (2011, s. 24–25) je v širším pojetí andragogiky výchova součástí animace dospělého člověka. Proto se metodologická šíře andragogiky neprojevuje jen na úrovni předmětu, ale také na úrovni objektu, kterým není jedinec, nebo skupina, neboť objekt je vždy komplexem vztahů, pojmenovaných např. jako instituce, nebo lidský kapitál. Takové metodologické východisko dle autorky andragogiku zásadně odlišuje od pedagogiky a jiných pedagogických věd o výchově, kde objektem zájmu bývá vždy jedinec, či sociální skupina.

²⁸ Pojem sociální změna zmíním později v další části textu.

Abych zjistil proces adaptace v kritickém uzlu životní dráhy, budu tento andragogický předmět sledovat skrze subjektivní optiku vnímání změny u respondentů, které může být rozličné zejména v sociálně-ekonomickém kontextu. Proč a čím k pracovní změně dochází, jsem již popsal. Co ale samotná změna představuje?

Ačkoliv je změna nedílnou součástí našich každodenních životů, bývá často spojena s nejistotou, neboť je lidmi obecně vnímána, jako vybočení ze zaběhnutých postupů, což přináší nejenom jistá rizika, jak tvrdí Kubátová a kol. (2012, s. 144), ale i **kritické body**, za které můžeme označit všechny body, které v jedinci vzbuzují nejistotu (Dočekal, Bartoňková a Šimek 2013, s. 24).

Změna, jakožto základní životní atribut společenského a pracovního prostředí, coby narušitel stability života, je přijímána s určitými výhradami ve spojitosti s nejistotou, znepokojením, pochybnostmi a obavami (Palán 2002, s. 246–247). Proto ji „lze zjednodušeně definovat, jako odklon od stávajícího stavu“ (Kubíčková, Rais 2012, s. 15).

Změna se v lidském či firemním životě může přihodit nejenom vlivem neočekávaných událostí zvenčí, ale také jako důsledek plánování, za použití různých strategií a postupů, směřovaných k nějakému cíli v kariéře, proto Kubíčková a Rais (2012, s. 18) v souvislosti s plánovanou či neplánovanou změnou zmiňují nutnost korigovat změnu, a tím ji řídit.

S ohledem na široký pojem změna lze jmenovat nepřeberné množství a typů změn, což není předmětem tohoto textu. V něm se hodlám zabývat pouze sociální změnou, která koresponduje s tímto výzkumem, přesahujícím do současného pojetí profesní kariéry.

3.1 Řízení změn v současném pojetí kariéry

Současné koncepce kariéry vlivem požadavků po stále vyšší flexibilitě pracovních míst pracují se změnou jako s nedílnou součástí utváření kariéry. Klasické (též tradiční) pojetí kariéry dle Stewarta a Knowlese (1999), jak uvádí Gillnerová, Kebza, Rymeš a kol. (2011, s. 190) se opírá o relativně stabilní pracovní prostředí, ve kterém je při minimu změn podporováno dlouhodobé plánování a řízení kariéry, umožňující kariérní rozvoj a postup zaměstnanců v jednom zaměstnání, při dodržování zásad psychologické smlouvy, přičemž úspěch jedincovy kariéry v dlouhodobém horizontu v členité organizační struktuře firmy organizuje, řídí a kontroluje sama firma, která paternalistickým a pečovatelským přístupem,

zajišťuje stabilní pracovní místo a rostoucí plat, za předpokladu odpovídající výkonnosti zaměstnance a jeho loajality vůči firmě.

Nové pojetí kariéry se naopak vyznačuje rozsáhlými změnami, které svojí otevřeností vůči změnám pracovní pozice, profese a zaměstnanecké mobility obecně, reflektuje pohyblivost kariérových cílů a změn kariérových strategií. Klíčová je zde schopnost zaměstnance dobře se orientovat v dynamickém prostředí firemní organizace (Gillnerová, Kebza, Rymeš a kol. 2011, s. 191).

Předpokladem kariérové pružnosti je umění rychle se adaptovat a pružně reagovat na změny, týkající se jeho pracovního místa, které může znamenat proměnlivou kariéru v podobě vzestupů, sestupů a organizačních přesunů v rámci jednoho či více zaměstnavatelů, přičemž individuální odpovědnost za utváření vlastní kariéry (nevylučující participaci organizace), kariérního rozvoje a de facto konkurenceschopnost a uplatnitelnost na trhu práce, přebírá v novém pojetí kariéry především samotný jedinec, jelikož proměnlivé a nejisté pracovní prostředí zároveň představuje permanentní potencionální hrozbu ztráty pracovní pozice a s ní i riziko vzniku krátkodobé či dlouhodobé nezaměstnanosti (Gillnerová, Kebza, Rymeš a kol. 2011, s. 191).

Kariérová změna se obecně odvíjí od toho, je-li iniciována samotným jedincem, nebo organizací, v níž pracuje. Typickými kariérovými změnami spadajícími do současných koncepcí kariéry, jsou změny, při nichž jedinec mění nejen pracovní místo, ale také zaměstnavatele.

Jelikož se tento výzkum věnuje kariérní změně u bývalých profesionálních vojáků, jejichž iniciátorem nebyli pouze oni sami, ale v některých případech také AČR, která organizačním procesem sáhla k personálně-řídicím opatřením, Urbanem (2014, s. 59) nazývané „**change management** – řízení **změn**“, zmíním v souvislosti s kariérovou změnou tento pojem, pro který existují dva odborné výrazy, odvozené v závislosti na tom, kým je kariéra řízena.

Milkovich a Boudreau (1993, s. 443) hovoří o řízení kariéry jako o **plánování kariéry ze strany jedince** usilujícího o kariérovou změnu (též proaktivní změnu), která je projektováním jeho budoucích kroků směřována k naplnění jeho kariérních cílů. V případě, kdy jedinec změnu neovlivňuje, nebo je jeho kariéra řízena přímo organizací, uvádějí Milkovich a Boudreau (tamtéž) termín **řízení kariéry**.

Armstrong a Taylor (2015, s. 323) hovoří o **řízení kariéry**, které lze chápat jako nástroj, jehož důležitou součástí je plánování kariérních postupů jednotlivců v organizaci v souladu s firemními cíli. To ze strany organizace při hledání možností k zajištění rozvoje zaměstnance, vyžaduje propojit požadavky firmy s potřebami jednotlivců, kterým pro co největší zhodnocení jejich potencialu, nadání, ambic, vychází vstříc, vytvářením a poskytováním podmínek v podobě zejména vzdělávacích a rozvojových aktivit, jejichž cílem je získání znalostí, zkušeností a dovedností pro zvládnutí v budoucnu co možná nejvyšší úrovně v rámci organizace a tím i budování a dosažení firemní kariéry.

Z výše uvedeného vyvozují, že kariérová změna řízená jedincem nastává až v okamžiku, kdy se on sám aktivně podílí na změně a usměrňuje ji. Jelikož v případě tohoto výzkumu sledují situace, kdy vlivem strukturální změny v organizaci došlo k propuštění zaměstnanců, lze s odkazem na Milkovich a Boudreau (1993, s. 443) považovat plánování kariéry až za následnou adaptaci na řízenou kariérovou změnu. Rozdíl mezi plánováním a řízením změny proto spatřují dle současného pojetí kariéry v provádění činností směřujících pro zdárné nalezení a uplatnění člověka v jeho druhé kariéře, za předpokladu umění řídit a plánovat dílčí kroky této kariérové změny.

Jinými slovy k řízení vlastní kariéry je zapotřebí získat **dovednosti řízení kariéry** (z anglického: *career management skills*), pro úspěšné adaptování se na změny pracovního trhu, které přináší dnešní doba. To vyžaduje schopnost pružně reagovat na řízenou kariéru a umět si následně zorganizovat vlastní profesní dráhu a být zodpovědný za svá rozhodnutí, vyplývající ze změny zejména v případech, kdy dochází v souvislosti s personální reorganizací či optimalizací pracovních míst k propouštění, což je jednou z nejnáročnějších oblastí řízení lidských zdrojů v rámci řízení změny ze strany organizace Armstrong (2007, s. 290–291).

O tom, zda období mezi kariérovým přechodem mezi dvěma organizacemi, které je pro dotčeného zaměstnance kritickou fází procesu změny, proběhlo s co možná nejméně negativním výsledkem, rozhodují dle Armstronga (2007, s. 290–291) dva klíčové faktory. Prvním, je samotná připravenost jedince na změnu, od které se následně sekundárně odráží míra odporu k této změně. Proto se těmito změnami zabývám v další části textu.

3.2 Připravenost na změnu

Každá „firemní“ změna obsahuje zpravidla dvě části. První zahrnuje transformaci organizace ve formě změn organizační struktury, procesů, systémů a technologií, což vyvolává a úzce souvisí s druhou – osobnostní částí změny, kterou představují názory, postoje a reakce lidí na dění ve firmě zejména při plánovaném propouštění. Možná ztráta zaměstnání a strach z nejasné budoucnosti jsou jedním z významných bodů v průběhu profesní dráhy, kdy tato specifická změna mívá standardní etapy (Stýblo 2004, s. 107–109).

Povědomí o změně je první etapou, kterou Stýblo (2004, s. 107–109) popisuje jako stav, kdy zaměstnanci zpravidla v ranných fázích nevědí, co změna přinese a koho se bude konkrétně týkat, což se promítá do etapy druhé, v níž zaměstnanci řeší otázku, **co pro ně osobně bude změna znamenat**. Týká-li se změna konkrétně jejich propouštění, přináší to v drtivé většině negativní postoje, které by měly co nejvíce rozptýlit managementem podporované vzdělávací, tréninkové a outplacementové programy, jejichž smyslem je docílit stavu, kdy si lidé budou umět představit vedle nedostatků i některé klady změny.

Pozitivní náhled alespoň na část změny je pak částí poslední etapy nazývané **testování změny**. V závěru této etapy by měla být změna jako taková přijata, nejen pro co největší usnadnění a zvládnutí procesu změny u propouštěných jedinců, ale v neposlední řadě i pro zachování co možná největší pozitivní atmosféry ve firemní kultuře, dodává Stýblo (2004, s. 107–109).

V souvislosti s připraveností lidí na změnu uvádějí Tyson a Jackson (1997, s. 197–198) existenci dvou zcela odlišných sil. První síly spatřují ve znalosti, dovednosti, sebevědomí a odolnosti jedince vůči nejistotě, kdy současně za významný prvek v připravenosti ke změně považují individuální sebeúctu a motivační úroveň každého člověka. Mechanismy uvnitř systému v podobě firemní kultury či atmosféry v organizaci, jsou následně druhou skupinou sil, přičemž jejich kombinace může představovat stupeň pocíťované bezpečnosti. Tyson a Jackson (1997, s. 198) hovoří o odmítavé, pasivní či pokřivené reakci na změnu ze strany jedince, který pocíťuje vysokou či nízkou míru bezpečnosti na jeho současném pracovišti.

Je-li zaměstnanec na stávajícím pracovišti spokojený a jistý si stálou pracovní pozicí, nepotřebuje jemu vyhovující stav měnit, a to paradoxně ani v případě, kdy naopak své pracovní místo vnímá za nestálé či nejisté, „neboť jakoukoli změnu, která by mohla narušit

i tak nízký stupeň jistoty (či spíše nejistoty), bude kategoricky odmítat, neboť ji bude považovat za vysoce ohrožující“ (Tyson a Jackson 1997, s. 198).

Stejný stav nastal dle zjištění v rozhovoru s plk. Navrátilem u respondentů tohoto výzkumu, kdy vojáci seznámení s tím, že budou propuštěni, velmi odmítavě přijímali a vnímali optimalizaci pracovních míst v AČR a možná ne zcela rozuměli tomu, proč se reorganizace týká konkrétně jich osobně. Navíc v situaci, kdy jednotlivé vojenské útvary propouštěly z několika set vojáků pouze několik málo jednotlivců, kterým ani nekončila smlouva na dobu určitou. Dle sdělení vedoucího oddělení správních činností AP AČR, uvedl dále plk. Navrátil, že „v roce 2009 bylo celkově ze všech útvarů z 31. brigády radiální, chemické a biologické ochrany Liberec v rámci optimalizace, tzn. z organizačních důvodů, propuštěno celkem 19 z řádově cca 600 vojáků z povolání.“²⁹

V takové situaci je nasnadě pochopit, že nejistota ohledně zrušeného tabulkového místa má potenciál vytvořit u svého nositele odpor ke změně.

3.2.1 Odpor ke změně

Považují-li lidé změny ať již uskutečněné jejich přičiněním či organizací za ohrožení jejich osvědčeného modelu chování, postavení nebo finančního ohodnocení, hovoří Armstrong (2007, s. 291–292) o **odporu ke změně**, který vzniká z několika hlavních důvodů. První příčinou vyplývající ze ztráty důvěrně známého pracovního prostředí a kolektivu bývají **obavy z nového**, které jsou úzce spojeny s **nejistotou** a pochybnostmi o znovunalezení stabilního zaměstnání, kdy ztráta určitého příjmu a životního standardu vyvolává v otázce zabezpečení sebe či rodiny **obavu ekonomickou**.

Výše uvedené důvody odporu ke změně shrnul roce 2009 jeden z propuštěných vojáků, který si nepřál zveřejnit jméno. „Nálada není úplně dobrá. Ti, kterých se propouštění týká, měli smlouvy na dobu určitou, armáda jim je vypoví. Řada z nich má rodiny, platí vysoké hypotéky“ (Pluhař 2009).

Z těchto slov tak jasně vyplývá logický silný odpor ke změně, neboť předem naplánované linie životní dráhy v horizontu několika let, se nejenom náhle silně narušily, ale de facto zcela přerušily. Proto se domnívám, že někteří vojáci, ne-li většina, by se založením rodiny či braním si vysokých hypoték s vidinou brzkého zrušení jejich několikaletých smluv

²⁹ Zdroj: příloha č. 3: Odpověď od 31. PRCHBO ze dne 28. května 2018.

na dobu určitou, které jim zaručovaly nadstandartní finanční příjem, a jistotu pracovního místa minimálně počkala, či je na neurčito odložila.

Jak dále pokračuje anonymní voják, ti „propuštění nyní cítí deziluzi. Nucené odchody se dotkly délesloužících vojáků, kteří jsou u armády řadu let, ale také těch, které armáda čerstvě přijala. Prošli tříměsíčním základním výcvikem a dozvěděli se, že budou muset odejít“ (Pluhař 2009).

Armstrong (2007, s. 291–292) vedle zásahu do ekonomické stránky zmiňuje také možnou ztrátu benefitů např. v podobě vlastní kanceláře, parkovacího místa, služebního telefonu či vozidla, což nazývá **symbolickými obavami**. Ztráta dosavadního zaměstnání poznamenává vedle oblasti materiálního zabezpečení i stránku sociální, kdy narušení stávajících zaměstnaneckých vazeb v kolektivu, znamená **ohrožení interpersonálních vztahů**.

Jak podotýká Mareš (2002, s. 69–70), ztráta pravidelného příjmu i přes státem garantovaná opatření jako je podpora v nezaměstnanosti či sociální dávky, představuje dvojitý podstatný zásah do stávající úrovně statusu, neboť v důsledku poklesu financí dochází rovněž k omezení sociálních kontaktů, které jsou stěžejním a efektivním prvkem při hledání nového zaměstnání, neboť co nejširší okruh známých lidí představuje cenný informační kanál o volných místech.

Snížení frekvence společenských styků s okolím vlivem ztráty zaměstnání může vyústit sociální izolací nejen ve smyslu výše uvedeného úbytku sociálních kontaktů, ale i přerušением řady dalších aktivit, k nimž byl člověk skrze zaměstnání motivován a které s prací souvisely de facto sekundárně. „Zaměstnání tedy neurčuje pouze to, kým člověk je, ale poskytuje mu vedle náležité odměny, sociálních kontaktů i možnost, podílet se na cílech a záměrech, které ho přesahují“ Mareš (2002, s. 59). Tuto Marešovu myšlenku doplňuje Buchtová a kol. (2002, s. 75) tvrzením, že plány překračující jedince jsou vyústěním jeho potřeby seberealizace a společenské užitečnosti.

V tomto kontextu Mareš (2002, s. 56) podotýká, že „nezaměstnanost představuje nejenom ztrátu dosavadního statusu, ale i ztrátu statusů budoucích, jelikož zaměstnání skýtá možnost společenského vzestupu i pádu.“

Tato teze pak právem rezonuje s přechodem do jiného pracoviště, zaměstnání či povolání, které je samo o sobě katalyzátorem pro vyvolání obav ohledně schopností ve smyslu požadavků na stávající dovednosti či nově osvojovanou pracovní způsobilost. To může být vnímáno jako ohrožení postavení nebo kvalifikace, neboť jedinec již dosáhl určitého pracovního postavení a kvalifikace a nově nabízené pracovní uplatnění může být něčím, co jej dequalifikuje. Všechny výše uvedené změny, tím, že ztěžují život, vyvolávají nejen nepohodlí, jak tvrdí Armstrong (2007, s. 291–292), ale pro naprostou většinu lidí může negativní zkušenost v souvislosti se ztrátou pracovního místa, znamenat snížení jejich duševní pohody a přispět ke zhoršení psychického stavu.

Ztráta zaměstnání významně zasahuje do komfortu rodinného zázemí, kdy výpadek v příjmu jednoho člena rodiny vede z důsledku nedostatku finančních prostředků ke změně vztahů mezi členy domácnosti a následné nestabilitě rodiny. Mareš v tomto kontextu (2002, s. 78) uvádí, že zvláště dlouhodobá nezaměstnanost nedopadá negativně pouze na jedince samotného a jeho rodinu, ale má nežádoucí důsledky také pro společnost, ve které nezřídká vyvolává sociálně patologické procesy v podobě kriminality, alkoholismu či abúzu jiných návykových látek. V krajních případech dochází k chronické dezorganizaci životů, depresím, které mohou v extrémních případech vyústit k sebedestruktivním a sebevražedným jednáním.

K jednomu takovému fatálnímu případu v Liberci skutečně došlo krátce po neočekávaném propuštění. Jeden z vojáků (mimo jiné můj kamarád a týmový spoluhráč z bowlingu) se dostal do velmi tíživé životní situace, kdy po tom, co nebyl schopen hradit své hypoteční závazky vůči bance, ho následně opustila jeho partnerka a on pod tlakem okolností zvolil dobrovolný odchod ze života.

Je proto zásadní, jak bude jedinec reagovat na ztrátu zaměstnání a jakým způsobem bude danou situaci zvládat, což je striktně individuální záležitostí, která je odvislá nejenom od osobnostních vlastností, ale také od řady nejrůznějších podpůrných faktorů, kterými jsou například věk, rodinný stav, dosažené vzdělání, nabyté zkušenosti, délka nezaměstnanosti, finanční a rodinné zázemí, sociální opora okolí apod. (Šimíčková-Čížková a Vysloužil 1994, s. 38).

Ztráta zaměstnání a hledání si nového povolání proto právem patří k nejvíce stresujícím a náročným změnám, neboť pro dospělého člověka je specifické a důležité právě to, že má nějaké povolání, které jakožto specifický sociální jev vázaný na obsah pracovní

činnosti, je základem jeho sociálního statusu, který je v průběhu života proměnlivý. Jednou z nejhroších situací, která může člověka v průběhu jeho života na křižovatkách profesní dráhy v tomto kontextu potkat, je nezaměstnanost (Havlová 1996, s. 10).

3.3 Nezaměstnanost jako příklad disociovaného statusu

Tím, jak nezaměstnanost zasahuje do širokého spektra potřeb a zájmů utvářejících dynamickou sociální strukturu, stává se relevantním tématem nejen pro řadu ekonomických kategorií, ale zejména sociologii, neboť „nezaměstnanost coby sociální jev nelze postihnout ekonomicky kvantitativními parametry, nýbrž pomocí kvalitativních konsekvencí, tj. síti dopadů v sociální struktuře společnosti“ (Šimek 2000, s. 55).

Vzhledem k tomu, že nezaměstnanost coby sociální jev se vyznačuje značnou mírou stochastických³⁰ a nepředvídatelných faktorů, lze dle Šimka (2000, s. 55) považovat „již jediného nezaměstnaného za sociální jev,“ neboť důsledky jeho nezaměstnanosti se dotýkají vedle samotného jedince i jeho nukleární rodiny, přičemž zároveň ovlivňují životní styl a projevují se vedle kvality a kvantity sociálních kontaktů i v zaujímané pozici v nejrůznějších členských skupinách, ve kterých může docházet k hierarchickému posunu, resp. sestupu (Šimek 2000, s. 55).

Ztráta pracovní pozice jakožto negativní změna logicky přináší odpor ke změně, neboť již samotná změna zaměstnání znamená pro člověka úbytek sociální instituce, která vedle velmi výrazného působení na saturaci jeho materiálních potřeb, dopadá na řadu dalších latentních vlivů. Mezi ně Šimek (2000, s. 56) skrze zaměstnání řadí časovou strukturu dne, která udává vedle stálého pracovního návyku i pravidelné sdílené zážitky a kontakty zažívané mimo rodinné prostředí.

Tuček a kol. (2003, s. 174–175) zmiňují skrze ztrátu časové struktury dne vedle narušení pracovního času (vlastní pracovní činnost) a času mimopracovního³¹, také negativní vliv na trávení volného času, jakožto jedné z nejvýznamnějších sfér realizace životního způsobu, a to jak z hlediska kvantitativního (objem nárůstu volného času), tak kvalitativního

³⁰ Stochastických – náhodných, nahodilých (ŠIMEK 2000, s. 55).

³¹ TUČEK a kol. (2003, s. 175) mimopracovní čas dále člení na tzv. čas vázaný ve formě monotónně se opakující činnosti (např. dojíždění do práce, vyzvedávání dětí do školky apod.) a čas volný (prostor, který člověku zbývá po splnění jeho pracovních a mimopracovních povinností, kdy tento čas slouží pro vykonávání nejrůznějších a individuálních činností).

(struktura volného času ve formě konkrétních volnočasových aktivit). Mezi další skryté jevy v důsledku nezaměstnanosti Šimek (2000, s. 56) řadí ohrožení saturace individuálních cílů a ambic, které si jedinec sám sobě vytyčil, což v neposlední řadě úzce souvisí s aspekty sociálního statusu jedince, jelikož „zaměstnání“ vedle posílení aktivity osobnosti zároveň definuje identitu člověka.

3.3.1 Základní kategorie sociálního statusu

Ztráta výše uvedených latentních konsekvencí zaměstnání je dle Šimka (2000, s. 56) typickým příkladem disociovaného (rozloženého) statusu, neboť nezaměstnaný jedinec je zasažen prakticky v celém rozsahu svého syntetického statusu, který lze pro zkoumání potenciality práce konstruovat pomocí několika základních kategorií sociálního statusu, mezi které řadíme objektivní charakteristiku profese (která se skládá z prestiže dané profese, podílu na moci, dosaženého vzdělání, velikosti příjmu a životního způsobu). Dle Šimka (2000, s. 56) se prestiž profese odráží v prestiži jejího nositele nejen v subjektivním ale i v obecném smyslu společenského uznání (např. u lékařů, vědců, herců, sportovců apod.).³²

Proto nemožnost uplatnění ve své profesi v důsledku ztráty zaměstnání znamená pro jedince podstatný propad jeho osobní prestiže, dodává Šimek (1994, s. 38).

Pro Machonina a Tučka (1996, s. 62) představuje prestiž vykonávané profese subjektivní reflexi její statusové pozice, proto ji tito autoři na rozdíl od Šimka, řadí do zaměstnaneckého statusu, pro něhož: je prestiž vykonávané profese samostatným ukazatelem souhrnného sociálního statusu, který ztělesňuje jedincovo postavení ve společnosti.

Jednou z dalších indicií, ukazujících na společenské postavení, je **dosažené vzdělání** (úroveň vzdělání v kombinaci se zkušeností v oboru), které v souvislostmi s kulturními tradicemi může při nezaměstnanosti patřit mezi dezintegrující zásahy do sociálního statusu, kdy zejména vysokoškolsky vzdělaní lidé mohou pociťovat nezaměstnanost jako určitou stigmatizaci, a to zejména ve chvíli, kdy jsou postaveni na stejnou úroveň jako osoby s mnohem nižší úrovní vzdělání a leckdy tristními či žádnými pracovními návyky (Šimek 2000, s. 57).

³² Společenské uznání profese je v každé společnosti odlišné. Markantním příkladem jsou např. hasiči, politici, vojáci či právníci, tedy zástupci profesí, které se zejména v USA těší veliké vážnosti a oproti ČR jsou vnímány jako vysoce prestižní (pozn. autora).

Následná nabídka rekvalifikace či neadekvátně nízká míra finanční podpory může být pro řadu lidí, kteří přišli o zaměstnání doslova dehonestující, stejně jako **ztráta podílu na moci**, kterou Machonin a Tuček (1996, s. 76–77) odvozují od postavení jednotlivce v určité organizaci. Samotnou **moc** Machonin a Tuček (1996, s. 76–77) definují jako „schopnost kontrolovat jednání druhých,“ přičemž dodávají, že mocenské postavení obsahuje **pravomoc**, (spojenou s pracovním profesním zařazením) a **vliv**, který je odvozen od členství v různých asociacích a volených samosprávných orgánech.

I když lze objektivní úroveň moci poměřovat například počtem podřízených či podle úrovně formální pozice zastávané v mocenské struktuře, považuje Šimek (2000, s. 57) za vhodnější hovořit spíše o **ztrátě vlivu**, který nemusí být ve své podstatě vždy závislý na mocenské struktuře, neboť je definován i neformálními parametry, kdy tato ztráta může být pocitově vnímána za uzmutí určitého privilegia. Za největší parametr narušující životní způsob života člověka lze bez pochyb považovat absenci stabilního příjmu, resp. **velikost příjmu**, který umožňuje získat a disponovat určitými symboly, jimiž jedinec upevňuje a zvyšuje svoji prestiž v jeho sociálním prostředí a zároveň tvoří soubor podmínek pro **životní způsob**, „který je sekundárním charakterem nositele statusu, pro něhož je vedle objektivní úrovně jednotlivých ukazatelů, relevantní i subjektivní reflexe, která vychází z osobních charakteristik nositele hodnotové orientace, aspirační úrovně a především vlastního sebehodnocení“ Šimek (2000, s. 56).

Tuček a kol. (2003, s. 168) v návaznosti na Šimka uvádějí, že na **životní způsob** vedle subjektivních činitelů působí i faktory vnější, v podobě aktuálních objektivních ekonomických, demografických, sociálně-politických, geografických, kulturních či technologických daností.

Machonin a Tuček (1996, s. 110–112) uvádějí, že životní způsob neovlivňují pouze statusotvorné charakteristiky, ale např. i velikost místa a poloha bydliště, věkové, generační či etnické složení či názory a životní úroveň místních obyvatel, čímž konkretizují některé výše uvedené vnější faktory.

Při nedobrovolné ztrátě zaměstnání se **životní způsob**, který Tuček a kol. (2003, s. 168) charakterizují jako „strukturovaný souhrn relativně ustálených každodenních praktik, činností a způsobů chování v různých sférách lidské existence,“ mění bez ohledu na délku

nezaměstnanosti ve všech svých aspektech natolik podstatně, že lze dle Šimka (2000, s. 57) „zcela oprávněně **uvažovat o diskontinuitě životní dráhy nezaměstnaného jedince.**“

Šimek (2000, s. 56) skrze základní kategorie sociálního statusu poukazuje na možnost, kdy jednotlivec může vnitřně pociťovat jakoukoliv dysfunkci z jednotlivých parametrů syntetického statusu jako výrazné narušení jeho integrity osobnosti.

Jak dále Šimek (2000, s. 56) dodává, hrozící vznik „inkonzistence statusu v důsledku významného rozdílu kvality či progresivní negativní změny některých kritérií sociálního statusu může působit sociálně dysfunkčně, přičemž dysfunkční bez ohledu na subjektivní vnímání jedince může být absence minimálně jednoho či více parametrů“

Jelikož změna jednoho z ukazatelů statusu znamená dle Dočekala, Bartoňkové, Šimka (2013, s. 29) změnu i dalších ukazatelů, je potřeba, jak tvrdí výše uvedení autoři, odkrýt skrze negativní změnu řadu dalších souvislostí, což můžeme vidět na příkladu nezaměstnanosti, kde Šimek (2000, s. 56) upozorňuje na vznik dezintegrujících následků, kdy jedinec ztrátou zaměstnání přichází o široký referenční hodnotový systém, složený z formální i neformální úrovně soustavy sociálních vazeb, který přesahoval hranice pracoviště.

O podobných následcích hovoří Šimek (1994, s. 38), který cituje závěry autorů Jahoda, Lazarsfeld a Zeisel (1972) o „latentních konsekvencích zaměstnání, jako sociální instituce, jenž má nejvýraznější vliv na uspokojování lidských potřeb,“ kdy tito autoři „spatřují skryté důsledky zaměstnání v časové struktuře dne, možnosti pravidelně sdílet zážitky, být v kontaktu s lidmi mimo nukleární rodinu, spojování individuálních cílů a účelů s nadosobními cíli, definování aspektů osobního statusu a identity a posilování aktivity osobnosti.“

Na základě ztráty výše uvedených latentních konsekvencí zaměstnání, lze proto dle Šimka (1994, s. 38–39) „zcela oprávněně uvažovat nejen o diskontinuitě životní dráhy nezaměstnaného, ale zejména o narušení sociálního statusu, bez ohledu na to, zda jedinec prochází dlouhodobou či krátkodobou nezaměstnaností ve všech jejích aspektech.“

Dočekal, Bartoňková a Šimek (2013, s. 29) jsou následně toho názoru, že změna jedné složky syntetického statusu se nutně ve větší či menší míře promítne i do složek ostatních. Je proto na integrální andragogice, aby zkoumala odraz těchto změn v ostatních dimenzích a našla cestu k minimalizování negativních důsledků pro člověka při změně některého ukazatele statusu.

Šimek (2000, s. 57) dále připomíná, že „ztrátou zaměstnání vzniká diskontinuitní obraz statusu, který může být jeho nositelem pocíťován jako sociální diskvalifikace, vedoucí v extrémních případech až k dezintegraci osobnosti.“

Na základě výše uvedeného pronáší Šimek (2000, s. 57) myšlenku o tom, kdy nezaměstnanost „lze definovat jako vynucenou ztrátu či progresivní snížení hodnoty těch parametrů sociálního statusu, které jsou bezprostředně vtaženy k socioprofesi struktuře. Změna je pak v důsledku natolik výrazná, že již nelze výsledný status považovat za inkonzistentní, nýbrž za disociovaný.“

Toto výše uvedené tvrzení se plně odráží a koresponduje s názorem Dočekala, Bartoňkové a Šimka (2013, s. 21, 29) o nutnosti komplexně, systémově a integrálně přistupovat k řešení problému při propadu jakékoli oblasti základního ukazatele sociálního statusu, kdy je zároveň potřeba při odhalování souvislostí v prostředí permanentní sociální změny maximálně kompenzovat negativní změnu, neboť andragogika je ve svém širším pojetí mimo jiné vědou o sociální intervenci při identifikování lidského kapitálu, což je předmětem tohoto textu.

Andragogické vymezení této rigorózní práce je výrazně sociologické nejenom proto, že operuje s termíny sociální role či sociální změna, ale zejména využívá informace o chování konkrétní skupiny členů společnosti na základě kvalitativní výzkumné metody, kdy respondenti coby součásti sítě sociálních vztahů, jsou sledováni skrze jejich orientování se v kritických uzlech životní dráhy (Dočekal, Bartoňková a Šimek 2013, s. 21).

Nejobecnější pojetí andragogiky (které může zasahovat i do dalších oblastí života než jenom těch, které jsou zdrojem potíží či změn) tedy **rozvoj lidského kapitálu a mobilizaci lidského kapitálu** (dosažené vzdělání, kompetence, dovednosti, jazykové znalosti, osvědčení, apod.), hodlám coby jednu z nejvýznamnějších, nejcitlivějších a nejzranitelnějších determinant ve společnosti uchopit, jako sledování aktivit zaměřených na využití schopností, intelektu, dovedností a dalších kompetencí, které umožnily přizpůsobit lidský kapitál (potenciál) respondentů požadavkům okolního světa při reakci na nově vzniklé situace v prostředí sociální změny (Dočekal, Bartoňková a Šimek 2013, s. 21).

Na následujících řádcích se pokusím s ohledem na pojmovou ucelenost tohoto andragogického textu, alespoň ve stručnosti nastínit termín sociální změna.

3.3.2 Sociální změna

Na základě přeneseného Herakleitova učení „*Panta Rei*“ (vše plyne), lze pohyb či proces chápat jako základní principy sociální reality, v níž dochází sérií změn ve společnosti k řadě rekonstrukcí skutečností v podobě vzniku, zániku, integrace, adaptace a asimilace, při procesu projektování budoucnosti a intencionality jednání každého dospělého člověka, jehož každý akt sociálního jednání ve svém důsledku znamená změnu výchozího stavu (Buriánek 1996, s. 110–112).

Sledováním a zkoumáním procesů ve všech oblastech v prostředí neustálých změn ve snaze uchopit život člověka v jeho kontinuálním spektru činností, které jsou součástí jeho životní dráhy, je andragogika ve své integrální podobě zaměřena především na problémy jedinců ve společnosti, což znamená transfer disciplinárního statusu v závislosti na jednotlivých modalitách andragogiky (Dočekal, Bartoňková a Šimek 2013, s. 18–21).

V případě určitého vyjádření andragogiky jako **sociální vědy**, je zapotřebí při orientování se na jednotlivý problém (jehož vyřešení si žádá kombinaci poznatků z vícero jednotlivých oborů), být zaměřený zejména na takové změny ve společnosti (Dočekal, Bartoňková a Šimek 2013, s. 16), které v podobě výskytu nového prvku v kultuře znamenají dle Buriánka (1996, s. 112) **sociální změnu**, u níž se obvykle při vzniku či zániku určitého útvaru, mění (vedle kulturních vzorců a sociální struktury) zejména sociální chování.

Takovým zánikem určitého útvaru může být ztráta zaměstnání potažmo nezaměstnanost, v jejímž důsledku došlo ke změně sociálního chování, což naráží mimo jiné na funkci andragogiky v podání humanitní vědy, „která je do jisté míry analýzou rozprostírající se mezi tím, čím člověk je, a tím, co umožňuje této bytosti vědět, v čem spočívá podstata života i samotné práce a jejich zákonitostí,“ přičemž humanitní vědy svým vychýlením k lidské subjektivitě obecně inklinují k analyzování určitých obsahů ve formě projeveného chování člověka nejenom jako živé ale i pracující bytosti (Bartoňková 2006, s. 82).

Chci-li reflektovat výše uvedené tvrzení Bartoňové o ztrátě zaměstnání potažmo práce ve spojitosti se sociálním chováním a zároveň vycházet z Šimkova vymezení andragogiky jako aplikované vědy o mobilizaci lidského kapitálu v prostředí sociální změny, je na místě se zamyslet nad tím, zda rozumět práci skrze její transformační obsah jako souboru aktivit, které přetvářejí přírodní i sociální prostředí člověka, či ji chápat ve smyslu institucionalizované

práce, jako zaměstnání coby umístění jedince v diferencovaných formách trhu a sociální struktuře obecně, ve které aktér na straně jedné sám vytváří a mění sociální podmínky, v nichž se nachází, a současně je jimi měněn eventuelně řízen, neboť přechod povahy práce, ať již vyvolaný jakkoliv, způsobuje v sociálních sférách změny (Šimek 2000, s. 37–38).

Tato Šimkova teze mě explicitně přivádí k činiteli změny, a to optimalizaci pracovních míst v AČR, která byla konsekvencí období hospodářské krize, jež zasáhla ČR okolo roku 2009, což mohlo ovlivnit život respondentů tohoto výzkumu.

4 Krize

V této části textu pojednám o krizi coby činiteli změny, který má schopnost zasáhnout vedle jedince i celou společnost. I zde andragogika v rámci její komplexity jako humanitní věda postuluje v případě změny, zajímat se především o to, koho tato změna ovlivňuje. Jinými slovy je potřeba znát aktéra (jedince) nebo sociálního aktéra (sociální skupinu), kteří jsou dle Kubátové (Šimek 2003, s. 19) „určitým způsobem propojeni se sociálními podmínkami, kde skrze toto spojení vznikají mechanismy, v nichž se „společnost na straně jedné podílí na utváření člověka a člověk se naopak podílí na utváření společnosti.“

To přímo souvisí s tímto výzkumem, v němž mě budou primárně zajímat retrospektivní adaptační mechanismy, jimiž aktéři řídili jejich sociální změnu a současně to, jaké to bylo být součástí změny. Vedle aktérů změny musím dále implicitně odpovědět na otázku, co konkrétně bylo klíčovým faktorem změny, což znamená vymezit samotný pojem krize.

4.1 Vymezení pojmu krize

Vzhledem k faktu, že krize je poměrně rozsáhlým pojmem, lze na ni nazírat řadou nejrůznějších perspektiv. Existuje proto velmi mnoho typů krizí, jejichž lexikální výčet či popis není smyslem tohoto textu.

Pro dostatečně relevantní pochopení pojmu krize je intencí v mantinelech tohoto výzkumu její propojení v úzké souvislosti se změnou, která jak již bylo v textu řečeno, bývá spojena s nejistotou, neboť vybočení ze zaběhnutých postupů, přináší vedle jistých rizik i kritické body, které jsou rozhodující pro směřování člověka v jeho životní dráze.

O krizi proto musím na základě výše řečeného uvažovat jako o určité zátěžové situaci, kdy narušením stability vznikají pochybnosti a obavy o další budoucnost vlivem neočekávaných událostí zvenčí. To následně nutí jedince plánovat, vymýšlet nové strategie a postupy, tedy nějak řídit a korigovat neplánovanou změnu svými rozhodnutími ve snaze adaptovat se na novou realitu (Špatenková a kol. 2004a, s. 18–19).

Vzhledem k tomu, že mám vedle plánované – očekávané změny na mysli i vynucenou – neočekávanou „kariérní“ změnu, je nasnadě s ohledem na tuto rigorózní práci, zejména k poslední jmenované, užít co nejvíce vystihující pojem krize, kterou Eis (1993, s. 26) pro její nečekaný příchod bez předchozího varování přirovnává k přepadení, či blesku z čistého nebe, což jí dle autora činí nebezpečnou.

Krizi jako o nebezpečné životní situaci hovoří také Hartl a Hartlová (2000, s. 279), kteří ji označují za extrémní psychickou zátěž. De facto totožného názoru je i Špatenková a kol. (2004a, s. 15), pro něž je krize stavem či situací, způsobenou v důsledku kritických či životních událostí, vyžadující zásadní změny a řešení, kdy touto definicí odkazují na původní řecký význam „*krisis*“, který jak uvádí Záborcová (2017, s. 15) byl vyjádřením pro rozhodnou chvíli či bod obratu ve vývoji nemoci, kdy se stav náhle zlepšil anebo zhoršil. Vzhledem k tomu, že krize je termínem aplikovatelným jak pro oblast biologickou i psychosociální, přičemž obě tyto úrovně se překrývají, lze dle Špatenkové a kol. (2004a, s. 15) za krizi zjednodušeně považovat každé rozhodující životní období jedince, vyžadující zásadní změny, které jedinec sám považuje či pociťuje jako negativní.

Na podobnou definici odkazují i Honzák s Novotnou (1994, s. 13) citací z Collinsova anglického jazykového slovníku, v němž je krize definována jako „situace kdy někdo, komu jste důvěřovali, či něco, nač jste spoléhali, se dostává do závažného ohrožení nebo zpochybnění, přičemž vzniká předpoklad, že věci se zásadně změní.“

Skrze krizi Záborcová (2017, s. 61–62) zdůrazňuje její časové ohraničení, které považuje za jakousi pozitivní úlitbu, neboť každá, byť sebebolestnější a sebenáročnější krize nebude nikdy trvat navždy, a dříve či později skončí nebo odezní.

Krizi lze proto dle Honzáka a Novotné (1994, s. 13) na základě všech výše uvedených definic zjednodušeně označit za situaci s jasným časovým omezením, v níž se stav věci obrací nepředpokládaným směrem, čímž se plánovaný postup jedince dostává do závažného ohrožení. Ať již byla negativní změna či odklon od stávajícího stavu způsoben čímkoli, člověk by se měl nové situaci přizpůsobit a svoji snahu nadále směřovat k nějakým novým cílům. V našem případě bylo jedním z těchto cílů znovuuplatnění se na trhu práce.

Kastová (2010, s. 15) zastává názor, že každá krize v sobě zahrnuje příležitost tvůrčího postoje nebo jednání, což rozhoduje o tom, zda bude ve svém výsledku coby dramatický moment v životní dráze člověka příznivým či negativním bodem obratu, nutným k tomu, abychom se na své životní cestě měnili a někam posunuli. Jinými slovy uměli prožitou krizi pozitivně zúročit, jak tvrdí Záborcová (2017, s. 66). Toto stanovisko, resp. odpověď je pak pouze na posouzení samotného jedince a jeho subjektivním pohledu na věc, přičemž Záborcová (2017, s. 17) pronáší myšlenku o tom, že v náročné životní situaci, místo kladení si otázek a pátrání po příčinách či důvodech nastalé krizové události, je potřeba se spíše ptát: „když už se mi toto stalo, co tím ode mě vlastně život očekává?“

Tento názor Záborcové bych spíše formuloval otázkou Bartoňkové (2006, s. 80), co „člověk od sebe v náročné životní situaci očekává?“, což mě přivádí ke kontextu andragogiky coby humanitní vědy, která svým zaměřením na člověka s kategoriemi krize pracuje.

4.1.1 Krize v andragogickém kontextu

Na tomto místě považuji za vhodné, propojit krizi z pohledu dílčího vymezení předmětu andragogiky s celoživotním učením, které je nástrojem optimalizace lidského kapitálu a prostředkem vyrovnávání se se sociálními institucemi.

Jelikož životní zkušenosti, zvláště ty obtížné, těžce nabyté a prožité, bývají dle Krámského (2008, s. 25) ve smyslu celoživotního učení způsobem nalezení sebereflexe jako dotazování se po předpokladech a možnostech vlastního konání, stává se odpovědnost člověka za své konání v jeho životní dráze jedním z předmětů možného zkoumání v humanitních vědách, které jsou dle Thelenové (2011, s. 34) především „vědami o člověku, pro člověka, člověkem interpretovány a zároveň člověkem realizovány.“

Thelenová (2011, s. 18–30) dále uvádí, že ačkoliv je celoživotní učení z hlediska definice předmětu integrální andragogiky pouze dílčím pojmem, z pohledu vymezení jejího akčního pole (prostor pro teoretickou reflexi praktických poznatků, požadavků praxe a následně andragogických doporučení a formulování teorií a návodů pro praxi) ve vztahu k praxi, tedy k výšeči sociální skutečnosti, kterou andragogika ve své šíři, komplexnosti a propojenosti reflektuje, je pro možnou přípravu a realizaci vzdělávacích programů životní dráhy dospělých (vzdělávaných) jedinců, potřeba, aby se smyslem andragogického poznání

stal sociální aktér ve víru sociálních změn. To v otázce multikulturality andragogických teorií v sobě odráží požadavek na souhrnný přístup ke zkoumanému předmětu zájmu, např. sociální realitě dospělého člověka či sociální změně, kterým pak lze prezentovat náhled, vhled, či nazření na způsob jednání, kdy cílem a zároveň účelem integrální andragogiky, je odhalit, prozkoumat, pochopit a popsat prvky a procesy souvislostí, se kterými se člověk nejenom skrze krizi setká.

Samotný výraz krize původně v řeckém dramatu představoval kolizi zájmů hlavních aktérů, jež svoji dramatickou podobou směřovala k vyvrcholení děje, ve kterém následovala buď katastrofa či naopak očišťující katarze (Honzák a Novotná 1994, s. 12).

Z filozofického hlediska bychom proto mohli krizi vnímat „jako stav jisté nevyváženosti, projevující se v důsledku konfrontace s konfliktem určitým stresem, zmatkem, rozrušením, obavami či bolestí, kdy tyto symptomy mohou vyústit v trauma“, které je dle Špatenkové a kol. (2004a, s. 17–18) definováno „podnětem, tedy tím, co se stalo, zatímco krize je formulována subjektem, tedy osobou, které se to stalo.“

Je proto na místě se ptát, zda je v našem případě spouštěčem traumatu finanční krize, která zapříčinila reorganizaci a propuštění respondentů a krizí následný vzniklý konflikt v podobě vyhocené situace ohledně ztráty pracovního místa a s tím spojená sociální změna? Je možné na základě těchto aspektů interpretovat krizi skrze určitý bod životní dráhy, ve kterém je člověk vystaven přímé konfrontaci čelit nové životní situaci? Domnívám se, že ano, protože v rozhodujících momentech jsou všechna rozhodnutí uskutečňována s cílem překonat jakoukoli krizi, ať již zdravotní, morální, psychickou, materiální, rodinnou, partnerskou, duchovní, aj.

Krize v nás tak ve své podstatě testuje naše schopnosti adaptovat se a překonávat překážky, což člověka posiluje nejenom po fyzické i psychické stránce, ale zejména ho obohacuje o neocenitelné zkušenosti, které ve své podstatě skrze učení se neustále něčemu novému, transformují zaběhlý způsob života. Krize coby součást našeho života je tak důležitým prvkem pro další kroky, které učiníme v pokračující životní dráze. Překlenutí krizového momentu v životě, vedle posílení sebedůvěry, umožňuje na základě adaptování se na řadu situací náš další rozvoj, jelikož každá překonaná krize odhaluje realitu často z jiného spektra pohledu (Záborcová 2017, s. 66–67).

Preiss (2009, s. 12–18) dle rčení, že *všechno zlé je k něčemu dobré*, zmiňuje, že navzdory prožitým těžkostem vyvstávají i jiné než jen záporné projevy krize, neboť řada lidí s odstupem času uvádí, že prožité trauma je donutilo k pozitivní změně, v psychologii označované posttraumatickým růstem, který pro některé osoby znamenal radikální osobní vývoj, vyvstalý ze zápasu jedince s vysoce náročnými životními okolnostmi.

„Proto může být krize při odpovídajícím řešení a dořešení ve své podstatě chápána jako pozitivní jev, majícím schopnost dovést člověka k novým aktivitám a hodnotám“ (Eis 1994, s. 31), přičemž ji lze označit za tzv. „*dobrou krizi*“ ve smyslu příležitosti k nápravě (Rovira 2012, s. 11).

Mezi takové krize můžeme přeneseně řadit např. vývojové, kterými si musí projít každý člověk, neboť jsou neoddelitelnou a nutnou součástí života (Špatenková a kol. 2004a, s. 23). S tímto názorem se plně ztotožňují Honzák a Novotná (1994, s. 12), podle nichž krizi jakožto nezbytnou vývojovou fází řady dějů nelze obejít, zvláště v situacích, při kterých tvoří uzlové momenty našeho života.

Kromě vývojových krizí však člověk zažívá i zcela jiné krize, které udeří právě nečekaně a v různých etapách životní dráhy, jako je např. propuštění ze zaměstnání, ataka nemoci, smrt blízkého, rozvod apod. (Špatenková a kol. 2004a, s. 23).

Podle Kastové (2010, s. 15) bývá krize v takových případech nejčastěji spojená s narušením základních potřeb jistoty a bezpečí, kdy jedinec při ohrožení jeho starých či dosavadních životních jistot začíná při tzv. ztrátě pevné půdy pod nohama zažívat pocity nejistoty, sklíčenosti, úzkosti, obav z budoucnosti, eventuálně až bezmoci, kdy se cítí být tzv. „*zahnáný do kouta*.“

Je třeba podotknout, že všichni lidé reagují na neočekávaný druh krize přísně individuálně, jelikož každá krize v sobě odráží spletnost, specifčnost a odvíjí se od resistantnosti daného člověka vůči zátěži. „Krize také mohou vedle jednotlivce zasahovat i celé společenské vrstvy v zásadních životních situacích, jakožto i ve zcela nepodstatných problémech“ (Honzák a Novotná 1994, s. 13).

Nezřídka pak nastává situace, kdy konkrétní krize v určitém bodu životní dráhy jednoho zcela paralyzuje, vyvolá u něho deprivaci, frustraci, somatické onemocnění, nervové zhroucení či depresivní stavy, zatímco druhý ji skoro nepocítí, či ho paradoxně vybičuje ke zvýšené pracovitosti, entuziasmu, vášni nebo zanícení a třetího naopak taková krize nikdy nepotká.

Proto andragogika jakožto integrující disciplína, která je ve svém působení rozdělena na dílčí body zájmu v etapách životní dráhy, svými poznatky reflektuje vedle jedincovy individuality i jeho osobité potřeby – potažmo potřeby společnosti, které následně umožňují aplikovat řadu znalostí do praxe. Tím se andragogika de facto nestává pouze obecnou vědou o působení na dospělého člověka, ale jako věda diferencovaná a specializovaná reaguje na rozsah společenské poptávky (Dočekal, Bartoňková a Šimek 2013, s. 18).

Jedním z klíčových faktorů společenské poptávky je bezesporu zaměstnanost, která byla v ČR zejména v letech 2008–2010 zásadně a velmi negativně ovlivněna v důsledku hospodářské krize. Proto v další části práce alespoň ve stručnosti nastíním původ této krize, což je podstatné pro to, abychom následně pochopili nejenom její přesah do českého prostředí ale i schopnost zasáhnout jedince i celou společnost.

4.2 Původ celosvětové finanční krize před rokem 2009

Jelikož se v této kapitole zmiňuji o hospodářské a finanční krizi, vysvětlím apriori tyto dva rozdílné pojmy. Dle Kohouta (2010, s. 162) je finanční krize (též ekonomická krize) pojmem platným zejména u mezibankovního obchodování, či úvěrových trhů, kdy propuknutí krize tohoto druhu není pro ekonomiku v konečném důsledku zdaleka fatální jako v případě krize hospodářské, která coby jev devastující, má schopnost rozvrátit a decimovat ekonomickou i sociální sféru země.

Jako příklad Kohout (2010, s. 162) uvádí Velkou hospodářskou krizi v třicátých letech 20. století, která znamenala ve Spojených státech amerických (dále také USA) pokles hrubého domácího produktu (dále jen HDP)³³ o více jak 30 % a nezaměstnanost v některých průmyslových oblastech kulminovala na 80 %.

³³ Dle HOLMAN (2002, s. 423) je HDP zkratkou pro Hrubý domácí produkt. Ten představuje tok zboží a služeb, vyrobených na území určité země za určité období. Zpravidla se jedná o roční domácí produkt, který zahrnuje v daném roce pouze nově vyrobené statky, např. domy, automobily, stroje, aj.

Bezprostřední příčinou spuštění globální finanční krize, která zastihla Českou republiku v letech 2008–2010³⁴ byla hypoteční krize v USA, která vyvrcholila zejména v roce 2006. Za počátek této krize Lungová (2011, s. 24) označuje 90. léta 20. století, kdy ve Spojených státech amerických vlivem masivního chybného investování do informačních technologií byla po pádu nadhodnocených technologických akcií (tzv. dot.com krize) zmařena investice v řádu několika stovek miliard USD. Důsledky tohoto otřesu s akcemi vedly k poklesu domácí poptávky a propadu amerického HDP. Na tento negativní vývoj zareagovala během let 2001–2003 americká centrální banka (dále jen FED), kdy uvolněním své monetární politiky postupně snížila základní úrokovou sazbu z 6,5 % v roce 2000 na 0,25 % v roce 2008 (Lungová 2011 s. 24–25).³⁵

Ze strany centrální banky, která má jako jediná pravomoc emitovat hotovostní peníze pro území daného státu, jejímž hlavním posláním je udržovat stabilitu měny, řídit peněžní oběh, plnit funkci bankovního dohledu a provádět kurzovou politiku (Liška 2004, s. 493), vyvolalo toto snížení úrokové sazby trvajícím bezmála 4 roky dle Kohouta (2010, s. 11–16) v americké společnosti doslova spotřebitelský rozmach, při kterém začali místní občané ve velkém vedle spotřebního zboží nakupovat i nemovitosti, na které v předešlých letech kvůli vysokým úrokovým sazbám nemohlo mnoho z nich dosáhnout.

Hypotečnímu boomu zároveň velmi nahrával fakt, že veliké množství hypoték bylo poskytováno téměř všem lidem, aniž by museli dokazovat svůj příjem (Kohout 2010, s. 11–16).

To v USA vyvolalo konjunkturu ve stavění nových domů a nákupu nemovitostí, kdy „prodeje realit v letech 2001–2005 raketově rostly o 9 % ročně. Rychle rostoucí spotřeba vyvolaná lehce získanými prostředky společně s velkým objemem prodaných nemovitostí, přirozeně vytvářela tlak na růst cen nemovitostí, a to meziročně o 8 %, což neodpovídalo realitě tržního prostředí, ve kterém během několika málo let vzniklo odhadem 730 000 rodinných domů, které by bez levných hypoték nikdo nepostavil, resp. nekoupil“ (Lungová 2011, s. 25).

³⁴ Některé zdroje např.: (ROJÍČEK a kol. 2016, s. 246–251), (MAREK 2016, online) zmiňují období krize v ČR mezi lety 2008–2015 až do jejího úplného odeznění.

³⁵ HOLMAN (2004, s. 357) uvádí, že monetární též měnovou politiku provádí centrální banka v rámci zaměření na konkrétní národohospodářské cíle (jako je třeba nezaměstnanost nebo inflace) určitými nástroji v podobě nákupu či prodeje státních dluhopisů.

Tento stav, který začal pozvolna uvadat v půlce roku 2006, byl neudržitelný a vyústil výrazným podražením splátek hypoték, kterých bylo v předchozím období sjednáno neadekvátní množství (Kohout 2011, s. 28).

Tím se nezanedbatelně snížily počty žadatelů o hypotéky, čímž kontinuálně poklesla stavební výroba. V důsledku růstu úrokových sazeb se začaly stále u většího počtu dlužících obyvatel objevovat problémy se splácením jejich závazků především u hypoték, což bylo pomyslným začátkem konce nemovitostní bubliny. Vzhledem k situaci, kdy se staly hypotéky podstatně méně dostupné, klesl zájem o jejich pořízení, což vedlo k poklesu cen nemovitostí. Nastalo tedy to, že vlastní domy začaly mít reálně nižší hodnotu než hypotéky s nimi spojené, čímž hypoteční bublina definitivně splaskla (Lungová 2011, s. 25).³⁶

To odstartovalo problémy řady finančních institucí, z nichž např. zbankrotovala jako jedna z největších a mediálně hodně zmiňovaná investiční banka Lehman Brothers. Některé byly zachráněny skrze vládní záchranné balíčky (Lungová 2011, s. 25), nebo prostřednictvím fúzí mezi jednotlivými bankami, kdy Bank of America (druhá největší banka v USA) schválila převzetí banky Merrill Lynch za cenu 50 mld. USD ze svých akcií (Voseček 2008b).

Řada těchto či obdobných opatření a zásahů tak předešla v USA finanční krizi, která by ve svém důsledku způsobila řetězovou reakci srovnatelnou s Velkou depresí v třicátých letech 20. století následovanou hospodářským kolapsem, podotýká Kohout (2011 s. 64–65).

Obdobný záchranný proces pak následoval i v Evropě, kde finanční krize probíhala nejbouřlivěji mezi lety 2007-2008 (Kohout 2011, s. 11).

Voseček (2008a) hovoří o tom, že finanční krize postihla řadu bank v Evropské unii, kde vlády jednotlivých zemí jako Islandu, Irska, Holandska, Belgie či Lucemburska, musely bankám nabídnout pomocnou ruku či poskytnout nemalé finanční injekce ve výši desítek miliard eur jako například v Německu u bank Hypo Real Estate či Sachsen LB. Na starém kontinentu dokonce docházelo i ke znárodnování bank, ke kterému přistoupila Velké Británie u banky Bradford and Bingley, jenž následně prodala španělské bance Santander.

Znárodněny byly též belgické banky Fortis a Dexia. Je proto zřejmé, že hypoteční krize v USA byla vyústěním řady faktorů, které vlivem globalizace a nedostatečného regulačního rámce ignorujícího rychlý pokrok v oblastní bankovníctví v komplexnosti

³⁶ Příčiny a vyústění finanční krize souvisely s řadou dalších faktorů, jejichž podrobnější výčet a objasňování není vzhledem k předmětu a zacílení této rigorózní práce nezbytné. Proto zde pouze ve stručnosti nastiňuji kontext této krize, která v globálním měřítku zasáhla následně i Česko (pozn. autora).

a komplikovanosti vzájemně propojených celosvětových finančních trhů a hospodářské soustavy, měla napříč ekonomikami schopnost vyeskalovat z americké finanční krize v celosvětovou hospodářskou krizi, která se nestala novým Černým pátkem z roku 1929 jen díky masivním intervencím jednotlivých centrálních bank států, uvádí Lungová (2011, s. 25–27).

V důsledku propojenosti České republiky se světovou ekonomikou proto bylo pouze otázkou času, kdy tato krize, označována též recese „z lat. *recessiō – ústup*“ (Rejzek 2015, s. 584), tedy „fáze kontrakce hospodářského cyklu, projevující se poklesem reálného HDP a rostoucí nezaměstnaností,“ jak uvádí Žák a kol. (2002, s. 646–647), dorazí také do Česka.³⁷

4.3 Krize v Česku okolo roku 2009

V době, kdy jednotlivé centrální banky států zasažených finanční krizí intervenovaly pomocí rozsáhlých finančních injekcí do svých peněžních systémů a snižovaly úrokové sazby, v České republice jako jedné z mála zemí světa se podobná opatření nezaváděla, neboť český finanční systém byl dle Pokorné (2018, online) od globální finanční krize poměrně dobře izolovaný. Mezi nejvýraznější důvody, proč tomu tak bylo, autorka uvádí existenci velmi přísných úvěrových standardů, které před vznikem krize u tuzemských bank panovaly.

Český hypoteční trh byl také na rozdíl od toho amerického založen na ekonomickém hospodářském růstu a konzervativním modelu bankovníctví, dodává Pokorná (2018, online).

Přesto se Česku recese nevyhnula, neboť její příchod do České republiky koncem roku 2008 a začátkem roku 2009, byl pouze opožděným projevem v reakci na ekonomické zpomalení států eurozóny (Dubská 2009, cit. In: Příbylová a Rousová 2014, s. 47).

Před nástupem globální krize se české ekonomice mimořádně dařilo. Příznivou makroekonomickou situaci v tuzemsku umocňoval extrémně zhodnocený měnový kurz tažený příspěvkem zahraničního obchodu, který citelně oslabil v důsledku reflektování ekonomik zasažených finanční krizí (Rogerová a kol. 2009, s. 16).

³⁷ ŽÁK a kol. (2002, s. 646–647) dále uvádí, že o recesi se v makroekonomii hovoří tehdy, kdy pokles HDP trvá po dvě nebo více následující čtvrtletí v roce, přičemž zvlášť hluboký propad ekonomiky je nazýván deprese.

O více než dobré kondici české ekonomiky v letech 2005 až 2007 vypovídal mimo jiné i ekonomický růst, pohybující se okolo 6 %, při kterém rostlo HDP a výrazně klesala nezaměstnanost.

Ačkoliv Česká republika v roce 2009 nepatřila mezi krizí nejvíce postižené země světa, byla dle Weigla (2009, str. neuvedena) zasažena prudkému meziročnímu poklesu reálného HDP vlivem razantně snížené poptávky po exportním zboží.

Razantní útlum poptávky a strmě klesající objemy vývozu z důvodu pokračující ekonomické krize způsobily, že česká ekonomika přešla od 3. čtvrtletí 2008 u exportní výkonnosti od zpomalování naplno do recese ve 2. čtvrtletí 2009, kdy se nejhlubší pokles poptávky našich obchodních partnerů vyjádřený o sezónně očištěný reálný HDP propadl na 4,8 %, viz tabulka č. 2 (ČSÚ 2009, s. 16).

Tabulka č. 2: Vývoz zboží a služeb ČR a reálný růst HDP ČR v letech 2004-2009³⁸

Rok	Vývoz zboží a služeb v %	Reálné HDP v %
2004	29,8	4,9
2005	18,4	6,5
2006	14,4	6,9
2007	11,1	5,6
2008	4,2	2,7
2009	-9,8	-4,8

Zdroj: ČSÚ 2020a, vlastní zpracování.

Dle Dubské (2009, s. 2) tak lze konstatovat, že hlavním problémem českého průmyslu v souvislosti s krizí bylo fatální ochabnutí poptávky po českých (zejména automobilových) komponentech, kdy koncem roku 2008 tempo růstů importovaného zboží předstihlo export. To vedlo ke všeobecnému útlumu ve výrobě napříč všemi odvětvími, následnému poklesu HDP a nárůstu nezaměstnanosti.

Jelikož v důsledku finanční krize docházelo k propouštění zaměstnanců nejenom ve státním, ale i soukromém sektoru, věnuji se v následující podkapitole nezaměstnanosti v kontextu krize, abych nastínil její celospolečenský dopad.

³⁸ Vývoz zboží a služeb vychází z údajů ČSÚ 2009a o obchodní bilanci (zboží) a platební bilance (služby). Jeho součástí je i spotřeba cizinců v ČR (odhadnutá podle výše nákupu valut). Zahrnuje i vývoz realizovaný prostřednictvím domácností cizích zemí, který se uskutečnil za české koruny.

4.3.1 Nezaměstnanost v Česku v období krize

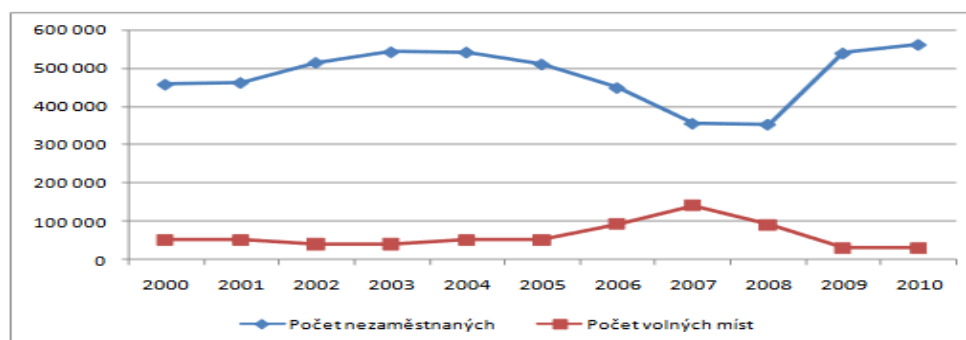
V době hospodářské recese je dle Mareše (2002, s. 21) příznačné, že vedle zpomalení tempa ekonomiky dochází paralelně k růstu nezaměstnanosti, kdy v kontextu kolísavého hospodářského cyklu (střídání ekonomického růstu a poklesu) vzniká cyklická nezaměstnanost, která je de facto nezaměstnaností vyvstalou z nedostatečné poptávky.

Tuto nezaměstnanost zmiňuje vedle Mareše i Soukup (2010, s. 286), pro něhož je tento typ nedobrovolné nezaměstnanosti, vázané na krátkodobé cyklické fluktuace ekonomiky stavem, kdy poptávka po práci převyšuje její nabídku čili pracovní trh nabízí méně volných míst, než kolik je o ně uchazečů. O cyklické nezaměstnanosti se proto nejčastěji hovoří zejména v obdobích hospodářské recese nebo krize, kdy dochází k výraznému propouštění zaměstnanců.

Jaký konkrétní dopad na nezaměstnanost měla finanční krize v Česku, předkládá Zeman (2011, s. 35), jež prezentuje statistické údaje Ministerstva práce a sociálních věcí, z nichž uvádí, že „v roce 2009 vzrostl počet evidovaných uchazečů o zaměstnání o rekordních 186,8 tis. Na hodnotu 539,1 tis, přičemž současně počet volných pracovních míst klesl na 30,9 tis, tedy o citelných 60,2 tis. osob, čímž se o jedno volné místo ucházelo 17,4 osob.“

Pro přiblížení tohoto stavu, slouží graf č. 1, viz níže, jež je komparací celkového vývoje počtu registrovaných nezaměstnaných osob a volných pracovních míst v ČR v letech 2000–2010.

Graf č. 1: Počet nezaměstnaných osob a volných prac. míst v ČR v letech 2000-2010



Zdroj: MPSV (data k 28.6.2011), cit. In: Zeman 2011, s. 35.

Vzhledem k tomu, že se cyklická nezaměstnanost úměrně odvíjí od tempa HDP, zmiňují Brčák a Sekerka (2010, s. 19) tezi o tzv. Okunově zákonu, podle něhož výkyvy reálného HDP promítnuté v 2 % snížení potencionálního produktu (nejvyššího udržitelného výkonu ekonomiky při využití disponibilních zdrojů), dojde ke zvýšení míry nezaměstnanosti o 1 %.

Jak se uvádí v Bílé knize o obraně (2011, s. 56–57), Česko, jakožto země střední velikosti s mimořádně otevřenou ekonomikou, na níž působí vedle pozitivních vlivů světové ekonomiky i ty záporné, zasáhla finanční krize negativně vývoj zejména HDP české ekonomiky, kdy v roce 2009 oproti roku 2008 vedle více než zdvojnásobeného prohloubení deficitu veřejných rozpočtů z 2,7 % na 5,8 %, došlo zároveň ke zvýšení veřejného dluhu o 5 %. To si vyžádalo v rámci stabilizace veřejných rozpočtů přijetí razantních úsporných opatření ve výdajích státního rozpočtu, načež tato redukce neminula Ministerstvo obrany, kterému byl snížen pro rok 2010 rozpočet o více než 7 mld. Kč a v roce 2011 o dalších 5 mld. Kč.

Tyto škrty v ozbrojených silách vedly velení armády k optimalizaci pracovních míst, která se promítla na celkových personálních počtech. Zatímco v roce 2009 zaměstnávala AČR celkem 23 474 profesionálních vojáků, z důvodů rušení tabulkových míst tyto stavy klesly v letech 2010 a 2011 na počet 22 401 resp. 21 309. Během následujících dvou krizových let tak opustilo řady armády celkem 2 165 vojáků, což činilo 9,2 % vojenského personálu (Bílá kniha o obraně 2011, s. 78).

Jak jsem již výše uvedl, armáda nebyla zdaleka jediným, koho zasáhla nepříznivá ekonomická situace. Zejména řada civilních firem v reakci na krizi vyhlásila razantní omezování výroby či úplné ukončování povozů a následné propouštění zaměstnanců. Zatímco během ekonomického růstu v průběhu let 2007 a 2008 míra nezaměstnanosti v Česku prudce klesala, ve 3. čtvrtletí roku 2008 a počátkem roku 2009 se situace na pracovním trhu vlivem zpomalení ekonomiky obrátila, načež se řada společností začala zbavovat své nadbytečné pracovní síly, což negativně ovlivnilo celý český pracovní trh (Rogerová a kol. 2009, s. 17).

Během recese po celý rok 2009 docházelo v celé ČR k propouštění zaměstnanců ve všech odvětvích, v důsledku čehož rostla míra nezaměstnanosti, která svých vrcholů dosáhla při prvním a druhém nástupu krize v roce 2010 a 2012, kdy Hašková a kol. (2014, s. 234) prezentují údaje Eurostatu z roku 2013, viz tabulka č. 3: Míra nezaměstnanosti během krize ve srovnání EU a ČR.³⁹

Tabulka č. 3: Míra obecné nezaměstnanosti v ČR a EU během krize

Míra obecné nezam. ve věku 15-64 let během krize v EU a ČR mezi roky 2008-2012 v %					
ROK	2008	2009	2010	2011	2012
Eu dle Eurostat	7,1	9	9,7	9,7	10,6
ČR dle Eurostat	4,4	6,8	7,4	6,8	7

Zdroj: Eurostat, Labour Force Survey, In: Hašková a kol. 2014, s. 234.

Přestože se řada podniků snažila minimalizovat propouštění svých kmenových zaměstnanců například cestou zkracování pracovní doby, ve snaze zabránit odlivu kvalifikované pracovní síly, dopad ekonomické krize i tak nelítostně vedl ke značným ztrátám pracovních míst i příležitostí práce (Příbylová, Rousová 2014, s. 47).

Dle ČSÚ (2010) se zejména konec roku 2009 v ČR vyznačoval prudkým vzestupem úrovně nezaměstnanosti, která dosáhla přibližně počtu 385 tis. osob (z toho 189 tis. žen), kdy v porovnání se 4. čtvrtletím roku 2008, se celkový počet nezaměstnaných zvýšil o citelných 154,2 tis, přičemž u ženské části populace činil tento meziroční nárůst nezaměstnanosti 60,1 tis., kdežto u mužů dokonce 94,2 tis.

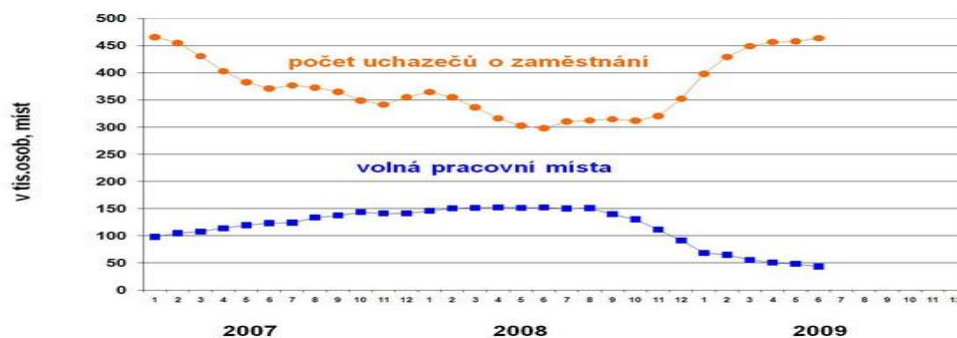
Podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle následně prezentuje ČSÚ (online, s. 1), dle něhož „v březnu 2009 dosahovala míra registrované nezaměstnanosti obyvatel v ČR 7,74 %, což představovalo 448 912 neumístěných uchazečů o zaměstnání, v červnu 7,99 % (463 555) a v prosinci 2009 již 9,24 % (539 136).“⁴⁰

³⁹ (ČSÚ 2020b) oproti údajům Eurostatu (viz tabulka č. 3) u míry obecné nezaměstnanosti v ČR během krize v letech 2009 a 2011 uvádí hodnoty 6,7 %.

⁴⁰ MPSV (online) dodává, že „v České republice je nezaměstnanost definována dvojitým způsobem: Národní metodika, používaná Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV), vychází z administrativních zdrojů, tj. z evidence úřadů práce o uchazečích o zaměstnání. Tato metodika slouží zejména jako podklad pro rozhodovací a legislativní kroky v oblasti domácího trhu práce. Naproti tomu mezinárodní metodika, která vychází z definic Mezinárodního úřadu práce (International Labour Organisation – ILO) je vhodná především k mezinárodní komparaci.“

Tento vývoj navyšující počty uchazečů o jedno volné pracovní místo názorně ukazuje dílčí stav v půlce roku 2009 viz graf č. 2 níže dle MPSV (cit. In: Aktuálně.cz).

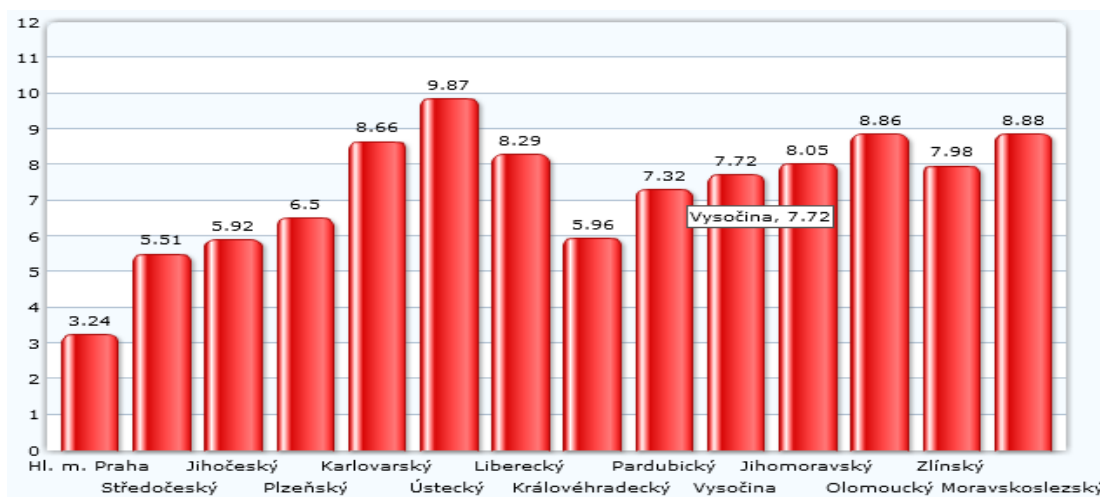
Graf č. 2: Vývoj nezaměstnanosti a volných pracovních míst v ČR mezi lety 2007–2009



Zdroj: MPSV In: Aktuálně.cz 2020.

V ČR tak vznikla k 31.12.2009 průměrná míra 7,34 % registrované nezaměstnanosti napříč kraji, viz níže graf č. 3 (v %), dle ČSÚ (2019b).

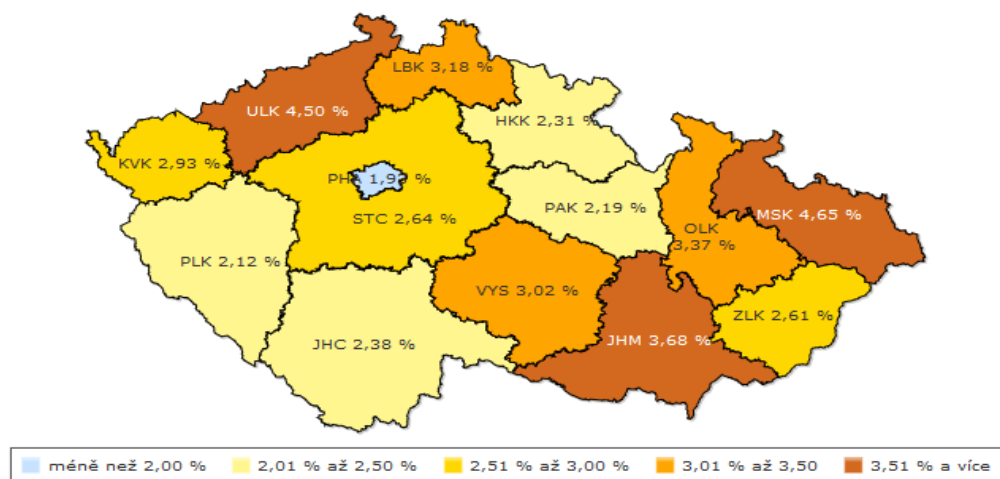
Graf č. 3: Podíl nezaměstnanosti osob v krajích ČR k 31.12.2009



Zdroj: ČSÚ 2019b.

To, jak významný dopad měla ekonomické recese na nezaměstnanost v ČR v roce 2009 v jednotlivých krajích, názorně vidíme v porovnání odstupe devíti let, kdy po několikaletém úplném odeznění krize na konci roku 2018 již nezaměstnanost vykazovala v % výrazně nižší hodnoty, jak ukazuje následující obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: Podíl nezaměstnanosti osob v krajích v ČR k 31.12. 2018



Zdroj: ČSÚ 2009, Podíl nezaměstnaných osob v krajích v ČR k 31.12.2018.

V integrální andragogice při sledování komplexity objektu, kdy mechanismy sociálních podmínek neovlivňují všechny sociální aktéry stejně, mě dále bude zajímat uplatnitelnost na trhu práce z genderového hlediska.

4.3.2 Genderový kontext krize

Přestože ekonomická krize zasáhla životy žen a mužů v období relativně nižší nezaměstnanosti, předkládá Hašková a kol. (2014, 231–234) názor o horší výchozí situaci „*něžného pohlaví*“, neboť vlivem genderové segregace pracovního trhu, výrazných mzdových rozdílů, obecně až o 1/5 nižší ekonomické aktivitě žen a většího podílu mužského zastoupení ve většině oborů, jsou ženy na trhu práce oproti mužům celkově v nevýhodě, což v krizovém období tento stav ještě více zhoršuje, přičemž Hašková a kol. (2014, s. 231) dále připomíná skutečnost, že i před krizí v Česku existovala disproporce v míře nezaměstnanosti žen a mužů společně se značnou diferencovaností ve mzdovém ohodnocení mezi oběma pohlavími.

Platová disproporce všeobecně v situaci, kdy dojde ke snižování reálné mzdy, začíná představovat problém ve formě vzrůstajícího tlaku na výši výdělku, což dle Maříkové, Křížkové a Vohlídalové (2012, s. 81–88) vede ke zvýšeným časovým nárokům, kdy zejména u žen (ale i u mužů) mnoho odpracovaných přesčasových hodin ve snaze dorovnat jejich mzdový deficit, může mít v dlouhodobém horizontu velmi negativní dopad nejenom na jejich životní úroveň, ale i rodinný i osobní život, který může v konečném důsledku destabilizovat, protože na péči o domácnost a koníčky zůstává minimum volného času i energie. Neodpovídající úroveň příjmů navíc vytváří u živitele – živitelky rodiny napětí, přičemž hrozící nezaměstnaností, či již nastalou nezaměstnaností se tato tíseň u jedince extrémně zvyšuje. Netřeba pak dodávat, že v situaci nestabilních a neodpovídajících příjmů mnoho lidí odkládá založení rodiny či budování vlastního bydlení.

Platovou nejednotu na trhu práce u mužů a žen jsem zmínil proto, že v případě odchodu vojáků z povolání do civilu, představuje tento fakt významnou roli. Ohledně mzdy má Armáda ČR tu výhodu, že v českém prostředí patří její platové ohodnocení k nadstandartním a mezi mužskou a ženskou prací neexistuje rozdíl.

Na stejné pozici tak pobírají genderově stejný fixní plat, který se může lišit pouze o různé odbornostní či rizikové příplatky a výši osobního (v armádě nazvaného výkonnostního) ohodnocení. Následný nový civilní plat tak snadno může pro bývalé vojáky představovat doslova finanční šok.⁴¹

Z hlediska genderové rovnosti kromě platů je podstatné zmínit i to, že český pracovní trh je významně strukturován konkrétními fázemi v průběhu životní dráhy, kdy zejména rodičovství má dopad na zaměstnanost či znovuuplatnění se na trhu práce, neboť v drtivé většině jednomu z rodičů péče o potomka na několik let přerušuje jeho zaměstnání potažmo kariéru, kdy následný návrat do pracovního procesu po rodičovské dovolené se v nemálo případech neobejde bez komplikací (Hašková a kol. 2014, s. 232).

⁴¹ Dle INVESTIA.CZ 2019, byl nejnižší možný plat vojáka v AČR po tříměsíčním úspěšném přijímacím řízení v roce 2019 35.350,-Kč hrubého měsíčně, kdy tento plat náleží zpravidla nejnižším odbornostem bez praxe a maturitního vzdělání. Oproti tomu dle údajů z ČSÚ 2019c, dosahovala v ČR v 1. čtvrtletí roku 2019 průměrná hrubá měsíční mzda 32.466,-Kč. Medián mezd (hodnota mzdy zaměstnance uprostřed mzdového rozdělení) u mužů dosáhl 29.936,-Kč a u žen 24.982,-Kč, přičemž dle statistiků 2/3 zaměstnanců na průměrnou mzdu nedosáhne.

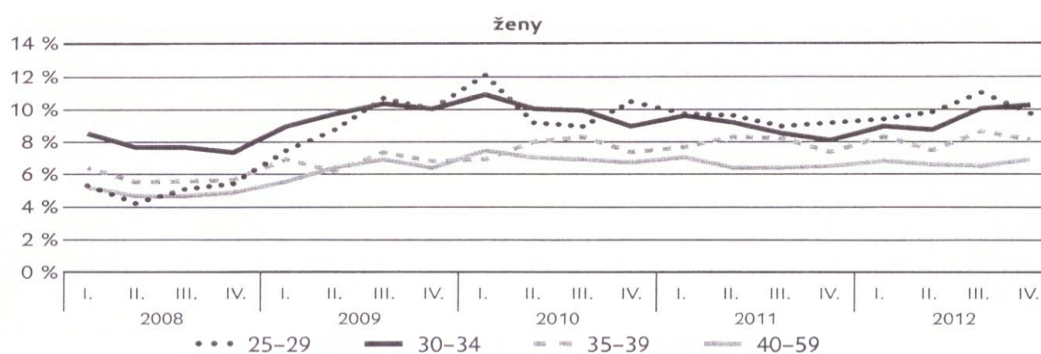
Návrat či vstup na pracovní trh je ostatně „*kapitolou samou o sobě*“, zvláště v době finanční krize, v níž má hledisko období životní dráhy na zaměstnanost důležitý vliv, čímž se dostávám k dalšímu stěžejnímu faktoru určujícím šanci na trhu práce, kterým je věk a vzdělání jedince.

4.3.3 Věkový a vzdělanostní aspekt krize

Obecně lze hovořit o tom, že nejnepohodnější uplatnění na trhu práce mají lidé bez kvalifikace, lidé se zdravotním postižením, ženy a muži po mateřské dovolené, osoby vracející se po výkonu trestu odnětí svobody (osoby trestané), příslušníci menšinových skupin, lidé v předdůchodovém věku a ti, kteří se ocitají na počátku své pracovní kariéry s minimální praxí či krátkou pracovní zkušeností (Krebs a kol. 2010, s. 128), kdy vliv finanční krize v letech 2008 až 2012 v Česku velmi významně zasáhl zejména poslední jmenovanou skupinu, tedy muže a ženy ve věkové skupině 25 až 29 let.

Níže uvedený graf č. 4 od Haškové a kol. (2014, s. 237) ukazuje v % míru nezaměstnanosti u žen dle věkových kategorií.

Graf č. 4: Nezaměstnanost žen v ČR dle věkových kategorií v letech 2008-2012



Zdroj: Eurostat, Labour Force Survey 2013 cit. In: Hašková a kol. 2014, s. 237.

Jak vidíme, rostoucí nezaměstnanost postihla během krize nejvíce mladé lidi. Hašková a kol. (2014, s. 249) uvádí, že tato skupina vlivem nízké pracovní zkušenosti i v příznivých ekonomických obdobích patří k více ohroženým nezaměstnaností, přičemž jim zároveň hrozí méně výhodné pracovní podmínky ze strany potenciálních zaměstnavatelů. „Mladí lidé jsou

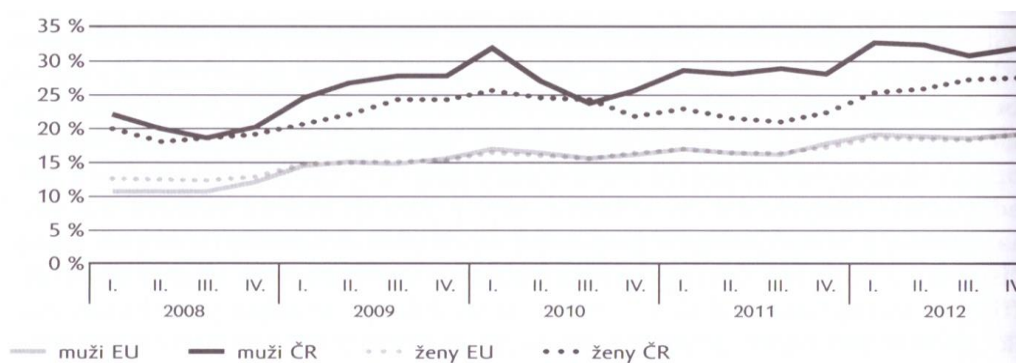
pak často těmi, jejichž propouštění je zvažováno nejdříve a které snížená nabídka práce postihuje nejvíce.“

Ačkoliv zde prezentovaný výzkum není primárně zaměřen na mladé lidi, lze u nich s vojáky přeneseně najít paralelu ohledně nízké pracovní zkušenosti na civilním trhu práce, která se dá očekávat vzhledem k jejich úzkoprofilovému pracovnímu zaměření u AČR, kdy osvojené vojenské dovednosti již z podstaty věci postrádají ve valné většině v civilním sektoru své uplatnění a tomu, že práce v armádě byla pro řadu z nich patrně jejich první pracovní zkušeností (myšleno v pracovních-právní rovině). Nelze proto vyloučit, že se vojenská praxe stane paradoxně nevýhodou na trhu práce, zasahujícím široké spektrum profesí a oborů.

Prozatím jsem zmínil, byť jen velmi okrajově, koho a v jakém věku krize v ČR nejvíce zasáhla. Vedle genderového a věkového hlediska považuji za podstatné zmínit ještě třetí faktor, který hraje neméně významnou roli v rámci pracovního uplatnění, a to výši dosaženého vzdělání, které coby součást kulturního a lidského kapitálu vždy představovalo důležitý faktor při uplatnění se na trhu práce.

Ne jinak tomu bylo i v období krize, která měla různé dopady na vzdělanostní skupiny mužů a žen. Hašková a kol. (2014, s. 239–242) uvádějí, že nejistá pozice na trhu práce, a tím i riziko chudoby se výrazně zvyšuje s klesající úrovní nejvyššího dosaženého vzdělání, přičemž s výší vzdělání se zřetelně snižuje riziko nezaměstnanosti. Za nejmarkantnější příklad autorky uvádějí vliv vzdělání u rodičovství, kdy vysokoškolsky vzdělaní otcové dětí do 6 let si v době ekonomické krize v letech 2008-2012 udrželi téměř 100 % míru zaměstnanosti, zatímco stejně vzdělané ženy dosahovali průměrně cca 42 % této úrovně. Otcové s nízkým vzděláním (pouze ZŠ či vyučení) byli negativními dopady krize oproti vysokoškolákům postiženi v zásadnější míře, kdy jejich zaměstnatelnost dosahovala zhruba 55 % a u žen okolo 20 %. Začneme-li porovnávat míru nezaměstnanosti od nejnižšího vzdělání, uvidíme níže komparaci EU a ČR v letech 2008-2012 (v %) na grafu č. 5, že se nezaměstnanost v České republice u žen se základním vzděláním či výučním listem pohybovala okolo 25 % a u mužů přesahovala 30 % (Hašková a kol. 2014, s. 239).

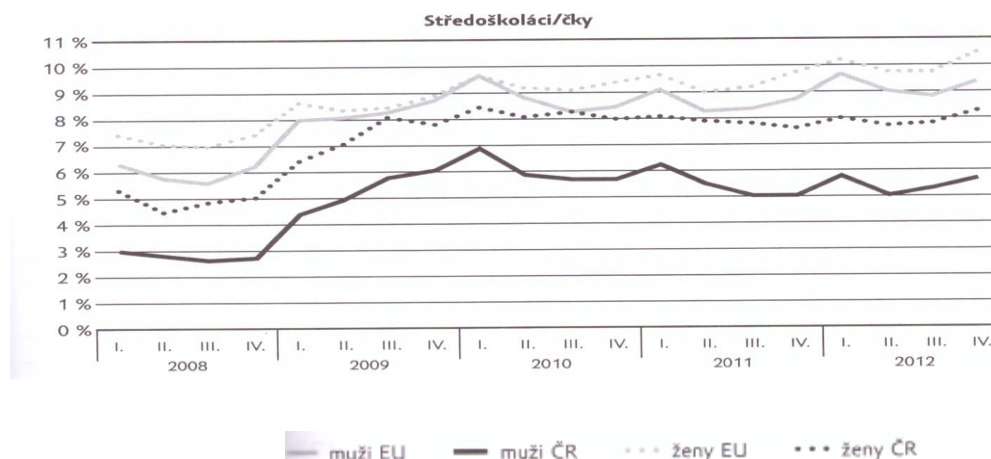
Graf č. 5.: Míra nezaměstnanosti žen a mužů s nejnižším vzděláním v letech 2008-2012



Zdroj: Eurostat, Labour Force Survey 2013 cit. In: Hašková a kol. 2014, s. 240.

Jak můžeme vidět níže na grafu č. 6, ukazující komparaci EU a ČR v letech 2008-2012 (v %), byla u mužů a žen se středoškolským maturitním vzděláním míra nezaměstnanosti o poznání menší než v případě osob bez maturity, přičemž středoškolsky vzdělaní muži v době krize dosahovali oproti ženám lepšího pracovního uplatnění.

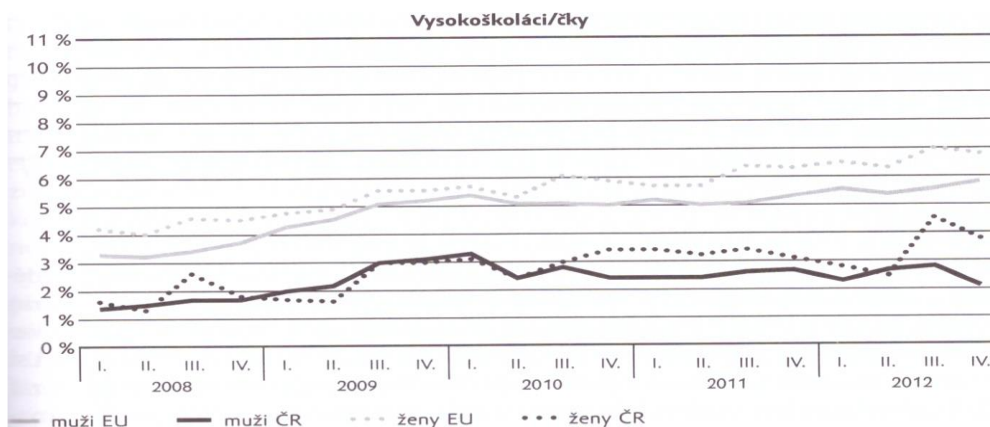
Graf č. 6.: Míra nezaměstnanosti žen a mužů s úplným SŠ vzděláním v letech 2008-2012



Zdroj: Eurostat, Labour Force Survey 2013 cit. In: Hašková a kol. 2014, s. 241.

Vývoj nezaměstnanosti u vysokoškolsky vzdělaných lidí, tedy tradičně skupiny s vysokým kulturním a lidským kapitálem, dosahoval nejmenších hodnot, což svědčí o poměrně dobré adaptabilitě této skupiny na pracovním trhu, jak ukazuje komparace EU a ČR v letech 2008-2012 (v %) v následujícím grafu č. 7.

Graf č. 7: Míra nezaměstnanosti žen a mužů s VŠ vzděláním v letech 2008-2012



Zdroj: Eurostat, Labour Force Survey 2013 cit. In: Hašková a kol. 2014, s. 241.

Hašková a kol. (2014, s. 243) uvádějí, že se finanční krize v Česku dotkla zejména nízko-kvalifikované práce, kde nezaměstnaností byly nejvíce ohroženi pracovníci s nižším vzděláním, a ti, kteří vykonávali převážně pomocné a málo kvalifikované práce, přičemž muži oproti ženám během první vlny krize v roce 2009 přicházeli o svá místa častěji.

Pro dokreslení situace na pracovním trhu v době finanční krize lze konstatovat, že naopak nejlepší výchozí situace pro nalezení pracovního místa panovala u vysokoškolsky vzdělaných lidí, kdy s nižším vzděláním šance na nové zaměstnání výrazně poklesla (Hašková a kol. 2014, s. 244).

Skrze retrospektivní údaje od mých respondentů mě proto s ohledem na výše uvedené bude mimo jiné zajímat i to, jakou roli v průběhu ekonomické krize při hledání nového pracovního místa sehrálo vzdělání, genderové hledisko, či věk a nakolik byly tyto faktory vedle konkrétní dosažené pracovní kvalifikace důležité, pro následné uplatnění respondentů na pracovním trhu.

Ve spojitosti s nezaměstnaností v další části textu pojednám o spouštěcích krize, čímž navážu na krizi, u níž jsem doposud pojmovým vymezením obecně nastínil: kdo je jejím aktérem, co je to krize, kde, kdy a proč (finanční krize) vznikla, přičemž mě dále bude zajímat, jak veliký zásah do integrity osobnosti představovala ztráta zaměstnání, což znamená porozumět nejenom tomu, co krizi primárně i sekundárně spouští, ale znát i to, jak může krize coby soubor vzájemně propojených faktorů na jedince působit a co u něho ovlivnit.

4.4 Spouštěče krizové situace

Nic na světě se neděje bezdůvodně, a nejinak je tomu i v případě krize, která má vždy svoje příčiny. Ty Špatenková a kol. (2004a, s. 19) dělí na vnitřní a vnější. Zatímco za vnitřní příčinu krize autorka považuje neschopnost jedince adaptovat se na svůj vlastní vývoj a zvládnout vývojové úkoly, u krizí vnějších, u nichž je subjektu něco odejmuto, nebo se mu naopak nabízí objektů více, vyvstává situace dvojznačně, neboť v takovém případě je příčinou krize buď ztráta, nebo volba.

Krizi jako takovou vyvolává vždy konkrétní situace. Tento stav Klimpl (1998, s. 30–32) nazývá spouštěčem, podle kterého následně krize člení do dvou skupin na traumatické a krize životních změn.

Mezi nepředvídatelné **traumatické krize**, narušující jedinci pocit fyzického a psychického zdraví, se schopnostmi vyvolat nejrůznější sociální traumata, řadí např. úmrtí blízké osoby, rozvod, zradu, zranění, zklamání, zdravotní problémy (ať již daného jedince, onemocnění partnera/ky, narození postiženého dítěte), **výpověď ze zaměstnání**, ztrátu svého domova, násilí z pohledu oběti, ale i svědka násilí (např. přepadení, znásilnění, apod.), soudní stíhání či uvěznění a také zážitky v podobě různých katastrof (záplavy, požáry, zemětřesení), apod., čili faktory, představující ztrátu určitého objektu. Ze skupiny **krizí plynoucích ze životních změn** autor zmiňuje např. období puberty, ukončení školy, nástup do zaměstnání, změnu zaměstnání, odchod od rodičů, sňatek, narození dětí, stěhování, změnu zdravotního stavu – onemocnění, odchod do důchodu či umírání (Klimpl 1998, s. 30–32).⁴²

S ohledem na výše uvedené, při hledání konkrétní příčiny krize v rámci tohoto výzkumu, lze za spouštěč krizové situace, označovaný Kutínovou (2015, s. 4) „za jakoukoliv nepřiměřenou psychickou či fyzickou zátěž, se kterou se nemůžeme vyrovnat běžnými mechanismy“, označit nečekané propuštění ze zaměstnání, neboť se jedná o krizi traumatickou, tedy o situaci, kdy někdo, komu jste důvěřovali, v našem případě (zaměstnavatel AČR) a na co jste spoléhali (smlouva na dobu určitou), se rázem radikálně změnilo, čímž se stávající pozice jedince tvořená syntetickým statutem, dostala společně se sociální rolí do závažného ohrožení, čímž se dostávám k doposud nepopsané rolové ztrátě.

⁴² EIS (1994, s. 31) v souvislosti s katastrofou uvádí, že tento termín lze užít také v případě propadnutí ve škole, ztrátě pracovní příležitosti a podobných událostí, které mohou vést k hluboké krizi, neboť katastrofa sama o sobě může vyústit v krizi, a naopak krize může přivodit katastrofu.

4.4.1 Rolová ztráta

Rolovou ztrátu si dle Špatenkové (2004b, s. 85) lze představit „jako ztrátu konkrétní sociální role (role profesionálního vojáka) či specifického místa jedince v sociální síti, přičemž význam této ztráty je pro jedince přímo úměrný míře identifikace s danou rolí.“

Nedobrovolná nezaměstnanost kromě významného zkomplikování ekonomické a sociální stránky, může pro člověka znamenat také tragické nabourání jeho sebevědomí či sebeúcty. Pronášení vět typu: *Jsem neschopný, jsem k ničemu, nedokážu si udržet svou práci apod.*, svědčí mimo jiné o tom, že práce zaujímá v žebříčku hodnot dospělého člověka velmi vysokou pozici (viz dále v textu tabulka životních událostí).

Proto její ztrátou, a s ní spojené sociální role, jedinec přichází o něco nosné, co v jeho životě bylo smysluplné a oceňované jak jím samotným, tak i jeho sociálním okolím. Ztráta práce je pro člověka vždy tíživou situací a v mnoha případech se stává situací krizovou, zvláště tehdy, je-li pracovník propuštěn v důsledku snižování počtu pracovníků pro nadbytečnost z tzv. důvodů restrukturalizace pracovních míst v organizaci, nebo na základě nespravedlivého periodického hodnocení zaměstnanců, přičemž oba případy zaměstnanec pociťuje a považuje jako křivdu (Špatenková (2004b, s. 85–87).

S ohledem na fakt, že se v AČR doba služby sjednává s vojáky pouze na dobu určitou, nečekané propuštění i přes platnou smlouvu, muselo pro řadu profesionálů představovat negativní zásah do stávající životní dráhy. Dalo by se proto z personálního i lidského pohledu očekávat, že v případě, kdy má dojít ze strany armády k omezování početních stavů pro nadbytečnost, se bude situace týkat zejména pouze těch vojáků, kterým končí řádná smlouva na dobu určitou. Z tohoto důvodu mě mimo jiné zajímalo, kolika z celkových 746 vojáků propuštěných v roce 2009 z organizačních důvodů končila, nebo se konci co nejvíce blížila smlouva na dobu určitou a jaký počet z nich měl v armádě ještě několik let setrvat. Toto zjištění je důležité proto, neboť s neprodloužením smlouvy lze předem počítat, zatímco s jejím „*bezdůvodným*“ rozvázáním nikoliv. Kancelář ministra obrany (viz tabulka č. 4 níže), uvádí přehledně data, jež zde cituji:

„V roce 2009 bylo z důvodu uvedeného v § 19 odst. 1 písm. e) zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání (protože v důsledku organizačních změn není jiné služební zařazení) propuštěno 746 vojáků z povolání.“ Služební poměr u 743 vojáků z povolání tím byl

ukončen v průměru o cca 3 roky dříve, než stanovovalo jejich původní datum trvání služebního poměru.⁴³

Tabulka č. 4: Předčasná ukončení služebních poměrů vojáků z povolání

Závazek do roku	Počet osob	Závazek do roku	Počet osob
2009	3	2015	11
2010	112	2016	10
2011	239	2017	2
2012	176	2018	3
2013	131	2019	2
2014	56	2020	1
Celkem propuštěných vojáků v roce 2009			746

Zdroj: Kancelář ministra obrany 2019, vlastní zpracování.

Hašková a kol. (2014, s. 244) uvádějí, že v civilním sektoru pracovní smlouva na dobu určitou představuje vedle běžného propouštění či restrukturalizace pracoviště velice častý důvod ukončení zaměstnání, kdy zároveň poukazují na fakt, že v posledních třech předkrizových letech činila u zaměstnanců v civilním sektoru smlouva na dobu určitou u žen 5 % a 12 % u mužů, přičemž „mezi lety 2008 až 2010 (tedy v době krize) vstupovalo do zaměstnání se smlouvou na dobu určitou již 36,5 % žen a 32 % mužů, přičemž pro nadbytečnost ztratilo zaměstnání odhadem okolo 28 % pracovníků právě se smlouvami sjednanými na dobu určitou (Hašková a kol. 2014, s. 244).“

Vzhledem k tomu, že krize, kterou si člověk obecně uvědomuje a prožívá ji, se odvíjí od konkrétní příčiny, zmiňuji s odkazem na Špatenkovou a kol. (2004a, s. 27) pouze tři z celkových šesti tříd Baldwinových krizí, které považuji za relevantní podle patologické závažnosti k nastalé situaci v kontextu rolové ztráty při nečekaném propuštění ze zaměstnání. První a nejméně závažnou třídou jsou krize **situační** neboli dispoziční, které jsou vyvolány vnějšími spouštěči a v jedinci vyvolávají intenzivní pocit tísně (např. ztráta blízkého člověka, konflikt na pracovišti, onemocnění apod.). Následují přechodové, resp. **tranzitorní** krize, které jedinec může očekávat a připravit se na ně (např. plánovaná změna zaměstnání, odchod do důchodu, narození dítěte, aj). Za poslední třídu lze jmenovat **traumatické krize**, které

⁴³ Viz Příloha č. 2: Odpověď od Agentury personalistiky AČR ze dne 4. června. 2018.

naopak jedinec neočekává a nemá nad nimi žádnou kontrolu (např. náhlá smrt partnera, autonehoda, nečekané propuštění ze zaměstnání, aj.).

Špatenková a kol. (2004a, s. 26–27) skrze situační krize podotýká, že jelikož je nelze předem tušit, mohou se objevit kdykoliv a kdekoliv, a proto bývají pro jedince často šokující, což mě přivádí k faktoru stresu v zátěžové situaci.

4.4.2 Faktor stresu v zátěžové situaci

V této souvislosti, kdy člověk prožije šok, je frustrován a musí náhle čelit nepříznivé situaci, se kterou se lze skrze řešení složitých problémů jen velmi obtížně vyrovnat, zmiňuje Hladký a Židková (1999, s. 7) ve spojitosti s krizí stres, coby jeden ze základních typů zátěžových situací (např. vedle frustrace či konfliktu), neboť jej považují za mezní případ zátěže, kdy požadavky na její zvládnutí překračují možnosti člověka. S tímto výkladem se ztotožňuje i Melgosa (1997, s. 21), který stres líčí jako stav, v němž je osoba vystavena silnému napětí, což dle Křivohlavého (1994, s. 7) koresponduje s původním latinským slovesem „strictum“ („utahovat“, nebo „napínat“) od kterého, jak uvádí Špatenková a kol. (2004a, s. 17–18) Hans Selye *stress* odvozeně definoval jako „nespecifickou fyziologickou odpověď organismu na poškození či ohrožení, působením jakýmkoliv činitelem.“⁴⁴

Prozatím bychom proto mohli stejně jako Selye, stresu zjednodušeně rozumět, jako „interakci vlivů působících na člověka a jeho dispozicemi organismu tomuto tlaku („presu“) odolat“ (Křivohlavý 1994, s. 10).

Špatenková a kol. (2004a, s. 17–18) podotýká, že ačkoliv stres – česky zátěž, bývá obdobně jako konflikt, deprese či trauma, často zaměňován s krizí, stejně jako v případě těchto pojmů se nejedná o synonymum, neboť jde o adaptační syndrom vzešlý z fyziologické odpovědi organismu na ohrožení.

Jelikož lze stres dle Křivohlavého (1994, s. 10) zároveň považovat „za vnitřní stav člověka, který je něčím přímo ohrožován, nebo takové ohrožení anticipuje, přičemž nabývá dojmu, že jeho obrana proti budoucím, nebo již nastalým nepříznivým vlivům není dostatečně silná,“ zmíním ve spojitosti se stresem v další části textu, krizový průběh.

⁴⁴ ŠPATENKOVÁ (2004a, s. 17–18) uvádí, že Hans Selye popsal tři fáze reakce na stres (obecné adaptační syndromy), a to: poplachovou fázi, provázenou šokem, rezistentní fázi ve formě adaptace na stres (zvyknutí si na stres) a fázi vyčerpání, při které naopak dochází ke zhroucení adaptačních mechanismů.

V něm totiž dochází k zátěžovým frustračním situacím, které jsou, jak tvrdí Kutínová (2015, s. 1) „vyvolány vnějšími a vnitřními překážkami, které znemožňují či ohrožují uspokojení nějaké potřeby, či dosažení cíle jedince.“

4.5 Fáze krizové reakce

Krizových spouštěčů může být dle Špatenková a kol. (2004a, s. 26–27) nezávisle na sobě nepřeberné množství, ovšem závažnost vzniklé krizové reakce závisí pouze na subjektivním vnímání nastalé stresové situace, která probíhá zpravidla ve čtyřech plynulých a navzájem se prolínajících fázích, přičemž v některých publikacích je uváděn počet i pěti fází. První krizovou – šokovou fází, při níž člověk zprvu odmítá skutečnosti uvěřit slovy: *To nemůže být pravda*, kdy dochází ze strany jedince k pomyslnému vnitřnímu výkřiku, následuje fáze protestu - popření silně negativní události, např. formou: *To není možné, musí jít jistě o nějaký omyl*, apod. Tato fáze je fází emoční reakce, v níž člověk v konfrontaci s realitou prožívá velmi intenzivní emoce, zejména zoufalství, hněv, agresi, bezmoc a bolest, jimiž protestuje proti nepřízní osudu, společně pokládáním si otázek: *Proč zrovna já a ne někdo jiný?!*. V dalším stádiu dochází při zpracování krize k postupné adaptaci na nově vzniklou situaci, kdy člověk začíná po bilancování a přemítání o svém dosavadním životě projevovat zájem o budoucnost a pomalu se osvobozuje od prožitých traumatických prožitků. Poslední fází je období nové orientace, kdy reorganizací života jedinec znovu nabývá své sebevědomí, navazuje nové sociální kontakty a po akceptaci (smíření) prožitého, nachází nový pohled na život, jak zmiňuje Špatenková (2004b, s. 90), přičemž dodává, že adaptace na krizovou situaci nemusí nutně probíhat v uvedeném pořadí (šok, popírání, hněv, agrese, akceptace), přičemž vyrovnání se s krizí, v některých případech nemusí nastat vůbec.⁴⁵

Výše popsané fáze krizové reakce jsem uvedl pro představu konkrétní situace, při sdělení neočekávané výpovědi zaměstnanci, pro něhož je stávající pracovní pozice či vykonávaná profese podstatným faktorem ve vztahu k profesní tematice. Člověk, který práci nepotřebuje pro svoji seberealizaci, kdy ji vykonává pouze tzv. jako „nutné zlo“, její ztrátou s největší pravděpodobností nijak zvlášť trpět nebude.

⁴⁵ V této části textu jsem si vědom, že existuje mnoho dalších dělení průběhů krize od řady autorů, přičemž lze členit i období, která předcházela krizi, jejichž výčet či zmiňování zde s ohledem na výzkum této práce nepovažuji za nutný. Proto uvedené rámcové nastínění fází krize dle Špatenkové považuji pro výzkum v této rigorózní práci za odpovídající (pozn. autora).

Zcela opačná situace ale nastane u lidí, kteří ji vnímali jako součást jejich života, tzv. v ní viděli „*kus sebe*“, něco jí obětovali, považovali jí za své poslání, naplňovali skrze ni své ambice, byli součástí dobrého kolektivu, přičemž práce jim skýtala určitou životní úroveň, utvářela měřítko sociálního zařazení, a zajišťovala stabilní rodinný příjem, uvádí Honzák a Novotná (1994, s. 69), tedy jinými slovy tvořila syntetický status, který je rázem nečekaně ohrožen.

Průběh jakékoliv krize se odvíjí od významu, který jí přikládá sama konkrétní dotčená osoba. Následná hloubka psychických změn vyvolaných krizí, ať již v důsledku ztráty, změny, nebo volby, záleží vedle intenzity působícího faktoru především na samotném jedinci, resp. jeho individuálních fyziologických dispozicích. Fakt, že pro někoho může krize znamenat ohrožení, zatímco druhý ji přijme jako výzvu, závisí také na dispozicích každého člověka a jeho osobních nabytých a prožitých zkušenostech, výchově, náboženské víře, vědomostech, dovednostech, schopnostem, psychické odolností, či naději, pomocí nichž řeší náročné životní situace (Špatenková a kol. 2004a, s 33–35).

V této souvislosti poukazuje Lievegoed (2018, s. 157) zejména na sílu osobní vůle, pomocí níž „může člověk aktivně ovlivňovat svůj život a vědomě či nevědomě tak utvářet vlastní osud.“

Svoji roli při dopadu krize v neposlední řadě hraje zdravotní a psychický stav, stupeň únavy, vyčerpání, sociální kontext (podpora a pomoc od sociálního okolí), konexe, rodinné a finanční zázemí, věk, pohlaví, aj., proto lidé na tutéž událost mohou reagovat zcela odlišně (Špatenková a kol. 2004a, s 33–35).

Vedle mnoha různých činitelů, kterými je determinován postoj člověka a jeho schopnost zvládat náročné životní situace, existuje na základě způsobu přijetí a zacházení s nepříznivými okolnostmi tabulka náročných životních situací (viz níže tabulka č. 5), vytvořená z výsledků desítek klinických studií v 60. letech dvacátého století autory Holmesem a Raheem. Ti jednotlivým „*krizovým*“ životním událostem podle míry závažnosti přiřadili bodové ohodnocení od nejmírnější zátěže 11 bodů (za dopravní přestupek) do 100 bodů (úmrtí partnera/ky), která představuje největší tíživou situaci. Již dosažení 250 bodů bývá považováno za hraniční mez organismu člověka, dělící ho od onemocnění, jak uvádí Honzák a Novotná (1994, s. 56).

Empirická zjištění ukazují, že překročení stanovené hranice 350 bodů během posledního roku, znamená pro jedince často vznik psychického či tělesného (psychosomatického) onemocnění, dodávají Honzák a Chvála (2014, s. 97–107).

Tabulka č. 5: Tabulka životních událostí Holmese a Rahea

Událost	Body		
Úmrtí partnera, partnerky	100	Změna odpovědnosti v zaměstnání	29
Rozvod	73	Syn nebo dcera opouští domov	29
Rozvrat manželství	65	Konflikty s tchánem, tchyní, zetěm, snachou	29
Uvěznění	63	Mimořádný osobní čin nebo výkon	28
Úmrtí blízkého člena rodiny	63	Manžel, manželka nastupuje či končí zaměstnání	26
Úraz nebo vážné onemocnění	53	Vstup do školy nebo její ukončení	26
Sňatek	50	Změna životních podmínek	25
Ztráta zaměstnání	47	Změna životních zvyklostí	24
Usmíření a přebudování manželství	45	Problémy a konflikty se šéfem	23
Odchod do důchodu	45	Změna pracovní doby nebo pracovních podmínek	20
Změna zdravotního stavu člena rodiny	44	Změna bydliště	20
Těhotenství	40	Změna školy	20
Sexuální obtíže	39	Změna rekreačních aktivit	19
Přirůstek nového člena do rodiny	39	Změna církve nebo politické strany	19
Změna zaměstnání	39	Změna sociálních aktivit	18
Změna finančního stavu	38	Půjčka menší než průměrný roční plat	17
Úmrtí blízkého přítele	37	Změna spánkových zvyklostí a režimu	16
Přefázení na jinou práci	36	Změny v širší rodině (úmrtí, sňatky)	15
Závažné neshody s partnerem	35	Změny stravovacích zvyklostí	15
Půjčka vyšší než jeden průměrný roční plat	31	Vánoce	12
Splatnost půjčky	30	Přestupek (např. dopravní) a jeho projednání	11

Zdroj: Honzák a Novotná 1994, s. 57.

Na výše uvedené tabulce můžeme vidět, že jednotlivé životní události se mohou v závislosti na zátěžové situaci vzájemně sčítat. To si můžeme snadno prezentovat na příkladu scénáře při výpovědi ze zaměstnání (47 bodů), kdy následná nezaměstnanost se odrazí na menším příjmu, čímž nastane změna finančního stavu (38 bodů), a tím i ohrožení splatnosti půjčky/půjček (30 bodů), načež může být dotčeno i bydlení (nájem či hypotéka), event. výměna bydliště (upuštění od hypotéky). Pronajmutí si menšího/horšího bydlení (20 bodů), bude znamenat změnu životních podmínek (25 bodů) a zvyklostí, jako je absence pracovního návyku (24 bodů), provázených závažnými neshodami s partnerem (35 bodů), apod.

Samozřejmě vyeskalování náročné životní situace může záviset ještě na mnoha dalších zde nejmenovaných činitelích, ale v zásadě je určující způsob vnímání, resp. uvědomování si krize ze strany člověka, a to, jaký postoj vůči plynoucím nepříznivým okolnostem zaujme, „protože vnitřní potřebou osobnosti pro život je realizovat svoji cestu skrze kritický mezník v životní dráze,“ jak tvrdí Vasiljuk (1988, s. 50).

S obdobnou myšlenkou přichází i Krivohlavý (1994, s. 41–43), podle něhož je stěžejním rozhodnutím zátěžové situaci čelit, a to „adaptací“ (z latinského složeného tvaru „ad-aptare“, kde „apto, aptare“ znamená připravit se na cestu, či vyzbrojit se k boji, jinými slovy být dobře připraven k tomu, co mě čeká), nebo „coping“ (z řeckého „colaphos“

znamení přímý úder, direkt, přeneseně s někým bojovat, prát se, snažit se něco, či někoho přemoci, ať již soupeře, nemoc, životní krizi, napětí, spor apod.).

Rozhodnutí postavit se nepříznivému stavu, vyžaduje dle Křivohlavého (1994, s. 50–52) pro následné zvolení vhodné strategie, při zvládání těžkých životních situací, primárně zvážit, zda je stav události změnitelný, či nikoliv. V takovém případě existují podle autora dvě správná i nesprávná rozhodnutí. Buď pokorně akceptovat to, co již nejde změnit (např. smrt blízké osoby, narození postiženého dítěte, aj.), nebo bojovat s tím, co změnit lze (např. náhrada amputované končetiny protézou, ztráta zaměstnání, aj.). Za první nesprávné rozhodnutí autor zmiňuje, boj v beznadějně situaci (např. útěk z vězení, či předjíždění jiného vozidla v situaci, kdy se v protisměru řítí jiné vozidlo a šance na předjetí je nulová, aj.). Druhým nesprávným rozhodnutím je ponížené přijetí situace, v níž na vzdor všem příkořím existuje naděje či šance na změnu k lepšímu (např. soudní spor, nevydařená zkouška, aj.).

Křivohlavý (1994, s. 41–43) oba termíny adaptace a coping, které se vztahují k aktivitě člověka od sebe významově odlišuje. Zatímco adaptací rozumí „jako vyrovnávání se zátěži, která je relativně v normálních mezích obvyklá či běžná, tedy pro člověka poměrně dobře zvládnutelná, pomocí způsobů, a postupů při řešení situace, na níž stačíme svými znalostmi a dovednostmi, z anglického slova „coping“ (objevující se např. ve spojení „coping with stress“ - zvládání stresu, či „coping with cancer“ - vyrovnat se s rakovinou, označuje za zvládání nadlimitní zátěže, či jako boj s nadlimitní zátěží. Vzhledem k tomu, že při copingu člověk řeší nejrůznější krizové stavy a mimořádně těžké body zvratu, tedy situace, pro které nemá zpravidla potřebné znalosti a dovednosti, musí nejprve vypracovat potřebné styly a způsoby, a ty dále prověřovat a zkoušet, aby se s krizovou situací co nejlépe popasoval.

„Pro coping je zvlášť charakteristická odhodlanost člověka rvát se, doslova bojovat s tíživou situací pomocí všech možných strategií, s cílem vypořádat se s ní, buď jejím odstraněním – překonáním, nebo alespoň maximálním snížením škodlivého vlivu nadlimitní zátěže,“ proto ho lze označit za vyšší stupeň adaptace, dodává Křivohlavý (1994, s. 42–43).⁴⁶

Na základě vyrovnávacích neboli koupinkových strategií, tedy postupů užitých ke zvládnutí zátěžových situací, Křivohlavý (1994, s. 43–44) zmiňuje, že jde o umění získat pro sebe co nejvíce výhod například podrobnějším poznáváním situace, zvyšováním

⁴⁶ KŘIVOHLAVÝ (1994, s. 42) podotýká, že výrazu nadlimitní zátěž je třeba rozumět ve smyslu délky doby trvání (mimořádně dlouhý) i v dimenzi intenzity (mimořádně silný).

informovanosti, posilováním osobního potenciálu, pro plánování postupů, jak se co nejlépe vypořádat s krizovým stavem. Stejného názoru je i Špatenková a kol. (2004a, s 36), která uvádí základní copingovou strategii dle Lazaruse a Folkmanové, nazvanou „zaměření se na problém,“ která zahrnuje úsilí působit na prostředí s cílem ho ovlivnit a změnit, přičemž jedinec se pokouší hledat adekvátní informace k tomu, aby redefinoval vzniklý problém a našel alternativní způsoby řešení situace.

Jak můžeme vidět, tyto strategie jsou jinými slovy mobilizací kapitálu člověka (ať již lidského či sociálního), který umožňuje překlenout kritický bod v životní dráze pro následné pracovní uplatnění se ve společnosti. Tím jedinec opět nabývá specifických charakteristik svého syntetického statusu, čímž se dostává k mobilizovatelným prvkům v prostředí krize.

4.6 Prvky mobilizovatelné v krizi

Již víme, že ztrátou zaměstnání potažmo sociální role vzniká diskontinuitní obraz statusu, který může jeho nositel vnímat jako sociální diskvalifikaci. V případě nezaměstnanosti, skrze všechna její negativa však nesmíme zapomínat na velmi podstatný fakt, a to ten, že jde o změnitelný stav, tudíž člověk, coby aktér sociální změny může nalézt zcela nové uplatnění někde jinde.

Samozřejmě, že nejde o nikterak jednoduchý úkol, nota bene v situaci, kdy se člověk může cítit být nepotřebným, ekonomika prochází recesí a pracovních míst se zoufale nedostává. Byť řadový člověk nedisponuje nástroji k vyrovnání nabídky a poptávky na trhu práce, jeho nastalá nezaměstnanost (ať již krátkodobá, nebo dlouhodobá), nezávisí dle Špatenkové a kol. (2004b, s. 85) výlučně na vnějších okolnostech, jako je struktura volných oborů nebo dostatek pracovních příležitostí, ale především na jedinci samotném, čímž Špatenková a kol. (2004a, s. 35) konkrétně myslí svépomoc, jako základní druh neformální pomoci v krizi.

V této souvislosti navazuje Bartoňková (2005, s. 135) na Šimka (1995) tvrzením, že „v prostředí permanentních změn představuje lidský kapitál (lidský potenciál) nejvýznamnější, ale také nejzranitelnější a nejcitlivější determinantu existence a vývoje společnosti.“

Proto ať již ztrátu (v našem případě ztrátu pracovní pozice) pociťuje jedinec subjektivně jakkoli, zpravidla se snaží tuto nastalou náročnou životní situaci řešit, s cílem ji překonat, čímž Šimek (1995, s. 98) nehovoří o ničem jiném než o mobilizaci lidského kapitálu v prostředí sociální změny a orientaci člověka v kritických uzlech jeho životní dráhy, tedy „nejobecnějším vymezení andragogiky“, jak dodává Bartoňková (2005, s. 135).

4.6.1 Lidský kapitál

Vedle materiálu, strojů, zařízení, energií a financí je nejdůležitějším prvkem činnosti jakékoliv organizace, jak uvádí Palán (2002, s. 112–113) lidský kapitál, který si lze „obecně představit jako soubor znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělávání a praxe.“

Skrze mobilizaci lidského kapitálu Palán zmiňuje **termín rozvoj lidských zdrojů**, pod nímž rozumí zvyšování a zlepšování znalostí, schopností, dovedností, morálních postojů a dalších vlastností jedince tak, aby vedle uvádění do pohybu materiálních a finančních zdrojů, resp. determinováním jejich využívání, byl schopen nejen uspokojit potřeby uživatelů lidských zdrojů, ale současně si jako člověk dokázal udržet svou individuální integritu společně se sociální, občanskou a osobnostní suverenitou. Pojetí lidského zdroje se na rozdíl od pojmu pracovní síla, která představuje postavení člověka v roli pouhého vykonavatele práce, vztahuje k denotátu⁴⁷ člověka jako bytosti schopné seberealizace v činnosti, kterou vykonává na základě vlastního rozhodnutí (Palán 2002, s. 113).

Pro Kameníčka (2012, s. 18) není lidský kapitál pouze portfoliem všech doposud naučených, získaných, osvojených znalostí a dovedností jedince, ale zároveň postupným procesem, který se v průběhu životní dráhy mění coby do své intenzity, povahy a škály životních hodnot. Lidský kapitál proto na rozdíl od hmotného kapitálu nelze zcizit či odebrat, jelikož je neoddelitelnou součástí každého jedince.

Lidský kapitál tak veskrze spoluvytváří „*společenské bohatství*“, jak podotýká Palán (2002, s. 113). V tomto kontextu zmiňuje Kameníček (2012, s. 18) Beckerovu ilustraci chování obyvatel Hong Kongu, kdy řada místních počítačových expertů, lékařů, špičkových manažerů a jiných specialistů před rokem 1997 raději opustila tuto zemi s aspirací získat převážně britské či jiné západní občanství, ve snaze snížit riziko ztráty svého lidského

⁴⁷ Denotát – reálný předmět či objekt (pozn. autora).

kapitálu, tím že jej převedli do jiné země než do Čínské lidové republiky, která nad Hong Kongem následně převzala správu. Toto chování je známo též pod termínem „*odliv mozků*“.

Proto lze lidský kapitál právem považovat za investici, která je sice na straně jedné vystavena možnému poklesu její hodnoty, ale zároveň lze její hodnotu na straně druhé zvyšovat a zúročovat.

To se může týkat i našich respondentů, pro které práce u jiného zaměstnavatele může být doslova devalvací jejich lidského kapitálu. Do lidského potencionálu tak lze vedle kvalifikačních schopností, nabyté pracovní praxe či dosaženého vzdělání v neposlední řadě řadit i návyky, inteligenci, míru zvládnutí stresu, emoční, intelektuální, sociální vlastnosti a charakteristiky, pracovní morálku, talent, názory, postoje, aj., které jsou od narození pro každého jednotlivce specifické, a do značné míry interakčně utvářené a rozvíjené výchovou, prostředím a vzděláváním.

Tedy jinými slovy nástroji, kterými se dle Thelenové (2011, s. 24–25) zabývá integrální andragogika jakožto postmoderní věda, založená na poznacích existence a fungování sociálních systémů v souvislosti se strukturováním světa, v němž se dospělý jedinec nachází. V úzkém pojetí proto andragogika nemůže být vědou o výchově, ale spíše o animaci dospělého člověka, „kdy výchova je pouze součástí animace, čímž se metodologická širší andragogiky projevuje nejen na úrovni předmětu, ale také na úrovni objektu, který je komplexem vztahů, které nazýváme jako instituce nebo lidský kapitál,“ dodává Thelenová (2011, s. 24–25).⁴⁸

Chápe-li totiž andragogika v širším pojetí výchovu a vzdělávání dospělých jako **rozvoj lidské osobnosti**, pak „rozvoj lidských zdrojů toto zaměření zužuje, přestože právě **rozvoje lidských zdrojů je dosahováno především výchovou a vzděláváním dospělých**. Proto výchova a vzdělávání dospělých společně s rozvojem lidských zdrojů vzájemně vytvářejí z jedinců lidský kapitál dané země“ (Palán 2002, s. 113).

Proto na základě výše uvedeného v tomto výzkumu **sleduji rozvoj lidského kapitálu** bývalých profesionálních vojáků, který chápu jako ve smyslu všech prostředků a technik, pomocí nichž po opuštění AČR nacházeli na trhu práce nová pracovní-kariérní uplatnění.

⁴⁸ Animací lze k výše uvedenému kontextu rozumět coby procesu humanizace člověka, kterou získává a osvojuje si specifické vzorce chování a hodnot společnosti (pozn. autora).

Vrátím-li se ale zpět ke svépomoci, lze ji dle mého názoru na základě výše uvedeného právem považovat za dílčí mobilizační nástroj jedince, kterým na základě jeho bio-psycho-sociální vybavenosti, společně se vším, co se ve své životní a kariérní dráze naučil, poznal a prožil, mohl přetavit pro determinaci následných adaptačních postupů v krizové situaci.

Vzhledem k tomu, že v takových případech (myšleno v krizových situacích) dochází k prožívání nadlimitní zátěže, jejíž řešení může být nad samotné síly jedince, stává se, že ztráta zaměstnání je často krizí, která „odráží snahu člověka vyrovnat se s náročnou životní situací, při níž jedinec signalizuje potřebu pomoci a ochotu tuto pomoc přijmout,“ jak dodává Špatenková a kol. (2004a, s. 16–17).

Zvládání jakékoliv krize totiž, vedle „náročného prověření vlastních adaptačních schopností, znamená zároveň i významné ověření adaptačních možností našeho přirozeného sociálního okolí, tvořeného v podobě nejbližší rodiny, příbuzných, přátel, nebo kolegů, kteří jsou významným potenciálem pomoci,“ zvláště tehdy, kdy vzniklou krizi již nelze vyřešit svépomocí. Vzájemná pomoc ze strany sociálního okolí, stejně jako svépomoc, je proto důležitým druhem neformální pomoci v krizi (Špatenková a kol. 2004a, s. 35).

Tím se dostávám k sociálnímu kapitálu, kde tento pojem vysvětlím jako další mobilizační nástroj.

4.6.2 Sociální kapitál

Zprvu vágní termín pomoc ze strany sociálního okolí lze jinými slovy nazvat sociálním kapitálem, který je dle Sýkory a Matouška (Pileček 2010, s. 65) „zvláštním druhem kapitálu, jež reprezentuje určitou vlastnost sociálního systému, na základě vzniku řady interakčních konstituentů tohoto systému.“ Dle autorů lze sociální kapitál velmi zjednodušeně chápat jako výtvar sociálních interakcí získaný transferem a sdílením informací, znalostí a zdrojů mezi jedinci uvnitř sociálních sítí a skupin, přičemž Pileček (2010, s. 69) cituje názor Kučerové, že „rozsah sociálního kapitálu se odvíjí vedle charakteristiky sociálních sítí (např. počtu členů, jejich sociálních statusů, aj.), i od kvality prostředí, ve kterém se sociální interakce odehrávají.“

Vzhledem k tomu, že sociální kapitál je širokým pojmem aplikovatelným v mnoha různých kontextech, z čehož vyplývá velké množství způsobů jak jej definovat, pro potřeby tohoto textu zmíním v kontextu vzájemné pomoci konkrétní formu sociálního kapitálu,

kerou, jak uvádí Pileček (2010, s. 67), lze typologicky členit na individuální a kolektivní sociální kapitál, kdy „toto rozlišení vychází ze skutečnosti, zda daná forma přináší zisk jednotlivci, uzavřené skupině (rodině, komunitě) nebo společnosti jako celku.“

Sociální kapitál proto budu dále v mantinelech tohoto výzkumu chápat v individuální rovině v pojetí Bordieua (1986), jako využití sítě kontaktů, které jednotlivec může prostřednictvím interakcí mezi lidmi, kteří disponují jistými oprávněními, využít ke svému hmotnému i nehmotnému prospěchu (Pileček 2010, s. 67), což obdobně nazval i Burt (1992), který hovoří o tom, že „skrze přátele a spolupracovníky (obecně kontakty) člověk dostává příležitosti využívat jejich finanční a lidský kapitál“ (Pileček 2010, s. 66).

Dle Šafra a Sedláčkové (2006 cit. In: Pileček 2010, s. 67), lze individuální úroveň sociálního kapitálu dále členit na mobilizační a interakční složku, kdy pro první jmenovanou „je charakteristická vysoká aktivace sociální sítě za účelem zisku, zatímco druhá je založena na intenzitě společenské interakce jedince s jeho okolím.“

Na sociální kapitál lze s ohledem na výše uvedené nehledět pouze jako na „souhrn neformálních norem, které podporují spolupráci mezi jednotlivci, kdy opakovanými interakcemi mezi nimi dochází k vytváření vzájemné důvěry“ (Callois, Angeon 2004 cit. In: Pileček 2010, s. 65), ale „především jako na skrytý potenciál, který lze v případě jedincovy potřeby aktivovat a využít“, dodává Pileček (2010, s. 65).⁴⁹

Sociální kapitál je tak důležitým činitelem, kdy sociální kontakty, styky a konexe, mohou mít zásadní vliv při mobilizaci kapitálu jedince v podobě následného uplatnění v jiné pracovní sféře. Ostatně není žádným tajemstvím, že zaměstnání se hledá nejlépe přes okruh známých, čímž se dostávám k pomoci ze strany sociálního okolí.

4.6.3 Sociální okolí jako neformální pomoc

Úlohu pomoci od blízkých osob zejména z okruhu rodiny či přátel, vyzdvihuje také Vodáčková a kol. (2012, s. 50), podle níž jde o důležitou součást vyrovnávacího procesu při nadlimitní zátěžové situaci, jakou je ztráta zaměstnání.

⁴⁹ Sociální kapitál lze dále typologicky členit na svazující, přemostňující, spojující, korporáčnický, aj., kterými se v textu vzhledem k omezenému rozsahu této rigorózní práce dále záměrně nevěnuji. Tématu ohledně sociálního kapitálu se podrobněji zabývá např. PILEČEK 2010 v jeho *Konceptu sociálního kapitálu: pokus o přehled teoretických a metodických východisek a aplikačních přístupů jeho studia* v rámci řešení grantového projektu GA ČR č. 403/07/0743 „Role lidského a sociálního kapitálu v procesu integrace periferií do regionálních struktur Česka v kontextu nové Evropy“ a výzkumného záměru MSM 0021620831 „Geografické systémy a rizikové procesy v kontextu globálních změn a evropské integrace“.

V takových a podobných případech je rozhodně pomoc sociálního okolí na místě, jelikož ztráta zaměstnání u lidí s pracovními návyky má schopnost obecně vyvolávat řadu obav, které jsou navíc doprovázeny strachy z rekvalifikace, ze zvládnutí nových pracovních úkolů, z nového prostředí, z nových kolegů a nadřízených, eventuálně ze samotného faktu neúspěchu v nové práci apod. Neúspěšní uchazeči o nové zaměstnání mohou navíc po delším čase propadat skepsi a frustraci a nezaměstnanost začít osobně vnímat jako cejch neplnohodnotného či neúspěšného člověka. Na základě těchto obav Špatenková a kol. (2004b, s. 91–92) zmiňují, že u dlouhodobě pracovně neaktivních osob, vyvstávají snadno nejrůznější předsudky a mýty o nezaměstnanosti, které byť nemají racionální základ, lidé se s nimi ztotožňují, a za své přijímají zkreslené názory například o tom, že člověk bez práce je příživníkem na úkor společnosti, apod. Proto vyrovnání se s nezaměstnaností je pro jedince zvyklého pracovat velmi těžkým obdobím, které je nezdárcou doprovázeno ztrátou či silným oslabením jeho sebevědomí s tendencemi k různým rezignacím.

Odbourat všechny tyto mýty je velice nesnadný úkol, který je laicky řečeno během na dlouhou trať. Člověku hledajícímu oporu v kritickém okamžiku jeho života se tak jeho sociální okolí může stát mobilizačním nástrojem pomoci, jelikož dle Špatenkové a kol. (2004a, s. 35–37) sociální opora disponuje schopnostmi tlumit krizovou situaci, přičemž je současně důležitým prvkem, majícím přímý vliv na snížení stresu a zvýšení subjektivní pohody, resp. duševního zdraví. Proto sociální okolí představuje významný potenciál pomoci v krizi potažmo východiska z krize.

Sociální oporou se podrobněji zabývá Mareš (2002), který jak uvádí Špatenková a kol. (2004a, s. 38), zmiňuje pět funkcí sociální opory. První je **emocionální opora**, v níž má člověk postižený krizí možnost bez obav vyjádřit své pocity a starosti. To vede ke zmírnění jeho pocitu ohrožení událostí, zvýšení sebedůvěry a sebehodnocení, přičemž je redukován jeho strach, což vede k posílení motivace zátěžovou situaci zvládnout. Druhou funkcí je **instrumentální opora**, kam autor vedle poskytnutí hmotné (finanční) a materiální pomoci, řadí například i pomoc při zajištění chodu domácnosti ať již ve formě různých oprav, obstarání nákupu, vyzvednutí dětí ze školky, pohlídání dětí, vyvenčení psa apod., kdy smyslem je pomoci jedinci řešit praktické problémy s cílem ušetřit mu čas, který může využít například pro načerpání nových sil či hledání si nového pracovního místa.

Třetí neméně důležitou funkcí je **opora informační**, kdy na základě poskytnutí rady, informace, nebo pouhým posouzením situace z nezkráceného objektivního pohledu, můžeme jedinci pomoci zhodnotit mu, či doporučit alternativní cestu, služby a postupy, pro snadnější a dostupnější získání důležitých informací, které mohou vést k efektivnějšímu zvládnutí jeho situace. **Pocit sounáležitosti a začlenění do společnosti** je součástí čtvrté funkce, týkající se opory poskytované společenstvím, při níž by se měl jedinec účastnit různých společenských aktivit, posedět v restauraci ve společnosti blízkých či přátel, nebo vyrazit někam za kulturou, pro odpoutání se od prožívané zátěže, problémů a negativních myšlenek. Poslední funkcí je **opora potvrzením platnosti**, což představuje zpětnou vazbu a sociální srovnání, tedy jakési zrcadlo náhledu o vhodnosti či nevhodnosti jedincova chování v konkrétní sociální skupině. To vedle snížení pocitu, že je mimo normu společnosti, posiluje zejména pocit, že ve stavu, kterým prochází, je ostatními lidmi akceptován (Špatenková a kol. 2004a, s. 38).

Přestože svépomoc společně se vzájemnou pomocí, tedy neformální druhy pomoci v krizi představují dle Klimpla (1998, s. 55, 61) „cenné, tradiční a zároveň nejobvyklejší způsoby zvládnání krizových životních situací, kdy zejména význam rodiny je pro přímou podporu v krizi zcela mimořádný“, nejedná se vždy o ty nejúčinnější způsoby pomoci, jelikož řada situací vyžaduje odbornější, profesionálnější, zpravidla institucionalizovanou pomoc osobám v krizi, nazývanou formální pomoc, označovanou též krizová intervence, jak uvádí Špatenková a kol. (2004a, s. 39), která následně krizovou intervencí definuje jako „zásah či zákrok v rámci specializované pomoci osobám, které se ocitly ve stavu krize“ (Špatenková 2011, s. 13).

Níže proto uvedu, co si lze pod pojmem institucionalizovaná pomoc představit.

4.6.4 Institucionalizovaná formální pomoc

Takováto přímá formalizovaná – odborná pomoc bývá nejčastěji poskytována při osobním kontaktu s profesionály, např. pracovníky v pomáhajících profesích, úředníky úřadu práce, psychology, psychiatry, praktickými lékaři, sociálními pracovníky, odborníky v poradenských službách, pracovníky linky důvěry, aj. Vedle krizové intervence existuje i nepřímá formalizovaná pomoc, kterou si lze představit jako mobilizační nástroje, pomocí nichž se jedinec například aktivně zajímá o dění okolo něho prostřednictvím všech dostupných médií, seznamuje se s nabídkou volných pracovních míst, samovzdělává

se, nacvičuje asertivní, sebeovládací či jiné techniky a dovednosti, apod. dodává Špatenková a kol. (2004b, s. 93–94).

Krizová intervence je obzvláště potřebná v případě, kdy propuštění z práce jedince silně traumatizuje. Podle Špatenkové a kol. (2004b, s. 95) je cílem krizové intervence účinně takto zasaženému člověku pomoci, vyrovnat se s prožívanou situací, a to nejčastěji prostřednictvím poradenství, vzděláváním, rekvalifikací a psychoterapií. Poradenstvím lze chápat jako pomoc, kdy se klient na základě nabídky, rad, návodů, nápadů a námětů aktivně rozhoduje, jak využít a rozvinout vlastní možnosti při řešení situace, přičemž mu poradce na základě toho, co klient umí, resp. jeho lidském kapitálu, pomáhá nacházet nejpříjemnější způsoby zvládnutí situace. Dalším způsobem je vzdělávání, které se orientuje na doplnění a získání nových informací, vědomostí a dovedností, například v podobě absolvování rekvalifikace.

Jak výše uvedené autorky doplňuje Klimpl (1998, s. 66), psychoterapie je na místě zejména u nejzávažnějších případů, při nichž dojde ke vzniku psychického traumatu, které „je pro jedince subjektivním zážitkem, a to i tehdy, byl-li exponován zevní traumatizující události jako člen skupiny (např. rodiny, týmu spolupracovníků, vojenské, hasičské, záchranné či jiné obdobné jednotky apod.).“ Byť tím Klimpl primárně myslí okolnosti, při nichž člověk ztratí někoho blízkého, nebo je svědkem bezprostřední události, kdy před jeho zraky vyhasne jiný život či životy (např. při tragické havárii, požáru, autonehodě, bojové činnosti apod.), tedy situace, schopné vyvolat u jedince řadu neurotických stavů či traumat v reakci na silně traumatizující události, které přesahují obvyklou lidskou zkušenost, přičemž takovým případem nemusí být dle Klimpla (1998, s. 66) i nikterak extrémní situace.

Proto i na první pohled „obyčejné“ propuštění ze zaměstnání je často předmětem krizové intervence, která je oboustrannou záležitostí, odvíjenou zejména od samotného klienta, který musí v první řadě chtít sám něco reálně změnit. Druhou stránkou věci je nalezení a využití vhodného a kompetentního odborníka, který nese odpovědnost za průběh a důsledek intervence, pro účinnou neboli profesionální pomoc klientovi, dodává Špatenková a kol. (2004b, s. 95).

Vzhledem k tomu, že se zabývám rovněž i nečekaným rozvázáním služebních závazků profesionálních vojáků, s odkazem na alkálie⁵⁰ pro uplatnění krizové intervence dle Klimpla (1998, s. 65–66), jež poukazuje mimo jiné na zásadu neodkladnosti, snadné místní dosažitelnosti a týmové práce, je pro mě dále logickým vyústěním to, zajímat se, jak Armáda ČR okolo roku 2009 přistupovala k otázce outplacementu, kde sama v Bílé knize o obraně (2011, s. 79–80) deklaruje, že „armádní personální řízení vojákům během i po ukončení jejich činné služby, vedle nápomoci vytvářet optimální sociální podmínky, umožňuje v racionální míře rozvoj systému sociálního zajištění a usnadňuje budoucí začlenění do civilního života, přičemž služba v ozbrojených silách přináší přidanou hodnotu a nové schopnosti uplatnitelné na pracovním trhu.“

Zdali je tomu skutečně tak, a do jaké míry, je jedním z dotazů při observaci respondentských narací této rigorózní práce, přičemž komplexnější vysledování výše uvedené problematiky je samo o sobě značně obsáhlou sociologicko-personální otázkou a badatelským tématem pro další sofistikovanější akademickou práci.

Pro verifikaci tvrzení o personální pomoci armády bývalým profesionálům při jejich resocializaci ve stručnosti v následující kapitole vyjmenuji klíčové nástroje, kterými disponuje vojenský outplacement, kdy nejprve představím samotnou Armádu české republiky coby mateřskou zaměstnavatelskou organizaci, při sledování jejích instrumentů v napomáhání člověku s odchodem do civilu a následném uplatnění na trhu práce.

⁵⁰ KLIMPL (1998, s. 65–66) používá v kontextu uplatnění krizové intervence výraz „alkálie“ = silné či důrazné zásady.

5 Armáda České republiky

Vznik samostatné Armády České republiky (AČR) je datován ke dni 1. 1. 1993 po rozdělení Československé federativní republiky, načež o plně profesionální složce lze hovořit až po období 1. 1. 2005, které bylo dovršením průlomového rozhodnutí o zrušení základní vojenské služby dne 22. 12. 2004. Současná AČR představuje hlavní složku ozbrojených sil, jejíž primárním účelem je obrana vlasti, kterou lze chápat jako soubor opatření, směřujících k zajištění státní svrchovanosti, územní celistvosti, principů demokracie a právního státu, ochrany života obyvatel a jejich majetku před vnějším napadením, za použití vlastních sil a prostředků v souladu s bezpečnostními smlouvami, vyplývajícími z členství v Severoatlantické alianci (NATO do níž Česko vstoupilo 12. 3. 1999) a Evropské unii (EU již je ČR členem od 1. 5. 2004). AČR tvoří ozbrojené síly (pozemní a vzdušné), Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Vrchním velitelem ozbrojených sil je prezident ČR. Armáda je státní složkou financovanou ČR a jako taková spadá pod působnost Ministerstva obrany ČR dle § 16 zákona č. 2/1969 Sb. (o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČSR, ve znění pozdějších předpisů), které podle tohoto zákona armádu řídí. AČR kromě výše uvedených úkolů zabezpečuje výkon vojenské zpravodajské služby a vojenského obranného zpravodajství (Stručně o ČR, armádě a výcvikových zařízeních vojenského újezdu Boletice 2005, s. 40–62).

Dále má vojsko nezastupitelnou roli v organizaci a provádění mobilizačních opatření v případě ohrožení státu, kdy současně vede evidenci občanů, podléhající branné povinnosti. Mezi další neméně důležité úkoly armády patří správa věcných prostředků, které budou za branné povinnosti poskytnuty pro její potřeby armády či ve výjimečných stavech při ohrožení ČR, ať již ze strany nepřítelů či vlivem přírodních katastrof.⁵¹ AČR poskytuje zdravotnickou a materiální pomoc, při plnění úkolů v rámci řešení nejrůznějších krizových situací (Stručně o ČR, armádě a výcvikových zařízeních vojenského újezdu Boletice 2005, s. 40–72).

⁵¹ Usnesením Vlády ČR č. 194 ze dne 12. 3. 2020 byl vyhlášen pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru /označovaný jako SARS CoV-2/ na území České republiky NOUZOVÝ STAV (Vláda ČR 2020, online).

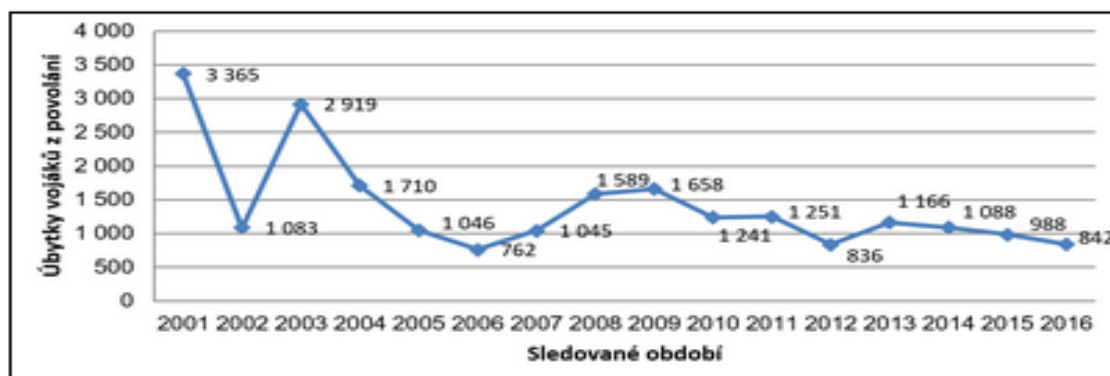
Armáda střeží strategické objekty státu, posiluje Policii České republiky při zajištění vnitřního pořádku a bezpečnosti, zabezpečuje leteckou přepravu ústavních a vládních činitelů, plní národní i mezinárodní humanitární úkoly a zabezpečuje civilní obranu (Stručně o ČR, armádě a výcvikových zařízeních vojenského újezdu Boletice 2005, s. 40–72).⁵²

V neposlední řadě AČR poskytuje možnost vzdělávání ve formě středoškolského či vysokoškolského studia, kdy rovněž je komplexním pracovištěm (Dukla), jehož hlavním úkolem je vytvářet podmínky pro sportovní přípravu českých reprezentantů na vrcholné soutěže v řadě sportovních disciplín, jak uvádí Ministerstvo obrany (Stručně o ČR, armádě a výcvikových zařízeních vojenského újezdu Boletice 2005, s. 40–72).

Co do množství zaměstnanců patří již od své profesionalizace AČR stabilně s počty oscilujícími okolo 22.000 až 23.000 osob (myšleno pouze vojáků z povolání) mezi deset největších zaměstnavatelů v ČR napříč státním i veřejným sektorem, kdy každý rok řady armády z nejrůznějších důvodů opustí přibližně 1.000 vojáků z povolání (Bílá kniha o obraně 2011, s. 74–75).⁵³

O počtech vojáků opouštějících armádu přehledně vypovídá níže přiložený graf č. 8.

Graf č. 8: Přehled počtů zániků služebního poměru VZP v letech 2001 až 2016



Zdroj: Binková a Bednář 2017.

⁵² AČR „byla v souvislosti s šířením onemocnění COVID-19 nasazena jako posila policejních jednotek na státních hranicích, pomáhala s distribucí zdravotnického materiálu po celé České republice, přepravovala potřebný materiál z ciziny, vojenští zdravotníci prováděli vyšetření zdravotního stavu osob s příznaky virového onemocnění na hraničních přechodech a ve zdravotnických zařízeních po celé ČR, přičemž armáda plnila řadu dalších úkolů v souvislosti s nařízením Vlády ČR“ (MOČR 2020, online).

⁵³ HOLANOVÁ (2016 cit. In: Aktuálně.cz) uvádí žebříček největších tuzemských státních i soukromých firem.

Mluvíme tedy o nemalém každoročním přílivu uchazečů o nové zaměstnání, kteří jsou různého věku, pohlaví, vzdělání, rozdílné úrovně praxe, nabytých zkušeností, mají odlišnou fyzickou, zdravotní a psychickou kondici a opouštějí specifické zaměstnání, o kterém u řady lidí i zaměstnavatelů panují doposud nejruznější negativní předsudky či zkreslené představy, což je dle mého názoru do značné míry způsobeno tím, že práce vojáka je v drtivé většině očím veřejnosti skryta, jelikož do styku s veřejností vstupuje armáda pouze výjimečně.

Pomineme-li různé vojenské prezentace jako jsou např. dětské dny, dny otevřených dveří, státní oslavy, ceremonie, pietní akty, přehlídky, dny vojska (akce Bahna, Cihelna, aj.), zásahy a pomoc při přírodních pohromách, či krizových stavech, apod., pak dalším důvodem může být to, že média zpravidla o armádě referují v situacích, kdy v ní dojde k nějaké nešťastné události, nehodě či úmrtí, nebo skrze souvislosti týkající se jejího zastaralého technického stavu, armádních tendrů, či působení v zahraničních misích, přičemž zejména poslední dvě jmenovaná témata rozdělují názory a mínění napříč společenským i politickým spektrem. Kredit armády navíc nevylepší i abnormálně přebujelý důstojnický sbor. Armáda tak žije svým svébytným životem v koloběhu koncepcí, které zavádí a schvalují rychle se měnící mnohdy laičtí ministři či ministryně obrany.⁵⁴

AČR se i po roce 2019 potýká s řadou palčivých problémů, přičemž zřejmě nejmarkantnější je zastaralost technické a technologické úrovně ve většině vojenských oblastí, což vyžaduje obrovské finanční prostředky, které jsou v roce 2019 řadou ekonomů odhadovány na min. 100 mld. Kč. Další neméně zanedbanou a notně méně povědomou armádní kapitolou, je problematika vedení a řízení lidských zdrojů. Zatímco obnova technického parku je z valné části primárně ekonomickou otázkou, kterou armáda jako taková sama ovlivnit moc nemůže, oblast věnované vedení a řízení lidských zdrojů, řízení kariér a personální péče, je oproti tomu věcí závisející především na ochotě a vůli se tomuto tématu manažersky věnovat.

⁵⁴ BÍLÁ KNIHA O OBRANĚ (2011 s. 78, 81) uvádí, že v AČR v roce 2009 působilo 25 generálů a 2489 vyšších důstojníků (majorů, podplukovníků a plukovníků), kteří veleli 17190 vojákům v nedůstojnických hodnostních sborech.

To znamená, že jeden důstojník minimálně v hodnosti majora, „velel“ cca 7 vojákům, což je velikost nejmenší základní vojenské jednotky v armádě o počtu obvykle od 3 do 20 lidí (pomineme-li ještě menší početní jednotku, kterou je osádka do 3 lidí). Při započtení všech důstojníků v AČR pak vychází výsledek, kdy jeden důstojník (od podporučíka výš, resp. poručíka od 1.1.2011) „velel“ necelým třem vojákům (Pozn. autora).

V roce 2011 došlo k úpravě vojenských hodností, kdy např. podporučík byl zrušen a nejmenší důstojnickou hodností v AČR se stal poručík (ČESKÁ TELEVIZE 2010).

Bohužel v nedávné době (tj. okolo roku 2019) je personální práce armády prioritně orientovaná na náborovou činnost, na níž dohlíží dva lidé v generálských postech, (přičemž počty nových rekrutů do AČR nepřesahují ročně počet 1.800), zatímco „pro oblast péče o novodobé válečné veterány, kterých je v roce 2019 něco okolo přes 15.000, se stará tým okolo pěti lidí“, jak uvedl v roce 2019 pro Aktuálně.cz v televizním pořadu Martina Veselovského uznávaný vojenský odborník a historik plk. Eduard Stehlík.⁵⁵

Při tomto výčtu se proto nelze divit tomu, že se naši vojáci mimo jiné netěší ani zdaleka takové pozornosti jak od samotné AČR, tak veřejnosti, na rozdíl od jejich kolegů v USA, Spojeném království či v jiných zemích se silnou vojensko-nacionální tradicí, podotkl Stehlík (2019 cit. In: Aktuálně.cz).

Stav „nevážení si“ válečných veteránů, ale vojáků obecně, kdy zde prezentuji pouze můj subjektivní dojem, je zapříčiněn z velké části i desítky let působící Československé lidové armády (ČSLA), vedené v duchu sovětské komunistické ideologie, která popíráním vojenských tradic a činů z dob obou světových válek, kdy zásluhy a hrdinství československých legionářů a vojáků bojujících za naši vlast byly komunistickým režimem bagatelizovány, zamlčovány, ale hlavně nepochopitelně též tvrdě perzekuovány. Tyto a mnoho jiných skutků a zločinů společně s propagandou vedly dle mého názoru k poklesu kreditu armády jako celku.

Dalším faktorem může být také to, že v současnosti jsou váleční veteráni mnoha lidmi nepochopitelně vnímáni jen za „žoldáky USA“ nebo „vazaly NATO“. Svůj díl „viny“ na malém kreditu vojáků do jisté míry nese i ta skutečnost, že byť je česká kinematografie zmiňuje velmi zdařilými počiny např. režisérů Jiřího Sequence (Atentát), Jiřího Poláka (Nebeští jezdci), Jana Svěráka (Tmavomodrý svět), či Václava Marhoulu (Tobruk), aj., primárně z období druhé světové války, tedy o činech starších 70 a více let, kdy navíc filmy režiséra Karla Steklého (Dobry vojak Švejk, Poslušně hlásím) o Švejkovi, se staly zejména v době komunismu v očích veřejnosti zlidovělým označením pro vojáky Československé lidové armády (ČSLA), kteří bývali nazýváni tzv. Švejky, či armádou Švejků, přičemž výčet dalších filmů, krom mnou výše jmenovaných lze nalézt na internetovém zdroji Filmtoro.

⁵⁵ EURO.CZ (2019) uvádí, že od 28. 10. 2019 na rekrutaci fakticky dohlíží dva generálové, brig. gen. Vratislav Beran, který vede Agenturu personalistiky AČR, jejímž úkolem je „výstavba lidských zdrojů“ a brig. gen. Lenka Šmerdová, poradkyně náčelníka Generálního štábu AČR.

Je proto smutným faktem, že ani v roce 2022, vyjma pár televizních reportáží, nebyl natočen žádný český hraný film či seriál o profesionálních vojácích AČR, který by armádu pozitivně zviditelnil a nějak vyzdvihl. V tomto případě lze zmínit jako příklad velmi povedený projekt tehdejší ČSLA, která „náborovým“ filmem „Copak je to za vojáka“ v režii Petra Tučka udělala tehdejší vojenské službě vynikající reklamu. Nemohu se proto ubránit pocitu, že public relations (PR) současné AČR v tomto směru nejenom že trestuhodně zaspalo, ale bohužel nadále desítky let hluboce spí.⁵⁶ Tento spánek trvá i přesto, že již více než 30 let působí vojáci AČR v řadě zahraničních misí.

Dle Bílé knihy o obraně (2011, s. 32–33) jen v letech 1990 až 2010 pod záštitou OSN či později NATO sloužilo na území bývalé Jugoslávie, Kuvajtu, Iráku, Afghánistánu, Albánie, Kosova, Makedonie, Pákistánu, Libérie, Mosambiku, Sierry Leone, Tádžikistánu, Čečenska, na Sinajském poloostrovu, a mnoha jiných dalších zemích a oblastech celkem 22.638 našich vojáků, což je početní stav rovnající se přeneseně myšleno celé současné AČR.

Armáda tak v očích veřejnosti získala dle mého názoru u mnohých lidí kredit vojska, které tzv. stejně „*nikdy nevystřelí*“, a nepostaví se na obranu národa, neboť to vždy zarazí čeští či zahraniční politici, resp. cizí mocnosti, což v minulosti dokazují přetrvávající národní traumata v podobě Mnichovské dohody v roce 1938 a invaze vojsk Varšavské smlouvy v roce 1968 do ČSSR.

Navíc po rozdělení ČSFR v roce 1993 se AČR po personální a technické stránce mnohonásobně zmenšila, což na tehdejší dobu („alespoň papírově“) silnou armádu fatálně oslabilo (Idnes.cz 2009, online).⁵⁷

Na základě těchto skutečností může být v současnosti AČR leckým vnímána jako zbytečná, zanedbatelná, bezvýznamná složka, nejen ve srovnání s jinými silnými armádami, ale i prostým porovnáním s početně vyššími stavy, kdy jen pracovníků České pošty má naše republika více (Holanová 2016, cit. In: Aktuálně.cz).

⁵⁶ Jsem si samozřejmě dobře vědom toho, že AČR je dlouhodobě podfinancována, kdy zejména její technický stav je v některých oblastech přímo žalostně zastaralý, přičemž ČR dlouhodobě neplní svůj závazek vůči NATO o výdajích na obranu ve výši min. 2 % HDP, viz (BÍLÁ KNIHA O OBRANĚ 2011, s. 58), což je otázka ne pro samotnou AČR ale zejména pro vládu ČR.

⁵⁷ Internetový článek Idnes uvádí, že v roce 1999 sloužilo v české armádě celkem 104.679 vojáků (včetně vojáků základní služby), kdežto v roce 2009 už jen 24.103 profesionálních vojáků (IDNES.CZ 2009).

Armáda tak přes svoji určitou izolovanost od veřejnosti a její de facto spíše symbolickou úlohu, může působit jako tzv. „*stát ve státě*“, kdy vojáci v očích mnohých, pouze neúčelně plýtvají státními financemi, a po odchodu do civilu, pobírají po letech jejich „*nic nedělání*“ vysoké renty, s nimiž víceméně již dále pracovat nemusejí. Tato jistě nepravdivá představa mě nicméně přivádí k samotnému vojenskému povolání, resp. služebnímu poměru, který má oproti pracovnímu poměru v oblasti pracovně-právních vztahů svá specifika.

5.1 Služební poměr vojáka

K tomu, aby se někdo mohl stát vojákem z povolání, je potřeba nejprve podat vlastní písemnou žádost adresovanou příslušnému rekruotačnímu středisku AČR, načež lze dle § 3 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, v platném znění do služebního poměru vojáka z povolání povolat „pouze občana České republiky staršího osmnácti let, který složil vojenskou přísahu, vykonal základní nebo náhradní vojenskou službu, není členem politické strany, politického hnutí, odborové organizace, nepodporuje, nepropaguje nebo nesympatizuje s hnutím, které prokazatelně směřuje k potlačování práv a svobod člověka, nebo hlásá národnostní, náboženskou, anebo rasovou zášť, nebo zášť vůči jiné skupině osob, je trestně bezúhonný, zdravotně způsobilý k výkonu služby a splňuje kvalifikační předpoklady stanovené pro služební zařazení.“⁵⁸

Výkon profesionální vojenské služby se od běžného civilního zaměstnání liší v řadě skutečností. Největší je patrně ta, že službou vlasti nevystává mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pracovně-právní vztah ve smyslu zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v platném znění, ale všechny náležitosti týkající se služebního poměru vojáka z povolání (jeho vznik, průběh, změny či zánik) upravuje zákon č. 221/1999 Sb., Zákon o vojácích z povolání v platném znění.

„Služební poměr na rozdíl od poměru pracovního se uzavírá jako poměr ke státu výhradně na dobu určitou podle potřeb ozbrojených sil v trvání zpravidla od dvou do dvaceti let s výjimkou služby v zahraničí (která může být i kratší než dva roky), přičemž mezi oběma stranami existuje možnost dobu trvání služebního poměru prodloužit,“ jak se uvádí v § 5 zákona č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, v platném znění.

⁵⁸ Za náhradní vojenskou službu se od 1.1.2005 považuje základní tříměsíční příprava, která je současně i lhůtou zkušební (pozn. autora).

Za další zásadní rozdíly mezi služebním a pracovním poměrem lze s odkazem na § 44–47 zákona č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, v platném znění jmenovat omezení některých občanských práv, jako je např. sdružovací právo podle § 45, zakazující být členy politické strany, politického hnutí a odborové organizace, shromažďovací právo podle § 44, kdy voják nesmí ve vojenských objektech pořádat politická shromáždění ani provádět politickou agitaci), či hospodářská a sociální práva podle § 47, kdy voják může výjimečně vykonávat výdělečnou činnost pouze s písemným souhlasem služebního orgánu, neovlivní-li tato činnost výkon jeho služby nebo jiný důležitý zájem služby), přičemž Večeřová (2011, s. 9) uvádí, že „zásadní nevýhodou vojáka, je nemožnost se odvolat proti jeho propuštění ze služebního poměru.“

A právě propuštění vojáka ze služebního poměru je tématem další podkapitoly.

5.1.1 Propuštění vojáka ze služebního poměru

Otázka propuštění vojáka ze služebního poměru je upravena výše uvedeným zákonem č. 221/1999 Sb., kde zánik služebního poměru je specifikován v § 18 tohoto zákona, z něhož cituji následující důvody, v nichž služební poměr vojáka zaniká: „uplynutím stanovené doby, propuštěním, odnětím hodnosti, na základě rozhodnutí soudu o ztrátě vojenské hodnosti, úmrtím vojáka, prohlášením vojáka za mrtvého, pozbytím státního občanství České republiky, ztrátou zdravotní způsobilosti na základě rozhodnutí přezkumné komise, omezením svéprávnosti a zrušením ve zkušební době.”

Propuštění ze služebního poměru je dále popsáno v § 19 téhož zákona ve dvanácti bodech a) až l), kde předmětným bodem týkajícím se této rigorózní práce je bod uvedený pod písmenem d), který se týká propuštění vojáka ze služebního poměru z důvodu, „kdy pro něho není v důsledku organizačních změn jiné služební zařazení“ (zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, v platném znění).

Tyto organizační změny, jak již bylo v textu výše opakovaně řečeno, nastaly v roce 2009 v důsledku finanční krize, kdy AČR přistoupila ke snižování svých stavů, rozvázáním služebních poměrů s několika sty vojáky z povolání pro nadbytečnost, kterou Foot a Hook (2002, s. 416–417) definují jako „jakékoliv propuštění zaměstnance z důvodů požadavků

organizace, jež operativně omezuje svoji činnost nebo některou z oblastí, vlivem nepředpokládaných krizí či špatných manažerských plánování.“

Dle § 19 odst. 3 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, v platném znění „služební poměr zaniká uplynutím 2 kalendářních měsíců následujících po dni doručení rozhodnutí o propuštění ze služebního poměru vydaného služebním orgánem, není-li dohodou stanovena doba kratší. Služební poměr dále zaniká posledním dnem kalendářního měsíce, v němž voják splnil podmínky nároku na starobní důchod, není-li dohodou stanovena doba kratší a také uplynutím 9 kalendářních měsíců následujících po dni doručení žádosti o propuštění, není-li dohodou stanovena doba kratší.“

AČR po zániku služebního poměru opouštějí vojáci a vojákyně, kteří se zúčastnili či nezúčastnili zahraniční mise. Ty profesionály, kteří absolvovali nějakou zahraniční misi, nazýváme po roce 1989 novodobými válečnými veterány.

Tedy od doby, kdy se tehdejší Československo vysláním protichemické jednotky do Perského zálivu podílelo v roce 1990 pod hlavičkou OSN na operaci „Pouštní bouře“, přičemž kritéria pro získání statusu válečného veterána podrobně upravují § 3, § 4 zákona č. 170/2002 Sb., o válečných veteránech, v platném znění, jak uvádí Oddělení péče pro válečné veterány Ministerstva obrany ČR (Army.cz 2019).⁵⁹

Stav, kdy se bývalý profesionál ocitne ze dne na den na trhu práce a stane se nezaměstnaným, přirovnává Hora (2008, s. 7–8) k nové situaci, při níž si jedinec v rámci hledání zaměstnání musí v životní dráze vytvořit svébytné strategie, pro zvládnutí nejenom nově vyvstalých podmínek ale i překonání stigmatu nezaměstnanosti.

V této souvislosti Večeřová (2011, s. 35–36) připomíná, že vedle vlastní aktivity, společně se schopností sebereprezentace při hledání nového pracovního uplatnění, hraje důležitou roli vedle informovanosti o volných pracovních pozicích, také umění náležitě využít formální i neformální pomoc, kde zmiňuje Horu, který hovoří o ochotě jedince, po dozvědění se o volném pracovním místě, nejenom projevit snahu absolvovat personální pohovor či výběrové řízení, ale zejména být na získání nového pracovního místa co nejlépe připraven, což znamená, jak uvádí Šimek (1994, s. 29) mít tzv. „life skills dovednosti“, čili disponovat

⁵⁹ Tématu válečných veteránů, resp. jejich reintegraci na pracovní trh se podrobněji věnují např. Markéta Beran-Gecová či Viktor Meca, na něž odkazují ve zdrojové části.

„sociálními a životními dovednostmi jakožto i pozitivním postojem k práci a komunikačními dovednostmi, vedoucími k získání zaměstnání.“

Aby tyto dovednosti při hledání nového (adekvátního) pracovního zařazení přinesly svůj úspěch, vedle úsilí samotného jedince by část odpovědnosti měla ležet také „na bedrech“ posledního zaměstnavatele, který je v rámci komplexní personální činnosti adekvátně obeznámen s pracovním potenciálem aktuálně propouštěného zaměstnance. Tím se dostávám nejen k outplacementu samotnému, který se obecně zabývá umisťováním zaměstnanců mimo stávající organizaci, ale konkrétně k outplacementovým nástrojům armády, které lze dle Binkové a Bednáře (2017) chápat, jako „soubor cílených opatření a činností organizace, jenž jsou vytvořeny a uskutečňovány s cílem usnadnit období změn, souvisejících s propouštěním zaměstnanců a podpořit umisťování těchto osob na trhu práce,“ kdy zároveň vedle zmírňování přechodu z armádního do civilního prostředí, mají napomáhat rozvinout a využít veškerý potenciál bývalých profesionálů nejen při hledání jejich dalšího zaměstnání, ale i restartu nové kariéry, pro další smysluplné směřování jejich životní dráhy.

5.2 Outplacement v armádním kontextu

V této kapitole není smyslem pouze vypsát nástroje armádního outplacementu, ale v návaznosti na již popsané, je propojit v kontextu pochopení kariéry jako jedné z nejzásadnějších stránek jedinceva života, neboť „neztělesňuje pouhý profesní postup, odehrávající se v časovém úseku s jasným začátkem a koncem“ (Binková, Hurbišová 2016, s. 51–52), ale jak uvádí Bělohlávek (1994, s. 126) „zejména životní dráhu, v níž jedinec prochází řadou stádií, při které postupně získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál.“

Při popisu jednotlivých instrumentů vojenského outplacementu proto současně argumentačně kladu i zřetel na funkčnost, potřebnost a účelnost takového nástroje. V současnosti, kdy je typické, že „kariéra mnoha jednotlivců již není celoživotní záležitostí ale spíše nepředvídatelnou, periodicky se měnící oblastí, při níž dochází k přesunům nejen mezi pracovními místy, posunům na vyšší či nižší pozice, ale i změně v rámci samotného pracovního místa, zaměstnavatele, či profesní oblasti“ (Bělohlávek 1994, s. 127), musejí lidé, jak dále dodává Binková (2016, s. 15) své profesní postavení vnímat nejen z hlediska aktuální, ale i budoucí perspektivy, jelikož „charakteristika moderního pojetí kariéry člověka

si přímo nutí využít dosavadní prožité životní etapy a stupně, pro další pokračování druhé kariéry, ať již iniciované dynamikou pracovního trhu, jednotlivcem, zaměstnavatelem, nebo pracovním charakterem, které nemají celoživotní trvání jako v případě vojenské profese.”

U propuštění ze služebního poměru, nastává ukončení vojenské činné služby a faktický konec kariéry vojáka, což je završení personalistické činnosti, jejíž prvořadým úkolem bylo primárně získávat lidské zdroje a ty následně co nejefektivněji využívat pro účely organizace za pomoci nástrojů, jakými jsou plánování, resp. řízení kariéry (viz kapitola 3), tedy nástroji, které zaměstnavatel i zaměstnanec z pohledu využití lidského kapitálu vnímají odlišnou optikou.

Proto lze dle Tureckiové (2004, s. 98), kdy každá strana sleduje zejména svůj prospěch, definovat dva cíle řízení kariéry. Jednak na úrovni jednotlivce, kde se pracovník soustředí především na rozvoj svého osobního potenciálu a na úrovni firmy, která „rozvojem lidského kapitálu zajišťuje návazné plynutí řídicích procesů v podniku.“

O dvojím pohledu při řízení kariéry hovoří též Armstrong a Taylor (2015, s. 323), kteří tvrdí, že cílem zaměstnance je využít veškerou dostupnou podporu ze strany podniku k dosažení své úspěšné kariéry, při maximálním zhodnocení osobního potenciálu, který u něho organizace v jejím vlastním zájmu, pomocí nejrůznějších vzdělávacích a rozvojových aktivit zpravidla podporuje, za účelem získání co nejvíce kompetentního pracovníka pro výkon či zastání konkrétní funkce.

Stejně jako v případě aktivní služby bývá rovněž propuštění rozličně vnímáno a pociťováno jak bývalým profesionálem, tak resortem obrany. Zatímco organizace (myšleno AČR, ale i jakákoliv jiná firma) je schopna ztrátu pracovníka, nejedná-li se o úzkoprofilovou, vysoce specializovanou či jinou odbornou profesi (lékař, právník, IT specialista, pilot, pyrotechnik, aj.) relativně snadno kdykoliv nahradit, a následně nově vyškolit, nečiní ji propuštění vojáka větší problém (byť situace okolo roku 2019 na trhu práce v oblasti náborů do AČR vyznívá opačně), neboť se pro ní de facto nic nemění, a vše nadále (obrazně řečeno) poběží v zavedených kolejích.

Ve zcela opačné situaci se naopak ocitá propuštěný voják, který byl roky adaptovaný na výkon konkrétní práce a náhle se ocitá na prahu nového prostředí, kterému se musí v relativně krátké době přizpůsobit. Jeho dosavadní život proto nadále poběží v úplně jiných

„*kolejích*” než doposud, kdy celý profesní a kariérní život se bude chtět nechtět fakticky ubírat jiným směrem.

Za této situace se jedinec musí opětovně snažit využít veškerou možnou podporu ze strany podniku, tentokrát ne k tomu, aby maximálně zhodnotil svůj osobní potenciál pro úspěšnou kariéru u současného zaměstnavatele ale naopak u toho budoucího, k čemuž potřebuje využít všechny dostupné outplacementové nástroje. Jinými slovy tak musí rozvinout veškerý svůj lidský kapitál. S tím zároveň paralelně vyvstává i otázka, jaký zájem na post-korporátní (druhé) kariéře má samotná AČR, která vzhledem k tomu přichází o člověka, který sloužil své vlasti řadu let a plnil úkoly v zájmu státu například i během zahraničních misí, či jen delší dobu vykonával úzkoprofilovou profesi.

Tuto otázku si nekladu pouze já, ale i Binková (2016, s. 15–22), která o tématu nazvanému Integrace vojenských profesionálů na trh práce – případ České republiky a Slovenska, o problematice vojenského outplacementu pojednává. Tato autorka v kontextu druhé kariéry, jakožto dalšího pokračování profesního života a uplatnění v nové profesi v důsledku nedobrovolného i dobrovolného ukončení kariéry vojáka, zdůrazňuje skutečnost, že vlivem dynamického vývoje na trhu práce a změn v mnoha odvětvích, se bývalým vojákům mnohdy nedostává pracovních pozic, odpovídajícím jejich doposud vykonávané profesi.

Jelikož se postavení bývalého profesionála coby nezaměstnaného na trhu práce od kohokoli jiného nikterak neliší, resp. je spíše nevýhodou, je potřeba být při hledání nového pracovního místa aktivní, a snažit se nynější situaci pomocí outplacementu zaměstnavatele změnit. V této souvislosti zmiňuje Binková (2016, s. 16) čtyři oblasti, na které by se měl zaměstnavatel v rámci outplacementu v řízení kariér zejména při snižování početních stavů vojáků zaměřit.

Jedná se o **samotnou situaci**, tedy jasné konkretizování a pojmenování toho, co se v organizaci v rámci personálních opatření děje (např. snižování početních stavů vlivem snížení rozpočtu), což zamezí vzniku řady fám na pracovišti, s nutností nepřehlížet konkrétní situaci, která momentálně panuje na pracovním trhu, kde zásadou je hovořit s pracovníky o tom, co se bude ve firmě nadále dít. Následně na to, se zvolí **vhodná strategie**, o tom, kdo má být propuštěn, přičemž této složce musí být věnována maximální pozornost, neboť se zde posuzují individuální charakteristiky propouštěného, které následně určují to, jakou konkrétní

adresnou **podporu** tomuto **jedinci** v rámci outplacementu poskytnout, pro co nejsnadnější a pokud možno „*nejméně bolestný exit*“ z armádního prostředí. Tyto vzájemně propojené profesionálně uchopené faktory jsou pak ve výsledku v nemalé míře, vedle zmírňování následků samotného propuštění schopny pozitivně ovlivnit úspěšné začlenění na trhu práce a usnadnit tak adaptaci vojáka v civilním prostředí. V neposlední řadě také účinně a účelně napomoc jedinci při přechodu v druhé kariéře (Binková 2016, s.16).

Jak Binková (2016, s.16) dále úhrnně podotýká, podpora „organizace hraje zásadní roli pro úspěšné zvládnutí integrace člověka na civilním trhu práce,“ kdy kvalita individuálně zacíleného outplacementu dle konkrétních potřeb a schopností jednotlivce, ovlivňuje a propojuje činitele úspěchu při restartu druhé kariéry s faktory, jež zpětně ovlivňují chod organizace.

Tím Binková (2016, s. 16) zároveň sama odpovídá na výše položenou otázku prospěchu armády názorem, že pokud bude vojákovi pro opětovnou reintegraci v civilním trhu práce poskytnuta adekvátní pomoc, s větší pravděpodobností získá pracovní uplatnění, jež bude korespondovat s jeho lidským kapitálem a tomu i odpovídajícím platovým ohodnocením.

To následně povede v co největší míře k zachování stávající životní úrovně, resp. sociálnímu statusu, čímž budou negativní dopady ze ztráty zaměstnání zeslabeny či významně eliminovány a investice do péče o druhou kariéru vojáků se resortu obrany následně vrátí v podobě motivovaných zaměstnanců a silné organizační kultury, založené na jistotě a zdravém klimatu, neboť vojáci budou vědět, že se o ně armáda postará i při jejich odchodu, a stane se tak perspektivním a korektním zaměstnavatelem (Binková 2016, s. 16).

Podpora při přechodu do civilu je tak dle slov autorky bezpochyby jedním ze zásadních benefitů služebního poměru, jež může v konečném důsledku zvýšit atraktivitu profese vojáka z povolání a sekundárně přispět i ke zlepšení veřejného mínění o armádním prostředí.

Cílený, profesionální a transparentní outplacement může též značně přispět k naplňování rekrutačních cílů a sloužit jako silný nástroj personálního marketingu. Zmíněné příznivé důsledky pak mohou z makroekonomického pohledu podpořit zaměstnanost, ekonomický růst, obranyschopnost státu, ulevit státnímu rozpočtu ve formě výplat sociálních

dávek a v neposlední řadě eliminovat vznik sociálně nežádoucích jevů souvisejících s nezaměstnaností, dodává Binková (2016, s. 16).

Od těchto výše uvedených faktorů by se měl následně armádní program řízení kariéry za pomoci outplacementových nástrojů odvíjet. Než ale budu tyto jednotlivé nástroje konkretizovat, považuji zde s ohledem na již popsané pronést otázku, jež vyvstala z narácí od respondentů v souvislosti se strategií výběru propuštěných vojáků okolo roku 2009, týkající se kritérií výběru vojáků, kteří museli opustit řady armády. To mě přivedlo, ptát se, podle čeho se rozhodovalo, kdo z vojáků má v rámci optimalizace pracovních míst propuštěn. Vzhledem k faktu, že se nejedná o veřejnosti přístupná samotná data, nebylo možné od AČR zpětně získat stanovisko ohledně této věci, neboť propouštění vojáků byla na posouzeních jednotlivých velitelů vojenských útvarů, za něž AČR jako celek nemůže hovořit.

Proto jsem v tomto výzkumu vycházel ze sdělení respondentů a dat od nich získaných, jelikož problematika ohledně ukončení služebního poměru je zásadní, pro zvolení vhodné strategie propouštění. Na základě několika odpovědí respondentů, kterým bylo neočekávaně zrušeno jejich tabulkové místo, a oni tak museli armádu nedobrovolně opustit, vyšlo najevo, že tito vojáci rozuměli tomu, že armáda musela ušetřit konkrétní částku, ale s ohledem na investice do lidských zdrojů, jež jsou pro chod každé firmy těmi nejcennějšími, by se dle jejich soudu, ve smyslu řádného hospodáře nabízelo, aby AČR v první řadě propustila zejména takové vojáky, do nichž investovala nejméně finančních prostředků. Konkrétně by se jednalo zpravidla o nejmladší vojáky, s nejkratšími odslouženými závazky, s nejméně absolvovanými profesními vojenskými kurzy, kteří zastávají nejnižší posty v nejnižších hodnostech. Jinými slovy část respondentů měla na mysli to, propustit takové vojáky, kteří v budoucnu, po pominutí recese budou nejsnáze nahraditelní novými rekruty, kdy takovou to strategii by považovali za spravedlivou, racionální a hospodárnou.

Během optimalizace v letech 2009–2012 v „důsledku rozhodnutí ministra obrany o organizačních změnách (ze dne 16. 7. 2009) z důvodu restrikcí rozpočtu kapitoly Ministerstva obrany v roce 2010 a rozpočtového výhledu pro léta 2011 a 2012, ...byla zrušena konkrétní systemizovaná místa..., bez ohledu na to, zda byla skutečně obsazena či nikoli” (Sbírka rozhodnutí Nejvyššího správního soudu 2014).

„Tím došlo k propuštění vojáků pro nadbytečnost, bez ohledu na jejich individuální charakteristiky, jako je počet odsloužených let v armádě, vzdělání, množství absolvovaných kurzů, věk, hodnost, rodinné poměry, pracovní lokalita bydliště apod. O zrušení těchto míst rozhodoval velitel, resp. statutární orgán, v jehož pravomoci bylo určit, jaké tabulkové místo se škrtně. Nelze tak vyloučit, že některá místa byla zrušena podle antipatií ke konkrétním vojákům, kdy toto rozhodnutí nemuselo být nikterak konkretizováno a zdůvodňováno,“ uvedl jeden z respondentů, podle něhož nebylo ničím výjimečným, že řadové místo zastávané nováčkem s minimální praxí zůstalo zachováno, zatímco tabulkové místo již plně vycvičeného profesionála či válečného veterána s mnohaletou praxí bylo paradoxně zrušeno.

Jak dále tento voják pronesl, tuto nekonceptnost a leckdy neprofesionalitu vojenských manažerů a velitelů, resp. jejich jednání považuje za nefér jednání ze strany armády (nejenom vůči jemu, ale i dalším vojákům), která se dalším profesním směřováním natož druhou kariérou (mimo ze zákona vyplývajících nárokových položek) de facto nezajímala.

S ohledem k výše sděleným informacím se budu v empirické části snažit nalézt odpovědi také na to, zda, či jak armáda zohlednila stav, který v době propouštění vojáků panoval na pracovním trhu, přičemž se zaměřím na jedincův potenciál, jelikož do civilu odcházeli převážně vojáci v ekonomicky aktivním věku bez výsluhových položek.

Proto mě bude zajímat také zacílenost armády, při podpoře respondentů pro uplatnění se v novém zaměstnání pomocí rekvalifikace, kterou Palán (2002, s. 182) chápe jako soubor aktivit, kterými jedinec získává nové znalosti a dovednosti, umožňující mu změnu jeho dosavadní pracovní kvalifikace s cílem nalézt nové vhodné uplatnění na trhu práce, což mě přivádí k tématu rekvalifikace v podmínkách AČR.

5.3 Rekvalifikace v podmínkách AČR

Povolání profesionálního vojáka se během let po roce 1989 pozvolna zařadilo svým pracovním charakterem mezi profese, které již nejsou doživotní, ale naopak změna kariérní orientace se u nich stala běžnou součástí profesního života. Dle řady personálních statistik opouští řady armády významné procento lidí, kteří nedosahují na výsluhové náležitosti, tj. opouštějí armádu před 15. odslouženým rokem ve služebním poměru, nebo ti, kteří hranici 15i let sice překročili, ale dosahují výsluh, neumožňujících život bez dalšího příjmu. Pro tyto vojáky v produktivním věku nejčastěji ve věku do 40 let je proto změna kariérní orientace

nevyhnutelnou součástí jejich profesního života, přičemž po ukončení své vojenské kariéry, jsou nuceni hledat nové pracovní uplatnění, což bývá vzhledem k řadě faktorů často nesnadným úkolem. Aby měli bývalí vojenští profesionálové větší šance se na civilním trhu práce uplatnit, přichází ke slovu rekvalifikace coby jeden z outplacementových nástrojů AČR, jejíž idea spočívá ve změně dosavadní kvalifikace (Binková 2018c).

Aby rekvalifikace měla svůj praktický smysl a konkrétní přínos pro člověka, znamená, nemít o ní jen obecné povědomí, ale naopak erudovaně vědět nejen co znamená, ale také to, k čemu je primárně určená, čím, jak, proč, a hlavně pro koho se sjednává a poskytuje. To je úkol především personalistů, jelikož rekvalifikace coby složenina z pojmu „*kvalifikace*“ (z latinského „*qualis*“ - jaký a „*facere*“ - činit) vyjadřuje zejména v personalistice stupeň odborné přípravy, resp. schopnost určité osoby vykonávat specifickou práci. Předpona „*re*“ (z latinského významu pro zpět, opět, znovu, nově), tedy znamená, že po jejím absolvování, šance člověka na získání nového zaměstnání rostou, čímž se stává na trhu práce konkurenceschopnějším,” jak uvádí Hortlíková (2016, s. 19).

To plně koresponduje s tvrzením Klevety (2000, s. 20), podle něhož základní cíl rekvalifikace obecně vychází z principů aktivní politiky zaměstnanosti, především pak z požadavku na aktivaci lidského kapitálu nezaměstnaných pro zvyšování jejich flexibility a zaměstnatelnosti pracovní síly na trhu práce formou vyšší adaptability. Proto lze rekvalifikaci definovat za jakoukoli obměnu dosavadní kvalifikace pracovníka, kdy získání nových znalostí a dovedností pomocí teoretické nebo praktické přípravy, usnadní jedinci získat či nalézt nové pracovní uplatnění v odpovídajícím zaměstnání, jak uvádí Kleveta (2000, s. 20).

Vedle přispění k získání pracovního místa, lze výhodu absolvované rekvalifikace dle Karpíška (1999, str. 37) následně spatřovat i v rozšíření pracovního portfolia jedince, což přispívá nejen k momentální zaměstnatelnosti pracovní síly, ale jde o neodejmutelnou, přenositelnou a přínosnou investici, uplatnitelnou a zhodnotitelnou kdykoliv v budoucnu. Primárním cílem odpovídající rekvalifikace dle autora tedy není pouze nově zaměstnat člověka, čili umožnit mu nové pracovní uplatnění (ať již ve výrobě či službách), ale celkově zlepšit funkční flexibilitu a zvýšit lidský kapitál formou aktualizace, rozšíření či přizpůsobení kvalifikace co nejvíce odpovídajících požadavkům potencionálních zaměstnavatelů.

Vědět, co to rekvalifikace je, k čemu slouží a kdy se používá, je však pouze jednou stranou mince, jelikož na té druhé leží otázka, zda rekvalifikace jako taková dále koresponduje s představami, cíli a nadějemi samotných uchazečů o zaměstnání, neboť jak uvádí Binková (2016, s. 15), rekvalifikace má ve vojenském outplacementu přispívat mimo jiné také k restartu druhé kariéry vojáka, jež pro jedince představuje a znamená více než pouhé pracovní místo či možnost pracovat, což je obecným principem rekvalifikace.

Tato myšlenka je zásadní. Musíme si totiž uvědomit, že profesionální voják se stal vojákem hlavně proto, že to on sám chtěl, a měl zřejmě nějakou představu o výkonu tohoto povolání v souladu s určitým kariérním směřováním. Nota bene pocíťoval-li službu v armádě za své povolání či za svoji profesi. I po ukončení aktivní služby se s ní pravděpodobně statusově ztotožnil, proto lze předpokládat, že nebude vnímat za pokračování své druhé kariéry např. místo lesního dělníka při ořezávání větví, prodavače smíšeného zboží, maséra apod., na které se lze v rámci rekvalifikace v krátké době přeškolit. Byť samozřejmě toto nejde vyloučit, mám na mysli to, že rekvalifikace nemusí, a jistě i zdaleka v mnoha případech nekoresponduje s ambicemi a plány pro náplň druhé kariéry.

Proto je potřeba rázně uvážit klíčovou otázku rekvalifikace, resp. jejího pojetí jak z pohledu armády, tak především optikou vojáka samotného, který se musí rozhodnout, zda jeho rekvalifikace bude bazálně sloužit k nalezení alespoň nějaké práce v civilu, pro umožnění dalšího či nového pracovního uplatnění, nebo rekvalifikaci rigorózně pojme jako prostředek k získání odborných vědomostí, schopností, návyků a zkušeností, potřebných k výkonu podobné či složitější práce, přesahující původní kvalifikaci, což v podmínkách AČR naráží nejen na omezenou délku rekvalifikace, ale především na její hloubku, jak dále v textu ukáží.

Další otázkou, kterou si může voják před opuštěním armády pokládat, je to, zda bude jeho nové povolání kvalifikačně reflektovat jeho získaný sociální status, což je velmi podstatné pro typ zvolené rekvalifikace. Proto by stejný dotaz měla vznášet i samotná armáda, resp. její jednotlivá personální oddělení, kdy respektováním syntetického statusu vojáka by se jeho rekvalifikace odehrávala v andragogickém pojetí, čímž se dostávám k nástinu andragogické koncepce rekvalifikace.

5.4 Andragogická koncepce rekvalifikace

Jak jsem již v textu dříve uvedl, řada závěrečných kvalifikačních ať již bakalářských či diplomových prací v minulosti o problematice rekvalifikací ve vojenském prostředí pojednávala. Co v nich ale osobně postrádám a proč jsem se rozhodl napsat tuto rigorózní práci, je to, že se tyto texty veskrze již dále nezabývají otázkou konstruování rekvalifikačních modelů, jež by se, jak tvrdí Šimek (1994, s. 73) „opíraly o sociologickou či andragogickou interpretaci práce, předcházející problémům posunu v dílčích parametrech syntetického statusu, který pro svého nositele představuje zásadní blokádu změny.“

Budeme-li stejně jako Šimek (1994, s. 28) vycházet z předpokladu, že „kvalifikaci je možno interpretovat jako integrální součást systému animace člověka, tedy jako určitou institucionalizovanou cílovou strukturu, která je utvářena procesy edukativními (záměrným a cílevědomým výchovným a vzdělávacím působením), procesy socializačními a resocializačními (v nichž jedinec konstruuje a rekonstruuje svoji poziční, rolovou a především profesní biografii) a procesy enkulturačními, které tvoří širší rámec oběma předchozím skupinám procesu tím, že zařazují veškeré aktivity do příslušného širšího kulturního kontextu,“ pak musíme usilovat ne o změnu již samotné kvalifikace, ale snažit se primárně o změnu kompetencí, jež překračují její systémové pole.

Jelikož můžeme kvalifikaci ze sociologického hlediska vnímat jako jeden z významných statusotvorných činitelů, přistoupení „k její kategorizaci z andragogického přístupu, by umožnilo podrobnější zaměření na její chápání, jakožto produktu odborné přípravy, což je doposud přístupem pedagogizujícím, vedoucím spíše k postižení kvantitativní stránky kvalifikace. To znamená, že **kvalifikace je tu pojímána jako obecná kategorie bez propojení s konkrétní prací či povoláním, což zcela opomíjí profesiografii**, tedy nejen fyzickou způsobilost, motivaci ale především subjektivní i objektivní pohnutky jedince k vykonávání určité pracovní činnosti,“ jak uvádí Šimek (1994, s. 20–24).

Toto chápání pak logicky kontinuálně směřuje k nutnosti přemýšlet o rekvalifikaci jako o jedné z dominantních dimenzí změny v její komplexní šíři, což znamená, muset „ji operacionalizovat jako andragogickou kategorii, která nezahrnuje pouze aspekty pedagogicko-organizační, či ekonomiky práce, ale především aspekty sociologické, protože představuje významný zásah do struktury syntetického statusu“ (Šimek 1994, s. 60).

V souvislosti se syntetickým statusem Šimek (1994, 64–65) dále zmiňuje pojem „přechodný status“ coby specifické postavení dospělého jedince, vzdělávaného pomocí rekvalifikace, kdy tento pojem představuje dle autora „nejen významné obohacení přístupu ke koncipování projektu takto vzdělávaných osob, ale i jedno z nejvýznamnějších teoretických ukotvení východisek rekvalifikačních projektů, jelikož označuje specifickou výchozí sociální situaci účastníků rekvalifikace na jejich kariérové dráze, přičemž vyvstává otázka, zda kategorie přechodného statusu nemá při interpretaci syntetického statusu dokonce ještě obecnější platnost.“

Je tedy zjevné, že rekvalifikace v komplexnosti celé její šíře se musí věnovat sociální změně související s přechodem na jiné povolání. Andragogický teoretický koncept tak musí v oblasti vedení a řízení lidských zdrojů a řízení kariér operacionalizovat rekvalifikaci jako soubor aktivit vedoucí klienta k maximalizaci potenciálu jeho uplatnění na trhu práce, což znamená „přestat chápat rekvalifikaci jako jednorázový proces, směřující k respecializaci nebo k reprofesionalizaci, tedy ke změně profesní dimenze statusu,“ jak dodává Šimek (1994, s.65).

Tím, že se sociální změna týká řady faktorů, je potřeba skrze abilitu práce, přizpůsobit kvalitu lidského kapitálu, nejenom pracovnímu trhu, ale profesní dimenzi životní dráhy jednotlivce, jelikož krátkodobá či přechodná pracovní uplatnění, jak již víme, sice představují relativně operativní kompenzaci okamžité obtížné sociální situace jednotlivce, ale „ve svých důsledcích ho uzavírají do statické podoby jeho syntetického statusu,“ jak tvrdí Šimek (1994, s. 65–66).

V Šimkově chápání tak musí rekvalifikace směřovat do širšího spektra parametrů syntetického statusu, ne tedy pouze do dimenze profesní, jelikož tím se zvyšuje pravděpodobnost, že rekvalifikace restrukturuje syntetický status ve všech jeho parametrech. Vytvořením flexibilní struktury statusu, může dle Šimka (1994, s. 65–66) přispět k přijetí permanentní změny jako přirozené vlastnosti trajektorie životní dráhy, přičemž „tohoto cíle je možno dosáhnout tehdy, když rekvalifikační projekty rezignují na úzce specializační utilitární vyústění do nové profese, a více se zaměří na utváření dovedností zvyšující disponibilitu na trhu práce.“

Šimek (1994, s. 83) tak pronáší myšlenku, že je potřeba se odklonit od profesní rekvalifikace ve smyslu její úzké profesní orientace, jejíž dosah i efekt je veskrze pouze lokální a perspektivně neřešící napětí na trhu práce, neboť „při dalších změnách nabídky práce v regionu hrozí nebezpečí periodického opakování rekvalifikace, což by pro opětovně postižené nepochybně znamenalo značnou komplikovanost jejich životní dráhy se všemi negativními důsledky.“

Vzhledem k tomu, že se vojenská služba opírá o profesní přípravu formou nejrůznějších kurzů a školení, nabízí se myšlenka část této edukace transformovat do **sociální rekvalifikace**, která by v andragogickém konceptu rekvalifikace v pojetí Šimka (1994, s. 66–67) představovala druhou, kvalitativně vyšší úroveň rekvalifikačních modelů. Tento koncept rekvalifikace by pak mohl být vkomponován přímo do systému profesní přípravy, jež by zahrnovala konkrétní obsahové moduly orientované na rozvíjení komunikativních dovedností, sociálních výcviků, rozvoje asertivity apod.

Tato příprava by ideálně navazovala a vhodně doplňovala **rekvalifikační vzdělávání** (kurzy), již nezaměřené pouze na úzkou profesní orientaci, uzavírající rekvalifikujícího do kvalitativně jiného statusového pole, ale naopak opírajícího se o požadavky na výkon širšího souboru příbuzných povolání (Šimek 1994, s. 66–67).⁶⁰

To by umožnilo nejen přesah pracovního uplatnění z lokálního do regionálního rozměru, ale také širší dostupnost absolventa na trhu práce, kdy přizpůsobení se obdobnému obsahu nové práce, umožní v pojetí profesního přístupu a osvojení si „*life skills dovednosti*“, otevřít syntetický status změně (Šimek 1994, s. 60).

Pojetí sociální rekvalifikace oproti profesní rekvalifikaci svou komplexností a integrujícím přístupem při využití sociologických, psychologických a pedagogických poznatků, podle Šimka (1994, s. 66–67) představuje „vedle posunu v pozitivním náhledu myšlení a postojů člověka na jeho budoucí životní dráhu, nalezení nového smysluplného uplatnění, respektujícím sociální status, což je zároveň přínosem nejen pro politiku zaměstnanosti ale i samotný sociální systém.“ Význam **andragogické koncepce rekvalifikace** pro výše uvedené vědní disciplíny tak nespočívá pouze ve vzájemném

⁶⁰ Je však otázkou, zda by sociální rekvalifikace při zjištění požadavků trhu práce v daném regionu oslovila dostatek zájemců, neboť o tom, jakému zaměstnání se chce člověk věnovat rozhoduje řada dalších faktorů než jen zjištění poptávky po určitém typu práce v souvislosti s nabídkou volných míst v konkrétním oboru. Platnost tohoto andragogického konceptu rekvalifikace je tedy diskutabilní (pozn. autora).

obohacování, ale současně konvenuje posunu v pojetí výchovy a vzdělávání dospělých. „Lze-li tento obor andragogiky doposud interpretovat veskrze jako aplikovanou pedagogickou disciplínu, v novém pojetí je na místě spíše hovořit o managementu lidských zdrojů, kam tato oblast imanentně směřuje“ (Šimek 1994, s. 66–67).⁶¹

A právě management lidských zdrojů je jednou z klíčových oblastí personalistiky, která řeší rozvázání pracovních a služebních poměrů a zabývá se nástroji outplacementu. Proto níže uvedu ty, jež v AČR může voják v procesu přechodu do civilního prostředí využít.

5.5 Základní outplacementové nástroje AČR

Lze-li z outplacementových nástrojů v podmínkách AČR pro nalezení nového pracovního uplatnění na trhu práce jmenovat jeden konkrétní a specifický, nelze nezmínit rekvalifikaci. Ta, vedle finančních instrumentů v podobě výsluhy představuje základní uschopňující opatření, kterým vojáci po jejich propuštění mohou v novém prostředí disponovat.

5.5.1 Rekvalifikace v intencích AČR

Otázku rekvalifikace řeší v resortu Ministerstva obrany ČR zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, v platném znění, kde se v § 64 uvádí, že „před zánikem služebního poměru lze umožnit vojákovi na jeho žádost rekvalifikaci na náklady státu, trval-li služební poměr nejméně 5 let, a to s přihlédnutím k získané kvalifikaci.“

Realizaci tohoto paragrafu následně upravuje rozkaz ministra obrany (též RMO) č. 9/2008 *Zvláštnosti průběhu služby vojáků z povolání při jejich přípravě pro výkon služby a rekvalifikaci*, kde rekvalifikace (v pojetí AČR) představuje soubor aktivit, majících za cíl připravit vojáka před ukončením služebního poměru na civilní prostředí a umožnit mu získání takových znalostí a dovedností, které jsou uplatnitelné na trhu práce. Zákon o vojácích z povolání vymezuje rekvalifikaci jako neobligatorní plnění vojáků z povolání, která může být poskytnuta vojákovi pouze na základě jeho vlastní žádosti adresované svému nadřízenému, načež příslušný služební orgán po posouzení oprávněnosti tohoto požadavku s přihlédnutím a zohledněním dosavadní kvalifikace, doby služby v armádě, zastávané pozice, dosaženého vzdělání, morálních vlastností, zdravotního stavu, účasti v zahraničních operacích apod.

⁶¹ Slovo konvenuje je zde použito ve smyslu vyhovuje (pozn. autora).
Slovo imanentně je zde použito ve smyslu bytostně něčemu přísluší (pozn. autora).

rozhodne, zda bude vojákovi rekvalifikace poskytnuta či nikoli, jak uvádí Binková (2018c, s. 105–119).

Zde nastává nejedna komplikace. První lze spatřovat nejenom v samotném faktu možnosti negativního stanoviska žádosti ze strany nadřízeného, kdy např. při ne zcela vřelých vztazích na pracovišti se svým nadřízeným lze předjímat negativní výsledek žádosti, kdy v předejití „*dalšímu ponížení po samotném sdělení o výpovědi*“, řada vojáků žádost raději nepodá. Dalším důležitějším faktorem je časový limit, nutný k podání žádosti. Je potřeba si uvědomit zejména to, že o propuštění ze služebního poměru podle zák. č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, v platném znění, musí „služební orgán rozhodnout nejméně 4 měsíce před uplynutím rozhodné doby, zda se dle § 6a odst. 3 písm. b), rozhodná doba výkonu služby ve služebním zařazení prodlouží, či dle § 6a odst. 3 písm. d), bude voják ze služebního poměru propuštěn.“⁶²

V obou případech se jedná prakticky o totéž, (samozřejmě v případě, kdy nedojde k prodloužení rozhodné doby). Vezmeme-li v potaz to, že vojákovi bude sděleno jeho propuštění v nejzazší možné době, tedy pouhé 4 měsíce před odchodem do civilu, a uvážíme-li, že rekvalifikace probíhá formou krátkodobých zpravidla tříměsíčních kurzů, jejichž trvání nesmí tuto dobu přesáhnout, přičemž musí skončit nejpozději posledním dnem výkonu služby, jak uvádí Binková (2018c, s. 105–119), je proto možné, že při schvalovacím procesu žádosti o rekvalifikaci, tato žádost sice bude schválena, ale vzhledem k tomu, že její doba přesáhne trvání zbývajících služebního závazku, nebude z tohoto důvodu žadateli umožněna.

Dalším úskalím pro zařazení vojáka do rekvalifikačních kurzů, které jsou poskytovány především resortními vzdělávacími a výcvikovými zařízeními Ministerstva obrany, přičemž ve vybraných oborech existuje možnost zajišťovat rekvalifikační kurzy i dodavatelsky, jsou kapacitní a termínové možnosti těchto jednotlivých zařízení. Není výjimečné to, že při nedostatečném zájmu o určitou rekvalifikaci, buď takový program není vůbec otevřen, nebo naopak jeho kapacita překračuje podané žádosti a uchazeč nemá možnost tuto rekvalifikaci absolvovat. Voják si sice následně může vybrat jinou rekvalifikační aktivitu, ovšem za podmínky, že byla zahrnuta do schválené výše finančních prostředků v resortu MO na jednotlivé rekvalifikace, kdy nabídka rekvalifikačních kurzů, doba jejich konání a vstupní

⁶² Dle zák. č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání rozhodná doba pro jednotlivá služební zařazení vychází z typových služebních zařazení a činí nejméně 2 roky a nejvíce 15 let (pozn. autora).

požadavky jsou každoročně aktualizovány, proto je možné, že konkrétní rekvalifikační kurz platný např. pro rok 2009 již nemusí v roce 2019 existovat, přičemž toto může platit i zcela opačně (Binková 2018c, s. 105–119).

Ti zájemci, kteří si přibližně ze tří desítek rekvalifikačních kurzů (např. základy podnikání, podvojný účetnictví, obchodní zástupce, asistent likvidátora, celní deklarant, masér, svařování plamenem, prodavač smíšeného zboží, číšník-barman, kosmetické služby, kuchař apod.) v různých oborech nevyberou, či jim zaměření, nebo podmínky nabízených kurzů nevyhovují, si mohou jinou rekvalifikaci zvolit u rerekvalifikačních zařízení, která mají akreditaci MŠMT, dodává Binková (2018c, s. 105–119).

Vedle výše zmíněných nevýhod je naopak nesporným kladem rekvalifikačního kurzu to, že ho voják vykonává v pracovní době jako své zaměstnání, při pobírání plného platu. Další pozitiva lze spatřovat v upření myšlenek jiným směrem, a v několikaměsíčním oprostění se od vojenského pracovního prostředí, které může působit jako stresor a zároveň negativně ovlivňovat pracovní morálku, potažmo klima jednotky či organizace.

S ohledem na skutečnost, že Armáda České republiky propouští a nadále bude propouštět vojáky v produktivním věku, a také v souvislosti se zvýšením atraktivitu a konkurenceschopnosti vojenského povolání, je dle Binkové (2018c, s. 105–119) pro odpovídající předpoklady a využití schopností vojáků po ukončení jejich služebního poměru zapotřebí vytvořit systém přípravy řízení kariér v personální práci, zaměřený konkrétně na přechod do civilního zaměstnání. Tím Binková reaguje na problematiku ohledně poskytování rekvalifikace cestou Ministerstva obrany ČR, kdy tento nástroj outplacementu podrobila analýze, z níž upozorňuje na nedostatky, z nichž lze jmenovat: malý časový předstih při sdělení výpovědi vojákům, nedostatečnému předávání potřebných informací od personalistů o všech možnostech týkajících se rekvalifikačních kurzů, nereflexi aktuálního stavu na trhu práce, nízkou orientovanost na budoucí nové pracovní uplatnění s ohledem na vojenskou odbornost, kdy v neposlední řadě autorka upozorňuje na to, že by rekvalifikace neměla být nikdy zamítnuta. Tyto oblasti Binková proto považuje za vhodné zanést do nové koncepce přípravy personálu resortu Ministerstva obrany ČR.

Vzhledem ke zjištění Binkové, zde považuji za podstatné prezentovat její fakta o nezájmu vojáků o rekvalifikace. Samo o sobě je překvapující, že o rekvalifikační kurzy Ministerstva obrany, které mají za cíl připravit vojáka na civilní prostředí a umožnit získání znalostí a dovedností, uplatnitelných na trhu práce v letech 2008–2017, kdy zanikl služební poměr celkem 11.605 profesionálním vojákům AČR, podalo žádost o rekvalifikaci pouze 3.644 osob, z nichž se 2.769 skutečně rekvalifikovalo (Binková 2018c, s. 105–119).

Pro přehlednost tohoto stavu vytvořila Binková následující přehled, (viz tabulka č. 6 a graf č.13 níže).

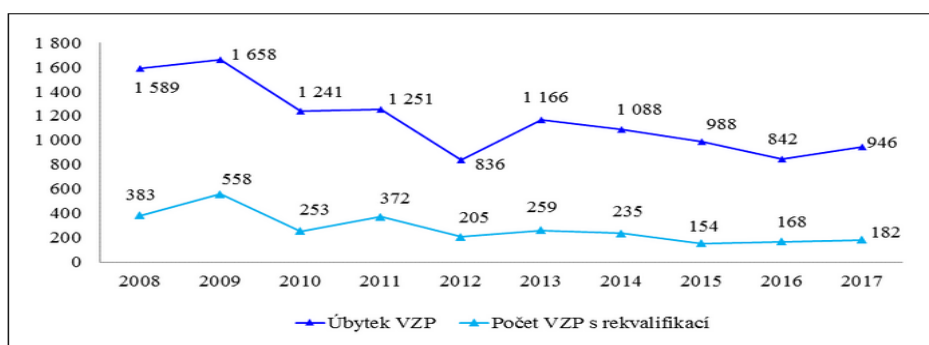
Tabulka č. 6: Využití rekvalifikačních kurzů nabízených MO ČR v letech 2008-2017

ROK	Úbytek VZP	Podané žádosti o rekv. kurzy	Realizované rekv. kurzy	Neprovedené rekv. kurzy	Kurzy manažerské, k podnikání	Kurzy ekonom. oborů	Kurzy IT	Kurzy dělnické
2008	1.589	479	383	96	138	32	82	131
2009	1.658	722	558	164	199	82	89	188
2010	1.241	315	253	64	92	32	38	91
2011	1.251	441	372	69	128	31	20	193
2012	836	235	205	30	46	21	14	124
2013	1.166	501	259	242	102	15	20	122
2014	1.088	302	235	67	38	15	12	170
2015	988	185	154	31	28	15	13	98
2016	842	191	168	23	27	19	18	104
2017	946	273	182	91	34	16	11	121
Celkem	11.605	3.644	2.769	877	832	278	317	1.342

Zdroj: Binková 2018c, s. 105–119.

Pro názornou ukázkou skutečnosti nejen ohledně počtů uskutečněných rekvalifikací, kterými projde zhruba každý čtvrtý voják, přičemž bližší nerozebírám účelnost absolvovaných rekvalifikací, jelikož tímto tématem se v minulosti zabývaly kvalifikační práce např. od autorů Mecy (2011), Binkové a Bednáře (2017), Binkové (2018), zde záměrně na grafu č. 9 prezentuji stav z let 2008 až 2017.

Graf č. 9: Počet rekvalifikovaných vojáků při odchodu z AČR v letech 2008-2017



Zdroj: Binková 2018c, s. 105–119.

Z výše uvedeného má dle mého názoru smysl a své opodstatnění při tvorbě koncepce přípravy personálu Ministerstva obrany ČR to, aby měla AČR přehled, do jakým oblastí následně míří bývalí profesionálové, kdy na základě těchto informací by bylo možné přizpůsobovat nejenom rekvalifikační kurzy, ale následně rozvíjet spolupráci s případnými novými zaměstnavateli, např. v podobě stáží, či úlev ve výběrových řízeních či jejich úplného zrušení pro hladký přechod z jedné profese do druhé. Není žádným tajemstvím, že bývalí profesionální vojáci vstupují do řad jiných státních složek, jako jsou Policie ČR, Celní správa, Vězeňská služba, Hasičský záchranný sbor, aj., kdy v nemalé řadě rozšiřují stavy také Městské či Obecní policie. Stále není umožněn plynulý přechod vojákům např. do řad policie, či vězeňské služby, tedy zřejmě jim nejbližších oborů.

Doposud tak není možné přejít v rámci integrovaného záchranného systému nebo státní správy bez řádného výběrového řízení. Vždy se musí jednat o ukončení jednoho služebního poměru a uzavření nového služebního poměru u konkrétní složky podle jejich pravidel, jak se uvádí v § 13, §1 6 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění.

Současná právní úprava povoluje pouze při přechodu z jednoho služebního poměru do druhého započtení praxe a uznání odsloužených let do výsluhy. Existuje tak možnost, že při přechodu příslušníka z podřízenosti Ministerstva obrany k Ministerstvu vnitra, vojákovi, který např. odsloužil 12 let, po přijetí k Policii České republiky, či jiné složce, jsou po dalších třech letech služby započítány výsluhové roky v celkové délce 15 let. Voják tak dosáhne na výsluhu, o kterou by se nástupem na pracovní místo mimo státní sektor de facto připravil.

Proto se zdá být další absolvování nových fyzických, psychologických a jiných vstupních testů jako nadbytečné. Tomu, kdo již roky sloužil ve státní službě, by stát měl umět opětovně nabídnout adekvátní pracovní uplatnění, obzvláště pak v případě válečných veteránů, jak uvádějí ve svých publikovaných empirických pracích věnovaným válečným veteránům Meca (2011) či Beran-Gecová (2016).

Názor na vytvoření rekvalifikačních modelů, opírajících se o požadavky na výkon širšího souboru příbuzných povolání zastává též Šimek (1994, s. 69), který tvrdí, že vypracované empirické výzkumy z oblastí rekvalifikace jednoznačně potvrzují nezáměr potencionálních uchazečů o rekvalifikace, které nejsou blízké jejich dosavadní profesi.⁶³

Tento postoj tak zrcadlí a vysvětluje nezáměr vojáků, jejichž konkrétní možnosti rekvalifikace jsou v podstatě minimální, neboť jak jsme mohli z několika příkladů výše vidět, vojáci (myšleno obě pohlaví) evidentně napříč celou armádou dlouhou řadu let nemají zájem o kosmetický rekvalifikační kurz, nechtějí dělat číšníky, prodavače, mzdové účetní, nebo maséry, už z prostého důvodu, že tyto pracovní obory jsou zcela mimo jejich dosavadní profesi i syntetický status. Výběr rekvalifikačních kurzů tak naprosto necílí na ty, na které má ale cílit především.

To je bohužel pouze „špičkou ledovce“ této neefektivity, jejíž další faktory lze podle Šimka (1994, s. 74–75) spatřovat v tom, že rekvalifikační programy (civilní i vojenské) jsou obecně projektovány nikoliv jako příprava pro uplatnění na trhu práce, ale jako příprava na jinou profesi, přičemž jejich koncepce směřuje na klienty již postižené nezaměstnaností, a nikoliv na potenciální nezaměstnané.

Proto už od samého počátku efektivita rekvalifikačních kurzů neodpovídá a ani nemůže odpovídat záměrům jejich poskytovatele a zřizovatele.

Armádou doposud realizované rekvalifikační kurzy, se stejně jako ty civilní (nabízenými úřady práce) totožně opírají o profesiografický obraz práce. To znamená, jak uvádí Šimek (1994, s. 82), že „obsah rekvalifikace je zaměřen pouze na úzce vymezenou (specializovanou) strukturu jednoduchých pracovních činností.“

⁶³ Uvědomíme-li si, že Šimek hovoří o výzkumech skrze rekvalifikační modely, které jsou v současnosti již více jak 26 let staré, je postup AČR, resp. liknavost kompetentního armádního managementu ohledně této tematiky o to více zarážející.

Jinými slovy takto cílená rekvalifikace poskytnutá AČR, je primárně určena k tomu, aby si rekvalifikant osvojil po praktické a vědomostní stránce pouze základy nové „profese“ a naučil se během několikátýdenního školení technice potřebné pro obsluhování či používání nástrojů při výkonu konkrétní pracovní činnosti v závislosti na druhu vykonávané práce.

Lze si tak představit stav, kdy v lokalitě bydliště propuštěného vojáka bude omezená nabídka pracovního trhu, kde volná místa budou např. pouze na pozicích lesního dělníka.

Voják tak např. v hodnosti kapitána v predejití hrozby nezaměstnanosti (či již v nastalé nezaměstnanosti) takové místo přijme, resp. se rekvalifikuje na profesi lesního dělníka, přičemž „tuto rekvalifikaci bude vnímat pouze jako momentální východisko při řešení jeho krizové životní situace, a ne jako restart druhé kariéry“ (Šimek 1994, s. 83).

Jeho cílem tedy bude získat alespoň nějaké pracovní uplatnění, které ovšem zdaleka neodpovídá jeho profesi a sociálnímu statusu, neboť dříve zastával manažerskou pozici (která měla profesní i osobní prestiž, souvisela s VŠ vzděláním, odvíjela se od ní jistá moc (pravomoci), náležel jí určitý plat, jež umožňoval určitý životní styl), kdežto nyní bude muset vykonávat zaměstnání, které narušuje získaný sociální status. To může v našem případě pro bývalého kapitána znamenat obrat o sto osmdesát stupňů v jeho pracovním i kariéřním životě. Nyní najednou nezáleží na jeho vysokoškolském vzdělání, pravomoci jsou tatam, neboť již on není tím, kdo rozhoduje o druhých, ale naopak sám je veden, řízen a úkolován člověkem, který může disponovat třeba i základním vzděláním, pokles v platovém ohodnocení a snížení životního stylu netřeba asi zmiňovat, při představě budoucího vykonávání „manuální jednoduché práce v podobě: zalévání záhonů ve školkách, ošetřování obalových sazenic na záhonech, plnění kelímků hnojivými substráty a zeminou, apod.“ (Šimek 1994, s. 13).⁶⁴

Takto uskutečněná a pojatá rekvalifikace se dle Šimka (1994, s. 74, 82) může v této optice jevit „jako jedno z možných a efektivních řešení sociální situace nezaměstnaného,“ ovšem tento model „je uplatnitelný pouze jako nouzové řešení uspokojení okamžitých lokálních požadavků trhu práce,“ jak dále dodává autor.

⁶⁴ Samozřejmě jsem si dobře vědom toho, že i kapitán AČR je nadále někým veden, řízen a úkolován. Příklad obratu jeho velitelských kompetencí byl ale dle mého soudu dostatečně názorný pro představu změny této složky sociálního statusu, při přechodu z armádního do civilního prostředí, které nereflektuje obdobnou profesní pozici a postavení. Jiná situace by tak nastala, kdyby tento kapitán dostal místo ředitele Městské policie, či zastával v civilní firmě vyšší manažerský post (pozn. autora).

Jak můžeme vidět, rekvalifikace kromě pozitiva v podobě uchycení se na trhu práce s sebou paralelně přináší také řadu omezení, která dle Šimka (1994, s. 64) „mohou spolupůsobit vedle kulturních, sociálních a psychologických bariér jako výrazný faktor, retardující adaptaci potenciálu pracovní síly na změněnou abilitu práce,“ tedy „konfiguraci (uspořádání) obsahu, charakteru a dělby práce v určitém sociálně kulturním a sociálně politickém prostředí, přičemž abilita práce ovlivňuje kvalifikační potenciál pracovních sil, vč. možností jeho změn prostřednictvím rekvalifikačních projektů“ (Šimek 1994, s. 4–5).

V případě, kdy rekvalifikační program či projekt neslouží či neumožňuje jedinci restart druhé kariéry a ostrakizuje jeho nabytý sociální status, lze dle Šimka (1994, s. 61) považovat takovéto pojetí rekvalifikace „za podstatně nedostatečné, jelikož je z andragogického hlediska zcela nesystémové, jednak tím, že rekvalifikace není komponována jako integrální součást kariérové dráhy a rovněž postrádá vazbu na abilitu práce. V takovém případě pak rekvalifikaci jedinec nepocítuje jako pomoc či jako prostředek k posílení lidského kapitálu, ale spíše jako určitou bariéru na trajektorii jeho životní dráhy (nejenom v její kariérové dimenzi).“

Vzhledem k výše uvedenému je poskytnutí rekvalifikací zaměřených pouze na získání základních znalostí a dovedností, které jsou uplatnitelné na trhu práce veskrze pouze po omezené překlenovací krizové období, jsou nejenom neefektivní, ale ve své podstatě i smysl postrádající, neboť v současné podobě nenabízejí propuštěným vojákům dlouhodobé řešení a zároveň nerozvíjejí kulturní kapitál.

Uvědomíme-li si, že kvalifikace pracovní síly, tj. kvalifikace pracovníka se pojí s existencí a rozvojem jednotlivých povolání, z nichž každé vyžaduje určitý rozsah kompetencí (Kutta 1968, s. 88), čili soubor vlastností, který určuje schopnost vykonávat danou převážně složitější práci, pomocí znalostí, zkušeností, dovedností a zručností, „pak lze kvalifikaci de facto v užším smyslu rovněž chápat, jako životem získanou soustavu návykových, postojevých, motivačních a činnostních-konativních komponent“ (Šimek (1994 s. 26).

Proto nelze rekvalifikační systém nadále chápat pouze jako organizační akt, který je univerzálně aplikovatelný na všechny zaměstnance (vojáky), ale naopak jej v pojetí Šimka (1994, s. 73) uchopit jako konstrukční, komplexní, systémově a sociálně determinovaný jev, orientovaný na konkrétního jedince, s cílem pojmout rekvalifikaci integrujícím přístupem,

a postihnout individuální aspekty a procesy při změně sociálního statusu, který vyvstává v případě propuštění.

Jestliže bychom podle přísloví: „*Dej člověku rybu a nasytíš ho na jeden den, nauč-ho rybařit, nasytíš jej na celý život*“, rozuměli rekvalifikaci jako osvojení si této konkrétní pracovní dovednosti, pak lze za onu rybu přeneseně považovat výsluhové náležitosti, jelikož představují víceméně „*jednorázovou pomoc*“ nevyžadující naučení se nových dovedností ze strany jedince.

A právě jednotlivé výsluhové náležitosti vyplývající „z povinností státu při zabezpečení vojáka po skončení jeho služebního poměru, s přihlédnutím k náročnosti služby, v závislosti na době trvání služebního poměru a důvodech jeho zániku...“, jak se uvádí v hlavě VIII zákona č. 221/ 1999 Sb. o vojácích z povolání, v platném znění, budu níže jmenovat, jelikož patří k základním nástrojům vojenského outplacementu.

5.5.2 Odbytné, odchodné a výsluhový příspěvek

Nejprve zmíním odbytné coby nárokovou složku odvíjející se po nejmenší odsloužené době, která „musí přesahovat alespoň 2 roky, což znamená, že vojákovi bude vyměřeno odbytné ve výši 2 průměrných měsíčních hrubých platů, přičemž za třetí a každý další rok služby se odbytné zvyšuje o 1 hrubý plat. Za jedenáctý a každý další rok již pouze o jednu polovinu hrubého platu. Odbytné může být vyplaceno ve výši maximálně 18 průměrných měsíčních hrubých platů. Pokud si voják nechá vyplatit odbytné, zaniká mu nárok na výsluhový příspěvek“ (§138–139 zákona č. 221/ 1999 Sb. o vojácích z povolání, v platném znění).

Odbytné si po dosažení výsluhy volí zpravidla ti, kteří dosahují zanedbatelné výše výsluhy, jež začíná až po 15 letech na 5 % hrubého měsíčního nezdaněného platu. Jako názorný příklad lze uvést vojáka, který odsloužil 15 let, dosahoval hrubého měsíčního platu 40.000,-Kč, čímž jeho výsluha činí 2.000,-Kč (5 % z 40.000,-Kč).

Tuto částku by pobíral až do doby vzniku nároku na starobní důchod, tj. řekněme v délce 30 let. Za předpokladu, ukončení služebního poměru v roce 2019, by při odchodu do důchodu v roce 2049 činila vyplacená částka na výsluze 720.000,-Kč (2.000,-Kč x 360 měsíců). Je proto na zvážení zda nevzít raději odbytné ve výši 600.000,-Kč (15 x 40.000,-Kč), kdy

touto sumou může voják disponovat de facto ihned. Nutno ovšem podotknout, že výsluhová částka je doprovázena ještě odchodným, kterému se věnuji následovně.

Další alternativu finančního vyrovnání pro bývalé vojáky představuje **odchodné**, které se „jednorázově poskytuje po odsloužení 15 let služby, a to ve výši od čtyřnásobku do maximálně šestinásobku průměrného měsíčního hrubého služebního platu podle odsloužených let, společně s výsluhovým příspěvkem, kdy za šestnáctý a každý další ukončený rok trvání služebního poměru se odchodné zvyšuje o 40 % průměrného měsíčního hrubého služebního platu. Bylo-li vojákovi při předcházejícím zániku služebního poměru vojáka nebo při skončení jiného služebního poměru vyplaceno odchodné nebo odbytné, vyplatí se při novém zániku služebního poměru odchodné snížené o částku odchodného nebo odbytného, které bylo vyplaceno při předcházejícím skončení služebního poměru. Nedojde-li takto k vzájemnému zúčtování dříve vyplaceného odchodného nebo odbytného na úkor nově náležejícího odchodného, odchodné nenáleží” (§ 140 zákona č. 221/ 1999 Sb. o vojácích z povolání, v platném znění). I zde lze uvést konkrétní příklad (viz stejné podmínky výše), kdy vojákovi s 15 letou službou, s hrubým měsíčním platem 40.000,-Kč, bude vyměřena výsluha 2.000,-Kč k níž navíc jednorázově dostane 160.000,-Kč (4 x 40.000,-Kč).

Skrze shora uvedené Bílý (2017) podotýká, že dne 1.12.2016 vyšel ve Sbírce zákonů zákon č. 454/2016 Sb., který novelizoval zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, podle něhož „podléhaly odbytné, odchodné i výsluhový příspěvek v době od 1.1.2011 do 1.1.2017 15% zdanění.“

Vojákovi po zániku služebního poměru, který odsloužil minimálně 15 let ve služebním poměru a splnil nárokové požadavky pro výsluhové náležitosti, jak upravuje § 131-137 zákona č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, v platném znění, je měsíčně vyplácen nezdaněný **výsluhový příspěvek** za 15 let služby ve výši 5 % průměrného měsíčního hrubého služebního platu, přičemž jeho výše se zvyšuje za šestnáctý a každý další ukončený rok služby o 6,2 %, a za dvacátý první a každý další ukončený rok služby o 2,5 %, kdy za dvacátý sedmý a každý další ukončený rok služby o 1 % průměrného měsíčního hrubého služebního platu.

Výše výsluhového příspěvku může dosahovat nejvíce 55 % průměrného měsíčního hrubého služebního platu, nejedná-li se o vojáka zařazeného na pozici výkonného letce, nebo konajícího službu zvláštní povahy, event. zvláštního stupně nebezpečnosti alespoň po dobu

5 let anebo konal službu v zahraničí za zvlášť nebezpečných podmínek (podle § 120 odst. 3 zák. č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, v platném znění), může výše výsluhového příspěvku v takovém případě dosáhnout výše 60 % průměrného měsíčního hrubého služebního platu. Výsluhový nezdaněný příspěvek se vyplácí měsíčně, jak je uvedeno v § 133 zákona č. 221/ 1999 Sb. o vojácích z povolání, v platném znění.⁶⁵

Nutno zmínit, že doba služebního poměru se může započítávat i dvojnásobně, což upravuje § 143 odst. 1 písm. a) zák. č. 221/ 1999 Sb. o vojácích z povolání, v platném znění, v případech, kdy voják plní zvláštní úkoly při zahraničních operacích, v nichž je vystaven vysokému riziku ohrožení života nebo zdraví, spojenému s vedením bojové činnosti v prostoru operace, kdy v ostatních zahraničních operacích se služba započítává jedenapůlnásobně.

Jelikož se násobné počítání odsloužených let týká převážně specializovaných vojáků a účastníků zahraničních misí, nelze hovořit v této souvislosti o outplacementovém nástroji jako takovém, ale spíše o „*zvýhodnění*“ ohledně výsluhových náležitostí.

V souvislosti s účastí vojáků na zahraničních misích skrze snahy o rozvoj a péči o ně, vyvstala myšlenka o potřebnosti humanitní služby v armádním prostředí, jejímž úkolem (po zavedení v roce 1995) byla preventivní činnost v oblasti sociálně nežádoucích jevů se zaměřením na jednotlivce i skupiny, spočívající ve zlepšování mezilidských vztahů, podpoře všestranného rozvoje morálních a lidských hodnot.⁶⁶

V důsledku těchto humanitních snah byla v roce 1998 následně zřízena Duchovní služba AČR a v roce 1999 i Psychologická služba AČR, které mají ve vzájemné kooperaci pečovat a rozvíjet lidský potenciál vojáků, jak uvádí Václavíková (2013, s. 16–17).⁶⁷

⁶⁵ Dle § 143 odst. 3 zák. č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání v platném znění se průměrný měsíční hrubý plat v roce 2009 vypočítával z platů vojáka za poslední kalendářní rok před zánikem služebního poměru. V současnosti (tedy v roce 2019) se pro účely stanovení výše výsluhových náležitostí vychází z průměrného hrubého služebního platu z posledních 5 kalendářních roků před dnem skončení služebního poměru.

⁶⁶ Sociálně nežádoucími jevy se rozumí rizikové chování příslušníků ozbrojených sil v oblastech abúzu omamně psychotropních látek, alkoholu, protiprávního jednání, podporování a propagování hnutí směřující k potlačování práv a svobod, mezilidských vztahů, extremismus, šikana, bossing a mobbing (TUČEK 2014, s. 30–36).

⁶⁷ Mezi výsluhové náležitosti se řadí ještě úmrtné, tomu se ale s ohledem na tuto práci záměrně nevěnuji (pozn. autora).

Tím se dostávám k podpůrným outplacementovým nástrojům, které mohou v programu řízení kariéry nejen pozitivně přispívat a podporovat rozvoj všestranných lidských či profesních hodnot, ale zejména pomáhat všem zaměstnancům resortu Ministerstva obrany ČR při řešení jejich starostí, těžkostí či krizí, ať již v pracovním či osobním životě.

5.6 Podpůrné outplacementové nástroje AČR

Zmínil-li jsem v tomto textu situaci, v níž se jedinec ocitá v kritickém uzlu jeho životní dráhy, potřebu či možnost profesionální pomoci, lze do portfolia institucionalizované formální pomoci právem řadit také Duchovní a Psychologickou službu AČR.

Ty jsou schopné vojákovi poskytnout pomoc vyplývající z jejich specifického zaměření a kompetencí. Vzhledem k tomu, že podobně jako v případě vojenského psychologa má voják při jakýchkoli problémech možnost kdykoliv oslovit i vojenského kaplana, uvedu v následující podkapitole, byť velmi stručně nejen primární poslání a hlavní úlohu Duchovní služby AČR, ale zejména její přesah ve vztahu k vojákům coby pomáhající služby, jež může být nápomocna u situací, např. u odchodu do civilu coby zlomovému bodu kariéry.

5.6.1 Duchovní služba AČR

Tím, že je vojenská profesionální služba svojí činností a charakterem velmi specifická, kde řada organizačních, dislokačních a jiných faktorů zásadně ovlivňuje profesní i rodinný život vojáků, stalo se armádní prostředí vhodným prostorem pro působení pomáhající profese, jakou je Duchovní služba AČR (dále také DS AČR), jak uvádí Holub (2007, s. 5).

Poslání duchovní služby je dle názoru Opatrného (2014, s. 16) obecně, založeno „na duchovní neboli pastorační péči, uskutečňované: hlásáním, službou potřebným, bohoslužbami a pečováním o společenství.“

Jak dále Opatrný (2014, s. 16) zmiňuje, tyto činnosti pastorační péče lze v širším slova smyslu chápat, jako „jednání s člověkem, k němuž přistupujeme z pozice bližního, při respektování jeho jedinečnosti, kdy jej doprovázíme v jeho hledání, strastech, utrpení či umírání, přičemž mu pomáháme k lidsky důstojnému zvládnutí jeho životní situace včetně smrti, a to na jemu dostupné úrovni víry s perspektivou jejího možného rozvoje.“

S odkazem na výše uvedené, pastorační péči Svatošová (2012, s. 21–22) návazně rozumí, jako provázení člověka strádajícího v biologické - zdravotní, psychologické, sociální a spirituální rovině, který vyhledá, či mu je sama nabídnuta křesťanská pomoc cestou katolické církve skrze jejího duchovního, kterým bývá nejčastěji kaplan (z latinského „capellanus“ - vázaný na kapli), přičemž jak uvádí Všeobecná encyklopedie (1999, s. 45), kaplanem je označován „katolický kněz pověřený zvláštní duchovní péčí mimo farní strukturu, například v ozbrojených silách, nemocnicích, věznicích, aj.“

Vzhledem k tomu, že je pastorační služba ze strany vojenských kaplanů významným způsobem závislá na jejich sociologickém vhledu a pochopení armádního prostředí, kdy tito duchovní musí svoji vysokou flexibilitou, osobním aktivním přístupem získávat stále nové zkušenosti při empatickém vnímání lidské stránky vojáků, jak tvrdí Holub (2007, s. 5), je „její praxe, podřízením se společenství lidí, fungujících v určitém svébytném systému postavena mimo rámec obvyklé křesťanské pastorační, jelikož se jedná se o službu přítomnosti s možností využití duchovního poradenství směrem ke všem vojákům,“ dodává Václavíková (2013, s. 31.)

Mezi hlavní úkol DS AČR, která je budována na ekumenickém základě, tj. sjednocujícím všechny křesťanské církve sdružené v Ekumenické radě církví a v České biskupské konferenci, z nichž vykonávají službu vojenského kaplana nejvíce zástupci z řad Církve římskokatolické, Českobratrské církve evangelické a Církve československé husitské, patří „dostupnost a nabídka duchovní péče všem, kde každý jednotlivec má právo pomoc duchovního pro sebe vyžádat, přijmout nebo odmítnout, přičemž poslání 33 vojenských kaplanů a jedné vojenské kaplanky AČR (v roce 2019) není primárně evangelizační, čili jejich snahou není získávat nové členy pro svou víru či církev“ (Duchovní služba v AČR 2019).⁶⁸

Proto práci kaplanů, resp. jejich pastorační péči je potřeba chápat především jako pomáhající profesi, kterou byt' vykonávají erudovaní lidé s vysokoškolským teologickým vzděláním, jejich činnost není plnohodnotnou náhradou za psychologickou službu (což ani není jejich úkolem). Skutečnost je ale taková, že Duchovní služba tu psychologickou v nemalé míře „neoficiálně zastupuje“, neboť duchovní péče spočívá v doprovázení člověka

⁶⁸ Od roku 1998 prošlo službou vojenského kaplana celkem 53 vojenských kaplanů z jedenácti křesťanských církví (Duchovní služba v AČR 2019).

na jeho strastiplné cestě životem, kdy jen prosté vyslechnutí jedince při respektování jeho lidské důstojnosti, se dá považovat a chápat ve smyslu reflektování psychologických potřeb jedince (Švancara 2016, s. 12–13).

Ostatně v aktivním naslouchání, resp. v aktivním zájmu o problémy druhých tkví práce kaplanů. Pracovní náplní vojenského duchovního není čekat na to, až ho voják sám navštíví a osloví s problémem, ale naopak kaplan musí být ten, kdo je s vojáky neustále v kontaktu a sám nabízí pomocnou ruku či konkrétní pomoc Švancara (2016, s. 12–13).

Jak dále Švancara (2016, s. 12–13) uvádí, tím, že se „kaplani snaží pečovat o vojáky klientským způsobem, tedy nečekají, že za nimi vojáci budou chodit na určené místo (jako v případě kanceláře psychologů), nejde o klasickou duchovní službu, na jakou jsou lidé zvyklí (jako v případě docházení za knězem do kostela), a právě proto se tato činnost nazývá kaplanstvím.”

Práce vojenských kaplanů, podle slov poradce ministra obrany pro duchovní službu Holuba tak není „o misijním hlásání víry, moralizování a už vůbec ne napomínání, ale naopak je službou naslouchání, službou o spoluprožívání pracovních i osobních radostí i těžkostí v úctě k osobnímu tajemství každého, kdo se kaplanovi svěří,” přičemž jeho práce skýtá úzkou spolupráci s veliteli, vojenskými psychology, zdravotníky, vedoucími pracovníky, a se všemi, kterým by mělo záležet na lidském rozměru života vojáků, jak dále podotýká Holub (Duchovní služba v AČR 2019).

K těmto subjektům by měla dle mého soudu patřit i personální služba, zejména v otázkách řízení kariér a propouštění vojáků z armádního prostředí, protože „kaplan vedle psychologů pomáhá překonávat jedincovi problémy, a životní obtíže v jeho lidské individuální dimenzi a stará se o jeho dobro, ” jak poznamenává Holub (2007, s. 17).

Nezastupitelnou úlohu kaplanů v ozbrojených silách lze tak právem spatřovat nejenom v otázkách místně přístupné bezprahové pomoci každému při řešení nejrůznějších lidských problémů, ale i v tom, kdy duchovní jím nabyté citlivé a soukromé informace dále nešíří, jelikož přísně zachovává absolutní diskrétnost, přesto působí mezi vojáky a jejich veliteli jako komunikační most, který může být do jisté míry důležitým „bez portfejním“ poradním hlasem managementu nejenom v otázkách služebního či zaměstnaneckého poměru (Holub 2007, s. 7).

Jelikož kaplani plní ve své službě řadu důležitých úkolů a povinností, jakými jsou: vedení seminářů k vojenské etice, provádění edukace vojáků, participace na společných projektech s vedoucími a vrchními praporčíky, směřujících k vytváření prostoru pro upevnování profesní identity vojenských profesionálů, všestranná podpora rozvoje lidských individuálních i společenských hodnot, spolupráce s vojenskými psychology a zdravotníky za účelem společně organizované podpory pro odolávání zátěži z výkonu vojenského povolání, prevence rizikového chování vojáků, aj., kde obzvláště užitečným a velmi potřebným posláním je napomáhat ve všech vypjatých, emotivních, stresujících a bolestných situacích, které pocítují samotní vojáci nebo jejich blízcí (Ročenka: Ministerstvo obrany ČR 2013, s. 122–123), lze práci Duchovní služby AČR spojovat s outplacementovou pomocí vojákům, jelikož její poslání cílí k překonání bolesti u všech lidí, kteří potřebují svůj bol či trápení s někým sdílet. Vědění, že člověk není v kritickém uzlu jeho životní dráhy sám, že jeho osud není všem lhostejný, je důležitou psychickou a morální vzpruhou nejen v situaci, kdy ztrácí smysl života, má strach z neznámého, pocítuje marnost, ale i ve stavech, kdy potřebuje cítit sounáležitost, pochopení, projevení účasti či v neposlední řadě žádá rozhršení nebo odpuštění (Svatošová 2012, s. 48–49).

A právě proto lze práci Duchovní služby AČR ve světle její schopnosti empatie, porozumění a následného umění a úsilí pracovat na odbourání duševní i tělesné vulnerability, kdy záměrem je zmírňovat stresující příčiny s cílem „*přimět*“ jedince uvažovat, aby něco překonal, s něčím se vypořádal, něco ustál či zvládnul, což není ničím menším než posilujícími copingovým uskutečňováním. Činnost a poslání Duchovní služby AČR skrze péči vojenských kaplanů je tak na základě výše uvedeného, při snahách o znovuzачlenění vojáků do dalšího profesního či kariérního života velmi validní, jelikož může pozitivně přispět nejen při návratu vojáků na pracovní trh, ale i jejich readaptaci civilnímu prostředí.

Tím však zároveň vyvstává otázka, zda vojáci pomoc duchovních vyhledávají, resp. zda ji přijímají a jak je taková pomoc z jejich subjektivního pohledu prospěšná.

Stejnou otázku si lze položit i v případě další pomáhající profese, vykonávané ve vztahu k vojákům z povolání, kterou je Psychologická služba AČR.

5.6.2 Psychologická služba AČR

V prostředí AČR zabezpečuje Psychologickou službu Odbor operační psychologie (OOpP) Agentury vojenského zdravotnictví (AVZdr), který vznikl 1. července 2013 s cílem zabezpečit efektivní poskytování psychologického servisu všem příslušníkům resortu obrany. Odbor operační psychologie primárně poskytuje: psychosociální péči, a to jak pro vojáky, občanské zaměstnance resortu obrany a jejich rodinné příslušníky a krizovou intervenci v náročných životních situacích (Operační psychologie AČR 2019, str. neuvedena). Mezi další úkoly tohoto odboru patří výběr a rozmisťování lidského potenciálu s využitím psychodiagnostických metod a v neposlední řadě skýtá poradenství velitelům na všech stupních velení a řízení v oblasti vedení a řízení lidských zdrojů a leadershipu při rozvoji lidského potenciálu (Operační psychologie AČR 2019, str. neuvedena).

Mezi stěžejní činnosti, jíž se operační psychologové výše uvedeného odboru věnují, je poradenství, což je odborná a specializovaná činnost zaměřená na pomoc lidem, která cílí na aktuální situaci klienta, kde jejím smyslem není změnit osobnost klienta, nebo ho léčit. Klienty operačních psychologů mohou být: vojáci, občanští pracovníci, rodinní příslušníci a případně další osoby. Poradenství může být poskytováno v poradnách nebo přímo v terénu, a to v krátkodobém i dlouhodobém horizontu, přičemž se zabývá celou škálou problémů, ať již pracovně-vztahových, profesních a kariérních, zdravotně-psychologických, výchovných, partnerských, manželských, studijních a řady jiných (Operační psychologie AČR 2019, str. neuvedena).

Stejně jako v případě Duchovní služby je i Psychologická služba AČR, resp. Operační psychologie nejen „*málopočetnou*“ vojenskou odborností, ale i pomáhající profesí, kdy vojenští profesionální psychologové jsou k dispozici prakticky „kdykoliv“ na mateřských vojenských útvech, kdy zároveň vyjíždějí do míst, kde je vyžádána jejich pomoc. To znamená, že plní úkoly nejen na území celého Česka, ale i v zahraničních operacích. Svoji přítomností, poskytují odbornou pomoc, podporu a útěchu všem lidem, kteří se snaží překonat náročnou životní situaci (Fedorková 2011, str. neuvedena).

Jelikož Psychologickou službu a službu Duchovní spojuje snaha pomoci člověku v nouzi, řídí se obě zásadou zachování důvěrnosti, vázanou jak k osobě klienta, tak k obsahu poradenství. Vzhledem k tomu že poskytování poradenství operačními psychology není zdravotnický úkon, nezaznamenává se nikam do zdravotnické dokumentace. Za psychologem

lze přijít osobně i bez předchozího objednání buď do poradny, což je pevné místo umožňující pravidelná setkání, nebo je-li to pro klienta výhodnější či důležité, existuje možnost poskytnout poradenství prakticky kdekoli, a to i mimo vojenská zařízení. Poradny se dělí na ty, jež se nacházejí uvnitř vojenských útvarů a ty, které jsou otevřeny bezbariérově (v roce 2019 pouze Vyškov a Praha), jak uvádí Operační psychologie (AČR 2019, str. neuvedena).

Do nich se klient dostane, aniž by musel projít přes bránu vojenského útvaru, přičemž jejich návštěva je možná i po skončení pracovní doby konkrétního útvaru zpravidla po 16:00 hod. po-čet a 13:30 hod. v pátek (Operační psychologie AČR 2019, str. neuvedena).

O existenci poraden uvnitř útvarů jsou vojáci informováni pomocí poutačů, plakátů či od nejbližších velitelů. Velkou výhodou je možnost poskytovat poradenství také telefonicky nebo elektronicky, což je důvod, proč jsou na internetových stránkách Operační psychologie uvedeny kontakty na všechny operační psychology. To umožňuje klientovi, aby se obrátil na kteréhokoli psychologa v AČR a nebyl tak „odkázán“ pouze na psychologa příslušného útvaru, ať již z pocitu možné nedůvěry, nesympatie, studu, či jiného důvodu (Operační psychologie AČR 2019, str. neuvedena).

Od roku 1999 existuje možnost vyhledat ve vojenském prostředí psychologickou pomoc, kdy tato služba byla zřízena za účelem podpory ochrany duševního zdraví, ke zvýšení psychické připravenosti a pro zlepšení života vojáků a ostatních zaměstnanců resortu obrany České republiky. Úkolem psychologické služby bylo, a je působit v oblastech prevence výskytu rizikového chování, a sociálně nežádoucích jevů, zkvalitňovat pracovní-vztahové prostředí a pracovní klima, provádět přednáškovou a výukovou činnost v psychologické přípravě pro vojáky během celé jejich činné služby (v ČR nebo zahraničí), podílet se na výběru uchazečů o vojenské povolání, zabezpečovat psychologické poradenství a terapie, koordinovat psychologický výzkum formou vědeckovýzkumné činnosti (Mládek 2015, s. 43–44).

Dle Oddělení humanitní služby AČR (2019) „v celém rezortu obrany spolupracuje Psychologická služba nejen s Duchovní službou ale také s Oddělením humanitní služby, k jehož hlavním úkolům patří zabezpečení rekvalifikačních kurzů pro vojáky z povolání před propuštěním ze služebního poměru v souladu se zákonem č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, v platném znění“ a podle RMO č. 9/2008 (Vojenské rozhledy 2018).

Psychologická služba je tedy činností pečující o lidský potenciál pracovníků AČR, kdy její výhodou je skutečnost, že v případě potřeby nabízí kvalifikovanou psychologickou pomoc a krizovou intervenci při nejrůznějších tíživých a stresujících životních situacích, týkajících se pracovních, partnerských, rodinných či jiných problémů, ohledně zdraví či fatálních událostí Mládek (2015, s. 44).

Služba psychologů tak může při vhodně zvoleném přístupu, být jedním z nástrojů outplacementu, přispívajícím nejen ke zmírnění „*bezkonfliktního*“ odchodu vojáků z AČR, ale i jejich následnému začlenění do civilního života, přičemž se toto týká všech vojáků, ne tedy pouze novodobých válečných veteránů, kterým musí být psychologická služba nápomocna v konkrétních případech v podstatně delším časovém období v závislosti na prožitých traumatech z bojové činnosti (Dziaková 2009, s. 13).

Vzhledem k tomu, že práce psychologů není automatickou součástí personálního procesu přípravy vojáka, pro jeho odchod z armády, jedná se vedle Duchovní a Humanitní služby o další ne zcela plně využitý nástroj outplacementu, který disponuje nemalým morálním, duševním a poradenským potenciálem. A právě poradenství představuje další důležitý podpůrný nástroj outplacementu.

Mezi další nástroje vojenského outplacementu lze zařadit refundaci mzdy a rovněž poradenskou činnost, která by měla být základní aktivitou všech personalistů, zejména pak v případech pomoci s uplatňováním vojáků na trh práce. O této oblasti věnované outplacementu v podmínkách resortu obrany pojednávají různé absolventské práce.⁶⁹

Jelikož nikdo z mých respondentů po opuštění armády neprošel žádným programem realizovaným resortem obrany pro opětovné začleňování bývalých profesionálních vojáků na trh práce, záměrně se zde tomuto tématu nevěnuji. To však neznamená, že jsem se nezajímal o to, zda mají vojáci v tomto výzkumu povědomí o těchto projektech a zda by tyto projekty oni sami využili. S nalezením nového pracovního místa lze dále zmínit okrajovou aktivitu resortu obrany v podobě možnosti obsazení pracovních pozic, nabízených ze strany státního sektoru v participaci Ministerstva obrany.

⁶⁹ Za příklad prací, které sledují v rámci vojenského outplacementu poradenskou činnost lze uvést práce autorů: (BERAN GECOVÁ 2016, *Z války do civilu: evaluační studie aktivit pro novodobé válečné veterány usnadňující jejich reintegraci na trhu práce*), (BINKOVÁ 2018, *Rekvalifikace vojáků z povolání*), (BINKOVÁ, BEDNÁŘ 2017, *Outplacement v podmínkách resortu obrany*).

5.6.3 Participační aktivity resortu obrany se státními podniky

Jak uvádí Binková s Hurbišovou (2016, s. 57) někteří profesionální vojáci představují velmi kvalitní odbornou pracovní sílu, zejména v technických či úzkoprofilových oborech. Proto dne 11.11.2015 Ministerstvo obrany představilo nabídku rekvalifikačních aktivit pro válečné veterány, kteří by měli zájem ve svých odbornostech nadále pokračovat i mimo uniformu, jako mechanici státního opravárenského podniku pro leteckou vojenskou techniku LOM Praha s.p. Propuštěným vojákům tak byla nabídnuta možnost zastávat nově pozice zaměřené na opravu a údržbu vojenských vrtulníků a pozemní vojenské techniky. Mimo to, byla bývalým profesionálům nabídnuta místa v dalším státním podniku, a to konkrétně Vojenskými lesy a statky ČR, s. p., na pozicích strážných.

Je otázkou, kolik takových míst bylo skutečně nabídnuto a kolik obsazeno. V prvním případě lze předpokládat, že vojenských leteckých mechaniků vzhledem k jejich úzkoprofilové specializaci zřejmě nebylo propuštěno mnoho, pokud vůbec nějaký.

Druhý případ je pomyslným otočením pracovní nabídky o 180 stupňů, neboť pozice pracovníků bezpečnostní služby patří k podprůměrně placeným a kvalifikačně málo náročným místům,⁷⁰ kdy tyto pozice jsou vhodné zejména pro starší vojáky, kteří se blíží důchodovému věku, či mají určité zdravotní limity, nebo pro ty, kteří disponují již takovou rentou, která je schopna kompenzovat nižší následný příjem. Výhodou takovéto práce je udržení pracovní aktivity člověka a kontaktu se sociálním prostředím, zachování denních pracovních návyků a v neposlední řadě i její fyzická i psychická nenáročnost činnost.

Vedle těchto outplacementových aktivit AČR existují i mimorezortní operační programy Lidské zdroje a zaměstnanost, určené pro začleňování válečných veteránů do civilního života, které pomáhají vojákům, prosadit se na pracovním trhu, poskytují poradenství, zprostředkovávají rekvalifikace, školení na posilování sebedůvěry a komunikačních kompetencí pro umění sebe prezentace při personálních pohovorech. Cílem těchto aktivit je, aby bývalí profesionálové byli schopni novým zaměstnavatelům nabídnout své dovednosti a našli v pokračující životní dráze odpovídající zaměstnání, které může být příležitostí pro druhou kariéru. Výsledkům operačních programů se v období 2007 až 2013 věnují Binková s Hurbišovou (2016).

⁷⁰ Dle nabídky pracovních míst platných ke dni 3.4.2020 poptávaly VLS volná pracovní místa na pozice strážných v platovém rozmezí od 14.600,-Kč do 16.000,-Kč (KURZYCZ 2020).

Já se těmito programy dále v textu podrobněji nezabývám, jelikož nikdo z respondentů v tomto výzkumu žádný takovýto program neabsolvoval. V empirické části mě nicméně zajímalo, zda měli narátoři povědomí, možnost či eventuelně vůli, některý z programů absolvovat.

Po provedené operacionalizaci a deskripci základních konceptů, je úkolem následující empirické části práce, porozumět strategii pracovní dráhy vojáka po jeho propuštění z armády, který se tak nově musí adaptovat nejenom na nastalou sociální změnu, ale i změnu syntetického statusu skrze výkon nového pracovního zařazení.

EMPIRICKÁ ČÁST

6 Metodika výzkumu

V této části textu popíšu hlavní cíl práce, formu sběru podkladů pro námět práce, celkovou realizaci výzkumu, formulaci výzkumného problému, popis metody a techniky sběru dat se zdůvodněním jejich výběru, dále pak výběr objektu zkoumání a metodologii, na jejímž základě po provedení jednotlivých kroků kategorizace sebraných dat, vyvozují dílčí výsledky, pomocí nichž následně tvořím kostru příběhu, ze kterého interpretuji výsledky a závěry výzkumu.

6.1 Cíl práce

Po položení si „základní výzkumné otázky, tedy výroku, který identifikuje zkoumaný jev“ (Strauss a Corbinová 1999, s. 24), vyjadřující konkrétní zaměření: *zda a jak vybraní profesionální vojáci budovali po odchodu z AČR druhou profesní kariéru*, spočívá smysl této rigorózní práce ve zjištění, co mobilizovali pro jejich nová pracovní uplatnění. **Hlavním cílem a výstupem** tohoto kvalitativního biografického výzkumu je interpretovat konkrétní zvolené strategie komunikačních partnerů, jež aplikovali pro nalezení a adaptování se na nové pracovní prostředí ve vztahu k jejich pracovnímu uplatnění, při paralelním vysledování toho, zda a jak si po znemožnění pokračovat v armádní kariéře budují novou tzv. druhou kariéru.

Jednotlivými cíli výzkumu bylo odkrýt, v jakých konkrétních oborech nacházejí tito komunikační partneři nová uplatnění, jaké mají priority a perspektivy ve vztahu k nové profesní dráze a zda proces pracovní změny byl pro ně současně i změnou sociální.

Sekundárním cílem v této práci bylo, při vysledování postojů na armádní outplacement z retrogradní perspektivy bývalých profesionálních vojáků, navázat, na výsledky provedeného výzkumu Ing. Kristýny Binkové PhD., z roku 2018 a ověřit jejich platnost s odstupem několika let u mnou zvoleného vzorku respondentů a období, kdy můj výzkum byl realizován v letech 2019-2022.

Poslední dílčí cíl výzkumného šetření spočíval ve formulaci zakotvené teorie, která z naračnicích dat reflektovala u souboru narátorů budování druhé kariéry těchto bývalých profesionálních vojáků.

6.2 Sběr podkladů pro námět práce a realizaci výzkumu

Na tvorbu práce jsem se začal připravovat začátkem roku 2018, kdy jsem na základě zhotovené rešerše (viz přílohová část) verifikoval rozsah doposud řídice probádané problematiky týkající se bývalých vojenských profesionálů Armády České republiky. Následné možnosti realizace práce nazvané „Rozvoj lidského kapitálu profesionálního vojáka pro druhou kariéru,“ coby málo zkoumaného tématu z pohledu andragogiky jsem zkonkultoval s odborným vědeckým pracovníkem při Technické univerzitě v Liberci, kdy námět práce, resp. zadání rigorózní práce, byl mnou předložen na akademické půdě Univerzity Palackého v Olomouci. Po konkretizaci parametrů práce s vědeckými pracovníky z výše uvedeného pracoviště, mi byl v roce 2018 vysloven akademický souhlas s realizací tohoto výzkumu. Mými respondenty měli být mnou oslovení bývalí profesionální vojáci, kteří z organizačních či jiných důvodů byli propuštěni z AČR okolo roku 2009, v němž došlo v armádním resortu k rozsáhlému rušení tabulkových míst. Tedy v krizi osobní i sociální (viz teoretická část).

6.3 Objekt zkoumání

Klíčovým úkolem před započítím samotného výzkumu pro mě bylo nalézt tyto bývalé profesionály, kteří v období krizových let před a po roce 2009 opustili AČR. Jelikož jsem byl i já jedním z propuštěných, obrátil jsem se na moji bývalou vojenskou posádku v Liberci, z níž jsem od 31. pluku radiační, chemické a biologické ochrany dne 28. 5. 2018 obdržel odpověď, kde s odvoláním na zákon č. 101/200 Sb., O ochraně osobních údajů, mi nemohly být poskytnuty žádné konkrétní údaje těchto vojáků. Těch bylo z důvodů optimalizace, tedy z organizačních důvodů propuštěno celkem 19. Další písemné odpovědi se mi dostalo dne 4.6.2018 od Agentury personalistiky AČR, která mi dále sdělila, že v roce 2009 v rámci celé armády bylo z důvodu organizačních změn propuštěno celkem 746 vojáků z povolání.⁷¹

⁷¹ Odpovědi od 31. pluku radiační, chemické a biologické ochrany a Agentura personalistiky AČR předkládám v přílohové části této práce (pozn. autora).

Skutečnost, že od AČR nebylo možné oficiální cestou obdržet kontakty na bývalé profesionály, tento výzkum významně zkomplikovala. Z tohoto důvodu jsem oslovil z osobní známosti několik propuštěných bývalých kolegů, kteří byli svolní se výzkumu zúčastnit a podělit se se mnou o své zážitky a vzpomínky z období, které je potkalo v jednom z kritických uzlů jejich životní dráhy. Tím, že jsem nakládal s poměrně limitním sledovaným vzorkem respondentů, postavil jsem svoji výzkumnou práci na biografickém designu, provedeném formou narativní biografie. Tuto metodu dále popíši v části věnované metodologii.

Vzhledem k tomu, že podstatou kvalitativního sběru dat není sledovat co největší množství osob, ale naopak co možná nejdetailněji poznat několik jedinců v jejich kulturním kontextu a osvětlit tak jejich jedinečný životní příběh, rozhodl jsem se provést výzkum uskutečněním po jednom rozhovoru od každého vypravěče. Ve výzkumu jsem celkem disponoval pěti rozhovory od bývalých profesionálních vojáků, které jsem všechny osobně znal z našeho společného působiště z vojenské posádky v Liberci. Jedna kolegyně ve své kariéře dále sloužila na Grabštejně a druhý z kolegů prošel posádkami ve Staré Boleslavi a Jincích. Oslovení účastníků tohoto výzkumu jsem u všech realizoval pomocí sociálních sítí a aktuálních telefonních kontaktů, které jsem měl z doby, kdy jsem s těmito lidmi aktivně sloužil v armádě. Nemalou výhodou práce s těmito respondenty byl kamarádský vztah, kdy jejich ochotu o sobě vyprávět, umocnil faktor, že výzkumník pro ně nebyl zcela cizí člověk, kterému by sdělovali osobní, někdy i velmi citlivé vzpomínky. Takto jsem se mohl dostat například i k osobnějším a důvěrnějším informacím, které bych se jinak nemusel dozvědět. Zároveň jsem měl na paměti riziko Haló-efektu, kdy výzkumník posuzováním vnímané osoby na základě prvního (kladného či záporného) dojmu, může nevědomě dojít ke zkreslení získaných dat.

U mého vzorku komunikačních partnerů jsem v počátku nevěděl a nebyl si jist, zda se jejich vyprávěními naplní saturace potřebných dat. V případě, že by tomu tak nebylo, jsem počítal s možností, že budu muset výzkumný vzorek rozšířit i o bývalé vojáky z jiných útvarů po celé republice, až do doby, než bych dosáhl plné saturace.

Vzhledem k tomu, že po uskutečnění, resp. zanalyzování rozhovoru pátého vojáka, by nová data od dalších respondentů nepřinesla dle mého soudu nové podstatně odlišné poznatky, byl mnou zvolený počáteční vzorek dotázaných, vyhodnocen jako dostačující, jelikož bylo dosaženo plné saturace.⁷²

Zkoumaný vzorek se skládal celkem z 5 bývalých profesionálních vojáků (1 žena a 4 muži), kteří z různých důvodů opustili řady AČR v rozmezí let 2007 až 2014. Doba služby se u komunikačních partnerů pohybovala v rozmezí od 2 do 14 let, přičemž průměrná doba služby ve služebním poměru činila cca 7,4 let. Nikdo ze sledovaných vojáků, jejichž jména jsem v textu z důvodu zachování jejich anonymity pozměnil, nedosahoval výsluhového či jiného důchodového nároku. Všichni byli nuceni najít si po aktivním ukončení vojenské služby nové pracovní uplatnění. Průměrný věk informantů činil v době odchodu z AČR 31 let. Žádný voják neměl status válečného veterána.

V době zahájení rozhovorů (rok 2020) pracovali všichni informanti na hlavní pracovní poměr, přičemž dva z nich sloužili opět ve služebním poměru (Vězeňská služba, Policie ČR), jedna respondentka pracovala ve státním sektoru v oboru školství a ze zbylých respondentů pracovali oba v civilním sektoru, kdy jeden je zaměstnán u Městské policie a druhý u soukromé firmy jako specialista kvality. Tři z pěti respondentů tedy opět pracují u různých ozbrojených složek.

⁷² Při ne saturaci dat jsem byl připraven ohledně hledání dalších respondentů oslovit Československou obec legionářskou či spolek Vlčí máky, kdy tyto instituce se skládají převážně z bývalých profesionálních vojáků.

Tabulka č. 7: Údaje o zkoumaném vzorku

Jméno	Věk v době odchodu z AČR	Trvání výpovědní doby z AČR	Dosažené vzdělání při odchodu z AČR	Důvod odchodu z AČR	Hodnost a funkce v AČR	Doba služby v AČR od – do	Platný závazek v AČR do roku
Markéta	41	3 měsíce	SŠ/mat.	Osobní důvody, špatné pracovní prostředí, práce nedávala smysl.	rotmistr - mladší pracovník štábu	říjen 2000 - prosinec 2014	2014
Luboš	25	3 měsíce	SŠ/mat.	Donucen odejít na vlastní žádost po konfliktu s vedením.	podpraporčík - velitel družstva	říjen 2000 - listopad 2007	2010
Patrik	30	2 měsíce	SŠ/mat.	Osobní a rodinné důvody, dojíždění za prací.	rotmistr - řidič	květen 2007 - říjen 2015	2016
Milan	27	3 měsíce	SŠ/mat.	Osobní důvody práce vojáka ho nenaplňovala.	svobodník - odmořovač	duben 2007 - duben 2009	2009
Václav	32	6 měsíců	SŠ/mat.	Propuštěn Zrušení jeho tabulkového místa.	podpraporčík - pracovník OUI	říjen 2002 - prosinec 2009	2013

Zdroj: vlastní zpracování.

6.4 Design výzkumu

Pro tvorbu výzkumu jsem zvolil kvalitativní metodu, kterou stavím na biografickém designu. V něm, pomocí narativní biografie formou jednorázových rozhovorů, jejich doslovném přepisu a okódování, následně usiluji o zachycení zakotvené teorie, kdy rozepisují jednotlivé části prožité reality z aktuální perspektivy jedince, kde sleduji nejen obsah, jakým respondent interpretuje svou zkušenost v konkrétním okamžiku jeho životní dráhy, ale i veškeré interakční mechanismy v kontextu jím prožitého kritického uzlu životní dráhy, přičemž cílem mého bádání je z empirických dat vyvodit novou teorii (Švaříček, Šed'ová a kol. 2007, s. 126–127).

S ohledem na cíl mého výzkumu a nalezení vyvstalých odpovědí, bylo výsledkem v teoretické části práce zároveň i uchopení zakotvené teorie na podkladě podrobněji popsaných a vysvětlených teoretických pojmů, to proto, abych byl schopen nejenom plně porozumět všem zachyceným informacím z rozhovorů, ale zároveň uměl přesně rozlišovat mezi jednotlivými nuancemi sděleného a byl schopen případně klást komunikačním partnerům konkretizační či doplňující otázky.⁷³

Před započítím výzkumu jsem každého budoucího respondenta informoval o tom, co konkrétně sleduji a o jakém tématu chci, aby hovořil. Tím jsem se zároveň ujistil o tom, zda budou všichni respondenti ochotni s ohledem na jistou vulnerabilitu se i po letech vyjadřovat a vzpomínat na eventuelně pro ně nepříjemné téma, přičemž tato má obava byla jimi rozptýlena.

Pořídil nahrávky skrze diktafon mobilního telefonu bylo klíčovou a nepostradatelnou metodou sběru dat, neboť například formou zapisování si poznámek při rozhovoru, by bylo možno fakticky zaznamenat pouhý zlomek požadovaných dat, a navíc by tato metoda odváděla pozornost jak respondenta, tak výzkumníka. Při nahrávání se po velmi krátké době každý narátor spontánně a uvolněně rozpovídal, čímž byly rozptýleny počáteční rozpaky a mírná nejistota. Vyprávění se v podání jednotlivých vyprávěčů verbálně mírně lišila. Jednak podle jejich individuálních naturelů, kdy byly znát nejen rozdíly v rychlosti jednotlivých vyprávění ale i emocionalitě nejen při ožívování určitých citlivých vzpomínek (povzdechy, mimovolní pohyby, zvýšený či ztlumený hlas, hořký smích, aj.).

První rozhovor jsem uskutečnil s respondentkou koncem dubna v roce 2020, kdy zpočátku jsem neměl ujasněný postup, jak naraci konkrétně uchopit, proto jsem do jejího vyprávění nikterak nezasahoval a nechal volnost spontánnímu převyprávění jejího příběhu, který jsem zaznamenal na diktafon ve svém mobilním telefonu. Takto pořízenou cca 60 min. audionahrávku jsem následně analyzoval, tak, že jsem si příběh bedlivě a opakovaně několikrát poslechl a dělal si z něj poznámky a výpisky. Z nich jsem zjistil, že na řadu klíčových otázek týkajících se např. priorit a perspektiv v její nové práci, prožívání kritického uzlu životní dráhy, obav a pocitů při hledání nového pracovního uplatnění, či zásadních otázek v rámci přechodu na tzv. druhou kariéru, se mi nedostalo odpovědí.

⁷³ Před i při uskutečnění samotných rozhovorů jsem se inspiroval kolegyní Haasovou, která se věnovala tématu ženského bezdomovectví, viz (HAASOVÁ 2005, *Jak žijí v Olomouci ženy bez domova*) a rozhodl se postupovat obdobně jako ona.

To provedený rozhovor neúmyslně citelně ochudilo, zejména ve smyslu nesdělení řady relevantních informací, které by v této formě i u dalších takto provedených narací podstatně ztížily, ne-li zcela ohrozily naplnění cíle a výstup tohoto výzkumu.

Tento první pilotní rozhovor jsem tedy pojal jako předvýzkum, pomocí něhož jsem si uvědomil řadu chyb, kdy klíčovým nedostatkem se ukázalo nezasahování do rozhovoru. To vedlo k tomu, že narátorka svůj příběh dle mého názoru velice zestručnila. Ač jsem toto částečně předjímal, přičemž jsem počítal i s tím, že vypravěč bude zpočátku rozpačitý, nervózní či nejistý, neuvědomil jsem si, jak velký problém to nakonec bude. S odstupem několika dní jsem proto při opakovaném rozhovoru s respondentkou již její naraci citlivě ale pokud možno co nejméně invazivně moderoval. Během jejího příběhu jsem kladl otázky, které následně vedly k dalšímu spontánnímu vyprávění a sdělení informací, které nebyly dosud vůbec vyřčeny, či byly v minulém interview zmíněny pouze okrajově, stroze, neúplně či nejasně (např. „bylo to prostě špatné období“). Po analýze nově provedené cca 48 min. nahrávky, tedy o něco kratšího audiozáznamu, než který jsem pořídil u první provedené narace, jsem k mému překvapení dosáhl velkého objemu informací, kdy např. „špatné období“ již bylo mnohem podrobněji rozvedeno a konkretizováno na oblast finanční, rodinnou, pracovní a další mechanismy, jimiž bylo překlenuto. To mě utvrdilo v rozhodnutí, jednotlivé budoucí narace doprovázet dotazy a tento opakovaný rozhovor již integrovat do vznikajícího výzkumu, neboť jsem v něm dosáhl hutných a podstatných informací.

Všechny rozhovory jsem s narátory prováděl postupně v předem dohodnutých termínech. Pro kostru narativní analýzy jsem použil celkem pět rozhovorů, které se odehrávaly v Liberci v různém prostředí (terasa kavárny, byt, soukromá zahrada, kancelář), tedy na místech, která vyhovovala zejména respondentům a kde se cítili komfortně. Před započtím každého vyprávění jsem zopakoval téma a připomněl zásadní otázky, které mě ve vyprávění zajímají, či ty, jež jsem považoval za vhodné se o nich zmínit. To proto, abych do samotné monologické fáze narací coby výzkumník, pokud možno co nejméně zasahoval a neprováděl zbytečně rušivé či tematizující intervence, které by mohly mít vliv na odvádění či odbíhání od původní spontánní myšlenky vyprávění. Rovněž jsem dbal na to, abych každého narátora co možná nejméně konfrontoval se standardizovanými otázkami, ale naopak ho povzbuzoval k co možná největšímu samovolnému vyprávění s minimem přerušování rozhovoru vinou pokládání dodatečných dotazů.

6.5 Etika výzkumu

Vzhledem k tomu, že jsem coby výzkumník znal respondenty osobně, v rámci zachování etiky výzkumu jsem bedlivě hleděl na to, abych se vyvaroval doptávání se na některé události, o nichž jsem v některých málo případech věděl, že se staly, ale narátor se o nich sám ve svém vyprávění nezmínil. Všechna narativní interview byla směřována k volnému vyprávění životního příběhu, odehrávajícím se v časovém úseku v období do šesti měsíců před opuštěním Armády ČR až do současnosti, tedy do doby, během které tito bývalí profesionálové na civilním trhu práce aplikovali konkrétní strategie, pro nalezení a adaptování se v novém pracovním prostředí. Během samotného nahrávání rozhovorů jsem si paralelně psal do sešitu důležité poznámky zejména u pasáží, v nichž jsem se ve vyprávěném příběhu ztratil, či ne vždy zcela nepochopil posloupnost či souvislosti. Rovněž jsem si poznamenal takové body, o nichž bych se chtěl dozvědět více, ale respondent je ve svém vyprávění přešel či dále nerozvedl. V takovém případě jsem do interview ihned nevstupoval, ale počkal na to, až vypravěč dopoví svoji myšlenku a následně mu položil dotaz, který se vztahoval k právě vyřčenému, jehož obsah se týkal situací, témat či životní fáze, která byla pouze sporadicky zmíněna či zcela opomenuta. Takové mé přerušení vypravěče jsem doprovázel zpravidla větami typu: „Jestli tomu tedy dobře rozumím, v té době jsi..., když se vrátím k tomu..., co potom následovalo? Jak jsi se choval(a)? Co se odehrálo v té době?“ Rovněž jsem si pomáhal spojeními typu: kvůli tomu..., zatímco..., když..., protože..., od té doby...apod.

Během celých vyprávění jsem dbal na to, abych porozuměl nejenom celému kontextu příběhu, ale zároveň do svých poznámek zachytil, pokud možno, i celou škálu nonverbálních aspektů sděleného, které nejsou z audionahrávek vyjma dlouhých pomlček, nádechů či rychlosti mluvy zjevně patrné, neboť bych je při přepisu audionahrávek mohl lehce zapomenout. Proto jsem si pomocí zkratků či emotikonů poznamenával např. vzdechy, výšku tónu hlasu, gesta, mimiku, pomlky, ticho, ale i pohledy, svírání medailonku na krku, hraní si s různými předměty v rukou (pivní tácek, točení prstenem, hlazení náramkových hodinek apod.), mnutí si čela a obočí, vrtění se na židli, aj., kdy na každém jednotlivém vypravěči bylo vidět, jakými emocemi svůj příběh líčí. Nezřídka tak bylo zcela rozpoznatelné dojetí, či nával nepříjemných emocí, při vzpomínání na konkrétní etapy prožitého, čímž jsem nesledoval pouze obsah narativu, ale také i to, jak a v jakém smyslu byl pronesen.

To mě vedlo k tomu, abych s respondentem udržoval co nejvíce oční kontakt a projevoval upřímný zájem o vyprávění, jelikož jen strohé zapisování si poznámek a nekladení doplňujících otázek mohlo narušit spontánní přátelskou atmosféru, s rizikem navození menšího zájmu vypravěče, či uchýlení se k útržkovité strohosti, omezující se na pouhé fakty ze strany vypravěče, jaké se mi dostalo při pilotním rozhovoru.

Jednotlivá interview probíhala v době od 23.4.2020 do 26.6.2020. Stopáž uskutečněných rozhovorů celkově dosáhla 155 min., přičemž nejkratší rozhovor proběhl v rozmezí 16 min. a nejdelší dosáhl délky 48 min. Po skončení interview jsem pro ucelenost a eventuální rozluštění vyvstalých dílčích nejasností příběhů, položil doplňující narativizující otázky, které respondenti osvětlili dalším krátkým objasňujícím vyprávěním či odpovědí. Nakonec jsem každému komunikačnímu partnerovi poděkoval a v přátelském duchu se s ním rozloučil.

Jako zásadní součást při realizaci tohoto výzkumu se ukázala být zejména schopnost, oprostít se od svých domněnek či předpokladu a z nastrádaných mnoha dat pojmenovat jednotlivé kategorie, z nichž jsem se snažil vygenerovat asociace nutné, pro tvorbu podnětných otázek v rámci dalšího třídění informací i vzhledů do sledované oblasti. To vyžadovalo úplné ponoření se do všech nashromážděných údajů, z nichž vyvstávaly různé aspekty, kdy řada respondentských interpretací evokovala kladení si nových otázek ve snaze nalézt na ně odpovědi, které mi posléze umožnili vzájemně propojovat jednotlivé kategorie.

Skrze získaná data bylo mojí snahou „poznat a porozumět částečnému výseku skutečnosti z perspektivy respondentova světa, vedoucí k rekonstrukci minulého či budoucího života skrze jeho aktuální pohled“ (Švaříček, Šedřová a kol. 2007, s. 127), kdy všechny pořízené informace jsem dále analyzoval prostřednictvím kvalitativní zakotvené teorie, což je dle Strauss a Corbinové, jak uvádí Haasová (2005, s. 40–41) „teorie induktivní, vytvořena a prozatím ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu, kdy jejich komparací, necháváme, ať se vynoří to, co je v získaných informacích významné.“

Přestože se ve své rigorózní práci nezabývám problematikou snažící se eliminovat negativní dopad propouštění vybraných vojáků jako takovou, ale okrajově spíše tím, kam dále směřují jejich „*kroky*“, po opuštění AČR, skrze armádní outplacement mě zajímá, celková role a míra jeho podílu při přechodu těchto respondentů do civilu.

Dílní otázkou tohoto výzkumu bylo, zjistit, co z něho sami komunikační partneři využili, nebo jim bylo poskytnuto pro jejich „kariérní restart“. Vzhledem k tomu, že se věnuji tématu druhé kariéry vojáků stejně jako kolegyně Ing. Kristýna Binková PhD. z Univerzity obrany v Brně, která se v její disertační práci s názvem „*Příprava vojenského profesionála AČR na druhou kariéru*“, snažila identifikovat hlavní aspekty vnímání kariéry profesionálního vojáka a jeho preference z hlediska možností přípravy na tzv. druhou kariéru, kontaktoval jsem tuto autorku skrze email a požádal ji o spolupráci, při komparaci mého a jejího výzkumu. S tímto kolegyně Binková souhlasila a laskavě mi poskytla část jejích materiálů, kde prezentovala výsledky a závěry svého šetření.

Mým cílem zde tedy bylo, dodat nová fakta v návaznosti a rozšíření platnosti již provedeného výzkumu Dr. Binkové z roku 2018, pro vykazání dalších validních dat do odborné diskuse, kdy mnou zjištěné výsledky lze využít či publikovat v odborných vojenských časopisech (např. *Vojenské rozhledy*) měsíčních periodikách ministerstva obrany ČR (např. *Areport*), či tematicky zaměřených konferencích.⁷⁴

Údaje mnou získané z audionahrávek při zachování anonymity respondentů, jejichž jména jsem v tomto textu nahradil pseudonymy, byly využity výhradně pro účely sledovaného výzkumu, přičemž před započítáním každého rozhovoru dal každý jeho účastník písemný souhlas, aby veškerý takto pořízený materiál byl použit pouze pro akademické záměry, a tím nedošlo k porušení práva na ochranu osobnosti.

6.6 Struktura výzkumného designu

Vzhledem k tomu, že byl prováděn výzkum, v němž jsem disponoval profesními i interními zkušenostmi, bylo u mě zásadní, ovládnout dovednosti v podobě udržení si odstupů při sledování a odhalování podstaty něčích zkušeností. To je klíčové pro nezkrácené porozumění podstatného jevu, na jehož základě bylo mým cílem vytvořit platnou a spolehlivou teorii, na podkladě zjištěných detailních a individuálních informací, které bych pomocí kvantitativní metodologie nemohl zachytit.

⁷⁴ Disertační práci nazvanou: *Příprava vojenského profesionála AČR na druhou kariéru* od autorky Ing. Kristýny Binkové PhD. se mi podařilo získat skrze meziknihovní spolupráci, kdy odkaz na toto dílo řádně cituji (pozn. autora).

Zde je nutné zmínit, že jsem neusiloval o předložení nutně pravdivé reality z pohledu mých komunikačních partnerů, ale o zachycení a interpretaci jejich spontánnosti, kterou prezentují a popisují jimi prožitou událost při odchodu z AČR, na jejímž základě oni osobně následně mobilizovali a aplikovali strategie pro nové pracovní uplatnění na trhu práce, při paralelním vysledování toho, zda tím nově budují tzv. druhou kariéru.

Výsledkem výzkumu je pak teoretické vyjádření andragogicky zakotvené teorie ze zkoumané výseče prožité reality osob, kdy zakotvenou teorii nejprve kotvím v teoretické části, kde se zaměřuji zejména na: životní dráhu, pracovní dráhu, syntetický status, změnu, či mobilizovatelné prvky v podobě lidského a sociálního kapitálu, tedy podstatné jevy, které se vzájemně prolínají a souvisejí s fenoménem pracovní a kariérní změny dospělého jedince.

Zakotvené specifikum tak spočívá ve zkoumané oblasti, popisující osobní zkušenosti při přechodu na tzv. druhou kariéru, které je platné a odpovídající primárně sledovanému vzorku respondentů v tomto výzkumu, kdy takto vytvořená zakotvená teorie vyvstává z empirických dat, co možná nejvěrněji odpovídá zkoumané oblasti a vysvětluje ji, a která ve svém důsledku může nalézt své praktické využití s andragogickým přesahem i do jiných oborů.

Vzhledem k zaměření, co vybraní bývalí profesionální vojáci po propuštění z AČR mobilizovali a jaké strategie aplikovali v rámci jejich nového pracovního a kariérního uplatnění, znamenalo jednoznačně a co možná nejvýstižněji konkretizovat **základní (centrální) výzkumnou otázku**, kterou jsem definoval: **Zda a jak komunikační partneři budovali po odchodu z AČR druhou profesní kariéru**. Na základě takto formulované zkoumané problematiky bylo možné sledovat nejen jejich určité zvolené strategie a faktické mobilizační instrumenty, ale zároveň i to, jestli si na nově nalezených pracovních místech a pozicích respondenti budují svoji druhou kariéru a zda to za svoji druhou profesní kariéru považují.

6.7 Dílčí kroky práce s daty

1.) Po uskutečnění a nahrání všech rozhovorů jsem pro lepší přehled o všech pěti respondentech vytvořil shrnující tabulku č. 6: Údaje o zkoumaném vzorku v době odchodu z AČR (viz kapitola 6.3 Objekt zkoumání).

2.) Následně jsem každou jednotlivou audionahrávku se všemi detaily kompletně slovo od slova přepsal do elektronické podoby. Tím bylo získáno velkého množství dat, a to celkem na 28,5 listech, resp. 57 stranách o formátu A4, přepsaných stylem Times New Roman, o velikosti písma 12, zarovnaným do bloku s řádkováním 1,5 řádku.

3.) Dalším mým krokem bylo to, že jsem každou jednotlivou naraci vytiskl a opětovně ji několikrát přečetl a snažil se o textu, resp. o každém interview více přemýšlet v širším a hlubším kontextu. Výstupem této fáze s daty bylo utřídění si všech jednotlivých příběhů, čímž jsem dosáhl celkové orientace v textu. Následně jsem vymezil jednotlivé větné úseky, na jejichž základě jsem mohl jednotlivá vyprávění komparovat a hledat v nich společné a rozdílné informace zacílené na základní výzkumnou otázku.

4.) Dále jsem každou jednotlivou naraci vytiskl a opětovně ji několikrát přečetl a snažil se o textu, resp. o každém interview více přemýšlet v širším a hlubším kontextu. Výstupem této fáze s daty bylo utřídění si všech jednotlivých příběhů, čímž jsem dosáhl celkové orientace v textu. Následně jsem vymezil jednotlivé větné úseky, na jejichž základě jsem mohl jednotlivá vyprávění komparovat a hledat v nich společné a rozdílné informace zacílené na základní výzkumnou otázku.

Nyní jsem přistoupil k **otevřenému kódování**, u něhož jsem provedl postupně celkem 4 fáze:

- Nalezení významových jednotek z úseků textu, nesoucí informaci.
- Provedení konceptualizace, kdy text byl rozdělen na významové jednotky, které jsem okódoval. Takto jsem pojmy převedl do tvaru kódů.
- Provedení kategorizace, tedy seskupení okódovaných pojmů na základě jejich významových podobností a sloučení je do 4 jednotlivých výchozích kategorií.
- U výchozích kategorií jsem následně jejich vlastností rozvinul pomocí dimenzí vlastností, čímž jsem dosáhl dimenzionalizace.

Ve všech textech jsem postupoval tak, že jsem si po přečtení každé jednotlivé věty či souvětí položil otázku, o co v ní šlo? Jaké konkrétní obsahové sdělení tato někdy velmi krátká či naopak dlouhá pasáž prezentuje.

Vždy se tak v úseku textu, který nesl informaci, jednalo o událost, dění či případ, kdy provedenou konceptualizací (výstižným shrnutím sděleného textu) jsem takto **zachycenou ústřední myšlenku pojmenoval** konkrétním **pojmem (dimenzí)** (Strauss a Corbinová 1999, s. 43–44).

Na každé stránce A4 papíru jsem **každý pojem označil kódem**, který jsem zapsal obyčejnou tužkou, což se při práci s textem ukázalo jako prozíravý nápad, neboť se mi častokrát stávalo, že jsem s odstupem času určitému konkrétnímu pojmu přiřadil, resp. vymyslel výstižnější název, kterým jsem bez zbytečného škrtání nahradil pojem původní.

Tím jsem zachoval přehlednost mých poznámek a ušetřil si vedle starostí i mnoho času, přičemž reverzní strana listu papíru mi nezřídka sloužila pro psaní poznámek k jednotlivým pojům.⁷⁵

Postup přiřazování kódů byl následující. Jako příklad zde uvádím konkrétní zkrácenou citaci od respondentky Markéty, která popisovala její bývalou pracovní činnost v AČR:

Markéta: „Já jsem měla dlouhodobý úkol, přepracovávat špatné dokumenty, které nám byly vráceny z archivu, a ty mnou předělané dokumenty, šly zpátky do archivu a tam byly skartované. Pozbývalo mi to jakýkoliv smysl, prostě jsem cítila, že už je to asi konečná“ (Markéta 2.5).

V ukázce textu označeným kódem Markéta 2.5 první číslice označovala stránku textu a druhá cifra představovala jednotlivou pasáž textu. Ta, se u jednotlivých kódů lišila svojí délkou, od krátké věty po dlouhé souvětí. Takto jsem dosáhl u každého respondenta několika desítek naračnických kódů, jejichž počet se lišil podle hutnosti a informačního obsahu jednotlivých příběhů. V průměru obsahovala každá strana narace cca 7 až 17 kódů. Podoba kódování byla u všech respondentských příběhů stejná.

⁷⁵ Psaní si poznámek na list papíru jsem zvolil rovněž proto, že ručně psaný text se mi snadněji pamatoval a osobně se mi s ním celkově lépe pracovalo, při následném přemítání nad konkrétními pojmy. Další výhodou byla lehká přenosnost narácí a okamžitá možnost s nimi pracovat, oproti PC, či notebooku (pozn. autora).

Z úryvku textu výše jsem na příkladu Markéty usoudil, že vykonávala naprosto zbytečnou práci, která jí nedávala smysl. Proto jsem v tomto konkrétním případě toto souvětí okódované 2.5 pojmenoval nejvýstižněji ve smyslu sdělené informace: smysl práce.

Ovšem tento okódovaný pojem (dimenze) ve své podstatě mohl/a dle mého názoru vyjadřovat daleko víc, jakožto i povahu práce, nespokojenost, frustraci, touhu po změně, bod zlomu, nalezení určitého limitu. Zároveň mohl svým způsobem představovat i stresor, pracovní bariéru a jistě by se našla i jiná kódová pojmenování, která by se dala označit jako další sekundární pojmy, protože v této fázi kódování jsem předpokládal, že vše může souviset se vším a informace se mohou vzájemně úzce interakčně prolínat.⁷⁶

Zde chci uvést, že kód nazvaný smysl práce, byl opakovaně zachycen i u ostatních narátorů. Stejně tak tomu bylo i v případě jinak pojmenovaných a opakujících se kódů. Proto se v celkovém počtu všech získaných kódů nejedná o početní vyjádření jedinečného či originálního kódu, ale jde o celkový součet mnou takto pochopených kódů, které jsem ze zachycené informace z konkrétní pasáže textu u každého vypravěče zachytil. V prvotní fázi otevřeného kódování byl veškerý **textový materiál rozdělen na významové jednotky (pojmy), kterým jsem následně přiřadil určitý kód**, kdy správné, resp. co nejpřesnější pojmenování kódu záviselo na vnímání nejen samotné verbálně sdělené informace, ale i nonverbálního vyjádření a podbarvení tónu hlasu. Současně jsem v této počáteční fázi práce s textem dbal na to, abych při formulaci jednotlivých kódů na základě sdělené informace do nich nepromítal své interpretace v návaznosti na to, co komunikační partner uvedl. Zároveň je potřeba na příkladu kódu 2.5 (smysl práce), zmínit, že se prolínal ve všech naracích, kde jsem jej přiřadil k hlavním důvodům při odchodu z AČR, prioritě při hledání a nalezení nové práce, kdy v neposlední řadě ovlivnil plánování kariéry a orientaci v kritickém uzlu životní, potažmo novou pracovní dráhu komunikačních partnerů.

V počátcích u otevřeného kódování pro mě bylo velmi obtížné, odlišit podstatnou informaci od méně významné až bezvýznamné, kdy má citlivost vůči kontextu a obsahu sděleného se lepšila až po vícenásobném přečtení textu. Po určité době jsem v textu dokázal odlišit důležitý obsah interpretace od tzv. „slovní vaty“.

⁷⁶ V této fázi otevřeného kódování jsem nevěděl, k jakému doposud neodkrytému konkrétnímu ústřednímu jevu (ústřední myšlence) – neboli centrální kategorii se budou jednotlivé kódy na základě podobné či rozdílné sdělené informace v průběhu kategorizace (seskupování pojmů do jednotlivých kategorií) ubírat (pozn. autora).

Tím jsem nakonec docílil toho, že jsem např. příběh Markéty zredukoval z prvotních 153 kódů na konečných 109. Tohoto zúžení bylo dosaženo i tím, že jsem některé původní kódy vzájemně pospojoval, jelikož vyjadřovaly de facto stejnou informaci, která se v textu iteračně objevila.

Určité nezanedbatelné redukce kódů jsem stejným postupem dosáhl i u zbylých narácí. Konkrétně jsem u jednotlivých respondentů dosáhl níže uvedených kódů: Markéta: 11 stran A4/109 kódů, Václav: 8 stran A4/44 kódů, Patrik: 13 stran A4/39 kódů, Milan: 17 stran A4/75 kódů a Luboš: 8 stran A4/77 kódů, kdy celkem se jednalo o 344 kódů. I tak se stále jednalo o značný počet významových kódů, jejichž jednotlivé významové interpretace by zabraly abnormální časovou i textovou délku, při velké pravděpodobnosti rozmělnění či úplného vytracení výpovědní hodnoty.

5.) Tím, že jsem od všech komunikačních partnerů disponoval značně velkým počtem kódů, snažil jsem v nich nalézt společnou informaci, která by se po vynoření z kvanta dat vztahovala k podobným událostem, orientovaných na základní výzkumnou otázku, jež byla pro lepší orientaci rozložena do čtyř níže uvedených pomocných výzkumných otázek. V této fázi otevřeného kódování jsem následně přistoupil ke **konceptualizaci**, spočívající v přiřazování pouze takových kódů, které svým obsahovým sdělením úzce korespondovaly s jednotlivými pomocnými výzkumnými otázkami. To současně umožnilo bližší nahlédnutí do sledované problematiky (Strauss a Corbinová 1999, s. 42–44).

Základní výzkumná otázka:

Zda a jak komunikační partneři budovali po odchodu z AČR druhou profesní kariéru?

Pomocné výzkumné otázky:

- 1.) *Z jakých důvodů komunikační partneři volili práci v AČR a mimo ni?*
- 2.) *Jaké strategie komunikační partneři uplatňovali a co mobilizovali v rámci nově zvolené práce či druhé kariéry?⁷⁷*
- 3.) *Jak komunikační partneři reflektovali kritický uzel životní dráhy v podobě změny jejich pracovního uplatnění, a byla pro ně tato změna současně i změnou sociální?*
- 4.) *Jak komunikační partneři reflektují své perspektivy a priority skrze jejich nová pracovní místa a zda v nich budují svoji 2. kariéru?*

⁷⁷ Druhá pomocná výzkumná otázka tedy jinými slovy sledovala, čím vším respondenti rozvíjeli jejich lidský kapitál pro nové pracovní-kariéerní uplatnění na trhu práce (pozn. autora).

Hlavním smyslem vytvoření těchto 4 pomocných výzkumných otázek napříč všemi naracemi bylo, ke každé z nich přiřadit od všech respondentů významové kódy, nesoucí co nejvíc společných znaků, přičemž jsem předem nevěděl, jaká konkrétní informace ke každé jednotlivé výzkumné otázce vyvstane. Výstupem této fáze otevřeného kódování bylo **vytvoření celkem 4 výchozích kategorií**, kde každá z nich obsahovala seskupené kódy s výpovědní hodnotou v podobě nalezené opakovatelnosti, ve vztahu k nacházení pracovního uplatnění jak před vstupem do AČR, tak po odchodu z armády, při sledování budování druhé kariéry.

Provedením kategorizace, tedy přiřazením nejpočetnějších kódů ke každé pomocné výzkumné otázce, jsem ze všech naračních příběhů dosáhl vytěžení základních a podstatných informací implementovaných ve formě vytvořených **výchozích kategorií**.

Ty jsem pojmenoval: (**pracovní odchod, mobilizační kapitál, pracovní změna, pracovní motivace**).⁷⁸

Vyselektované údaje (kódy) byly v každé kategorii následně **dimenzionalizací** podrobněji propracovány ve smyslu škály jejich charakterových vlastností, čímž došlo k **rozvinutí obecných vlastností jednotlivých kategorií** pomocí dimenzí: místa, času, intenzity, rychlosti, doby, rozsahu, formy, míry apod. (Strauss a Corbinová 1999, s. 48–51).

Příklad dimenzionalizace předkládám níže:

kategorie → **vlastnost kategorie** → **dimenzionální rozsah vlastnosti kategorie**
pracovní odchod → doba trvání → odchod na přechodnou dobu x odchod na stálo

Skrze dimenzionalizaci jsem se napříč všemi 4 výchozími kategoriemi na základě položení si 7 univerzálních otázek, jež zmiňuje Řiháček (2010, s. 28–30), resp. základních otázek dle Strausse a Corbinové (1999, s. 55–57), podrobně v rámci teoretické citlivosti zaměřil na to:

⁷⁸ Proces a jednotlivé kroky kódování pomocí 4 pomocných výzkumných otázek uvádím v příloze tohoto textu (pozn. autora).

- 1.) **Co** komunikační partnery přimělo odejít z AČR? Co odchod/opuštění AČR zapříčinilo? Co všechno tento odchod ovlivnil? Co tomuto rozhodnutí předcházelo? Co očekávali? Co chtěli po odchodu z AČR dělat? Co při odchodu pociťovali? Co jim práce přinášela? Co tato pracovní/životní změna znamenala? Co tato změna zapříčinila, ovlivnila, přinesla? Co pracovní odchod doprovázelo? Co pro ně nová práce představuje a znamená? Co je překvapilo, zklamalo? Co je štve?
- 2.) **Kdo** je přiměl odejít z AČR? Kdo odchod zavínil, vymyslel, naplánoval? Kdo pracovní změnou trpěl? Kdo jim pomohl při hledání nové práce?
- 3.) **Kde** chtěli nově sloužit/pracovat? Kde hledali novou práci? Kde našli nové pracovní uplatnění? Zda a kde budovali 2. kariéru?
- 4.) **Kdy** se rozhodli odejít? Kdy opustili AČR? Kdy vstoupili na trh práce (zda to bylo v období krize, která v ČR okolo roku 2009 panovala? Kdy prošli nejtěžším obdobím? Kdy se cítili nejhůře, kdy nejlépe?
- 5.) **Jak** prožívali odchod z AČR? Jak dlouho hledal/a novou práci? Jak hledali práci? Jaký byl jejich pracovní přechod? Jak vnímali novou práci? Jaké pomoci a podpory se jim dostalo? Jaký rozsah pomoci dostali a využili? Jak dlouho jim trval (měl trvat) služební závazek? Jak dlouho u AČR sloužili? Jak prožívali kritický uzel životní dráhy? Jak zvládali pracovní přechod?
- 6.) **Čím** chtěli v civilu být? Čím vším disponovali před vstupem na trh práce? Čím pro něho pracovní změna byla? Byla to změna sociální? Čím získali nové pracovní uplatnění?
- 7.) **Proč** opustili pracovní/slужební místo? Proč vstoupili do nové konkrétní práce? Proč k pracovní změně došlo? Proč si zvolili nové pracovní místo či pracovní pozici, aj.? Proč nově buduje 2. profesní kariéru? Proč v minulé práci budovali či nebudovali kariéru? Apod.

Takto získané údaje na podkladě shora položených obecných otázek jsem u všech výchozích kategorií dával do vzájemných souvislostí. Smyslem této dimenzionalizace bylo v příbězích komunikačních partnerů nalézt opakovatelnost, či odlišnost v jejich jednáních a interakcích, zaměřených nejenom na zvládnutí jevu v podobě hledání nového pracovního a kariérního uplatnění, ale rovněž i na to, zachytit v co možná největší a nejširší míře proběhlé složitosti a změny, při sledování jejich určitého úseku životní dráhy. Tím bylo ke každé kategorii získáno jejího dimenzionálního profilu.

6.) Dalším mým krokem bylo, všechny 4 již dimenzionalizované výchozí kategorie (pracovní odchod, mobilizační kapitál, pracovní změna, pracovní motivace) mezi sebou na základě zjištěných dat provázat a nalézt mezi nimi vzájemně vztahy. Za tímto účelem jsem v rámci **axiálního kódování** z údajů k jednotlivým kategoriím vytvořil subkategorie, které jsem následně zasadil do **paradigmatického modelu** viz níže (Strauss a Corbinová 1999, s. 70–78).

Tvorba subkategorií pro paradigmatický model

Po detailní analýze zakotvených údajů k jednotlivým výchozím kategoriím bylo z naračnických dat zjištěno, že pracovní **odchod z AČR byl** u všech komunikačních partnerů **vynucen**, a to: dobrovolně a nedobrovolně, kdy důvody se u jednotlivých komunikačních partnerů lišily:

Patrik: Dobrovolný odchod z rodinných důvodů a eliminace velkého dojíždění za prací.

Markéta: Dobrovolný odchod z důvodu špatného pracovního klimatu a pozbytí smyslu práce.

Milan: Dobrovolný odchod z důvodu pozbytí smyslu práce a hledání práce, která by ho vnitřně naplňovala.

Luboš: Nedobrovolný odchod z důvodu konfliktu s vedením, kdy byl donucen přerušit kariérní trasu vojáka z povolání.

Václav: Nedobrovolný odchod z důvodu zrušení tabulkového místa, kdy mu byla přerušena kariérní trasa vojáka z povolání.

Jelikož tyto a jiné vnější a vnitřní vlivy se staly pro respondenty nepřekonatelnou pracovní překážkou, jež vyústila k interakci ve formě opuštění armády, znamenal odchod z AČR nejenom následek této záměrné interakce, ale zároveň i nutnost, přijmout (zaujmout) určitou strategii, která se stala součástí jednání, zaměřeného na zvládnutí jevu v podobě vyvstálé potřeby hledat si novou práci a 2. profesní kariéru.

S odkazem na shora uvedené jsem vytvořil k 1. výchozí kategorii (Pracovní odchod), **subkategorii** nazvanou **pracovní bariéra**. Podobným postupem, tedy hloubkovým sledováním naračnických dat, jsem ke všem výchozím kategoriím vytvořil subkategorie viz níže:

Subkategorie výchozích kategorií zasazené do paradigmatického modelu:

A: **Pracovní bariéra** jakožto příčinná podmínka ve vztahu k pracovnímu odchodu.

B: **Regulace pracovní-kariéerní trasy** (ve vztahu ke všem výchozím kategoriím).

C: **Faktory pracovní-kariéerní regulace** (ve vztahu k pracovní motivaci).

D: **Transfer drilů** (ve vztahu k pracovní změně).

E: **Nástroje pracovní-kariéerního restartu** (ve vztahu k mobilizačnímu kapitálu).

F: **Pracovní-kariéerní uplatnění následky** (ve vztahu k pracovní změně).

Použití paradigmatického modelu:

A) PŘÍČINNÁ PODMÍNKA = Pracovní bariéra (překážka, jež vyvolala odchod z AČR)

„Jakákoliv událost výrok, činnost, nebo něčí chování, či soubor různých událostí, důvodů, nebo okolností, vedoucích ke vzniku jevu. Na tyto příčinné podmínky ukazují slova: protože, od té doby, následkem, z důvodu, kvůli apod.“ (Strauss a Corbinová 1999, s. 73–74).

↓

B) JEV = Regulace pracovní-kariéerní trasy (hledání nové práce a 2. kariéry)

„Ústřední událost, myšlenka, dění, nebo případ, na který se zaměřuje soubor zvládajících nebo ovládajících jednání či interakcí, nebo k němuž má tento soubor jednání nějaký vztah“ (Strauss a Corbinová 1999, s. 73).

↓

C) KONTEXT = Faktory pracovní-kariéerní regulace (vše související s nacházením nového pracovního uplatnění a 2. kariéry)

„Vlastnosti, podmínky a okolnosti, které náleží a souvisejí s daným jevem. Soubor konkrétních podmínek, které se vážou s jevem, a na jejichž základě jsou následně uplatňovány strategie, jednání, nebo interakce, s cílem zvládnout, ovládnout, vyřešit, vykonat, nebo reagovat na konkrétní jev“ (Strauss a Corbinová 1999, s. 74–75).

↓

D) INTERVENUJÍCÍ PODMÍNKY = Transfer drilů (ztěžující a zlehčující vlivy)

„Široký soubor podmínek, které ovlivňují (uskutečněné i neuskutečněné) jednání nebo interakce, kdy usnadňují nebo znesnadňují použití strategií v určitém kontextu pro zvládnutí

(řešení) jevu. Zahrnují: čas, prostor, kulturu, ekonomický status, zaměstnání, historii, individuální biografii, přičemž roli hraje: kde se to stalo, kdy se to stalo, věk, zkušenosti, všechny složky dostupného kapitálu, znalosti, informace, dosah a rozsah možné pomoci, aj. (Intervenující podmínky mimo jiné vysvětlují, proč jedna osoba dosáhla něčeho a druhá ne, proč jedna měla, nebo využila určitou strategii a druhá nikoli, apod.“ (Strauss a Corbinová 1999, s. 75–76).⁷⁹

↓

E) STRATEGIE JEDNÁNÍ – INTERAKCE = Nástroje pracovní-kariérního restartu
(všechny složky kapitálu)

↓

„Strategie, taktiky a mobilizační nástroje použité v reakci na určitý jev“ (Strauss a Corbinová 1999, s. 76–77).

↓

F) NÁSLEDEK = Pracovní-kariérní restart (nalezení nového pracovního uplatnění a budování 2. kariéry)

„Následek nebo výsledek v reakci na daný jev. Událost nebo situace, formy jednání, interakce jako reakce, vedoucí ke zlepšení či zhoršení jevu v současnosti či budoucnosti“ (Strauss a Corbinová 1999, s. 78).

Vytvoření shora uvedeného paradigmatického modelu mi vedle výhody přemýšlet o datech systematicky, zároveň umožnilo získané údaje k sobě vzájemně vztahovat (Šedřová 2005, s. 124–125). Smyslem zde bylo navázat na otevřené kódování, v němž došlo ke stanovení kategorií s určením jejich vlastností, kdy takto získané údaje byly novým způsobem rozebrány a opětovně poskládány dohromady, s cílem, rozvinout stávající 4 výchozí kategorie a vytvořit z nich později kategorii centrální (Strauss a Corbinová 1999, s. 70–71).

⁷⁹ Transfer drillů jsem do intervenujících podmínek zanesl ve smyslu aplikovaného chování a dovedností, které komunikační partneři v AČR nabyly a následně přenesly na trh práce (pozn. autora).

Vztahy mezi jednotlivými výchozími kategoriemi jsem dále v rámci axiálního kódování propojoval, pokládáním otázek do jednotlivých částí paradigmatického modelu viz níže, s upřením pozornosti zacílené zejména na:

- bližší určení jevu, pomocí podmínek, které ho zapříčiňují,
- kontext, v podobě souboru vlastností jevu,
- strategiím, jednáním a interakcím, pomocí nichž je jev zvládán a
- následkům těchto strategií a interakcí (Strauss a Corbinová 1999, s. 71).

Postup, při propojování výchozích kategorií a jejich uvádění do vzájemných paradigmatických vztahů, na základě mnou položených otázek, byl následující:

Co je to, když voják musí z jakéhokoliv důvodu či příčiny opustit armádu, resp. stávající pracovní zaměstnání? Tím pro něho vznikne pracovní bariéra, jelikož nemůže, nebo nechce z nějakého důvodu vykonávat svoji současnou práci.

A): Vznik příčinné podmínky: Pracovní bariéra.

Otázka: Jak komunikační partneři reagují na vznik pracovní bariéry?

Odpověď: Při vzniku pracovní bariéry komunikační partneři přistupují k jejímu zdolání.

Zjištěný výstup: Když komunikační partneři pracovní bariéru nezdolají, opouštějí svá stávající pracovní místa.

↓

B): Vznik jevu: Regulace pracovní-kariéerní trasy.

Otázka: K čemu se komunikační partneři při hledání jejich pracovní-kariéerní trasy uchylují?

Odpověď: Při hledání pracovní-kariéerní trasy se komunikační partneři uchylují k mobilizaci veškerého dostupného kapitálu.

Zjištěný výstup: Komunikační partneři po mobilizaci jejich kapitálu následně regulují své pracovní-kariéerní trasy.

↓

C): Kontext: Faktory pracovní-kariéerní regulace.

Otázka: Na základě, čeho komunikační partneři hledají nová pracovní-kariéerní uplatnění?

Odpověď: Při hledání nových pracovní-kariéerních uplatnění se komunikační partneři řídí vnějšími a vnitřními faktory.

Zjištěný výstup: Podle vnějších a vnitřních faktorů komunikační partneři regulují a orientují svá pracovní-kariéerní uplatnění.



D:) Intervenující podmínka: Transfer drillů.

Otázka: Co komunikačním partnerům ztěžuje či zlehčuje jejich nové pracovní uplatnění?

Odpověď: Komunikačním partnerům nové pracovní uplatnění ztěžuje nebo ulehčuje jejich nacvičené chování, jež si osvojili v AČR, a které si z AČR přenášejí do nového zaměstnání.

Zjištěný výstup: Transfer drillů ovlivňuje pracovní trasu bývalých profesionálních vojáků.



E:) Strategie jednání a interakce v reakci na daný jev: Nástroje pracovního restartu.

Otázka: Jaké nástroje při zvládnutí regulace pracovní trasy komunikační partneři používají?

Odpověď: Při regulaci pracovní trasy komunikační partneři používají nástroje, směřující k restartu pracovní trasy.

Zjištěný výstup: Když komunikační partneři použijí nástroje pracovního restartu, zvládají adaptaci při hledání nového pracovního a kariérního uplatnění.



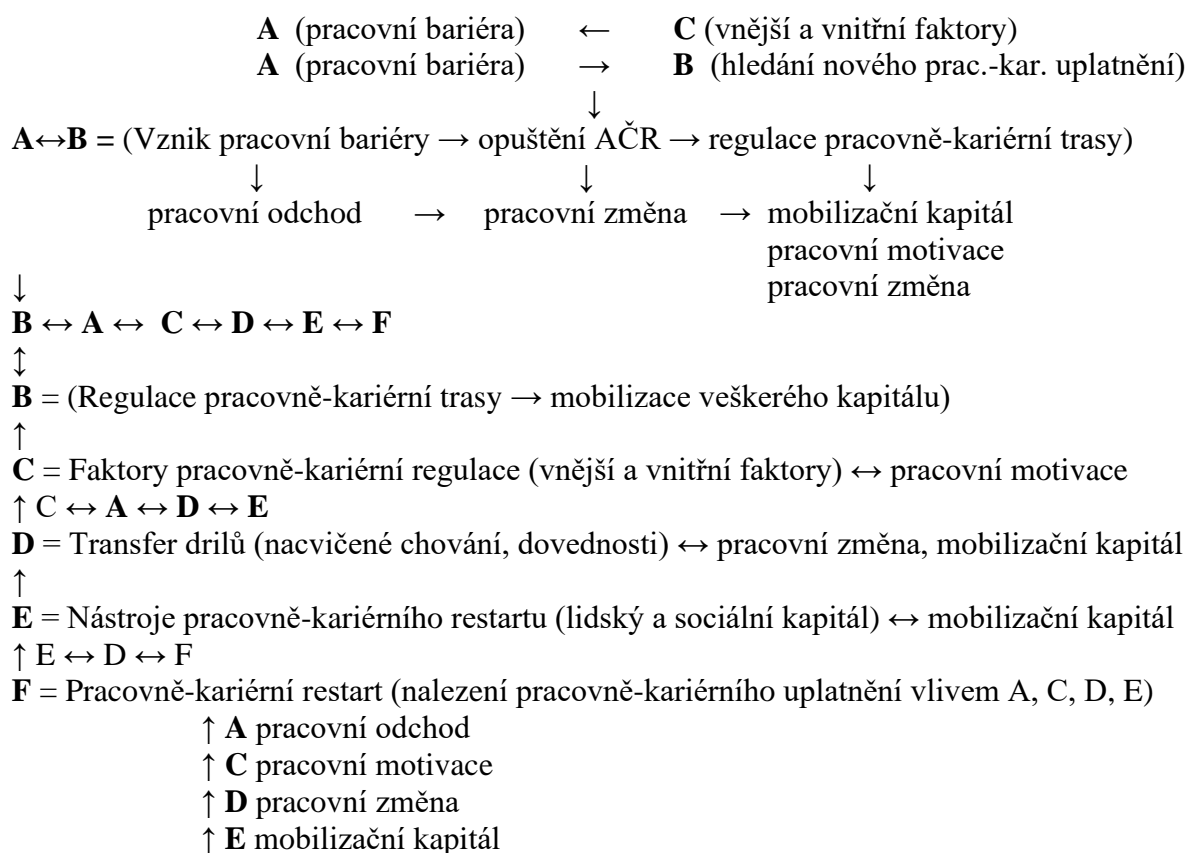
F:) Následek: Pracovní restart.

Otázka: Co je vyústěním regulace pracovní trasy u komunikačních partnerů?

Odpověď: Vyústěním je vzájemná interakce všech faktorů s cílem zvládnout regulaci pracovní trasy.

Zjištěný výstup: Komunikační partneři po zvládnutí regulace jejich pracovní trasy, dosahují kariérního restartu v podobě nalezení pracovního uplatnění.

Vzájemné vazby propojených paradigmatických vztahů⁸⁰:



Po sestavení paradigmatického modelu, do něhož jsem intencně implementoval jednotlivé (dimenzionalizované) výchozí kategorie a ty následně novým způsobem rozebral a opětovně poskládal dohromady, bylo napříč všemi kategoriemi vytvořeno spojení, čímž se docílilo jejich vzájemného úzkého interakčního propojení (Strauss a Corbinová 1999, s. 71).

Výstup axiálního kódování, tedy „proces uvádění subkategorií do vztahu k nějaké kategorii, rozvinutím každé kategorie ve smyslu jejich příčinných podmínek“ (Strauss a Corbinová 1999, s. 84), spočíval ve specifikování vlastnosti a podmínek, za kterých se znovuuplatňování na trhu práce u jednotlivých komunikačních partnerů odehrálo, jaká doprovodná jednání k němu náležela a jaké následky či výsledky s nimi byly spojené.

⁸⁰ →, ←, ↓, ↑ = tyto šipky znamenají: působí, ovlivňují (pozn. autora).

↑, ↔ = tyto šipky znamenají: vzájemně působí, ovlivňují (pozn. autora).

Z jednotlivých dat došlo ke komplexnímu zkoumání podstaty daného problému – jevu (Regulace pracovní-kariéerní trasy) a komparačnímu zjištění, co bylo pro respondenty nejvíce určující, proč bylo v jednání u každého komunikačního partnera něco přítomno a v jiném naopak ne a jakých forem a interakcí to nabývalo. To umožnilo ve výzkumu postoupit k další fázi ve formě selektivního kódování.

7.) „Smyslem poslední fáze kódování bylo systematicky rozvinout zkoumanou problematiku do takového obrazu, který bude pojmový, srozumitelný a zakotvený“ (Strauss a Corbinová 1999, s. 87).

Z tohoto důvodu došlo pomocí **selektivního kódování** u všech výchozích kategorií (pracovní odchod, mobilizační kapitál, pracovní změna a pracovní motivace) ve vztahu k výzkumnému problému ke sloučení do společného jmenovatele, v podobě přejmenování **ústředního jevu**, kdy původní **regulaci pracovní-kariéerní** trasy jsem nově výstižněji pojmenoval **pracovní-kariéerní autoregulací**. Tento jev se tak stal současně **centrální kategorií**, okolo které se integrovaly všechny ostatní kategorie.

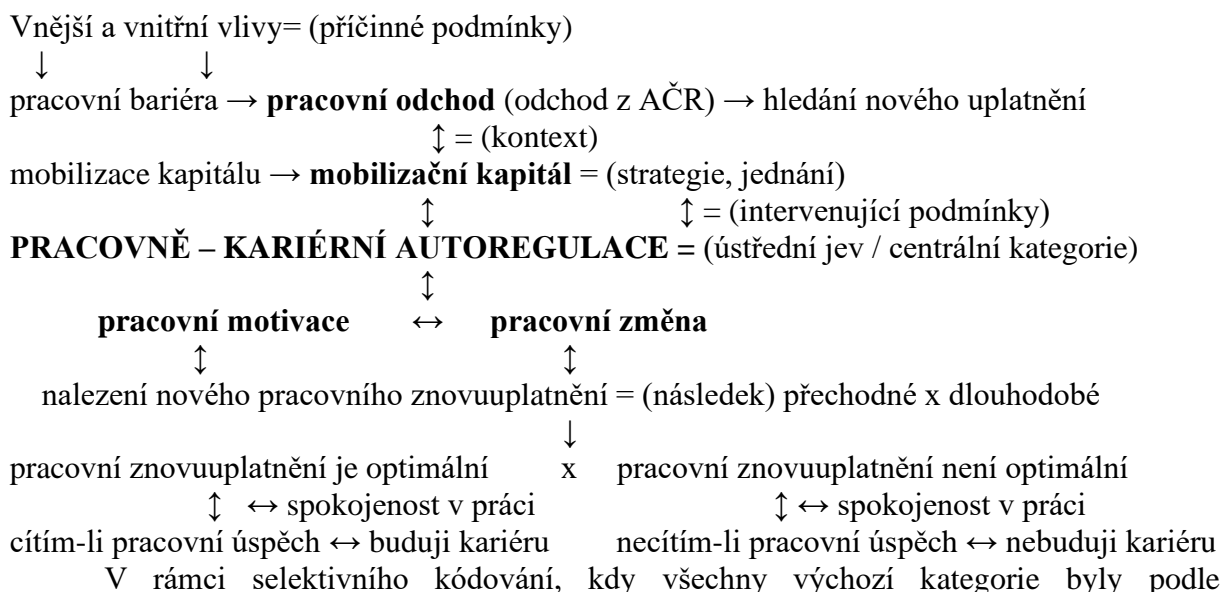
Centrální kategorie = pracovní-kariéerní autoregulace zde v tomto výzkumu dostatečně abstraktně vyjadřuje schopnosti, dovednosti, jednání a strategie jedince, zaměřené na hledání nového pracovní-kariéerního znovuuplatnění se na trhu práce, a zároveň proces budování jeho 2. profesní kariéry po opuštění AČR. **Vytvořením a vysvětlením centrální kategorie**, která obsahuje a úzce interakčně propojuje všechny výchozí kategorie bylo docíleno protřídění celé praktické části, což následně vedlo k vytvoření rekonstrukce příběhů viz níže, **kdy příběh = odpověď na otázku: zda a jak komunikační partneři budovali po odchodu z AČR druhou profesní kariéru.**

Kostra příběhu: Příběh je o tom, jak bývalí profesionální vojáci po dobrovolném i nedobrovolném opuštění AČR zvládají znovuuplatňování se na trhu práce a zda v nově získaných pracovních pozicích budují svoji 2. profesní kariéru. O každém pracovním odchodu z armádního prostředí lze říci, že byl vynucen vlivem vnějších a vnitřních pracovních faktorů v podobě vyvstání pracovních bariér, které u těchto vojáků vyvolaly a spustily proces pracovní-kariéerního restartu.

Všichni vojáci se snažili nalézt uplatnění zejména podle svých pracovních možností, vloh, představ a zájmů, kdy hlavními nástroji, které jim k tomuto dopomohly byly lidský a sociální kapitál. Při hledání a následném nacházení nového místa bylo hlavní motivací při znovuuplatňování se na trhu práce získat optimální práci, což znamenalo najít takovou, která bývalé profesionály baví, uspokojuje, vnitřně naplňuje a přináší pocity úspěchu. Sledované komunikační partnery lze rozdělit na dvě kategorie. Na profesionální vojáky, kteří vnímali práci vojáka z povolání za svoji kariéru, jejichž kroky po nedobrovolném odchodu z AČR směřují na trhu práce za pomoci všech dostupných složek kapitálu k uplatnění se zpět ve služebním poměru, kde v nové práci, je-li pro ně považována za optimální, v ní budují svoji 2. profesní kariéru.

V druhém případě jde o bývalé profesionály, kteří práci vojáka z povolání za svoji kariéru nevnímali, a jejich kroky po dobrovolném odchodu z AČR za využití všech složek kapitálu na trhu práce cílí na znovuuplatnění se v novém pracovním oboru, s nímž se vnitřně identifikují, přičemž považují-li novou práci pro ně za optimální, vnímají tato místa ve smyslu budování jejich 2. profesní kariéry. Obě skupiny vojáků tak po opuštění AČR budují svoji 2. profesní kariéru v oboru, který je blízký jejich subjektivnímu pracovní-kariéernímu sebepojetí za předpokladu, že takto nově získané pracovní či služební místo považují pro ně za optimální. Nevnímají-li nově získané pracovní místo pro ně za optimální, nebudují v něm svoji kariéru. Po vyložení kostry příběhu jsem přistoupil k sestavení diagramu analytického postupu viz níže, který vyjádřil vzájemné vazby všech kategorií ve vztahu k centrální kategorii.

DIAGRAM ANALYTICKÉHO POSTUPU



paradigmatu uvedeny do vztahu k centrální kategorii, přičemž jednotlivé kategorie byly vzájemně vztahovány na dimenzionální úrovni s následným ověřením těchto vztahů podle zakotvených údajů, jsem u **centrální kategorie** dále identifikoval její **vlastnost**, nazvanou **znovuuplatnění**. Její dimenzionální rozsah měl podobu přechodného či deletrvajícího pracovního místa, v jistém a obdobném či naopak v nejistém a ve zcela jiném pracovním oboru.

Společným a rozhodujícím prvkem byla u respondentů zejména jejich spokojenost a úspěch, pociťovaný na jejich nově zastávaném místě či pozici. To mě přivedlo ke zjištění, že rozhodujícím prvkem v rámci optimálního znovuuplatnění je nutný předpoklad toho, že práce musí jedince především bavit, vnitřně a vnějšně uspokojovat. Pociťuje-li zároveň pocit úspěchu v práci, pak se tato práce stává optimální.

Ze zakotvených dat jsem vysledoval o ověřil, že všichni bývalí profesionální vojáci jsou na svých nových pracovních místech spokojeni, kdy 4/5 z nich vnímají jejich práci ve smyslu budování nové kariéry. Pouze 1 informant své nové pracovní místo, na němž je rovněž spokojený, za svoji kariéru nepovažuje.

Z naračnických údajů tedy vyplynulo, že vnímají-li bývalí profesionálové své nově získané pracovní místo pro ně za optimální, chtějí se v této nové práci seberealizovat a budovat v ní svoji druhou profesní kariéru.

Tím jsem se dostal k cíli tohoto výzkumu, jímž bylo vytvořit zakotvenou teorii, respektive vysvětlit centrální kategorii, a na tomto základě vybudovat teorii profesionálního vojáka po opuštění AČR.

6.8 Tvorba zakotvené teorie

Tématem tohoto výzkumu bylo, zjistit, jak bývalí profesionální vojáci po opuštění AČR zvládají znovuuplatňování se na trhu práce a zda v nových pracovních místech a pozicích budují svoji 2. profesní kariéru. To znamenalo určit co možná nejvíce podmínek, které s ústředním jevem (pracovně-kariéerní autoregulací) vyvolávají související jednání, interakce a následky, jelikož následná formulace zakotvené teorie profesionálního vojáka po opuštění AČR ukazuje, jak změny podmínek ovlivňují jednání komunikačních partnerů v kritickém uzlu jejich životní dráhy.

Výsledná teorie se v tomto výzkumu soustředí především na sociální procesy, které formují lidskou interakci v kontextu pracovní změny. Proto je výzkumná otázka v této rigorózní práci zaměřena na sledování určitého procesu nejenom v podobě sociální změny, ale i ve formě budování 2. profesní dráhy. Z tohoto důvodu jsem do výzkumného šetření neopomenul začlenit proces, týkající se zvládání zjištěného jevu. To znamenalo, všimnout si změn podmínek, které následně ovlivnily jednání a interakce komunikačních partnerů u jejich pracovního odchodu z AČR.

Zde jsem sledoval reakce a následky na pracovní změnu, jež nastala z rozličných důvodů, ať již v důsledku plánovaného jednání nebo z příčiny nepředpokládané či neplánované události. Smyslem a potažmo cílem zakotvené teorie zde bylo popsat, jak se tyto následky určitého procesu stávají součástí podmínek ovlivňující sekvence jednání nebo interakce.⁸¹

⁸¹ Vzhledem k tomu, že vysledování podmínek, které následně ovlivnily jednání a interakce komunikačních partnerů u jejich pracovního odchodu z AČR, ve vztahu ke sledované výzkumné otázce: *jak bývalí profesionální vojáci po opuštění AČR zvládají znovuuplatňování se na trhu práce a zda v nových pracovních místech a pozicích budují svoji 2. profesní kariéru*, přineslo značně velké množství dat, jejichž prezentace, či jen jejich částečné uvedení by tuto kapitolu neúměrně prodloužila a textově znepráhlednila, jsou všechna vysledovaná data přehledně zpracována v přílohové části této práce (pozn. autora).

Při stanovení si základní výzkumné otázky, zda a jak komunikační partneři budují po svém odchodu z AČR 2. profesní kariéru, jsem se u důvodů opuštění AČR u bývalých profesionálů pozastavil nad zjištěním, že armádu museli paradoxně nedobrovolně opustit ti vojáci, které práce vojáka z povolání bavila, dávala jim smysl, chtěli ji vykonávat a cítili ji za své kariérní povolání, zatímco vojáci, kteří tuto práci vnímali zcela naopak, v ní pokračovat mohli, ale raději na vlastní žádost sami odešli do civilu. **To pro mě bylo na zkoumané oblasti nejvíce překvapující.** S tím zároveň souvisel a podle mého názoru tkvěl **hlavní problém**, kdy vedení AČR zjevně v těchto případech nereflektovalo pracovní-kariérní sebepojetí vojáků.

Ve výzkumu jsem určil, proč k odchodu vojáků z AČR došlo. Jaké byly podmínky odchodu. Jak se tyto podmínky interakčně projeví, co ovlivnily a s jakými výsledky. V rámci sledované oblasti jsem si stanovil výrok optikou respondenta:

Jsem profesionální voják řešící kritický uzel životní dráhy v podobě nepřekonání vyvstalé pracovní bariéry, kdy opouštím (dobrovolně či nedobrovolně) AČR a hledám na trhu práce nové pracovní-kariérní uplatnění, jehož průběh chci zvládnout.

To úzce souvisí s pracovním odchodem, mobilizačním kapitálem, pracovní změnou a pracovní motivací, což vede k určení centrální kategorie nazvané pracovní-kariérní autoregulace. U ní jsem identifikoval její vlastnost (znovuuplatnění) spolu s jejími dimenzemi (optimálním / neoptimálním uplatněním). Tím jsem došel k **závěru**, že prvotním zájmem respondentů bylo primárně překonat vyvstalou pracovní bariéru a najít si nové pracovní uplatnění. V případě, že bývalí profesionální vojáci vnímají jejich nová zastávaná pracovní místa za optimální, ve smyslu, kdy práce je baví, vnitřně naplňuje, dostatečně saturuje jejich potřeby a pociťují v ní úspěch, pak v nich budují svoji 2. profesní kariéru.

Tím **jsem vytvořil zakotvenou teorii** ve smyslu přemýšlení o ní jako o procesu, jehož analyzování mi umožnilo prozkoumat interaktivní podstatu sledované události. Výsledkem tedy nebylo pouze strohé konstatování či popsání jevu, ale vytvoření teorie, propojující konkrétní podmínky, změny, události, reakce, strategie a následky.

Proto zde neobstojí konstatování závěru ve formě výroku: *bývalí profesionální vojáci budují po svém odchodu z AČR v nově nalezených oborech svoji 2. kariéru*, ale ukazují a vysvětlují, za jakých podmínek u nich k budování 2. kariéry došlo či nedošlo, jaké faktory a vlivy při jejím budování účinkovaly, jak se tyto podmínky konkrétně u jednotlivých respondentů lišily a jaké pro ně měly následky v kontextu pracovní změny. Níže předkládám formulační výroky zakotvené teorie vyplývající z mnou zjištěné sledované problematiky, které se vztahují pouze ke sledovanému vzorku respondentů:

6.8.1 Formulace zakotvené teorie

1.) *Když bývalí profesionální vojáci považují práci vojáka z povolání za svoji kariéru, jejich kroky po odchodu z AČR směřují na trhu práce za pomoci všech dostupných složek svého kapitálu k opětovnému uplatnění se zpět ve služebním poměru, kde v případě, že je nová práce baví, vnitřně naplňuje a pocítují v ní úspěch, budují v ní svoji druhou profesní kariéru.*

2.) *Když bývalí profesionální vojáci práci vojáka z povolání za svoji kariéru nepovažují, cílí jejich kroky po odchodu z AČR za využití všech složek kapitálu na trhu práce k znovu uplatnění se v novém pracovním oboru, s nímž se mohou vnitřně identifikovat, a v případě, že je nová práce baví, vnitřně naplňuje a pocítují v ní úspěch, budují v ní svoji druhou profesní kariéru.*

Shora uvedené formulace u obou skupin bývalých profesionálů lze sjednoceně popsat výrokem:

3.) *Bývalí profesionální vojáci po odchodu z AČR cílí na trhu práce za využití všech složek svého kapitálu po znovuuplatnění se v práci, kterou si volí podle svých pracovních sebepečení, přičemž jsou-li v nově získaném pracovním místě či pracovní pozici spokojeni, kde tato konkrétní práce je baví, vnitřně naplňuje, a pocítují v ní úspěch, pak v ní budují svoji druhou profesní kariéru. V případě, že jsou v nové práci spokojeni, práce je baví, vnitřně naplňuje, ale nepocítují v ní úspěch, pak takovou práci za budování své druhé kariéry nepovažují.*

7 Výstup výzkumného šetření

Předložené výzkumné šetření bylo realizováno celkem s 5 bývalými profesionálními vojáky, kteří z různých důvodů opustili řady AČR v rozmezí let 2007 až 2014. Doba služby se u komunikačních partnerů pohybovala v rozmezí od 2 do 14 let, přičemž průměrná doba služby ve služebním poměru činila okolo 7,4 let. Nikdo ze sledovaných vojáků nedosahoval výsluhového či jiného důchodového nároku. Průměrný věk informantů činil v době odchodu z AČR 31 let. Žádný voják neměl status válečného veterána. Všichni byli nuceni najít si po aktivním ukončení vojenské služby nové pracovní či kariérní uplatnění. Jednalo se tedy o to, sledovat proces znovuuplatňování se na trhu práce u osob, které několik let vykonávali úzkoprofilovou a specifickou pracovní činnost a jejichž uchycení se v novém pracovním oboru mohlo přinést řadu úskalí či problémů.

Hlavními tématy tohoto výzkumu bylo porozumět strategii pracovní dráhy vojáka po propuštění z armády a zjistit, zda a jak bývalí profesionální vojáci budují na trhu práce svoji druhou profesní kariéru. Výzkumným šetřením došlo na základě získaných údajů z polostrukturovaných rozhovorů k interpretaci trajektorie změny pracovní-kariérní dráhy komunikačních partnerů, u nichž provedením narativní analýzy užití v orální historii, byly pomocí výzkumného biografického designu zjištěny jejich strategie, v podobě využitého zmobilizovaného lidského a sociálního kapitálu.

Výzkumem, jenž se zároveň zabýval mobilizací lidského kapitálu v prostředí sociální změny a orientací člověka v kritickém uzlu životní dráhy, byl vysledován proces adaptace bývalých vojenských profesionálů při změně jejich pracovní-kariérního uplatnění. Současně došlo k objasnění toho, co pro ně bylo v rámci znovuuplatňování se na trhu práce a při budování jejich druhé kariéry zásadní.

Data získaná od komunikačních partnerů byla analyzována pomocí techniky otevřeného, axiálního a selektivního kódování. Součástí výzkumu byl proces, jímž bylo docíleno vysledování širokého spektra změn podmínek, ovlivňujících jednání a interakce bývalých profesionálů během času na daný jev v podobě odchodu z AČR. Reakce a následky na tyto změny se staly součástí procesu znovuuplatňování se na trhu práce a budování 2. profesní kariéry.

To u provedeného výzkumného šetření přineslo zodpovězení základní výzkumné otázky: *zda a jak komunikační partneři budovali po odchodu z AČR druhou profesní kariéru, čemuž předcházelo nejprve osvětlení 4 pomocných výzkumných otázek, viz níže:*

- 1.) Z jakých důvodů komunikační partneři volili práci v AČR a mimo ni?*
- 2.) Jaké strategie komunikační partneři uplatňovali a co mobilizovali v rámci nově zvolené práce či druhé kariéry?*
- 3.) Jak komunikační partneři reflektovali kritický uzel životní dráhy v podobě změny jejich pracovního uplatnění, a byla pro ně tato změna současně i změnou sociální?*
- 4.) Jak komunikační partneři reflektují své perspektivy a priority skrze jejich nová pracovní místa a zda v nich budují svoji 2. kariéru?*

Prozkoumání podstaty sledované problematiky v podobě změny pracovní dráhy vojáka z povolání, mi umožnilo konkretizovat strategie a mechanismy, vedoucí ke specifickým následkům, které interakčním procesem **vyústily k vytvoření zakotvené teorie v podobě formulace teorie profesionálního vojáka po opuštění AČR** viz text výše. Tím došlo ke splnění cíle zakotvené teorie, jelikož jsem určil podmínky, které v reakci na jev pracovní-kariéru autoregulace vyvolaly u sledovaného vzorku informantů jejich vzájemně propojená jednání a následky. Zde jsem si plně vědom, že mnou interpretovaná zakotvená teorie platí rigorózně pouze pro sledovaný výzkumný vzorek v tomto výzkumu.

1.) V rámci odpovědi na otázku, **z jakých důvodů komunikační partneři volili práci v AČR a mimo ni**, byla ve vyjádřeních respondentů o vstupu do armády a následném hledání nového pracovního místa na trhu práce nalezena v jejich jednotlivých příbězích podobnost, v nichž jsem zaznamenal, že výběr sociální trasy se při vstupu do AČR a následném opuštění AČR odehrával a řídil u každého informanta podle jeho individuálního podobného scénáře. Každý jedinec tak při volbě nového pracovního místa použil na trhu práce stejné nebo velmi podobné mechanismy a instrumenty, podle nichž se v minulosti orientoval.

Níže pro ilustraci předkládám pouze některé konkrétní doslovné citace respondentů, v nichž je současně transparentně zachycena doba přechodu z armádního do civilního pracovního prostředí.⁸²

Luboš před vstupem do AČR: „Po základní vojenské službě jsem se nechtěl vracet domů do svého trvalého bydliště, protože tam práce žádná nebyla. Přišlo mi výhodné, že vlastně tu uniformu nemusím svlékat a že rovnou přestoupím z vojáka základní služby na vojáka z povolání (byť daleko od domova)“ (Luboš 1.1). „Cítil jsem to jako možnost kariérního postupu, jako možnost nějaké prestiže“ (Luboš 2.1). „V armádě jsem byl od října 2000 v Liberci u chemické brigády“ (Luboš 2.14).

Luboš při odchodu z AČR: „Když jsem v listopadu 2007 odcházel z AČR, měl jsem již rozstudovanou vysokou školu“ (Luboš 1.5). „Nastoupil jsem od 1.12.2007 do Věznice jako vychovatel odsouzených, kdy studovaný obor jsem přímo uplatnil v rámci výkonu své práce“ (Luboš 1.4). „Jakmile jsem dokončil magisterský program, tak mě povýšili na speciálního pedagoga“ (Luboš 1.7). „Teď jsem zpátky ve služebním poměru a jsem spokojený“ (Luboš 6.5).

Zjištěný výstup = Volba jisté práce v částečně známém pracovním prostředí, které se chtěl věnovat s možností rychlého a plynulého pracovního přechodu. Ochota odstěhovat se za prací. Příležitost budovat kariéru a syntetický status.

Markéta před vstupem do AČR: „Vstoupila jsem do armády v říjnu 2000 na impulz mého manžela, protože byl voják. Nenapadlo mě, že jsou tam cvičení, služby, to mně prostě nedocvaklo, protože jsem to nikdy nepoznala“ (Markéta 1.15). „Nastupovala jsem do armády s tou iluzí, že je mužský kolektiv pohodovější než ten ženský“ (Markéta 1.1).

„Taky jsem nastupovala s tou iluzí, jakože někde pomůžu, jakože někde budou rádi za mě, že si mě budou vážit“ (Markéta 1.5).

Markéta při odchodu z AČR: „Odcházela jsem z armády ve 2014“ (Markéta 1.6). „Věděla jsem, že otevřít si obchod se zdravou výživou je strašně velký risk, ale stejně jsem do toho šla“ (Markéta 6.4).

⁸² Celkový postup při zpracování všech citací, které jsem okódoval, komplexně předkládám v příloze č. 5 této práce. Některé citace jsou záměrně zkrácené (pozn. autora).

„Po zkrachování občůdku jsem ve 2015 přijala místo ve školní družině, protože jsem to brala jako další splněný sen, protože úplně nejvíc jsem chtěla vždycky pracovat s dětmi, i když jsem na to neměla potřebné vzdělání“ (Markéta 7.4). „Paní ředitelka chtěla, jestli bych jí mohla pomoci. A tak jsem zase byla v té roli, jako u té armády, že někdo prostě potřebuje pomoc a že prostě já jdu a pomůžu“ (Markéta 10.11).

Zjištěný výstup = Rozhodnost, chuť a odvaha vstoupit do zcela neznámého pracovního prostředí bez předchozí praxe či vzdělání. Vstup do práce s určitou ideou. Volba práce s ohledem na svá přání a touhy. Předpokládání, že bude doceněna její práce. Touha někde či někomu pomoci.

Milan před vstupem do AČR: „Já vstoupil do armády v dubnu 2007 v podstatě z důvodu nějakých výhod ohledně sportu, protože jsem celý život sportoval“ (Milan 1.1). „Velitelé, kteří řídili brigádu v Liberci, mi nabízeli, abych vstoupil do armády, protože jsem hrál tehdy za vojenskou tělovýchovnou jednotu fotbal coby civilista“ (Milan 1.2).

Milan při odchodu z AČR: „Chtěl jsem spíš dělat jinou činnost, a to se věnovat dětem, protože mým snem bylo odmalička učit a věnovat se výchově dětí“ (Milan 2.4). „Odešel jsem na vlastní žádost v dubnu 2009“ (Milan 3.3). „Skrze kamarádky jsem se dostal v roce 2009 k místu asistenta pedagoga na základní škole, byla to speciální škola pro sluchově postižené“ (Milan 5.5).

Zjištěný výstup = Volba práce, v níž předpokládal skloubení svých zájmů a aktivit. Využití sociálního kapitálu při hledání nové práce.

Patrik před vstupem do AČR: „Já jsem v roce 2006 nastoupil na vysokou vojenskou školu (UNOB)“ (Patrik 11.3). „Když odcházíš z vojenské školy, tak buď musíš do civilu a zaplatit si to studium, anebo ti nabídnou místo v armádě, protože musíš odsloužit dvojnásobek odstudované doby. Jelikož jsem byl na škole v Brně 2 roky, tak jsem musel 4 roky v armádě oddělat“ (Patrik 13.2). „Šel jsem v květnu 2007 na posádku do Liberce“ (Patrik 12.1).

Patrik při odchodu z AČR: „Z osobních důvodů jsem z armády odešel v říjnu 2015“ (Patrik 3.3). „Díky průpravě od vojáků, díky tomu, že jsem měl v civilu zbrojní průkaz i s patřičnou skupinou, že jsem byl řidič v armádě, prostě všechno mi hrálo do karet, tak jsem dal přihlášku k Městské policii v Liberci, kam jsem asi po měsíci ve 2015 nastoupil“ (Patrik 4.1 a 4.2).

Zjištěný výstup = Možnost uplatnění nabytých znalostí a dovedností v pracovním oboru, kterému se několik posledních let věnoval. Výběr sociální trasy u ozbrojené složky. Rychlost a plynulost v rámci pracovního přechodu.

Václav před vstupem do AČR: „Po základní vojenské službě jsem vstoupil do armády v roce 2002“ (Václav 1.1). „Práci v armádě jsem bral jako poslání, částečně jako pocit hrdosti“ (Václav 3.5).

Václav při odchodu z AČR: „V prosinci 2009 mi byl ukončen služební poměr...“ (Václav 1.1). „Od 1.1.2010 jsem nastoupil na novou pozici v rámci policie ČR, která mi byla nabídnuta ještě ve služebním poměru“ (Václav 1.2). „K PČR jsem plynule přešel, protože jsem 8 let dělal v bezpečnostním sboru, měl jsem nějaké zkušenosti, nějaké know-how, tak proč toho nevyužít a nenabídnout své schopnosti, které jsem za tu dobu získal“ (Václav 6.3). „Nastoupil jsem tam jako civilista, kdy v podstatě jsem dělal to, co v armádě. Ty činnosti byly podobné“ (Václav 5.3).

Zjištěný výstup = Možnost uplatnění nabytých znalostí a dovedností v pracovním oboru, kterému se několik let věnoval. Výběr sociální trasy u ozbrojené složky. Rychlost a plynulost v rámci pracovního přechodu.

Při hledání rozhodnutí pro odchod z AČR bylo zjištěno, že spouštěč, který u komunikačních partnerů vyvolal dobrovolně či nedobrovolně vynucenou potřebu opustit AČR, resp. očekávaně i neočekávaně změnit jejich sociální trasu a hledat si nové pracovní místo, byl způsoben vlivem rozličných vnějších a vnitřních faktorů. Ty zejména v podobě nevstřícného přístupu zaměstnavatele, neprofesionálního kolektivu, nepříznivého pracovního prostředí, nenaplněných očekávání, pozbytí smyslu práce, touhy po uplatnění v jiném pracovním oboru, velké vzdálenosti mezi místem bydliště a pracovištěm, či z jiných důvodů, znamenaly vyvstání pracovní bariéry. Její nepřekonání následně u respondentů vyvolalo bod zlomu, jež vedl k bodu obratu v životní i pracovní dráze v podobě propuštění z řad armády. S odchodem z AČR bylo paralelně vysledováno, zda komunikační partneři vnímali práci v armádě jako své povolání, přičemž níže předkládám vybrané citace jednotlivých respondentů, reflektující jejich **důvod odchodu z AČR**.

Luboš: „Po neshodách s vedením mi bylo doporučeno, abych odešel, tak jsem na vlastní žádost opustil řady armády“ (Luboš 1.3). „Práce v armádě pro mě byla povoláním, srdcovým povoláním“ (Luboš 2.4).

Markéta: „Odcházela jsem z armády, jako z mužských úplně znechucená, absolutně znechucená hlavně sexuálními narážkami, to hrálo hodně velkou roli“ (Markéta 1.6). „Mým úkolem (mladší pracovnice štábu) bylo předělávat špatné dokumenty, které nám byly vráceny z archivu a ty předělané dokumenty šly zpátky do archivu, kde byly skartovány. Pozbývalo mi to jakýkoliv smysl“ (Markéta 2.5). „Pak tam byl ten stres, špatný vztahy na pracovišti, zášť, naschvály a hádky mezi veliteli kvůli maličkostem“ (Markéta 2.9). „Práce v armádě pro mě bylo jen zaměstnání, nebyla to vůbec žádná kariéra“ (Markéta 5.6).

Milan: „Nedokázal jsem si představit pokračovat v kariéře v armádě a šel jsem spíš za hlasem svého srdce“ (Milan 3.2). „Neviděl jsem v práci v armádě smysl“ (Milan 4.1).

Patrik: „S tehdejší přítelkyní, dneska manželkou jsme začali přemýšlet o rodině, a tak jsem se chtěl dostat blíž k domovu“ (Patrik 1.6). „Rozhodl jsem se, že chci být doma, protože domů jsem to měl nějakých cca 150 km“ (Patrik 3.1).⁸³

Václav: „V rámci úsporných balíčků se v resortu armády rušilo 5.500 tabulkových míst. Ačkoliv jsem měl smlouvu do roku 2013, tak v prosinci 2009 mi byl ukončen služební poměr z důvodu zrušení mého tabulkového místa“ (Václav 1.1). „Práci v armádě jsem bral jako poslání, částečně jako pocit hrdosti“ (Václav 3.5).

2.) V otázce, jaké strategie komunikační partneři uplatňovali a co mobilizovali v rámci nově zvolené práce či druhé kariéry, přineslo zjištění, že všichni informanti měli po opuštění AČR nejprve primární cíl, nalézt novou práci, přičemž budování druhé kariéry ve fázi raného znovuuplatňování se na trhu práce jimi bylo uposazeno. Pro pracovní-kariéerní restart komunikační partneři mobilizovali a využívali zejména **lidský kapitál, ve formě aktivního hledání nového zaměstnání, kdy silnými stránkami pro ně byla rozhodnost a odhodlanost, učinit v kritickém uzlu životní dráhy konkrétní (krizové) rozhodnutí, jakožto i ochota riskovat, svolnost začít pracovat ve zcela novém pracovním prostředí či oboru bez předchozí praxe, znalostí či potřebného vzdělání.**

⁸³ V uskutečněném rozhovoru s Patrikem samotná otázka, zda vnímal práci v AČR jako své povolání, nebyla přímo položena. Nicméně z jeho odpovědi jsem vyvodil, že práci v AČR, stejně jako později práci u Městské policie vnímal v mantinelech zaměstnání (pozn. autora).

Touha plnit si svůj pracovní sen, vykonávat práci, která člověka vnitřně přitahovala. Zvyšování si dovedností a vzdělání v podobě certifikačních kurzů či formou zahájeného vysokoškolského distančního studia (které úspěšně dokončili 2/3 respondentů) patří mezi další nástroje, jimiž vojáci významně rozvinuli svůj lidský kapitál, a tím zvýšili své šance při plánování či budování nové pracovní-kariérní dráhy. Nezanedbatelným, pracovní-kariérním instrumentem je v neposlední řadě jejich jasná představa konkrétní práce, které se chtěli věnovat, či vize pozice (mety), které by chtěli v budoucnu dosáhnout, viz níže předložené vybrané respondentské citace.

Luboš: „Když jsem v listopadu 2007 odcházel z AČR, měl jsem již rozstudovanou vysokou školu bakalářského studia obor penitenciární péče“ (Luboš 1.5). „Nastoupil jsem od 1.12.2007 do Věznice Stráž pod Ralskem jako vychovatel odsouzených, kdy studovaný obor jsem přímo uplatnil v rámci výkonu své práce“ (Luboš 1.4).

Markéta: „Měla jsem sen, otevřít si obchůdek pro ženský, kde opravdu o toho chlapa nezavadím“ (Markéta 1.7). „Věděla jsem, že otevřít si obchod se zdravou výživou je strašně velký risk, ale stejně jsem do toho šla“ (Markéta 6.4). „Byla tam hodně velká chuť, velká motivace do nové práce“ (Markéta 5.9). „Po zkrachování obchůdku jsem ve 2015 přijala místo ve školní družině, protože jsem to brala jako další splněný sen, protože úplně nejvíc jsem chtěla vždycky pracovat s dětmi, i když jsem na to neměla potřebné vzdělání“ (Markéta 7.4). „Kvůli tomu jsem šla studovat toho asistenta pedagoga na vysoké škole, že půjdu studovat to vychovatelství, které si momentálně dodělávám“ (Markéta 7.7).

Milan: „Šel jsem spíš za hlasem svého srdce“ (Milan 3.2). „Protože mě lákala ta moje vidina školství, věděl jsem, co chci do budoucna dělat“ (Milan 3.4). „Takhle jsem to prezentoval i veliteli brigády, že jsem vlastně už rozhodnutý a svoje rozhodnutí už nechci měnit“ (Milan 4.4). „Když jsem odcházel z armády, neměl jsem vybrané žádné místo (Milan 5.2). „Dálkově jsem nastoupil studovat na pedagogickou fakultu, protože jsem věděl, že se chci věnovat nějaké činnosti ve školství“ (Milan 5.2). „Já si zvyšoval za své peníze ustavičně kvalifikaci a aktivně už dva, tři měsíce hledal nové, lépe zaplacené místo, a skrze personální agenturu šel na výběrové řízení“ (Milan 14.7).

Patrik: „Nevěděl jsem kam půjdu, ale prostě jsem řekl, že už nechci v armádě dál sloužit“ (Patrik 2.3). „Díky průpravě od vojáků jsem dal přihlášku k Městské policii v Liberci, kam jsem asi po měsíci nastoupil“ (Patrik 4.1 a 4.2).

Václav: „K policii ČR jsem plynule přešel, protože jsem 8 let dělal v bezpečnostním sboru, měl jsem nějaké zkušenosti, nějaké know-how, tak proč toho nevyužít a nenabídnout své schopnosti, které jsem za tu dobu získal“ (Václav 6.3). „Díky dohodě s policejním ředitelem, jsem se pak po dodělání vysoké školy následně v roce 2017 odpíchl a přešel do služebního poměru“ (Václav 5.4).

Mezi další zásadní mobilizační složky pracovní-kariérního restartu patří ve velké míře sociální kapitál, který v podobě využití stávajících, či po získání nových sociálních kontaktů, představoval u 4/5 respondentů zcela ústřední prvek při nalezení klíčových informací, vedoucích k nalezení nového pracovního uplatnění. V neposlední řadě rodina a okruh blízkých osob (u 2/3 respondentů) znamenal nemalou oporu v rámci překlenutí kritického uzlu této životní dráhy, jak dokladují níže vybrané citace.

Luboš: „V rámci studia vysoké školy mě do nové práce naverbovali moji spolužáci, kdy jeden spolužák byl přímo personalista, který to měl na starosti, takže to bylo z první ruky“ (Luboš 4.7).

Markéta: „Ten krátek by odrazový můstek v tom civilu“ (Markéta 7.2). „Díky němu jsem se od jedné zákaznice, která byla učitelkou, s níž jsem se hodně sblížila, dozvěděla, o volném místě ve školní družině“ (Markéta 7.3).

Milan: „Skrze kamarádky jsem se dostal v roce 2009 k místu asistenta pedagoga na základní škole, byla to speciální škola pro sluchově postižené“ (Milan 5.5). „Skrze manžela mé ségry, jsem získal místo v Krajské nemocnici v Liberci jako zahradník-údržbář (Milan 9.4). „Protože jsem se osobně znal s ředitelem nemocnice, nabídl mi místo na oddělení zadávání veřejných zakázek“ (Milan 10.3). „Můj otec řekl, že má známého v jedné větší nástrojárně, a že tam shání obsluhu na nějaký souřadnicový stroj“ (Milan 12.1). „Na základě doporučení bývalého kolegy z předchozí firmy, jsem byl doporučený přímo řediteli a ten už mě pak ve 2016 přijal na místo zástupce ředitele“ (Milan 14.8).

Patrik: „Jen díky mému otci a jeho konexím, které v armádě měl, jsem pak mohl jít sloužit do Jinců, kde jsem působil dva roky“ (Patrik 1.5).

Václav: „Od 1.1.2010 jsem nastoupil na novou pozici v rámci Policie ČR, která mi byla nabídnuta ještě ve služebním poměru cestou intervence od krajského ředitele policie Libereckého kraje“ (Václav 1.2).

„S policejním ředitelem jsem se domluvil, že až dodělám vysokou školu, na kterou nastoupím, tak že mě pak převede do služebního poměru“ (Václav 5.2). „Při odchodu z armády mě v podstatě podpořila jenom rodina“ (Václav 7.2).

V rámci pracovního restartu byl vedle sociálního kapitálu v naracích bývalých profesionálů rovněž vždy zastoupen **vojenský outplacement**, a to v podobě finančních prostředků, poskytnutých formou odbytného a možností absolvovat rekvalifikaci. Zatímco odbytné dostali alespoň v nějaké minimální částce všichni respondenti, nárok na rekvalifikaci měli $\frac{4}{5}$ komunikačních partnerů, přičemž rekvalifikační kurz byl nabídnut $\frac{3}{4}$ vojáků, kdy do kurzu skutečně nastoupili a dokončili ho pouze 2 vojáci, kteří rekvalifikaci na trhu práce nakonec nevyužili. Pouze jeden respondent by reálně rekvalifikační kurz v rámci nového pracovního zařazení aktivně uplatnil, avšak do kurzu strážníka městské policie již nestihl nastoupit. Psychologická a Duchovní služba AČR jakožto podpůrné složky vojenského outplacementu se při odchodu respondentů do civilu nikterak nezapojily, viz níže vybrané citace respondentů:

Luboš o nabídce rekvalifikace: „Nenabídli mi rekvalifikaci, myslím si, že neměli zájem mi něco nabídnout“ (Luboš 4.4). „A taky jsem tam nebyl asi z jejich pohledu až takovou dlouhou dobu (7 let), abych ji potřeboval“ (Luboš 4.5).

Luboš o využití rekvalifikace: „Já myslím, že bych ji nevyužil, protože jsem už věděl, že se budu a chci věnovat studovanému oboru a už jsem věděl, že půjdu na nové místo u Věžeňské služby na pozici vychovatele, takže nějaká rekvalifikace od armády by byla stejně marná“ (Luboš 4.1).

Markéta o nabídce rekvalifikace: „No po rekvalifikaci jsem se musela sama pít!“ (Markéta 4.1). „Udělala jsem rekvalifikační kurz maséra, který jsem stihla“ (Markéta 3.12). „Trval tři týdny v kuse“ (Markéta 4.2).

Markéta o využití rekvalifikace: „Věděla jsem, že si chci dát pauzu a že buď zkusím ten obchůdek si otevřít, nebo že budu masírovat“ (Markéta 3.12).

„Ohledně vojenského kaplana, psychologičky, nebyla žádná podpora, nic, já jsem si to v podstatě ani neuvědomovala“ (Markéta 3.4).⁸⁴

⁸⁴ Markéta se nakonec rekvalifikaci v podobě sportovních a rekondičních masáží po opuštění AČR v době výzkumu nevěnovala (pozn. autora).

Milan o nabídce rekvalifikace: „Na rekvalifikaci jsem po dvou letech služby nárok neměl, bylo mi ale vyplacené odbytné ve výši 2 platů“ (Milan 5.1).

Patrik o nabídce rekvalifikace: „Nabídli mi rekvalifikaci, ale to bych musel zažádat dřív. Mohl jsem si udělat kurz strážníka městské policie, ale ten začínal dost pozdě a já bych ho už do konce výpovědní doby nestihl dokončit“ (Patrik 8.4).⁸⁵

Václav o nabídce rekvalifikace: „Oni mi nabídli jakoby možnost rekvalifikací a já jsem si z nich vybral jedinou, která byla dostupná. Jednalo se v Praze o obor účetnictví. Tuhle rekvalifikaci jsem absolvoval, byl to zhruba měsíc a kus“ (Václav 2.2).

Václav o využití rekvalifikace: „Rekvalifikaci jsem jako takovou přímo nevyužil, jelikož jsem u PČR přijal nové místo coby civilní pracovník oddělení utajovaných informací, tedy v podstatě něco, co jsem dělal v armádě“ (Václav 5.1). „Co se týče armády, tak tam vyjma rekvalifikace a odbytného nebyl žádný support, ať už psychologa, kaplana či jiného zaměstnance resortu obrany. Tam prostě nebyl žádný zájem z jejich strany“ (Václav 7.2).

Pro zodpovězení 2. otázky, co sledovaní vojáci mobilizovali a jaké strategie použili pro pracovní restart, lze uvést, jejich velikou snahu, chuť a motivaci o rychlé začlenění se na trh práce, kdy uchycení na pracovním trhu, se u všech podařilo v řádu několika málo týdnů od jejich propuštění z armády. Představa o budoucí práci v podobě zacílení na nalezení práce, která je blízká (vy)studovanému/vyučenému pracovnímu oboru, v níž mohu uplatnit své nabyté znalosti, dovednosti, zkušenosti, praxi, zájmy, ambice, a zúročit svůj dovednostní a znalostní kapitál, hrála významnou roli při úspěšném pracovním restartu u 4/5 informantů. Nalezení jistého a stabilního pracovního místa s ohledem na všechny složky syntetického statusu, představuje při přechodu do nového pracovního uplatnění pro 4/5 komunikačních partnerů jeden z neméně důležitých faktorů.

Všichni vojáci v tomto výzkumu uvedli, že pro jejich **pracovně-kariéerní restart** byl klíčový **zejména lidský a sociální kapitál**. Zásadní roli hrála u informantů jejich ochota pracovat, snaha o co nejrychlejší nalezení nového pracovního místa, chuť, elán do nové práce, aktivita při hledání práce, touha a představa o budoucím vykonávaném pracovním místě.

⁸⁵ Patrik by nabídnutou rekvalifikaci rád dle jeho slov (viz uskutečněný rozhovor) využil, a také ji uplatnil v budoucí práci. Bohužel ji nestihl absolvovat (pozn. autora).

Důležitým prvkem, usnadňující nové uplatnění bylo sebevzdělávání v podobě studia vysoké školy, kdy zvýšení vzdělání či dovedností zúročili 4/5 komunikačních partnerů. Za znesnadňující elementy pro znovuuplatnění se na trhu práce lze uvést drily v podobě naučených, zažitých či osvojených stereotypů vojáků a nekoncepční vojenské vedení. Naopak krize panující na území ČR okolo roku 2009 se ukázala jako zanedbatelný prvek, který pro nové pracovní uplatnění vojáků nepředstavovala veskrze žádnou překážku.

Z naračnických dat jasně vyplynulo, že na pracovním trhu bývalí vojáci poptávají především takovou práci, která odpovídá jejich zájmům, plánům a představám, přičemž nová pracovní činnost je musí především bavit a vnitřně naplňovat. Zároveň pro ně musí být práce smysluplná, umožňovat jim seberealizaci, seberozvoj, sebeuspokojení, pracovní úspěch a v neposlední řadě kariérní postup. To se ukázalo v **otázce přechodu na druhou profesní kariéru jako zcela zásadními** kritérii, kdy dobrý pracovní kolektiv, vedení, jakožto málo stresové pracovní prostředí, volnost při práci, samostatnost, podpora zaměstnavatele při seberozvoji, možnost opětovně sloužit ve služebním poměru, celková spokojenost a výše platu, patřily mezi další důležité pracovní činitele, podporující ochotu a touhu budovat v nově nalezené práci novou kariéru. Zde se tak vzájemně provázala zásadní kritéria s použitými strategiemi a mobilizačními instrumenty v rámci přechodu do nové práce, jejichž úspěšné aplikování v procesu znovuuplatnění se v nové pracovní pozici, interakčně ovlivnila nejenom samotný pracovní restart, ale následně i restart kariérní.

Z rozhovorů respondentů jednoznačně vyplynulo, že pohyb mezi zaměstnáními, během něhož se bývalý profesionální voják začleňuje na pracovním trhu v rámci adaptace na nové pracovní prostředí, závisí zejména na jeho schopnosti plánovat a řídit svoji (druhou) kariéru, která u sledovaných respondentů plně odpovídá letitému pojetí Bělohlávka (1996, s. 277 a 299), který ji vnímá, jako dráhu životem, zejména pak profesionálním, na níž člověk získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál u jedné či vícero organizací.

Proto můžeme druhou kariéru u sledovaného vzorku respondentů chápat „jako další fázi nového pracovního uplatnění či pracovní dráhy v důsledku dobrovolného či nedobrovolného ukončení předcházejícího služebního/pracovního poměru“ (Bělohlávek 1994, cit. In: Binková 2018a, s. 20).

Napříč všemi naračnými daty rovněž vyplynulo, že ti komunikační partneři, kteří práci vojáka z povolání považovali za své povolání a kariéru, měli velikou snahu vrátit se zpět do služebního poměru u některé z ozbrojených složek, což se nakonec dvěma z nich podařilo. Zbylí tři respondenti, kteří práci v armádě za své povolání nepovažovali a necítili práci vojáka z povolání jako svoji kariéru, zvolili s ohledem na své zájmy a priority odlišné pracovní obory či místa, v nichž jsou na rozdíl od armády spokojeni, **příčemž nová práce je baví a uspokojuje**. Tím bylo zároveň dosaženo celkového zjištění, že bývalí profesionální vojáci, kteří vnímají své nově získané pracovní nebo služební místo či pozici za optimální (ve smyslu splnění podmínek, tedy že práce je baví, vnitřně naplňuje, jsou v ní celkově spokojeni a pociťují v ní úspěch), pak v něm následně budují svoji druhou profesní kariéru.

Zde však platí, že toto kariérní vnímání nemusí vždy striktně znamenat stoupání v hierarchickém žebříčku firmy. Tento závěr potvrzuje fakt, že práci v AČR před jejím opuštěním považovalo za kariéru pouze 2/3 respondentů (Luboš a Václav), kdy po odchodu z AČR novou práci vnímalo 4/5 informantů (Markéta, Luboš, Milan, Václav) ve smyslu budování své kariéry. Jinými slovy při uplatnění se na trhu práce nově získanou práci vnímá za svoji kariéru dvojnásobek respondentů, což dokladují následně v další části textu věnující se 4. pomocné výzkumné otázce.

3.) Nalézt odpověď na to, **jak komunikační partneři reflektovali kritický uzel životní dráhy v podobě změny jejich pracovního uplatnění, a zda pro ně byla tato změna současně i změnou sociální**, vyžadovalo vysledovat kontext jejich pracovních odchodů z AČR, které byly u 4/5 vypravěčů pociťovány vždy jako nepříjemné, přičemž tyto negativní dojmy byly doprovázeny ztrátou iluzí o AČR, pozbytím ideálů o práci v tomto resortu, kdy u 2/3 respondentů byly skličující pocity současně vyvolány ztrátou sociální role vojáka. Vedle obav, nejistoty, sklíčenosti či vzteku, byla u všech respondentů zároveň přítomna velká motivace o co nejrychlejší zapojení se zpět do pracovního procesu, doprovázena sebedůvěrou, samostatností a vírou v sebe.

Při hledání nového pracovního místa chtěli respondenti uplatnit a zhodnotit vedle svého znalostního a dovednostního portfolia i individuální sny, touhy a ambice ve smyslu jejich pracovní-kariérního sebepojetí. To dokládají níže předložené vybrané citace.

Luboš: „Co se týká obavy, tu jsem si začal uvědomovat zhruba ty dva měsíce před ukončením služebního poměru, že tu uniformu, kterou nosím, a byl jsem na ni hrdý, že ji ztrácím“ (Luboš 4.8). „A když se pak prováděly ty odchodové procedury, tak tam to bylo hodně špatné a skličující“ (Luboš 4.9). „No vzalo mi to iluze, že ta armáda a že ta čest prostě šla pryč“ (Luboš 3.2). „Když jsem přestoupil z armády do té věznice, tak jsem rázem přišel minimálně o 12.000,- Kč čistého“ (Luboš 2.8). „Takže tam opravdu to bylo těžký“ (Luboš 2.9). „Po nějaké době člověk ty peníze získal zpět, ale ta doba trvala minimálně osm roků“ (Luboš 2.10). „Můj životní standard, jaký jsem měl v armádě se mi vrátil skoro po 11 letech“ (Luboš 7.4).

Markéta: „Odcházela jsem z armády úplně znechucená...“ (Markéta 1.2). „Přišlo mi, že v té armádě od začátku je tam člověk sám za sebe, že se ho nikdo nezastane“ (Markéta 1.3). „Poslední dny, když jsem odcházela, tak mi to jako bylo líto. Říkala jsem si, že mám strach z toho, co bude“ (Markéta 3.11). „V armádě jsou ty finanční jistoty, armáda 10 jako špička, civil 0 jako nejhorší, nebojím se to říct“ (Markéta 10.1). „Byly fakt těžké chvíle, kdy jsem neměla, co do huby, kdy jsem přemýšlela o tom, jestli koupím kilo jablek, nebo jestli koupím jogurt. Tyhle pocity jsem v armádě vůbec neměla. V tom civilu to teda bylo hodně špatný, fakt hodně špatný“ (Markéta 10.4).

Milan: „Rozhodně od té doby, co jsem odešel z armády, tak jsem se vlastně potýkal s mnohem nižšími příjmy, i když jsem měl dvě, tři brigády. Najednou jsem pobíral minimálně o polovinu méně jak v armádě“ (Milan 8.2). „No neměl jsem peníze, kdy pak vlastně docházelo i k tomu, že jsem neměl na nájem s partnerkou“ (Milan 8.4). Takže já jsem díky nějakému svému přístupu vlastně pak ztratil partnerský vztah, který trval 13 let“ (Milan 8.5). „Ta situace již byla neúnosná. Samotnému mi, byť se zpožděním docházelo, že opravdu takhle se žít nedá“ (Milan 9.3).

Patrik: „Když porovnáš moji novou práci a armádu, tak finanční příjem je plus mínus stejný. Nějaká prestiž, nějaký status, plus mínus asi všechno stejný, protože ať policajti, hasiči, vojáci, všechno jsou to složky IZS a nějaký morální kredit si nesou s sebou“ (Patrik 7.2). „Takže já bych v tom nějakou svou degradaci, že jsem strážník neviděl. Tady v nové práci jsem si nepomohl ani nepohoršil, prostě prestiž i práce zůstává stejná“ (Patrik 7.2).

Václav: „Propuštění pro mě bylo blesk z čistého nebe“ (Václav 4.4). „Z mého pohledu to propuštění bylo systematicky nespravedlivé a špatné“ (Václav 3.3). „V té době po propuštění jsem měl manželku na mateřské a dvě malé děti“ (Václav 2.1). Nejhorší bylo to, že jsem měl obavy zabezpečit rodinu. Stalo se, že jsem musel začít řešit rodinnou situaci, sehnat si zaměstnání, sehnat peníze tak, abych byl schopen uživit rodinu“ (Václav 4.2). „Protože jsem šel finančně dolů takřka na polovinu platu, co jsem měl u armády“ (Václav 4.6). „V konečné fázi potom, co došly veškeré úspory, si musela žena o rok dřív zkrátit mateřskou a začít pracovat alespoň na částečný úvazek, abychom to finančně zvládli“ (Václav 5.4). „Při přechodu do civilu, je realita někde jinde, hlavně co se týče toho platu, který je proti normálnímu běžnému civilnímu životu nadstandartní, to je jediná věc, kterou jsem byl šokován“ (Václav 6.2). „Když se to převede na tu policii moje životní úroveň, co se týče financí, mi klesla“ (Václav 5.3). „Sociální změna to byla maximální a nejenom kvůli polovičnímu platu“ (Václav 6.1).

Skrze nižší platové ohodnocení, kde přechod na trh práce označili 4/5 respondentů za finanční šok směrem dolů, se tak vojenský plat v komparaci s tím civilním ukázal jako důležitý prvek syntetického statusu, poskytující určitý životní standard. Pro 4/5 komunikačních partnerů se rapidně nižší příjem stal v procesu pracovní změny současně i změnou sociální. Byť nikdo z komunikačních partnerů nezpochyboval důležitost výše příjmu, velmi významným či zásadním byl při volbě nového pracovního místa pouze pro jednoho respondenta. Změna práce vojáka z povolání znamenala při přechodu do civilního sektoru pro 4/5 komunikačních partnerů zároveň **kritický uzel jejich životní dráhy**, jelikož jejich příjmy se zmenšily cca o 50 %. To se negativně promítlo v poklesu jejich syntetického statusu, přičemž jeho rekonvalescence zejména z finančního pohledu trvala u každého respondenta v průměru 6 let (Luboš 11 let, Markéta 6 let, Milan 4 roky, Patrik 1 rok, Václav 8 let).

Všichni komunikační partneři prožili v rámci jejich životní změny krizi, ať již finanční, partnerskou, rodinnou či pracovní. Byť tyto krize po delší či kratší době byly ve všech případech úspěšně překonány, pro 4/5 dotázaných byla sledovaná životní etapa **změnou sociální**.

Za prvek, podílející se na sociální změně, byl v mém zorném poli zaměřen na **krizi (recesi)**, která panovala na území ČR okolo roku 2009. Ta se v tomto období dotkla 3/5 respondentů (Milana, Patrika a Václava), avšak dle jejich vyjádření pracovní odchod ovlivnila pouze u Patrika a Václava, kdy oba zasáhla tzv. vlna propouštění, která v roce 2009 v resortu obrany probíhala v rámci optimalizace pracovních míst. Zatímco Patrik mohl v rámci AČR změnit své dosavadní místo a odešel studovat na vojenskou vysokou školu, tedy v armádě setrval, Václavovi bylo jeho tabulkové místo zrušeno a byl propuštěn. Milan odešel z AČR na vlastní žádost v roce 2009 a krizi na trhu práce dle jeho slov nezaregistroval. Zbylí komunikační partneři Luboš a Markéta uvedli, že finanční recesi na území ČR osobně nepocítili, jelikož v té době byli stabilně zaměstnaní. Krize, jako jeden z činitelů, mající výrazný podíl na sociální změně, tak byla zaznamenána přímo u 1/5 respondentů.

4.) Za perspektivy bývalých profesionálních vojáků skrze jejich získaná pracovní místa musím konstatovat pro mě nečekané zjištění, že všichni respondenti v průměru po 7 letech a 4 měsících prožitých v AČR na nově obsazených pracovních pozicích pociťují spokojenost, za níž stojí důvody v podobě toho, že je nově vykonávaná práce baví, dává jim smysl, cítí se v ní sebejistí, užiteční, mají okolo sebe dobrý kolektiv i nadřízené, přičemž 4/5 informantů získanou práci považuje za pro ně optimální, chtějí na nových místech setrvat a vydržet co nejdéle, viz citace níže.

Luboš: „Ta práce mě začala bavit“ (Luboš 5.6). „Zhlédl jsem se v ní“ (Luboš 5.7). „Mám dobré výsledky s odsouzenými, a to díky tomu, že jsem měl dobré zkušenosti s vedením lidí z armády“ (Luboš 6.1). „Teď jsem spokojený, protože po 10 letech (to byl cca rok 2017), co jsem pracoval ve věznici jako vychovatel, a pak následně speciální pedagog, tak jsem se vrátil zpět do **služebního poměru** v rámci Vězeňské služby, kde momentálně vykonávám (rok 2020) **učitele odborných předmětů na Akademii Vězeňské služby**“ (Luboš 6.6). „Svoji novou práci obecně vnímám jako dobrý kariérní restart a druhou kariéru. Koneckonců se to potvrdilo, protože jsem tam do teď“ (Luboš 6.2).

Markéta: „Nová práce mi dává o hodně větší smysl oproti armádě. Je to neuvěřitelný, co ta práce přináší s těmi dětmi za pocity, úplně, že si člověk připadá, že je bůh“ (Markéta 7.10). „Určitě je tam lepší parta, není to jenom práce, mám tam hodně spřízněných duší. Peníze pro mě nemají cenu v porovnání s lepšími vztahy na pracovišti“ (Markéta 8.3). „**Já to vnímám jako kariéru**“ (Markéta 7.9).

„Teď teprve mi připadá, že mám ten pocit, že tam chci vydržet do důchodu, že je to něco trvalého. Nevím, jestli **jako asistent pedagoga nebo jako vychovatelka ve školní družině**“ (Markéta 11.3 a 7.3).

Milan: „Prostě mě ta nová práce v nástrojárně bavila, byl tam skvělý kolektiv, furt jsem cítil jakoby, že to mě hrozně podporovalo, že mám důvěru od ostatních a že mi fandí, a věří, jako i to, že jsou spokojení s mojí prací, a to prostě člověku dodává sílu“ (Milan 14.3). „No a potom jsem našel ve 2019 nynější **zaměstnání na pozici specialisty kvality**, kde nyní jsou nadstandartní platové podmínky, což byl hlavní důvod“ (Milan 16.1). „Asi kdokoliv jiný by mohl říct, že teď jdu po cestě kariéry, protože vlastně pořád zvyšuji svoji kvalifikaci (Milan 16.2). „Vím, kam bych to teďka chtěl dotáhnout. Chtěl bych dosáhnout kvalifikace certifikačního auditora, což je vlastně top pozice“ (Milan 16.3).

Patrik: „Tady ta práce mě prostě baví víc, protože jsem se v ní našel. Můžu dělat to, co mě baví. Práce v armádě mě taky bavila, ale bylo to takový prázdný“ (Patrik 7.1). „Teďka jsem od roku 2017/2018 **strážník městské policie-okrskář**. Víc mě to baví, je to vlastně o tom, co já chci dělat“ (Patrik 6.1). „Nějaká prestiž, nějaký status, všechno je to plus mínus asi všechno stejný. Tady jsem si nepomohl ani nepohoršil, prostě prestiž i práce zůstává stejná“ (Patrik 7.2).

Václav: „Čekal jsem, že najdu nějaké zaměstnání, které mě bude bavit a bylo mi úplně jedno, jestli to bude ve státní správě nebo v civilním sektoru v oboru, ve kterém jsem se vyučil“ (Václav 7.1). „V roce 2017 jsem přešel do **služebního poměru**“ (Václav 5.7). „Nyní pracuji **ve vysoké důstojnické hodnosti na Policejním prezidiu na úseku náměstka pro službu kriminální policie a vyšetřování**“ (Václav 5.8 a 8.2). „Současná práce by se mojí kariérou asi dala nazvat. Vnímám to jako nějakou etapu, v podstatě je to nová kariéra“ (Václav 7.4).

V době prováděného výzkumu ani jeden z komunikačních partnerů neuvažoval o tom, že by svoji současnou práci změnil. Navzdory těžkostem a prožitým strastem hodnotí 4/5 respondentů **jimi prožitý kritický uzel v životní dráze** za jakýsi pomyslný odrazový můstek pro jejich další pracovní či kariéerní směřování.

Další nenadálou věcí pro mě bylo, že respondenti s odstupem času, byť stále někteří pociťují nemalou a stále bolestivou křivdu v podobě předčasného vynuceného odchodu z AČR, hodnotí tuto celkovou prožitou pracovní změnu, která se v jejich životě udála za veskrze pozitivní a prospěšnou, díky níž se pracovně, znalostně i kariéerně posunuli na zcela jinou a pro ně lepší sociálně statusovou úroveň.

Zároveň respondenti jejich zastávané pracovní pozice vnímali v době výzkumu za své nové sociální role, při nichž nově nabyly sociální a syntetický status. Tři informanti nově pracují u ozbrojených složek, přičemž dva jsou zpět ve služebním poměru (Luboš u Vězeňské služby ČR), (Václav u Policie ČR), (Patrik u Městské policie). Dva zbylí informanti pracují po jenom ve státním sektoru, a to ve školství (Markéta asistentka pedagoga na ZŠ) a (Milan v civilním sektoru, konkrétně v managementu obor strojírenství). Tři bývalí profesionální vojáci jsou opět státními zaměstnanci a dva civilními pracovníky. **V rámci AČR budovalo svoji kariéru 3/5 dotázaných. Po odchodu z AČR budují svoji kariéru (vyjma Patrika) celkem 4/5 respondentů.**

Na základě shora provedeného výzkumného šetření došlo k nalezení odpovědi na základní výzkumnou otázku, kdy **bylo zjištěno, že 1/5 komunikačních partnerů budují po odchodu z AČR druhou profesní kariéru.** Současně s tím byly odhaleny a popsány strategie a mechanismy jimi uplatněné, pro znovuuchycení se na trhu práce, kdy v neposlední řadě došlo k vysledování, v jakých konkrétních oborech a pracovních pozicích nacházejí nová pracovně-kariéerní uplatnění.

Shora předložený výstup výzkumného šetření mě následně přivádí k diskusi, jejímž primárním smyslem bude, čtenáři odpovědět na to, v čem spočívá přínos této rigorózní práce, přičemž zde shrnu mnou získané výsledky s výsledky jiných autorů, vysvětlím, v čem jsou má zjištění nová, přínosná a v jakém souladu jsou se současným, dosavadním poznáním, na které se odvolávám v teoretické části. Rovněž neopomenu osvětlit, zda, v čem a proč se mé výsledky liší od zjištění Binkové, která v odstupě několika málo předešlých let sledovala podobnou problematiku týkající se uplatňování vojáků na trhu práce po skončení jejich aktivní vojenské služby. V neposlední řadě neopomenu zmínit, jak se dají mnou získané výsledky uplatnit v praxi a proč je považuji za přínosné v rámci andragogiky. V závěru diskuse polemizuji nad výsledky provedeného výzkumu a nadnesu, kam by se mohl můj výzkum v budoucnu dále ubírat.

8 Diskuse

Hlavním tématem a cílem této rigorózní práce nazvané „Rozvoj lidského kapitálu profesionálního vojáka pro druhou kariéru“, jejíž teoretická východiska vystupují z definice andragogiky v pojetí Dušana Šimka, bylo porozumět strategii pracovní dráhy vojáka po propuštění z armády a zjistit, zda a jak bývalí profesionální vojáci budují na trhu práce svoji druhou profesní kariéru.

Stanoveného cíle bylo dosaženo provedením biografického výzkumu, který se zabýval mobilizací lidského kapitálu v prostředí sociální změny a orientací respondentů v kritickém uzlu jejich životní dráhy, přičemž životní dráha pro mě coby badatele nepředstavovala pouhý popis po sobě následujících životních událostí, ale individuální socio-profesní a psychosociální konstrukci, jíž jsem chtěl porozumět skrze mnou zvolený narativní přístup, vycházející z teze, že „lidé při budování vlastní identity, konstruují smysl svého života a tento smysl má podobu určitého příběhu“ (Dudová 2011, s. 3).

Na základě individuálních sdělení od pěti vybraných bývalých profesionálních vojáků došlo metodou narativní analýzy užití v orální historii k vysledování procesu adaptace, při změně jejich pracovní-kariérního uplatnění. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů byla v kontextu období recese panující v Česku okolo roku 2009, coby změna umožňující vznik řady sociálních proměn, následně interpretována trajektorie nové pracovní-kariérní dráhy.

Za přínos práce lze považovat předložení dvou výstupů. Prvním je zjištění strategií v podobě využitého, rozvinutého, zmobilizovaného lidského a sociálního kapitálu, který bývalí vojenští profesionálové aplikovali v procesu adaptace na nové pracovní uplatnění v prostředí permanentních změn, při současném vysledování toho, co je pro ně v rámci budování druhé kariéry zásadní, v jakých konkrétních oborech se po opuštění vojska uplatňují a zda v nich budují svoji 2. profesní kariéru.

Druhý výstup práce interpretuje vytvořenou zakotvenou teorii vojáka po opuštění AČR. Sekundárním cílem práce při zkoumání podobné problematiky v podobě pracovní uplatnitelnosti vojáků z povolání na trhu práce, je prohloubení platnosti již provedeného výzkumu Ing. Kristýny Binkové PhD.

Mnou předložené výzkumné šetření realizované v roce 2020 s ohledem na doposud mělce zkoumanou oblast v podobě znovuuplatňování bývalých profesionálních vojáků na trhu práce, mě dovedlo k řadě zjištění, která jsem se v následující části textu rozhodl komparovat s výstupy uskutečněného výzkumu kolegyně Ing. Kristýny Binkové PhD. Ta, se ve své disertační práci nazvané „Příprava vojenského profesionála AČR na druhou kariéru“ v roce 2018 zabývala tématem pracovní uplatnitelnosti vojáků z povolání po zániku služebního poměru, v rámci přechodu do nového zaměstnání a zahájení tzv. druhé kariéry. Mojí snahou zde nebylo pouze navázat a rozšířit platnost předešlého výzkumného šetření věnovaného podobné problematice, ale současně obohatit teoretickou základnu o oblast specifických aspektů pracovní-kariérního znovuuplatňování u bývalých profesionálních vojáků AČR při jejich začleňování na trh práce.

V mém výzkumu druhou kariéru chápu jako nepředvídatelnou a měnící se složku životní dráhy, vázanou na pracovní zařazení a úspěch jedince, kdy zanechání vojenské profese vyvolalo potřebu, nalézt nové pracovní-kariérní uplatnění nejenom u jiného zaměstnavatele, ale i ve zcela odlišném oboru. Tento pracovní transfer v konkrétním úseku života přinesl zjištění, že zdaleka ne všichni vojáci vnímali vojenskou profesi v intencích budování své kariéry. Další odhalenou skutečností bylo, že pouze část vojáků považovala práci v armádě za své povolání. Z výzkumu plyne, že byť jsou u respondentů pojmy zaměstnání, povolání a kariéra úzce propojeny, tak kariérní vnímání výkonu práce přesahuje mantinely pouhého pojetí zaměstnání. V této souvislosti přinesla rigorózní práce zároveň osvětlení, proč někteří vojáci při znovuuplatnění se na trhu práce své nové pracovní pozice vnímají za budování druhé kariéry a jiní nikoliv. Proto se ve výzkumu hlouběji zabírám pojmem druhé kariéry skrze pracovní restart vojáků, kde zjišťuji, že nově získaná pracovní pozice na trhu práce neznamena automatické budování druhé kariéry. Binková (2018) ve své disertaci druhou kariérou vojáka pojímá jako pracovní znovuuplatnění, tedy ve smyslu nalezení nového pracovního místa na trhu práce, zatímco já ve svém výzkumu pracovní znovuuplatnění na trhu práce a budování druhé kariéry diferencuji.

Moje sledování toho, do jakých konkrétních oborů míří bývalí profesionální vojáci tak současně neodhalilo pouze pracovní restart jako takový, ale na rozdíl od Binkové, jej dále rozšiřuji o zjištění, že nalezení nového místa a budování v něm druhé kariéry, jsou pro dotyčné jedince dvě zcela odlišné věci.

Ty se odvíjejí od řady individuálních a subjektivních faktorů, v nichž skrze pracovní odchod, mobilizační kapitál, pracovní změnu a pracovní motivaci došlo ve vztahu k výzkumnému problému k vytvoření centrální kategorie, nazvané **pracovně-kariéerní autoregulace**. Ta, nevyjadřuje pouze schopnosti, dovednosti, jednání a strategie vojáků, zaměřené na hledání jejich nového pracovního uplatnění na trhu práce po opuštění AČR, ale zároveň poukazuje na proces budování 2. profesní kariéry v nově získané práci. Zde se proto v komparaci výzkumných šetření vymezují vůči Binkové, která pracovní znouuplatnění vojáků na trhu práce slučuje s 2. kariérou.

Rozluštěním, co vede vojáky k tomu budovat 2. kariéru opět ve služebním poměru u PČR a Vězeňské služby ČR, proč respondenti pracují ve veřejném sektoru, ve školství, u Městské policie, kdy 50 % z nich toto vnímá za budování 2. kariéry a z jakého důvodu komunikační partneři pracují v soukromém sektoru v oblasti strojírenství, přičemž tuto práci považují nově za budování 2. kariéry, mě dovedlo k vytvoření zakotvené teorie vojáka po opuštění AČR (viz text výše podkapitola 6.8.1). Ta dle mého názoru předkládá andragogicky užší pohled na socioprofesní problematiku v rámci vojenského outplacementu. Jsem si samozřejmě dobře vědom toho, že se tato teorie váže k mému sledovanému vzorku a její validita může být ověřena na mnohem širším souboru respondentů. Tento výzkum přináší nový pohled a poznatky o budování druhé kariéry. Mé šetření ukázalo, že ti vojáci, kteří bývalou práci v AČR vnímali za svoji kariéru, chtějí kariéerně pokračovat ideálně u jiných ozbrojených složek, ať již ve státním či veřejném sektoru. Naopak vojáci, kteří práci v armádě za kariéru nevnímali, míří v civilu do rozličných oborů, v nichž setrvávají za podmínek, kde je náplň a povaha práce baví a vnitřně uspokojuje. Tento výstup má tak andragogický přesah zejména do managementu vedení a řízení lidských zdrojů, personalistiky a do oblasti sociální práce.

Vzhledem k tomu, že se řada mých zjištění shoduje s výsledky Binkové, na následujících řádcích předložím výsledky mého a jejího výzkumu. Zde musím upozornit na to, že záměrně nekomparuji všechny její závěry, ale pouze ty, k nimž jsem v rámci jejich podobnosti dospěl taktéž, a tedy se k nim mohu verifikačně a empiricky vyjádřit.

Rovněž si uvědomuji markantní rozdílnost výzkumného souboru, kdy kolegyně pracovala s 313 respondenty, jež tvořili bývalí příslušníci AČR, zatímco můj vzorek se skládal pouze z 5 bývalých profesionálních vojáků. Sběr dat Dr. Binková realizovala pomocí polostrukturovaného dotazníku. Já zvolil polostrukturované rozhovory.⁸⁶

Binková (2018a, s. 112) uvádí, že výzkum prováděla s příslušníky AČR, kteří ukončili služební poměr v letech 2014-2016. Nejpočetněji zastoupenou hodností mezi bývalými vojáky byla hodnost podplukovník, kdy průměrný věk respondentů činil 43 let a délka služebního poměru dosahovala průměrně 20 let. Nejčastějším důvodem zániku služebního poměru bylo u 48 % podání žádosti o propuštění ze služebního poměru v podobě neprodloužení závazku ze strany vojáka z povolání. Druhým nejpočetnějším důvodem bylo ve 23 % zastoupeno neprodloužení závazku ze strany AČR, v důsledku organizačních změn, kdy pro vojáka není jiné služební zařazení. Doba dozvědění se o propuštění ze služebního poměru činila v průměru 11 měsíců, přičemž v ¼ případů byla tato doba kratší 4 měsíců.

Mého výzkumného šetření v letech 2018-2022 se zúčastnili bývalí vojáci, kteří ukončili služební poměr v letech 2007, 2009, 2014 a 2015. Nejpočetněji zastoupenou hodností mezi bývalými vojáky byly rovným dílem hodnost rotmistr a podpraporčík. Průměrný věk respondentů činil 31 let a délka služebního poměru dosahovala průměrně 7,4 let. Nejčastějším důvodem zániku služebního poměru bylo u 80 % podání žádosti o propuštění ze služebního poměru v podobě neprodloužení závazku ze strany vojáka z povolání. Druhým nejpočetnějším důvodem bylo ve 20 % zastoupeno neprodloužení závazku ze strany AČR, v důsledku organizačních změn, kdy pro vojáka není jiné služební zařazení. Doba dozvědění se o propuštění ze služebního poměru činila v průměru 3 až 4 měsíců, přičemž v ⅓ případů byla tato doba kratší 4 měsíců.

⁸⁶ Výzkumný soubor, tedy soubor osob, který se zúčastnil výzkumného šetření u kolegyně Binkové činil celkem 773 respondentů. Já jsem její závěry komparoval v rámci co největší validity pouze s 313 z nich, což byli bývalí profesionální vojáci. Sběr dat u Binkové probíhal formou vyplnění dotazníku v elektronické podobě, a to v rozmezí 22. 11. 2017 - 14. 1. 2018, kdy rozeslala 2 177 dopisů, přičemž dotazník byl vyplněn 313 osobami (14 % návratnost). Tyto údaje potřebné ke komparaci obou výzkumů, tedy mého a Dr. Binkové, mi t kolegyně Binková s jejím souhlasem poskytla a skrze elektronickou komunikaci mi pro akademické účely laskavě poskytla část jejich materiálů z jí provedeného kvantitativního výzkumu. Současně jsem si cestou meziknihovní spolupráce vyžádal její disertační práci, z níž získané závěry nejenom komentuji, ale i řádně cituji (pozn. autora).

Zaměření Binkové (2018a, s. 13) v její disertační práci vycházejí z formulace výzkumného problému, v němž při sledování otázky, zda „je třeba pomáhat vojenským profesionálům AČR při jejich začlenění na trh práce a při zahájení druhé kariéry v civilním zaměstnání při zániku služebního poměru“, odpovídá, že „je potřeba pomáhat příslušníkům AČR při začlenění na trh práce“ (Binková 2018a, s. 138). Současně Binková položením hlavní výzkumné otázky dochází k závěru, že „v současné době v ČR není uplatňován systémový přístup k přípravě vojáků z povolání na druhou kariéru“ (Binková 2018a, s. 138).

Na základě mnou analyzovaných naračnických dat mohu konstatovat totéž, a to i přesto, že v mé práci byl výzkumný problém zaměřen jiným směrem, konkrétně na porozumění strategii pracovní dráhy vojáka po propuštění z armády. Zde má výzkumná otázka sledovala, zda a jak bývalí profesionální vojáci budují na trhu práce svoji druhou kariéru. Primárním cílem Binkové bylo na základě jí provedené analýzy současného stavu podpory začleňování vojáků z povolání na trh práce v ČR, navrhnout systém přípravy vojáků na druhou kariéru, kdy zodpovězení hlavní výzkumné otázky vycházelo ze zjištění jí položených 5 dílčích výzkumných otázek. V tezi své disertační práce Binková (2018b, s. 18– 19) skrze odpověď na **1. dílčí výzkumnou otázku, jak vojáci vnímají současný stav začleňování na trh práce**, konstatuje, že „ $\frac{3}{4}$ bývalých vojáků uvedlo, že je resort MO ČR nepřipravil na přechod do civilního sektoru a nepomohl při začlenění na trh práce, přičemž s 91 % těchto vojáků nebyla během služebního poměru řešena problematika přípravy na druhou kariéru. Více jak polovina dotázaných rovněž uvedla, že jim před zánikem služebního poměru nebyla poskytnuta žádná forma pomoci v souvislosti s přechodem do civilního sektoru. Rekvalifikace coby forma vojenského outplacementu byla nabídnuta $\frac{1}{5}$ (resp. 20 %) respondentů“.

K resortu MO ČR skrze přípravu vojáka na přechod do civilního sektoru mohu na základě mnou zjištěných naračnických dat konstatovat, že cíleně a aktivně byla cestou AČR řešena problematika přípravy na druhou kariéru pouze u $\frac{1}{5}$ (20 %) respondentů, a to v podobě nabídky přejít plynule na civilní místo u složky PČR při současném nabídnutí a poskytnutí rekvalifikačního kurzu. Samotná ucelená příprava na přechod vojáka z armádního do civilního prostředí nebyla v mém výzkumném šetření zaznamenána ani v jednom případě. Na rekvalifikaci mělo nárok $\frac{4}{5}$ uchazečů, z nichž byla cestou AČR skutečně nabídnuta pouze ve $\frac{2}{5}$ případech. Rekvalifikaci vykonali 2 vojáci.

V jednom případě nebyla rekvalifikace nabídnuta vůbec, ve druhém se nestihla uskutečnit z časového hlediska, a tedy o ni nebylo ani zažádáno. Rekvalifikačním kurzem tak prošlo 50 % (tedy pouze polovina) oprávněných vojáků. Přechodný status skrze prodělanou rekvalifikaci nebyl zaznamenán ani u jediného respondenta.

Ohledně přípravy resortu MO ČR na přechod do civilního sektoru lze na základě mnou zjištěných dat vyzdvihnout zejména odbytné, kdy tuto jednorázovou finanční pomoc obdrželi alespoň v minimální částce všichni respondenti. Proto lze tento outplacementový instrument AČR v mém výzkumu vnímat jako nejpřínosnější a nejužitečnější pro snadnější začlenění vojáků v civilním životě. Mezi dalšími nástroji pomoci byla meziresortní pomoc, která umožnila plynulý přechod od AČR k PČR, kdy se tak stalo u 1/5 respondentů.⁸⁷

Dle zjištění Binkové (2018a, s. 70) se začleněním na trh práce nemělo žádné problémy 29 % bývalých vojáků, což bylo zároveň i největší procento všech odpovědí. Ve zbylých případech stejná skupina respondentů za nejčastější problémy a překážky se kterými se při začlenění na trhu práce setkávala, uváděla předsudky ze strany zaměstnavatelů, nezáměr o příslušníky AČR, velmi nízkou odezvu na žádosti o pracovní místo 24 %, nemožnost uplatnění vojenské odbornosti v civilním sektoru, neuznání vojenské praxe, absenci civilní praxe, nedostatek vhodných pracovních nabídek 11 %, potíže při začlenění v odlišném prostředí z důvodu izolovanosti AČR, chybějící představy o fungování civilního sektoru 7 %, nižší finanční ohodnocení v civilním sektoru 6 %, nemožnost absolvovat rekvalifikační kurz, skladbu rekvalifikačních kurzů nereagující na potřeby trhu práce, či nedostatek odborných kurzů užitečných v civilním sektoru 3 %.

V mém šetření se vojáci nesetkali s žádnými problémy při jejich začlenění na trh práce. Věk ani gender nebyly žádnou překážkou pro získání nového místa. Za největší obtíže na civilním trhu práce lze uvést u 100 % respondentů rapidní pokles v podobě výrazně nižšího civilního příjmu. Nemalemu počtu respondentů nebylo umožněno vykonat rekvalifikační kurz.

⁸⁷ Tento plynulý přechod spočíval pouze v dojednání, resp. nabídnutí nového místa, kam mohl propuštěný voják nastoupit. Šlo tedy o využití sociálního kapitálu, kdy jedinec musel v rámci přechodu z AČR k PČR absolvovat veškeré vstupní požadavky v podobě vykonání psychotestů a testů tělesné zdatnosti. Plynulý přechod tak zde hrál roli pouze v časovém měřítku, a ne z pohledu snadnosti / prostupnosti pracovního přechodu (pozn. autora).

Největší nespokojenost v souvislosti se zánikem služebního poměru, jak uvádí Binková (2018a, s. 76), vojáci spatřují v nezájmu o jejich psychický stav při odchodu z AČR a v lhostejnosti k jejich dalšímu uplatnění, neochotě a nekorektním jednání, časové prodlevě a neprofesionalitě při řešení personálních záležitostí, chybějící konverzaci na téma přípravy druhé kariéry, absenci důstojného rozloučení, uznání a poděkování za odvedenou práci, špatné komunikaci a informovanosti, nemožnosti plynule přejít na jiné služební či pracovní místo v resortu MO, nespolupráce s jinými složkami státního sektoru v rámci umožnění plynulého pracovního přechodu a neuplatnitelné nabídky rekvalifikačních kurzů.

V mém šetření na základě vyjádření respondentů vyplynulo, že v souvislosti se zánikem jejich služebního poměru pociťovali silně negativní stavy a pocity, vycházející zejména z nezájmu o jejich další pracovní směřování, nekorektního, neprofesionálního a lhostejného jednání ze strany vedení. Rovněž jsem u bývalých vojáků zaznamenal absenci důstojného rozloučení, uznání a poděkování za odvedenou práci, jakožto i špatnou či nedostatečnou komunikaci a informovanost. Možnost plynulého přechodu byla při ukončení či změně služebního závazku cestou AČR umožněna u dvou vojáků. V jednom případě byl sjednán plynulý přechod k PČR, ve druhém případě přechod z aktivní služby VZP na studenta Univerzity obrany, přičemž zde nedošlo k přerušení služebního poměru. Dalšími zaznamenanými negativy u všech respondentů byla absence podpory ze strany Psychologické či Duchovní služby AČR. Nutno zde dodat, že ani jeden ze sledovaných vojáků sám pomoc Psychologické či Duchovní služby AČR aktivně nevyhledal. Z odpovědí vojáků bylo vysledováno, že by nabídnutou pomocnou ruku od těchto služeb uvítali.

Ve 2. dílčí výzkumné otázce, jak se příslušníci AČR staví k vlastní přípravě na druhou kariéru a jaké jsou jejich preference z hlediska uplatnění v civilním sektoru, Binková (2018a, s. 77–81) uvádí, že přípravě na druhou kariéru se před odchodem z AČR věnuje zhruba pouze ¼ vojáků, kteří tak činí nejčastěji ve formě zvyšování si vzdělání studiem SŠ, VŠ, (38 %), absolvováním odborných kurzů, získáváním certifikátů a osvědčení, např. trenérský kurz, pedagogické minimum apod. (19 %). Ohledně preferencí při uplatnitelnosti v civilním sektoru vyjádřili vojáci přání být po odchodu z AČR zaměstnáni ve veřejném sektoru (39 %), v soukromém sektoru (22 %), zahájit podnikání (16 %).

Nepreferovanější složkou byla PČR (26 %), Celní správa ČR (18 %), HZS (16 %), BIS (13 %) a Vězeňská služba ČR (12 %). Zároveň více než 50 % vojáků očekává, že jejich platové ohodnocení v civilním zaměstnání bude nižší, přičemž 37 % vojáků očekává stejné platové podmínky.

V mém šetření se ani jeden respondent aktivně cíleně nevěnoval přechodu na druhou kariéru. Před odchodem z AČR si 40 % zvyšovalo své vzdělání formou studia VŠ. V rámci přechodu na jinou pracovní pozici se 40 % respondentů sebevzdělávalo formou dodělávání si pedagogického minima a absolvováním odborných kurzů, získáváním certifikátů a osvědčení. Po odchodu z AČR mířilo 80 % vojáků do veřejného sektoru a 20 % začalo podnikat. Nakonec ve veřejném sektoru našlo uplatnění 80 % respondentů (PČR 20 %, Městská policie 20 %, Vězeňská služba 20 %, školství 20 %), kdy zbylých 20 % pracuje v soukromém odvětví. Podnikatelství se nevěnuje nikdo. Ohledně očekávaných platových podmínek jsem zaznamenal, že 80 % respondentů bylo šokováno nižším platem v civilu, tedy finanční propad neočekávali, kdy 20 % respondentů uvedlo, že v civilu mají stejné platové podmínky. Zde mohu podotknout, že na nižším příjmu po odchodu z AČR se u mých respondentů odrazil rovněž fakt, že nikdo z nich nepobíral žádnou výsluhu, která by menší plat v civilu, jakkoliv kompenzovala.

V kontextu přípravy na druhou kariéru před zánikem služebního poměru předkládá Binková (2018a, s. 85) názor bývalých vojáků, kteří nejpočetnějším zastoupením v 29 % za ideální časové hledisko uvedli, období 7 až 12 měsíců, kdy po tuto dobu by se vojáci měli připravovat na přechod na civilní trh práce.

V mém šetření bylo zjištěno, že průměrná délka vojenské služby před ukončením služebního poměru činila v průměru lehce přes 3 měsíce. Nejdelší doba před opuštěním AČR činila 6 měsíců, nejkratší 2 měsíce. V otázce ideální nejkratší doby, kterou by měl voják znát před faktickým ukončením jeho služebního závazku jsem ve svém výzkumu nesledoval. Přesto mohu konstatovat, že doba od 3 do 6 měsíců se ukázala u $\frac{3}{5}$ respondentů jako krajně limitní, kdy neumožňuje dostatečný komfort pro realizaci rekvalifikačního kurzu a přípravy pro přechod na civilní trh práce.

Zde tak plně souhlasím s názorem vojáků ve výzkumu Binkové, kdy by se mělo s jakýmkoliv vojákem v době minimálně 1 rok před jeho odchodem z AČR profesionálně a do hloubky personálně pracovat při přípravě přechodu na trh práce, byť rozsah outplacementové pomoci by se mohl lišit s ohledem na počet odsloužených let.

Tématu, **jak jsou příslušníky AČR využívány a hodnoceny rekvalifikační kurzy**, se věnovala Binková v **3. dílčí výzkumné otázce**. Ačkoliv byla samotnými bývalými vojáky z povolání hodnocena rekvalifikace jako nejlepší outplacementový nástroj podpory při přípravě na druhou kariéru (Binková 2018a, s. 107), přináší autorka (2018b, s. 21) nečekané zjištění, že „více než $\frac{3}{5}$ těchto respondentů nepodalo před zánikem jejich služebního poměru žádost o rekvalifikaci, kdy nejnižší zájem byl ze strany vyšších důstojníků a u osob s vysokoškolským vzděláním, přičemž zájem o rekvalifikaci nezávisel na věku ani délce služebního poměru”.

Binková (2018b, s. 21) v jejím šetření uvádí nejčastější důvody nepředložení žádostí o rekvalifikace ze strany bývalých vojáků, které jsou v podobě: „znemožnění podání žádosti z časových důvodů, neseznámení s termínem ukončení služebního poměru s dostatečným předstihem, časovou tíseň při předání funkce, přičemž $\frac{1}{5}$ respondentů neměla potřebu o rekvalifikaci žádat, neboť to jejich charakter odbornosti nevyžadoval. Mezi další příčiny nepodání žádostí se řadily: mínění o nízké kvalitě a úzké nabídce rekvalifikačních kurzů. Z respondentů, kteří žádost o rekvalifikaci podali, ji téměř $\frac{1}{3}$ neabsolvovala. Nejčastějšími důvody bylo zamítnutí ze strany zaměstnavatele a nedostatek času k absolvování kurzu. Z celkového počtu dotázaných bývalých vojáků absolvovalo rekvalifikaci 26 %. Spokojenost z hlediska využitelnosti a přínosnosti byla respondenty hodnocena ve škále lepšího průměru“.

V mém šetření žádost o rekvalifikaci nepodali $\frac{2}{4}$ vojáků, kteří měli na rekvalifikaci nárok. Důvody nepodání byly časová tíseň a její odborné nevyužití. Z celkového počtu vojáků, kteří měli na rekvalifikaci nárok, ji reálně absolvovalo 50 %. Spokojenost z hlediska využitelnosti a přínosnosti nebyla mými respondenty hodnocena, avšak ani jeden voják ji v rámci svého nového pracovního uplatnění neupotřebil, přičemž činnosti nabyté rekvalifikací se posléze v civilu profesionálně nevěnoval. V mém výzkumu se tedy ukázaly rekvalifikační kurzy jako promrhaný nástroj v přípravě vojáka na civilní přechod.

V souvislosti s problematikou znovuuplatňování se vojáků z povolání na trhu práce má zjištění podporují nejčastější výsledky napříč akademickými pracemi, které skloňují nejpalčivější outplacementový nástroj v podobě rekvalifikace, která má jedinci usnadnit, získat či nalézt nové pracovní uplatnění v odpovídajícím zaměstnání a zároveň přispívat k restartu druhé kariéry vojáka.

Jak se provedenými šetřeními ukazuje, obecný princip armádou poskytované rekvalifikace ve většině případů nevede k nalezení nového smysluplného uplatnění vojáka, kdy vojáci absolvují pro ně zcela nevhodné rekvalifikační kurzy, mnohdy jen proto, že by jiné nestihli, nebo na ně jiné kurzy nezbyly. Byť nemalá řada bakalářských či diplomových prací o problematice rekvalifikací ve vojenském prostředí pojednává, postrádám v nich, a proč jsem se rozhodl napsat tuto rigorózní práci, je to, že se tyto texty veskrze již dále nezabývají otázkou **konstruování rekvalifikačních modelů**, jež by se, jak tvrdí Šimek (1994, s. 73) „opíraly o sociologickou či andragogickou interpretaci práce, předcházející problémům posunu syntetického statusu, ke kterému v rámci pracovního přechodu u jedince dochází. Proto i přes četnost prací věnovaným vojenskému outplacementu, tuto oblast s odkazem na Šimkovo andragogické pojetí viz výše, považuji za doposud řídké probádané. V mé práci jdu proto více do hloubky, kdy skrze socio profesi u respondentů sleduji změnu syntetického statusu skrze nově zvolené pracovní-kariéerní dráhy.

Z mnou získaných naračnických dat v tomto kontextu rovněž vyplynulo, že nabytá kvalifikace vojáků není resortem obrany před odchodem z AČR zohledněna ani propojena s konkrétními zaměstnáními či povoláními, kterým by se chtěli na trhu práce věnovat. Dosavadní znalostní a dovednostní portfolio vojáka rovněž nekoresponduje v rámci vojenského outplacementu při nalezení pro něho nejvhodnější rekvalifikace. Má zjištění, proč a v jakých oborech nacházejí vojáci v civilu pracovní uplatnění tak ukazuje, že je potřeba začít vnímat **kvalifikaci coby integrální součást animace člověka** s ohledem na rolovou a profesní biografii. To znamená, nesnažit se rekvalifikací změnit stávající vojákovu kvalifikaci (pro následné, jakékoliv, byť i nevhodné pracovní místo na trhu práce), ale spíše formou záměrného a cílevědomého působení mu umět poskytnout takovou rekvalifikaci, která by jeho stávající kvalifikaci maximálně zrcadlila, či ji v příbuzném oboru ideálně rozšířila.

Tím, že lze optikou sociologie **kvalifikaci** vnímat jako jeden z významných statusotvorných činitelů, vyslovuji stejný názor jako Šimek, že **přistoupíme-li k ní andragogicky, umožní nám to, považovat ji jako produkt odborné přípravy.** To znamená, v Šimkově představě, přestat pojímat kvalifikaci bez propojení s konkrétní budoucí prací či povoláním vojáka, a současně začít brát na zřetel jeho fyzickou a psychickou způsobilost, motivaci, syntetický status, a především subjektivní i objektivní pohnutky k vykonávání určité pracovní činnosti.

Toto chápání pak musí logicky směřovat k nutnosti pracovat s rekvalifikací jako andragogickou kategorií, jejíž adresování jedinci, při neopominutí jeho profesiologie bude zahrnovat především sociologická hlediska. Musíme si plně uvědomit, že změna pracovní dráhy vojáka v podobě ztráty jeho dosavadní profese, představuje významný zásah do struktury jeho syntetického statusu. Z andragogického pohledu je tedy zjevné, že hrozící nezaměstnanost (bez ohledu na její délku) je např. oproti ekonomii či sociologii daleko komplexnějším jevem. Proto se rekvalifikace v celé její integrální šíři musí již od samého počátku před odchodem vojáka z AČR začít individuálně přizpůsobovat „klientovi“, s cílem co nejvíce zmírnit sociální změnu související s hledáním jiného místa či přechodem do nové práce.

Andragogický koncept rekvalifikace tedy musí v oblasti vedení a řízení lidských zdrojů operacionalizovat rekvalifikaci skrze enkulturační a resocializační soubor aktivit, vedoucích vojáka k maximalizaci jeho potenciálu. Smyslem rekvalifikace v andragogickém pojetí animace dospělého člověka nemůže být jako doposud, nabídnout vojákově pouze nějaký jednorázový kurz (proces) směřující ke změně profesního statusu, který mnohdy často nereflektuje nejen kvalitu lidského kapitálu jedince ale i potřeby či aktuální situaci na trhu práce. Rekvalifikace, jak se ukazuje z řady provedených šetření, je tak prozatím v rámci vojenského outplacementu jakýmsi nástrojem, kterým může voják pomocí široké nabídky kurzů získat alespoň krátkodobé či přechodné pracovní uplatnění, avšak bez hlubšího zaměření na utváření dovedností, které by zvýšily jeho dlouhodobější disponibilitu na trhu práce v jeho budoucí životní dráze. Je navíc otázkou, zda tyto rekvalifikace jejich absolventy ve většině případů spíše neuzavírají do kvalitativně nekomfortního statusového pole.

Faktorům, které ovlivňují začleňování vojáků na trh práce patřila **4. dílčí výzkumná otázka**, v níž Binková (2018a, s. 90–94) konstatuje, že více než 55 % vojáků našlo nové pracovní uplatnění ihned po zániku jejich služebního poměru, kdy dalších cca 18 % získalo nové zaměstnání do 6 měsíců po odchodu z AČR. Za rychlý či plynulý přechod mezi zaměstnáními respondenti uváděli návazný přechod na pozici občanského zaměstnance resortu MO ČR, přijetí na pracovní místo v důsledku využití sítě kontaktů či úspěšné absolvování výběrového řízení již v průběhu služebního poměru.

Nezanedbatelným zjištěním Binkové (2018b, s. 22) ohledně délky hledání zaměstnání v civilním sektoru u zkoumané cílové skupiny bylo, že „nalezení nové práce nezávisí na věku, hodnosti, dosaženém vzdělání, absolvování rekvalifikačního kurzu, délce seznámení s datem zániku služebního poměru ani s tím, kdo inicioval ukončení vojenské služby, zdali zaměstnanec nebo zaměstnavatel.”

V mém šetření našlo na trhu práce nové uplatnění ihned necelá polovina vojáků, kteří plynule přešli z AČR do Vězeňské služby ČR a k PČR na pozice občanských zaměstnanců. Nadpoloviční většina respondentů našla nová uplatnění v řádu několika málo měsíců, kdy 2 vojáci směřovali do veřejného sektoru a jeden začal podnikat. Celkem tak všichni vojáci našli zaměstnání prakticky do několika málo měsíců od propuštění z AČR, přičemž rovněž jejich uplatnění nezáviselo na věku, pohlaví, hodnosti, absolvování rekvalifikačního kurzu, délce seznámení s datem zániku služebního poměru ani s tím, kdo nebo co ukončení vojenské služby iniciovalo. Nezanedbatelnou roli hrálo vysokoškolské stadium. Při nalezení nového pracovního místa byl zcela rozhodující sociální a lidský kapitál. Vzhledem k tomu, že všichni účastníci tohoto výzkumu našli v poměrně krátké době nová pracovní uplatnění, ukazuje se, že práce vojáka z povolání není coby úzkoprofilová a specializovaná profese překážkou pro znovu uplatnění se na civilním trhu práce. Stejného či velmi podobného zjištění dosáhla kromě již zmiňované Binkové (2018) také např. Špániková (2011) v její bakalářské práci nazvané: uplatnění vojáků v záloze na trhu práce.⁸⁸

⁸⁸ Jsem si zde dobře vědom toho, že kvantitativní a kvalitativní data nelze objektivně srovnávat číselnou či procentuální nýbrž výpovědní hodnotou. Uvádím-li v textu má zjištění v %, pak je to pouze pro snadnější čtenářovu představu o množství konkrétních respondentů (pozn. autora).

V souvislosti s odchodem z AČR Binková (2018a, s. 92) vysledovala důvody ukončení služebního poměru vojáků z povolání, kdy její respondenti uvedli jako nejčastější příčiny rozvázání služebního poměru: podání žádosti o propuštění ze služebního poměru ze strany vojáka (48,2 %), propuštění ze služebního poměru ze strany vedení, kdy pro vojáka není v důsledku organizačních změn jiné služební zařazení (22,7 %) a neprodloužení závazku ze strany zaměstnavatele po uplynutí stanovené doby (17,6 %). Za nejčastější důvody pro dobrovolný odchod z AČR vojáci uvedli nespokojenost a osobní důvody.

V mém šetření byly mimo jednoho případu ukončeny služební poměry vojáků z povolání ze strany jich samotných, a to z důvodů nespokojenosti se stávající pracovní činností, z osobních důvodů a po sporech z vedením. Zbylé propuštění bylo iniciováno ze strany AČR, kdy v důsledku organizačních změn nebylo pro tohoto vojáka jiné služební zařazení.

Skrze nové pracovní dráhy vojáků došlo na základě mnou analyzovaných dat k zjištění, že opuštění AČR, ať již iniciované kýmkoliv a z jakéhokoliv důvodu, bylo pro komunikační partnery v jejich životní dráze zlomovou a náročnou událostí, kdy pro překlenutí kritického uzlu v podobě hledání nového pracovního uplatnění byli nuceni tito bývalí vojáci aktivizovat a mobilizovat všechny mechanismy, s cílem se adaptovat a znovuuplatnit na trhu práce.

V interpretaci s mobilizačními mechanismy a interakčním regulačním jednáním užitým v rámci adaptace na řadu změn v jejich nové životní dráze po odchodu z AČR, mnou byla položena a současně zodpovězena otázka, zda změna jejich pracovní a profesní dráhy při přechodu na trh práce je současně změnou sociální, nebo se v rámci pracovního přechodu v jejich životní dráze jedná o změnu zasazenou do dynamického prostředí plného sociálních změn. Bylo zjištěno, že tento životní přechod zásadně ovlivnil nejenom jejich pracovní-kariéerní trajektorii, ale zároveň i jejich sociální prostor, kdy období přerušení relativní životní stability, volbou nové sociální trasy, pociťovali vojáci za změnu sociální.

U sledovaného vzorku se ukázalo, že změna zaměstnání, zejména v jejím počátku, výrazně ovlivnila stávající sociální roli a zejména syntetický status respondentů, kteří při přechodu z armádního do civilního prostředí vlivem lidského a sociálního kapitálu sami měnili a vytvářeli sociální podmínky v nichž se nacházeli a současně byli řadou vnějších i vnitřních faktorů ovlivňováni.

Binková (2018b, s. 22) v souvislosti s následným nacházením nového pracovního uplatnění po odchodu z armády předkládá zarážející skutečnost, kdy „hledání zaměstnání záporně koreluje s délkou služebního poměru, při zjištění, že čím delší je služební poměr, tím kratší je trvání období hledání nové práce.”

K tomuto Binková (2018b, s. 22) dodává, že „z teoretického hlediska je tento závěr překvapující, neboť se nabízí očekávání výraznější strnulosti a obtížnosti při adaptaci na trh práce právě z důvodu dlouhého působení vojáků v uzavřeném prostředí AČR.”

V mém šetření jsem došel ke stejnému závěru, kdy vojáci s nejdelší armádní praxí (delší jak 7 let) našli nové zaměstnání prakticky ihned, přičemž nejdéle (o několik měsíců déle) hledal pracovní uplatnění 1 respondent s nejkratší dobou služby. Zde však musím dodat, že na délce hledání nové práce se projevila skutečnost, kdy nalezení nového uplatnění pro něho ihned pro propuštění z AČR nebylo prioritou, neboť jak sám uvedl, vnitřně se hledal a teprve zjišťoval, jakému oboru by se chtěl v civilu věnovat.

V neposlední řadě zjištění Binkové (2018b, s. 22) o tom, že na délku hledání zaměstnání neměla u bývalých vojáků vliv jejich vlastní příprava na druhou kariéru, doprovází autorka konstatováním, že hledání nového uplatnění trvalo v průměru o 47 dní méně u těch vojáků, kteří se vlastními aktivitami připravovali na období po odchodu z AČR. Zde je důležité ústy autorky zmínit, že „úspěšné začlenění vojáků na trhu práce je závislé na mnoha dalších faktorech, jakými jsou vlastní iniciativa, region a další makroekonomické vlivy, působící v jednotlivých obdobích” (Binková 2018b, s. 22).

V mém šetření jsem coby změnu zasazenou do dynamického prostředí umožňující vznik řady sociálních změn zahrnul rovněž makroekonomický jev, a to v podobě recese, jež panovala na území Česka okolo roku 2009, jelikož všichni moji respondenti pocházeli z Libereckého kraje, kdy tento region je silně navázán na automobilový průmysl, který byl ve zmíněném období velmi vážně ochromen. Nicméně po uskutečněném šetření musím konstatovat, že tato krize, byť se přímo týkala jediného respondentů, ve svém důsledku neměla vliv na rychlé nenalezení nového pracovního místa u žádného komunikačního partnera. Zde upozorňuji, že toto zjištění nabízí spíše určitý pohled na tuto oblast, neboť jeho validita je limitována velmi malým sledovaným vzorkem respondentů.

V závěrečné **5. dílčí výzkumné otázce** Binková (2018a, s. 95–103) zjišťovala, **zda mají vojáci AČR zájem o podporu při přípravě na druhou kariéru**. Zde autorka uvádí, že 69 % bývalých vojáků by uvítalo individuální přístup na další kariérní uplatnění, přičemž za nejvíce přínosné by respondenti uvítali profesionální pomoc ve formě konzultací s kariérním poradcem či personalistou, účastí na seminářích zaměřených na techniky sebe prezentace při pracovních pohovorech, poznání specifik trhu práce při hledání zaměstnání, či procvičování psaní životopisů a motivačních dopisů. Plných 62 % bývalých vojáků pak vyjádřilo zájem o konzultace zaměřené na pomoc při zahájení podnikání, před jejich odchodem z AČR. Jako další outplacementový nástroj by respondenti z řad bývalých vojáků v 78 % ocenili možnost absolvovat při výkonu služby neplacenou praxi u civilního zaměstnavatele, přičemž by pobírali pouze plat vojáka.

V neposlední řadě 64 % bývalých vojáků uvítalo, aby organizace veřejného sektoru zprostředkovávaly pro bývalé vojáky pracovní nabídky u: bezpečnostních sborů, složek IZS, státních podniků, ministerstvech ČR napříč všemi obory, orgány samosprávy (obecní, městské úřady, městské a obecní policie), bezpečnostní agentury, aj.

Na základě výsledků hodnocení různých nástrojů podpory, a to jak existujících i neexistujících, byla největším číslem, tedy nejlépe hodnocena rekvalifikace, a to zejména z pohledu její přínosnosti a užitečnosti spatřované optikou samotných bývalých vojáků, kteří tento outplacementový nástroj podpory při přípravě na druhou kariéru přes všechna její úskalí a negativa hodnotí veskrze kladně (Binková 2018a, s. 107).

K poslední otázce, kterou Binková (2018) sledovala, zda mají příslušníci zájem o podporu při přípravě na druhou kariéru, mohu ze získaných narácí vyvodit konkrétní závěry, a to i přesto, kdy jsem se touto problematikou ve svém výzkumu primárně nezabýval. Na podkladě mnou zanalyzovaných dat mohu konstatovat, že pomoc ze strany resortu MO ČR při přípravě vojenského profesionála na druhou kariéru je potřebná, avšak doposud není stále dostatečně propracovaná. Jako jednu z největších překážek v přípravě vojáka na civilní přechod, spatřuji zejména velmi krátkou (průměrně pouze několikaměsíční) dobu před odchodem do civilu. To považuji za naprosto nedostačující, vezmeme-li v potaz, že voják je nucen vyčerpat zbytky řádné dovolené, odevzdat své nafasované výstrojní součástky, předat svoji agendu, účastnit se rekvalifikačního kurzu, natož hledat si nové pracovní uplatnění a absolvovat řadu pohovorů.

Dalším negativem je jednoznačně to, že se nikdo z mých respondentů na vlastní popud cíleně a dlouhodobě nepřipravoval na civilní přechod, kdy nedostatečný sociální kapitál a slabá představa o realitě na trhu práce, projevená zejména v konfrontaci s novými (nižšími) platovými podmínkami, se ukázaly jako další faktory významně ztěžující adaptaci na trhu práce.

Z výzkumu Binkové (2018b, s. 24–25) lze shrnout obdobné zjištěné poznatky: **Problematika přípravy na druhou kariéru není řešena preventivně a je neefektivní.** Vydání rozhodnutí o zániku služebního poměru nejpozději 4 měsíce před uplynutím doby služby je neadekvátně krátkou dobou, pro zajištění přípravy při přechodu na trh práce. Současná podoba rekvalifikace má mnoho nedostatků, zejména v podobě řady procesních důvodů, kdy ji voják nestihne využít.

Komunikace na téma druhé kariéry ze strany nadřízených v průběhu služebního poměru není dostatečná či zcela chybí. Sami respondenti Binkové se vyjádřili ke konkrétním opatřením, kterými by měl resort obrany vojákům pomáhat, při jejich začlenění na trh práce a při zahájení druhé kariéry v civilním zaměstnání. V této oblasti by bývalí profesionálové uvítali pomoc odborníků z řad personalistů, psychologů, kariérních poradců, zajištění delších a kvalitnějších rekvalifikačních kurzů, zahájení přípravy příslušníků AČR na období po zániku služebního poměru v dostatečném časovém předstihu, stanovení přesně vymahatelného a kontrolovaného postupu při odchodu vojáka z AČR, upraveného normou, aj.

Z hlediska úprav stávajících nástrojů podpory vojáků z povolání na druhou kariéru Binková (2018b, s. 26) navrhuje, změnit legislativu a vnitřní předpisy příslušného resortu, kdy úpravy právních předpisů by se měly striktně dodržovat v personálních procesech, např. V podobě rozhodnutí a vyrozumění vojáka nejméně 1 rok před ukončením jeho služebního poměru. Rekvalifikaci vojáků uskutečňovat v období od 12 měsíců před a do 3 měsíců po zániku služebního poměru ve formě kurzu v trvání do 6 měsíců. Vojákovi za účelem vyhledávání nového pracovního místa poskytnout služební volno v rozsahu 5 dnů v měsíci po dobu 3 měsíců před zánikem služebního poměru, aj.

Další návrhy pro snazší adaptaci vojáka na pracovním trhu Binková (2018b, s. 26–27) předkládá v podobě systematického vzdělávání vojáků v průběhu celé jeho vojenské kariéry, jehož smysl spočívá v jasně vymezené profilaci vojáka v jeho odbornosti, která bude v průběhu jeho služebního poměru neměnná, sestávající ze složky vojenské a civilní, podle které bude probíhat profesní příprava vojenského personálu, při rozšiřování a prohlubování jeho znalostního a dovednostního portfolia, certifikací uznatelnou i v civilním sektoru, kdy rekvalifikační kurzy by korespondovaly s vojenskou i civilní profesní profilací vojáka.

Rekvalifikaci, coby nejpřínosnějšímu a nejvyužitelnějšímu outplacementovému nástroji podpory v přípravě na druhou kariéru věnuje Binková (2018b, s. 27) velkou pozornost, kdy v návrzích jejího zefektivnění uvádí, že je potřeba zrevidovat současnou nabídku kurzů a vyřadit z nabídky ty kurzy, o které vojáci nejeví zájem. Kurzy by měly reflektovat kompetence vojáka v souladu se zacílením na uplatnitelnosti na trhu práce. Měla by existovat zpětná vazba od vojáků v rámci spokojenosti s prodělanou rekvalifikací. Rekvalifikace by neměly být podfinancované, jak je tomu v současnosti, přičemž je potřeba zvýšit počet pracovníků odboru vzdělávání AP AČR zabývajících se oblastí rekvalifikace.

V neposlední řadě Binková (2018b, s. 28) zmiňuje propuštěným vojákům před jejich odchodem vydávat potvrzení o vykonané službě, kdy by se jednalo de facto o doporučující dokument, který by budoucímu či potenciálnímu zaměstnavateli na trhu práce srozumitelně dokladoval přehled praktických zkušeností, znalostí a dovedností vojáka včetně přímého doporučení pro pracovní obory ekvivalentní k jeho vojenské odbornosti a specializaci.

Na základě shora uvedeného mohu konstatovat, že jsem ve svém výzkumu dospěl v řadě případů ke stejným či velmi podobným zjištěním, kdy souhlasím a podtrhuji závěry, k nimž došly ve svých absolventských pracích nejenom Binková (2018), ale i Beran-Gecová (2016), Barabášová (2015), Meca (2011), Špániková (2011), Kabilková (2010), aj., kdy tyto texty poukazují na nedostatky v přípravě vojáka na druhou kariéru. Smyslem tohoto zjištění okolo roku 2022 je, ukázat, že po více než jedné dekádě resort obrany stále nereaguje na změnu kariérní orientace vojáka.

Zde se tak přímo nabízí, začít se v resortu AČR co nejrychleji zabývat významem andragogické koncepce rekvalifikace a začlenit ji coby nedílnou outplacementovou součást v managementu lidských zdrojů v pojetí sociální rekvalifikace.

Vzhledem k tomu, že se vojenská služba opírá o profesní přípravu formou nejrůznějších průběžných kurzů a školení, nabízí se myšlenka, část této edukace přímo transformovat do **sociální rekvalifikace**, která by dle Šimkovi koncepce kvalitativně podepírala budoucí rekvalifikační kurzy. Jednalo by se tedy o další podpůrnou úroveň rekvalifikačních modelů, ale s tím rozdílem, že tento primární kvalifikační koncept by mohl být vkomponován přímo do systému profesní přípravy, jež by zahrnovala konkrétní obsahové moduly orientované na rozvíjení např. komunikativních dovedností, sociálních vycviků, rozvoje asertivity, apod. Tato průprava by ideálně navazovala a vhodně doplňovala sekundární **rekvalifikační vzdělávání** (kurzy), již nezaměřené pouze na úzkou profesní orientaci, ale naopak opírajícího se o požadavky na výkon širšího souboru příbuzných povolání, kterým by se chtěl voják po opuštění AČR na trhu práce věnovat. To znamená, již od samého začátku moderovat pracovní dráhu vojáka v rámci resortu obrany, což při současném stavu je bohužel značně utopistická a naivní myšlenka. Co ale zlepšovat lze, je zaměřit se a včas vysledovat plánovanou pracovní dráhu vojáka, pro nalezení nového, smysluplného a perspektivního pracovní-kariérního uplatnění na trhu práce, při respektování nabytého syntetického statusu.

Současně s tím mít zpětnou vazbu proč a kam vojáci na trhu práce míří. Z těchto podkladů pak konstruovat rekvalifikační kurzy. Jejich největší problém nespočívá dle mého názoru v jejich podfinancování, ale spíše ve zbytečně široké nabídce a krátké době, kdy ji vojáci nestihnou vykonat. Na základě zpětné vazby od vojáků, je následně možné kurzy vyhodnotit a zredukovat potřebám vojáků. Místo jejich kvantity je třeba zlepšit jejich kvalitu. Ruku v ruce s tím souvisí, poskytnout dostatek času na informování vojáka, kdy s ním bude ukončen jeho služební poměr, což se doposud z nepochopitelných důvodů stále v řadě případů neděje. Celý outplacementový proces v gesci AČR tak musí projít doslova revolucí, kdy je potřeba zejména rekvalifikaci nechávat jako pouhý prostředek k momentálnímu a krátkodobému překlenutí nezaměstnanosti, ale učinit z ní smysluplný nástroj, umožňující pracovní uplatnění přesahující nejen lokální podmínky konkrétního regionu, ale také širší disponibilitu absolventa na trhu práce. To má přesah do sociální oblasti, kdy přizpůsobení rekvalifikace podobnému či příbuznému obsahu nové budoucí práce, umožní vojákům v pracovní-kariérním pojetí maximálně zhodnotit nejen lidský kapitál, ale zároveň rozvinout skrze profesní přístup dovednosti, potřebné pro novou pracovní orientaci.

V tomto směru již tedy hovoříme o osvojování „life skills dovedností“, jimiž může voják ve změněné životní dráze lépe korigovat jeho syntetický status. V mnou sledované oblasti začleňování vojáků na trh práce po ukončení jejich služebního poměru mohu konstatovat, že důležitým faktorem pro jejich pracovní restart se ukázala primárně projevená víra v sebe sama, vysoká pracovní morálka a chuť pracovat v konkrétní oblasti.

Tento aktivní lidský kapitál, tedy „zásobárna znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělávání a praxe“ (Palán 2002, s. 113), projevený v podobě pozitivního náhledu myšlení, postojů k samotné práci a pracovních preferencím, je tím, co by se mohlo nazvat hnacím motorem v budoucí pracovní dráze člověka. Je proto otázkou, zda služba v ozbrojených silách skutečně přináší onu přidanou hodnotu a nové schopnosti uplatnitelné na pracovním trhu, jak deklaruje Bílá kniha o obraně z roku 2009.

Můj výzkum poukázal na důležitost rozlišovat **sociální rekvalifikaci** oproti **rekvalifikaci profesní**, kdy svou komplexností a integrujícím přístupem při využití zejména sociologických a pedagogických poznatků, představuje andragogická koncepce rekvalifikace, (budeme-li vycházet z pojetí Šimka), možnost skutečně relevantně a přínosně implementovat pozitivní myšlení a postoje vojáků na jejich budoucí životní dráhu, a tím přispět, k nalezení nových, pro ně smysluplných pracovních uplatnění, respektujících sociální status, což je přínosem nejen pro samotná rozpočet AČR, politiku zaměstnanosti, ale i samotný sociální systém. Význam andragogické koncepce rekvalifikace se tak v celé její šíři skrývá andragogiku posouvá do managementu lidských zdrojů, kde byly v armádní personální oblasti zjištěny značné rezervy a nedostatky.

Opatření, která by současný outplacementový stav v AČR významně vylepšila, spočívá v nutnosti zajistit dostatek erudovaných pracovníků a specialistů, zabývajících se pomocí v oblasti při přechodu na trh práce. Tento názor se opírá o výsledky výzkumu Binkové (2018), která konstatuje, že většina vojáků projevila značný zájem o poskytování individuální péče ve formě kariérního poradenství a poradenství při zahájení podnikání. Tyto kroky je dle autorky záhodno doplnit o navázání spolupráce s MPSV v rámci jednotné koncepce při pomoci s obsazováním míst nejenom v civilním sektoru, ale také u jiných bezpečnostních sborů a dalších státních či veřejných organizací, s cílem umožnit bývalým profesionálním vojákům uplatnit jejich know-how.

Zjištění o dobré schopnosti vojáků etablovat se na trhu práce, tak ukazuje možnou cestu, jak začít vhodně na profesionální úrovni personálně pracovat se znalostním a dovednostním portfoliem každého vojáka před ukončením jeho aktivní vojenské služby.

To vyžaduje vytvoření nové koncepce rekvalifikačních kurzů v návaznosti na budoucí profilaci vojáků z povolání. Jako triviálním, nicméně důležitým zjištěním se ukazuje, že nová práce musí jedince především bavit, uspokojovat a vnitřně jej naplňovat, kdy tyto individuální a interně pociťované složky sehrávají v novém uplatnění vojáků velmi významnou roli, a ukazují se společně s pocitem úspěchu, jako zcela zásadními kritérii při budování jejich druhé kariéry. Před odchodem z AČR, ať již z jakéhokoliv důvodu, by tak měl každý voják dostatečně předem vědět, zda bude nadále sloužit, uměl sám posoudit, čemu by se chtěl v civilu věnovat, jaká práce by jej bavila a zároveň dostatečně komplexně saturovala jeho potřeby. Zároveň měl přehled o aktuální situaci na trhu práce, věděl, o jaké práce či obory je či není zájem, počítal s výrazným poklesem jeho dosavadního příjmu, úzce spolupracoval s personální, duchovní a psychologickou službou AČR, které by měly automaticky každému vojákovvi nabídnout pomocnou ruku. S tím souvisí umět v gesci resortu obrany poskytnout vojákům co nejširší profesionální poradenství ať již v oblasti pomoci při nalezení vhodného zaměstnání či při zahájení podnikání.

Naprosto zásadním je zde zajímat se a zjistit, o jaký pracovní obor má voják na trhu práce zájem. Na tomto základě mu umožnit: absolvovat kvalitní, dostatečně dlouhý a adresný rekvalifikační kurz, který by plně reflektoval nové civilní zaměření a poskytnout mu adekvátní čerpání služebního volna pro hledání nového pracovní místa.

Základem by mělo být umění vojákovvi adekvátně poděkovat za odvedenou práci a důstojně se s ním rozloučit. Vyjma jednorázové finanční částky (odbytné, odchodné, výsluha) jej také vybavit osvědčeními, certifikáty a doporučením, kdy tyto dokumenty by na trhu práce byly uplatnitelné a pro budoucího zaměstnavatele jasně transparentní ohledně dovednostního a znalostního portfolia konkrétního jedince. Lze tak pronést, že nezmění-li se dosavadní laxní přístup resortu MO ČR v oblasti outplacementu, pak v poli, kde vystupuje potřeba andragogické koncepce rekvalifikace jako aplikované pedagogické disciplíny v úzkém pojetí managementu lidských zdrojů, tak, jak to předkládá Šimek, lze jen těžko hledat a očekávat zlepšení, na němž budou tratit zejména ti, kterým je primárně určen.

S ohledem na shora uvedená výzkumná zjištění o současném stavu začleňování vojáků na trh práce v gesci AČR se lze oprávněně tázat, do jaké míry „armádní personální řízení vojákům během i po ukončení jejich činné služby, vedle nápomoci vytvářet optimální sociální podmínky, umožňuje v racionální míře rozvoj systému sociálního zajištění a usnadňuje budoucí začlenění do civilního života” (Bílá kniha o obraně 2011, s. 79–80). Zde spatřuji slovní spojení “*v racionální míře*” za velmi diplomatickou takřka všeobjímající formulaci. Neboť budeme-li v kontextu všech složek a činností vojenského outplacementu hodnotit současný stav (okolo roku 2022) přípravy začleňování vojáků na trh práce, pak musíme dojít k závěru, že slovo racionální zde (alespoň prozatím) není synonymem rozumného, účelného ani hospodárného.

Stejně tak se lze zamyslet nad efektivitou uskutečněných projektů, věnovaným začleňování válečných veteránů do civilního života. Zde, zejména v rámci zřízených poradenských center a programů určených na uplatnění na trhu práce, se přímo naskytá naléhavá potřeba animace bývalých profesionálních vojáků v andragogickém pojetí, kdy následné provázení do jejich další kapitoly životní dráhy, pomocí enkulturace, resocializace a edukace musí mít primární cíl, nalézt pro ně co nejvhodnější nové socioprofesionální role a pozice, které by maximálně reflektovaly nejenom lidský kapitál ale i syntetický status.

V závěru této diskuse si dovoluji velmi krátce se zamyslet nad provedeným výzkumem. Již v počátku mého šetření jsem neustále přemýšlel o tom, že pracuji a následně vyhodnocuji data od velmi malého vzorku respondentů a obával se, zda získané informace budou dostatečně transparentní a validní. Malý vzorek jsem chtěl kompenzovat opakováním rozhovorů s komunikačními partnery, s cílem získat lepší zpětnou vazbu a další nová data. Vzhledem k tomu, že jsem již po jednom uskutečněném interview s každým vojákem získal obrovské množství dat, od tohoto plánu jsem nakonec ustoupil. Důvodem byla má obava, že bych se v naračnicích datech celkově utopil a výsledek by byl pro mě jako badatele daleko více nepřehledný. Toto rozhodnutí navíc umocnilo, že jsem metodu zakotvené teorie zpracovával prvně a neměl s ní žádné praktické zkušenosti. I tak dle mého soudu jsou výsledky empiricky validní a lze na ně v budoucnu navázat např. výzkumem, v němž bych ověřil platnost mnou formulované zakotvené teorie profesionálního vojáka po opuštění AČR. V neposlední řadě se nabízí vytvoření projektu andragogického konceptu rekvalifikace v rámci korekce základní profesní přípravy v oblasti vojenského outplacementu.

ZÁVĚR

Rigorózní práce nazvaná „Rozvoj lidského kapitálu profesionálních vojáků pro druhou kariéru” se věnovala problematice uplatňování bývalých vojenských profesionálů na pracovním trhu. Hlavními tématy práce bylo porozumět strategii pracovní dráhy vojáka po propuštění z armády a zjistit, zda a jak tito bývalí profesionální vojáci budují svoji druhou profesní kariéru. Smyslem a cílem provedeného kvalitativního výzkumu bylo z uskutečněných polostrukturovaných rozhovorů celkem od 5 komunikačních partnerů interpretovat trajektorii změny v jejich pracovně-kariéerní dráze. Metodou narativní analýzy užití v orální historii, došlo pomocí výzkumného biografického designu k odhalení strategií, v podobě rozvinutého, zmobilizovaného lidského a sociálního kapitálu, který bývalí vojenští profesionálové aplikovali v procesu adaptace při změně jejich pracovně-kariéerní trasy.

Text práce se člení na teoretickou a empirickou část. V teoretické části práce došlo pomocí odborné literatury k vymezení základních pojmů výzkumu v diskurzu obecné andragogiky a andragogiky jako vědy o rozvoji a mobilizaci lidského kapitálu v prostředí sociální změny a orientaci člověk a v kritickém uzlu životní dráhy.

Zde byla popsána témata: životní dráha, povaha práce, práce, zaměstnání, povolání, profese, pracovní dráha, kariéra, kariérový pohyb, syntetický status, změna, sociální změna, krize, lidský kapitál, sociální kapitál, mobilizace, Armáda ČR, vojenský outplacement, rekvalifikace, andragogická koncepce rekvalifikace, kdy závěr teoretické části je věnován podpůrným outplacementovým nástrojům v gesci resortu obrany.

V empirické části práce je předložena metodologie výzkumu, cíl práce, sběr podkladů, objekt zkoumání, design výzkumu, struktura výzkumného designu, dílčí kroky práce s daty, formulace zakotvené teorie, závěry výzkumného šetření, komparace výzkumných šetření a diskuse.

Výstupem rigorózní práce je zjištění, co se vojákům osvědčuje pro pracovní a kariéerní restart, co pro ně bylo v rámci přechodu na druhou kariéru zásadní a zda proces pracovní změny byl současně změnou sociální.

Osvětlení adaptačních procesů pracovní-kariérního restartu optikou bývalých profesionálních vojáků, při komparaci provedeného výzkumu od Ing. Kristýny Binkové PhD., s ohledem na výsledky řady dalších uskutečněných průzkumných šetření, vztahujících se k příbuznému sledovanému tématu, současně nastínilo priority a perspektivy bývalých vojáků při hledání nového uplatnění na trhu práce. S ohledem na platnost výzkumu, vázanou pouze na sledovaný vzorek, byla vybudována a interpretována zakotvená teorie vojáka po opuštění AČR. V neposlední řadě bylo na základě analyzovaných dat poukázáno na nedostatky při přechodu do civilního sektoru, s nimiž se bývalí vojáci v oblasti outplacementové pomoci ze strany resortu obrany setkali.

Přínosem práce pro teorii vedle rozšíření platnosti již provedeného výzkumu v podobné problematice, je obohacení diskurzu na poli andragogiky a resortu obrany ČR u doposud řídké zkoumané oblasti profesní přípravy profesionálních vojáků na pracovní změnu před ukončením služebního poměru. Vysledováním specifik pracovní-kariérního začlenění vojáků na trhu práce, coby dospělých jednotlivců má přesah nejenom do obecné andragogiky, ale i do oblasti vedení a řízení lidských zdrojů a dalších oborů, orientovaných na pomoc jedinci, hledajícímu nové pracovní uplatnění. Proto je andragogické vymezení této rigorózní práce sociologicky zaměřené, jelikož se nezabývá pouze potřebou jedince rozvinout a mobilizovat jeho lidský kapitál v prostředí sociální změny, ale zejména chováním specifické skupiny, uskutečněným v konkrétním časovém úseku, kdy respondenti coby členové společnosti a součásti sítě sociálních vztahů, byli sledováni skrze jejich orientování se v kritickém uzlu životní dráhy.

Přínos práce pro praxi lze spatřovat, ve zjištění stavu integrace bývalých příslušníků AČR na trhu práce, zmapování jejich preferencí pro znovuuplatňování se na trhu práce a v rámci budování druhé kariéry, poznání konkrétních pracovních oborů, v nichž vojáci v civilu nacházejí uplatnění, odhalení, proč někteří v nově nalezené práci budují 2. kariéru a jiní nikoliv. Zároveň došlo k osvětlení faktorů, majících vliv na důvody odchodu z AČR a pojmenování největších slabín v konkrétních nástrojích poskytovaného vojenského outplacementu. Tím došlo k nastínění potřeby začlenit do vojenského outplacementu andragogickou koncepci rekvalifikace.

Dalším aktivem je vytvoření zakotvené teorie profesionálního vojáka po opuštění AČR, která se v tomto výzkumu soustředí na vyvstalý ústřední jev v podobě pracovní-kariéerní autoregulace. Následná formulace této teorie ukazuje, jak změny podmínek při ztrátě dosavadní profese ovlivňují jednání komunikačních partnerů v kritickém uzlu jejich životní dráhy. Proto je výzkumná otázka v této rigorózní práci zaměřena na sledování určitého procesu nejenom v podobě sociální změny, ale i ve formě budování 2. profesní dráhy.

Na základě zjištěného lze konstatovat, že pomoc ze strany resortu MO ČR při přípravě vojenského profesionála na novou práci a druhou kariéru je potřebná, avšak doposud stále není dostatečně propracovaná. Největšími překážkami při začleňování bývalých vojáků na trhu práce byly zejména absence sociálního kapitálu a slabá představa o realitě na trhu práce, projevená zejména v konfrontaci s výrazně nižšími platovými podmínkami. Za výhodu při hledání nového pracovního uplatnění lze jednoznačně spatřovat co nejširší sociální kapitál v kombinaci s kapitálem lidským. Největšími negativy v přípravě na přechod do civilu jsou velmi krátká doba před ukončením služebního poměru, lhostejnost o budoucnost vojáka ze strany vedení, absence konverzace na téma přípravy pro uplatnění na trhu práce, nezáměr o psychický stav vojáka, špatná informovanost o možnostech nového uplatnění, neochota nalézt vojákově nové vhodné pracovní místo, neprofesionalita personalistů a neefektivní rekvalifikace, která se nedostane zdaleka všem, kteří na ni mají nárok, přičemž není primárně orientována na obor, kterému by se chtěl voják na trhu práce věnovat.

V oblasti vojenského outplacementu se tak ukazuje být řešením, začít vhodně a včas personálně pracovat nejenom se znalostním a dovednostním portfoliem vojáka, ale také jeho zájmy a potřebami, orientovanými na jeho budoucí znouuplatnění, ať již ve veřejném či soukromém sektoru.

Resort obrany by tak měl automaticky každému vojákově bez rozdílu na odslouženou dobu umět profesionálně poskytnout kariéerní poradenství, s cílem, co možná nejlépe ho připravit na pracovní přechod před jeho ukončením služebního poměru vojáka z povolání. Zároveň je potřeba kontinuálně a urychleně vytvořit novou koncepci rekvalifikačních kurzů v návaznosti na budoucí uplatnění vojáků z povolání a mít zpětnou vazbu o tom, v jakých profesích a oborech nacházejí vojáci po odchodu z AČR svá nová pracovní-kariéerní uplatnění.

SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

1. AHERN, J., WORTHEN, M., MASTERS, J., LIPPMAN, S. A., OZER, E. J., & MOOS, R. (2015). Výzvy Afghánistánu a Iráku Přechod veteránů z vojenského do civilního života a přístupy k opětovnému spojení. *PloS One*, 10(7), e0128599. DOI:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0128599> [Crossref], [PubMed], [Web of Science ®], [Google Scholar]. [online]. [vid 28.12.2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1962175>.
2. AKTUÁLNĚ.CZ. Vývoj nezaměstnanosti a volných pracovních míst podle MPSV [online]. [vid. 22. 1. 2020]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/vyvoj-nezamestnanosti/r~i:photo:258889/r~i:article:664521/>
3. ALAN, J., 1989. *Etapy života očima sociologie*. 1. vyd. Praha: Panorama. ISBN 80-7038-044-6.
4. ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
5. ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
6. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
7. ARMY.CZ., 2019. Odbor pro válečné veterány Ministerstva obrany ČR. Novodobý veterán [online]. [vid. 3.11.2019]. Dostupné z: <http://www.veterani.army.cz/novodoby-veteran?mini=2019-11>
8. BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D., 2002. *Andragogika*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého. ISBN 80-244-0394-3.
9. BARTOŇKOVÁ, H., 2006. *Andragogika jako věda induktivní, interdisciplinární a transdisciplinární* [online]. In: *Acta Universitatis Palackianae Olomucensis, Facultas Philosophica, Sociologica*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého 2006, s. 77–95. ISBN 80-244-1377-9. [vid. 30. 1. 2020]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/44643870-Acta-universitatis-palackianae-olomucensis-facultas-philosophica.html>
10. BARTOŇKOVÁ, H., 2005. *Mobilizace lidského kapitálu v kontextu firemního vzdělávání*. Pulib.sk [online]. s. 135–148. Dostupné z: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Pirohova1/subor/bartonkova.pdf>
11. BARTUŠKOVÁ, H., 2017. *Plná zaměstnanost v ČR: čím jsme si ji zasloužili?* Finance.cz [online]. Aktualizace 18.8. 2017 [vid. 22. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/496233-nezamestnanost-srpen-2017/>

12. BAUMAN, Z., 1967. *Kariéra: Sociologické črty*. 1. vyd. Praha: Mladá Fronta. ISBN 23-015-67.
13. BERAN GECOVÁ, M. *Z války do civilu: evaluační studie aktivit pro novodobé válečné veterány usnadňující jejich reintegraci na trhu práce*. Olomouc, 2016. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Cyrilometodějská teologická fakulta. Katedra křesťanské sociální práce. Vedoucí práce Vladislava Závorská.
14. BERG, W., 1997. *S vlky výti: tipy a triky, jak udělat strmou kariéru*. 1. vyd. Praha: I. Železný. ISBN 80-237-3504-7.
15. BECK, U., 2011. *Riziková společnost. Na cestě k jiné moderně*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-7419-047-6.
16. BEČVÁŘ, J., 2017. Armáda marně hledá vojáky. Masivnímu náboru brání nízká nezaměstnanost. In: Info.cz [online]. Aktualizováno 5. 3. 2017 [vid. 26.2.2019]. Dostupné z: <https://www.info.cz/cesko/armada-marne-hleda-vojaky-masivnimu-naboru-brani-nizka-nezamestnanost-5696.html>
17. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
18. BENEŠ, M., 2003. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 80-86284-36-0.
19. BENEŠ, S., 1991. *Zaměstnanost, péče o nezaměstnané, rekvalifikace*. 1. vyd. Praha: Práce. ISBN 80-208-0217-7.
20. BĚLOHLÁVEK, F., 1994a. *Osobní kariéra*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-083-X.
21. BĚLOHLÁVEK, F., 1994b. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého. ISBN 80-7067-447-4.
22. BÍLÁ KNIHA O OBRANĚ., 2011. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - odbor komunikace a propagace. ISBN 978-80-7278-564-3.
23. BÍLÝ, R., 2017. *Změny ve zdaňování výsluh od roku 2017*. In: portál.Pohoda [online]. 3.2.2017 [vid. 12. 11. 2019]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/zmeny-ve-zdanovani-vysluh-od-roku-2017/>
24. BINKOVÁ, K. 2018a. *Příprava vojenského profesionála AČR na druhou kariéru*. Brno, Disertační práce. Fakulta vojenského leadershipu Univerzity obrany, Katedra ekonomie. Školitel disertační práce Miroslav Krč.

25. BINKOVÁ, K. 2018b. *Příprava vojenského profesionála AČR na druhou kariéru*. Brno, Teze disertační práce. Fakulta vojenského leadershipu Univerzity obrany, Katedra ekonomie. Školitel disertační práce Miroslav Krč.
26. BINKOVÁ, K., 2018c. *Rekvalifikace vojáků z povolání*. Vojenské rozhledy [online], roč. 27, č. 4, s. 105–119 [vid. 24. 1. 2020]. ISSN 2336-2995. Dostupné z: <http://vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/vzdelavani-a-vycvik/rekvalifikace>
27. BINKOVÁ, K., 2016. *Integrace vojenských profesionálů na trh práce-případ České republiky a Slovenska*. Ekonomie a management [online], mimořádné číslo Univerzity obrany Brno, Fakulta vojenského Leadershipu. s. 15–22 [vid. 12. 11. 2019]. ISSN 1802-3975. Dostupné z: <https://www.unob.cz/eam/Documents/EaM%20M-2016.pdf>
28. BINKOVÁ, K., BEDNÁŘ, Z., 2017. *Outplacement v podmínkách rezortu obrany*. Vojenské rozhledy [online], roč. 26, č. 1, s. 22–39 [vid. 24. 1. 2020]. ISSN 2336-2995. Dostupné z: <http://vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/vzdelavani-a-vycvik/outplacement-v-podminkach-rezortu-obrany>
29. BINKOVÁ, K., HURBIŠOVÁ, P., 2016. *Bývalí vojenští profesionálové a jejich postavení na trhu práce*. [online]. 11. doktorandská konference, Nové přístupy k zajištění bezpečnosti státu, Univerzita obrany Brno, s. 51–60 [vid. 12. 11. 2019]. Dostupné z: <https://aktivita.unob.cz/dk/Documents/Sborn%C3%ADk%20%28Proceedings%29%202016.pdf>
30. BRČÁK, J., SEKERKA, B., 2010. *Makroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-245-5.
31. BUCHTOVÁ, B., a kol., 2002. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-9006-8.
32. BURIÁNEK, J., 2008. *Sociologie*. 3. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-028-4.
33. BURIÁNEK, J., 1996. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-304-3.
34. ČÁP, J., 1993. *Psychologie výchovy a vyučování*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova. Karolinum. ISBN 80-7066-534-3.
35. ČESKÁ TELEVIZE., 2010. *Armáda mění systém hodnotí, podporučík už nikdo nebude* [online]. 26.12.2010 [vid. 5.2. 2020]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/1295393-armada-meni-system-hodnosti-podporucikem-uz-nikdo-nebude>

36. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., 2020a. Hlavní makroekonomické ukazatele. Vývoz zboží a služeb ČR a reálný růst HDP ČR v letech 2004-2009 v % [online]. Aktualizováno 2.1.2020 [vid. 21.1.2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
37. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., 2020b. Hlavní makroekonomické ukazatele. Míra obecné nezaměstnanosti v ČR během krize 2008-2012 v % [online]. [vid. 21.1.2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
38. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., 2019a. Zaměstnanost, nezaměstnanost 3.čtvrtletí 2017 až 3. čtvrtletí 2018 v ČR [online]. [vid. 21.1. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
39. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., 2019b. Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR k 31.12.2009 [online]. [vid. 21.1.2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych_kraje_2009
40. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., 2019c. Průměrné mzdy v 1. čtvrtletí 2019 [online]. [vid. 9.9.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2019>
41. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., 2011. Míra registrované nezaměstnanosti v ČR podle pohlaví k 31.12. 2008 a 2009 [online]. [vid. 21.1. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xp/analyza-zeny_a_muzy_v_krajich_cr_nezamestnanost
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>
42. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., 2010. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2009 [online] Aktualizováno 5.2.2010 [vid. 28.6.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2009-nf00o6e7vy>
43. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., 2009. Podíl nezaměstnaných osob v krajích v ČR k 31.12.2018 [online]. [vid. 21.1.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
44. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 3. Nezaměstnanost a volná pracovní místa [online]. [vid. 28.6.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568983/311110a03.pdf>
45. DOČEKAL, V., BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D., 2013. *Úvod do andragogiky pro personální management*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3544-2.

46. DUBSKÁ, D., 2010. *Dopad krize na kapitálové toky a toky zboží a služeb*. Český statistický úřad [online] Aktualizováno 15.11.2010 [vid. 23. 8. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/dopady-svetove-financi-a-hospodarske-krize-na-ekonomiku-ceske-republiky-n-rlar44vims>
47. DUBSKÁ, D., 2009. *Český průmysl: s čím stojí a padá v době recese*. Český statistický úřad [online], [vid. 20. 8. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cesky-prumysl-s-cim-stoji-a-pada-v-dobe-recese-n-vn3k8bjza8>
48. DUDOVÁ, R. 2011. *Kvalitativní výzkum životních drah: life stories a biografický výzkum*. Socioweb [online], č. 11, [vid. 3.1. 2020]. ISSN 1214-172. Dostupné z: file:///C:/Users/okay/Desktop/195_SOCIOWEB_11_2011.pdf
49. DUCHOVNÍ SLUŽBA V AČR [online], [vid. 7.12.2019], dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/duchovni-sluzba-v-acr-64633/>
50. DZIAKOVÁ, O., 2009. *Vojenská psychologie*. 1. vyd. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-156-7.
51. EIS, Z., 1994. *Krize všedního dne: Poznání, řešení, prevence*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-85424-56-8.
52. EIS, Z., 1993. *Volejte linku důvěry*. 1. vyd. Jinočany: H&H. ISBN 80-85467-20-8.
53. EURO.CZ., 2019 Nábor nových vojáků drhne. Přesto ho povedou dva generálové [online]. Aktualizace 9.10. 2019 [vid. 22.11. 2019]. Dostupné z: https://www.euro.cz/udalosti/nabor-novych-vojaku-1469601#utm_medium=selfpromo&utm_source=euro&utm_campaign=copylink
54. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND v ČR., 2019a [online]. [vid. 16.12.2019]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/evropsky-socialni-fond>.
55. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND v ČR., 2019b [online]. 2019 [vid. 16.12.2019]. Dostupné z: <https://esf2014.esfcr.cz/PublicPortal/Views/Projekty/Public/ProjektDetailPublicPage.aspx?action=get&datovySkladId=4844AD25-5167-44C9-9F50-6520F7143F61>
56. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND v ČR., 2019c [online]. 2019 [vid. 16.12.2019]. Dostupné z: <https://esf2014.esfcr.cz/PublicPortal/Views/Projekty/Public/ProjektDetailPublicPage.aspx?action=get&datovySkladId=7298FDE5-9453-4976-9D18-FC08C596B1BE>

57. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND v ČR., 2019d [online]. 2019 [vid. 16.12.2019]. Dostupné z: <https://esf2014.esfcr.cz/PublicPortal/Views/Projekty/Public/ProjektDetailPublicPage.aspx?action=get&datovySkladId=C01FC5A8-96B2-4C04-956557F75714FD1B>
58. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND v ČR., 2019e [online]. 2019 [vid. 16.12.2019]. Dostupné z: <https://esf2014.esfcr.cz/PublicPortal/Views/Projekty/Public/ProjektDetailPublicPage.aspx?action=get&datovySkladId=91D72B85-D0B4-4BB7-837B-A25B92945A71>
59. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND v ČR., 2019f [online]. 2019 [vid. 16.12.2019]. Dostupné z: <https://esf2014.esfcr.cz/PublicPortal/Views/Projekty/Public/ProjektDetailPublicPage.aspx?action=get&datovySkladId=66A0C677-5A13-4D06-9680-0E0F2086F949>
60. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND v ČR., 2019g [online]. 2019 [vid. 16.12.2019]. Dostupné z: <https://esf2014.esfcr.cz/PublicPortal/Views/Projekty/Public/ProjektDetailPublicPage.aspx?action=get&datovySkladId=ED05ECCD-E50C-417F-B881-ECC9953D1E2F>
61. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND v ČR., 2019h [online]. 2019 [vid. 16.12.2019]. Dostupné z: <https://esf2014.esfcr.cz/PublicPortal/Views/Projekty/Public/ProjektDetailPublicPage.aspx?action=get&datovySkladId=84786B73-5C87-469E-8EC8-35D4AD68CD26>
62. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND v ČR., 2018. Program: Začleňování válečných veteránů do civilního života s důrazem na uplatnění na trhu práce[online]. 16.10.2018 [vid. 15.12.2019]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/>
63. FEDORKOVÁ, J., 2011. Útěcha – podpora – povzbuzení. In: Informační servis Ministerstva obrany [online]. 22.7.2011 [vid. 10.12. 2019]. Dostupné z: http://www.acr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/_utecha-_podpora-_povzbuzeni_-57979/.
64. FETTER, R. W., 2010. Propouštění ze zaměstnání: rozvazování pracovního poměru pro nadbytečnost a z jiných organizačních důvodů. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing s.r.o. ISBN 978-80-7418-088-0.
65. FILMTORO, České válečné filmy [online]. 2020 [vid. 1.7.2020]. Dostupné z: <https://filmtoro.cz/filmy/ceske-valecne-filmy>
66. FOOT, M a HOOK, C., 2002. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.

67. GILLERNOVÁ, I., KEBZA, V., RYMEŠ, M. a kol., 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2798-1.
68. GOODMAN, J., SCHLOSSBERG, N. K., ANDERSON, M. L. (2006). *Poradenství dospělým v přechodu: Propojení praxe s teorií*. New York, NY: Springer Publishing Co. [Google Scholar] . [online]. [vid 28.12.2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1962175>.
69. GREENHAUS, J. H., CALLANAN, G. A., GODSHALK V. M., 2010. *Career Management* [online]. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications. [vid. 21.6.2020]. ISBN 978-1-4129-7826-2. Dostupné z: https://books.google.vg/books?id=FQoPkp7_PzIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
70. HARTL, P., HARTLOVÁ, H., 2000. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-303-X.
71. HASMANOVÁ-MARHÁNKOVÁ, J., KRIEDL M. (eds.), 2012. *Proměny partnerství: Životní dráhy a partnerství v české společnosti*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-7419-142-81.
72. HAASOVÁ, J. 2005. *Jak žijí v Olomouci ženy bez domova*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. ISBN 80-244-1238-1.
73. HAŠKOVÁ, H., VOHLÍDALOVÁ, M., MAŘÍKOVÁ, H., DUDOVÁ, R., UHDE, Z., KŘÍŽOVÁ, A., FORMÁNKOVÁ, L., 2014. *Vlastní cestou?: Životní dráhy v pozdně moderní společnosti*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství v koedici se Sociologickým ústavem AV ČR. ISBN 978-80-7419-178-7.
74. HAVLOVÁ, J., 1996. *Profesní dráha ve 20. století. Úvod do sociologie povolání*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Karolinum. ISBN 80-7184-220-6.
75. HENDL, J. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. přepr. a rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
76. HLADKÝ, A., ŽIDKOVÁ, Z., 1999. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže: metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-890-5.
77. HOLANOVÁ, T., 2016. *Největší zaměstnavatelé v Česku. Nový žebříček vedou policie a pošta*. Aktuálně.cz [online], [vid. 20.10.2019]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejvetsi-zamestnavatele-v-cesku->
78. HOLMAN, R., 2004. *Makroekonomie: Středně pokročilý kurz*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-764-2.

79. HOLMAN, R., 2002. *Ekonomie*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-681-6.
80. HOLUB, T., 2007. *Pastorační služba v Armádě České republiky*, Studijní texty Katolické teologické fakulty Univerzity Karlovy a Pastoračního střediska při Arcibiskupství pražské; sv. 4, Praha: Pastorační středisko při arcibiskupství pražském. ISBN 978-80-254-3049-1.
81. HOLUB, T. In: *Duchovní služba AČR, úvodní slovo* [online]. [vid. 8.12.2019]. Dostupné z: <http://www.kaplani.army.cz/>
82. HOLÝ, D., 2018. *Rekordně nízká nezaměstnanost ještě více klesá*. In: Novinky.cz [online]. Aktualizováno 30.11.2018 [vid. 21.1.2019]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/490669-rekordne-nizka-nezamestnanost-jeste-vice-klesa.html>
83. HONZÁK, R., NOVOTNÁ, V., 1994. *Krize v životě život v krizi*. 1. vyd. Praha: Road. ISBN 80-85385-60-00.
84. HONZÁK, R., CHVÁLA, V., 2014. *Psychosomatická medicína*. Psychosom [online]. [vid. 26. 9. 2019]. ISSN: 1214-6102. Dostupné z: <https://www.psychosom.cz/archiv/54-archiv/478-pro-praxi-2-2014-honzak-chvala>.
85. HORA, O., 2008. *Strategie dlouhodobě nezaměstnaných: vstupní analýza problému* [online]. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. [vid. 2. 2. 2020]. ISBN 978-80-87007-98-3. Dostupné z: <https://docplayer.cz/3413502-Strategie-dlouhodobě-nezamestnaných.html>
86. HORTLÍKOVÁ, S., 2016. *Zvolená rekvalifikace jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti a její vliv na změnu postoje k dalšímu profesnímu vzdělávání*. Brno. Diplomová práce. Fakulta sociálních studií Masarykova univerzita, Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce Miroslav Suchanec.
87. HUDEČKOVÁ, H., ZAGATA, L., 2007. *Sociologie a její aplikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-1637-9.
88. CHARVÁT, F., VEČERNÍK, J., 1978. *Třídy a vrstvy v buržoazní sociologii*. 1. vyd. Praha: Svoboda. Sociologická knižnice. ISBN 25-136-78.
89. IDNES.CZ., 2009. Česká armáda už zhubla o sto tisíc lidí a zeštíhlí ještě víc [online]. Aktualizace 16.7. 2009 [vid. 9.9.2019]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/nato/ceska-armada-uz-zhubla-o-sto-tisic-lidi-a-zestihli-jeste-vic.A090716_120555_zpr_nato_inc
90. INVESTIA.CZ., 2019. Platy v armádě [online]. Aktualizováno 25.2. 2019 [vid. 9.9.2019]. Dostupné z: <https://www.investia.cz/platy-v-armade>

91. KAMENÍČEK, J., 2012. *Lidský kapitál bohatství, které dřímá v nás*. 2. upr. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Karolinum. ISBN 978-80-246-2139-5.
92. KARPÍŠEK, Z., 1999. *Úloha politiky zaměstnanosti a služeb zaměstnanosti ve státní vzdělávací politice I. stručná zpráva*. [online]. s. 1-55 [vid. 17.11.2019]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_136.pdf
93. KASTOVÁ, V., 2010. *Krize a tvořivý přístup k ní*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-800-5.
94. KAŠUBA, J., 2013. *Celoživotní učení jako andragogická kategorie a životní postoj* [online]. Praha. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <<https://theses.cz/id/24404t/>>. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Vedoucí práce Kateřina Thelenová.
95. KATRŇÁK, T., a kol., 2011. *Na prahu dospělosti: partnerství, sex a životní představy mladých v současné české společnosti*. 1. vyd. Praha: Dokořán. ISBN 978-80-7363-352-3.
96. KLEVETA, J., 2000. *Státní politika zaměstnanosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-0147-9.
97. KLIMEŠ, L., 2010. *Slovník cizích slov*. 3. vyd. Praha: SPN – Pedagogické nakladatelství a.s. ISBN 978-80-7235-446-7.
98. KLÍMOVÁ-CHALOUPKOVÁ, J., 2009. *Rodinné a pracovní dráhy mladých: holistická perspektiva*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR. ISBN 978-80-7330-169-9.
99. KLIMPL, P., 1998. *Psychická krize a intervence v lékařské ordinaci*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-324-3.
100. KIROVOVÁ, I., 2007. *Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta ISBN: 978-80-248-1667-8.
101. KOCIANOVÁ, R., 2010. *Profesní činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
102. KOHOUT, P., 2010. *Finance po krizi, důsledky hospodářské recese*, 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3583-2.
103. KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

104. KUBÁTOVÁ, H., 2010. Sociologie životního způsobu. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2456-0.
105. KUBÁTOVÁ, S., a kol., 2012. Vedení lidí a strategie v nejistých dobách. Praha: Management Press: TC Business School. ISBN 978-80-7261-257-4.
106. KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K., 2012. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4564-0.
107. KUTÍNOVÁ, Z., 2015. Náročné životní situace a jejich řešení. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i. ISBN 978-80-86302-49-2.
108. KRÁMSKÝ, D., 2008. O povaze humanitních věd. K etickým a metodologickým východiskům humanitněvědního poznávání. 1.vyd. Liberec: Bor. ISBN 978-80-86807-75-1.
109. KREBS, V. a kol., 2010. Sociální politika. 5. přeprac. a aktual. vyd. Praha: Codex Bohemia. ISBN 978-80-7357-585-4.
110. KŘIVOHLAVÝ, J., 1994. Jak zvládat stres. Praha: Grada. ISBN 80-7169-121-6.
111. KURZYCZ. Vojenské lesy a statky ČR, s.p. - Volná pracovní místa [online]. [vid. 12. 7. 2020]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/vojenske-lesy-a-statky-cr-sp-17845-firma/>
112. LIEVEGOED, B. L., 2018. *Životní krize-Životní šance, Vývoj člověka mezi dětstvím a stářím*. 1. vyd. Praha: Malvern. ISBN 978-80-7530-129-1.
113. LIŠKA, V., a kol., 2004. *Makroekonomie*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-54-1.
114. LUNGOVÁ, M., 2011. *Hospodářská krize 2008-2009 analýza příčin*. Ekonomie a Management [online], roč. 2011, č. 2, s. 24—27 [vid. 7. 8. 2019]. ISSN 2336-5604. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1346064236_1b84/2011_02_lungova.pdf
115. MACHONIN, P., TUČEK, M., 1996. *Česká společnost v transformaci. K proměnám sociální struktury*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-85850-17-6.
116. MAREK, D., 2016. *Česko se vrátilo k prosperitě. Jsme na tom nejlépe od roku 2007, spočítal ekonom*. In: Aktuálně.cz [online]. 8. 2. 2016 [vid. 24. 6. 2020]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-se-vratilo-k-prosperite-jsme-na-tom-nejlepe-od-roku-20/r~9ad5a90ccc0811e5a8d7002590604f2e/>
117. MAREŠ, P., 2002. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. 3. vyd. Praha: Slon. ISBN 978-80-864-2908-3.

118. MAŘÍKOVÁ, H., KŘÍŽKOVÁ, A., VOHLÍDALOVÁ, M., 2012. Živitelé a živitelky: reflexe (a) praxe. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-7419-100-8.
119. MAŠEK, J., 2015. Konference k projektu „Začleňování válečných veteránů do civilního života s důrazem na uplatnění na trhu práce“. In: Veteráni.army.cz [online]. 10.6.2015 [vid. 15.12.2019]. Dostupné z: http://www.veterani.army.cz/sites/veterani.army.cz/files/dokumenty/zakladni-stranka/konference_k_projektu_10062015.pdf.
120. MECA, V., 2011. *Analýza hlavních problémů novodobých válečných veteránů mimo činnou službu s důrazem na uplatnění na trhu práce*. Vojenské rozhledy [online], roč. 20, č. 2, s. 114–129, ISSN 1210-3292
121. MELGOSA, J., 1997. *Zvládni svůj stres!* 1. vyd. Praha: Advent-Orion s.r.o. ISBN 80-7172-240-5.
122. MILKOVICH, G., T., BOUDREAU, J., W., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
123. MILLOVÁ, K., 2012. *Psychologie celoživotního vývoje, uvedení do moderních teorií*. 1. vyd. Brno: Host. ISBN 978-80-7294-699-0.
124. MILLOVÁ, K., 2009. Přehledová studie, *Analýza některých současných teorií celoživotního vývoje*. Časopis Psychologie [online]. 2009, roč. 3, č. 4 [vid.15.1.2020]. ISSN 1802-8853. Dostupné z: <https://docplayer.cz/6885054-Analyza-nekterych-soucasnych-teorii-celozivotniho-vyvoje.html>
125. MINISTERSTVO OBRANY ČR., 2020. Covid -19: Armáda pomáhá [online]. [vid.1.7.2020]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?pgid=401>
126. MINISTERSTVO OBRANY ČR., 2015. Konference k projektu „Začleňování válečných veteránů do civilního života s důrazem na uplatnění na trhu práce“. In: Veterani.army.cz [online]. [vid.15.1.2020]. Dostupné z: http://www.veterani.army.cz/sites/veterani.army.cz/files/dokumenty/zakladni-stranka/konference_k_projektu_10062015.pdf
127. MLÁDEK, N., 2015. *Systém péče o vojáky z povolání v Armádě České republiky*. Olomouc. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc, Ústav společenských věd a práva. Vedoucí práce Dana Bernardová.
128. NOVÁKOVÁ, M., Army.cz [online]. [vid. 3.11.2019]. Vyškov, 2015. Vojenskou příshu složilo 270 nových vojáků. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/vyskov:-vojenskou-prisahu-slozilo-270-novych-vojaku-106741/>

129. NOVÝ, I., SURYNEK, A., 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0384-X.
130. ODDĚLENÍ HUMANITNÍ SLUŽBY AČR., 2019. [online]. [vid. 29.1.2020]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/oddeleni-humanitni-sluzby-82573/>
131. OPATRŇY, A., 2014. *Pastorace zvláštních skupin. Červený Kostelec*: Pavel Mervart, Bibliothecatheologica. ISBN 978-80-7465-116-8.
132. OPERAČNÍ PSYCHOLOGIE AČR [online]. [vid.10.12.2019]). Dostupné z: <http://www.psychologove.army.cz/o-nas>
133. PALÁN, Z., 2002. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
134. PAUKNEROVÁ, D., a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3809-3.
135. PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. a kol., 1998. 1. vyd. Akademický slovník cizích slov. Praha: Akademia. ISBN 80-200-0607-9.
136. PILEČEK, J., 2010. Koncept sociálního kapitálu: pokus o přehled teoretických a metodických východisek a aplikačních přístupů jeho studia. Geografie [online], roč. 115, č. 1, s. 64–77 [vid. 30. 10. 2019]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Jan_Pilecek/publication/267975101_KONCEPT_SOCIALNIHO_KAPITALU_POKUS_O_PREHLED_TEORETICKYCH_A_METODICKYCH_VYCHODISEK_A_APLIKACNICH_PRISTUPU_JEHO_STUDIA/links/555b1dfc08ae6943a878654e.pdf
137. PLUHAŘ, A., 2009. V elitní protichemické brigádě z Liberce přijdou o místo desítky vojáků. In: iDNES [online]. Aktualizováno 7.8.2009 [vid. 11.1.2020]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/v-elitni-protichemicke-brigade-z-liberce-prijdou-o-misto-desitky-vojaku.A090807_125410_domaci_itu
138. POKORNÁ, T., 2018. Dotkla se finanční krize Česka? Částečně ano, ale po deseti letech už je dobře. Peak.cz [online]. Aktualizováno 27. 6. 2018 [vid. 22. 8. 2019]. Dostupné z: <https://www.peak.cz/dotkla-se-financni-krize-ceska-castecne-ano-deseti-letech-uz-dobre/6202/>
139. PREISS, M., 2009. Trauma a postraumatický růst. Psychiatrie pro praxi [online], roč. 10, č. 1, s. 12–18 [vid. 24. 9. 2019]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2009/01/01.pdf>

140. PŘIBYLOVÁ, M., ROUSOVÁ, M., 2014. Dopady globální ekonomické krize na trh práce v okrese Plzeň -Sever. *Trendy v podnikání vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni* [online], roč. 4, č. 1, s. 47–56 [vid. 20. 8. 2019]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <https://www.dfek.zcu.cz/en/tvp/doc/akt/tvp-1-2014-clanek-6.pdf>
141. REJZEK, J., 2015. *Český etymologický slovník*. 3. vyd. Voznice: Leda. ISBN: 978-80-7335-393-3.
142. REJZEK, J., 2001. *Český etymologický slovník*. 1. vyd. Voznice: Leda. ISBN: 80-85927-85-3.
143. REKVALIFIKACE 2002: INFORMAČNÍ SERVIS., 2001. Bulletin oddělení vzdělávání a rekvalifikací sekce personalistiky Generálního štábu AČR. Praha: AVIS. Ministerstvo obrany ČR. ISBN 80-7278-134-0.
144. ROČENKA: MINISTERSTVO OBRANY ČR 2012., 2013. 1. vyd. Praha: AVIS. ISBN 978-80-7278-613-8.
145. ROGEROVÁ, D., et. al., 2009. *Finanční krize v rezidenčním developmentu*. Deloitte [online]. [vid. 22. 8. 2019]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/survey/2009_Financni_krize_v_rezidencnim_developmentu.pdf
146. ROJÍČEK, M., SPĚVÁČEK, V., VEJMĚLEK, J., ZAMRAZILOVÁ, E., ŽDÁREK, V., 2016. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5858-9.
147. ROVIRA, Á., 2012. *Dobrá krize*. 1. vyd. Praha: Synergie. ISBN 978-80-7370-073-7.
148. RŮŽIČKA, J., a kol., 1993. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-531-X.
149. ŘIHÁČEK, T. 2010: *Metoda zakotvené teorie* [online]. [vid. 31. 1. 2022]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/fss/jaro2010/PSY118/um/grounded_theory.pdf
150. SANETRŇÍKOVÁ, M. 2018. *Druhá kariéra profesionálního vojáka AČR: rešerše*. evidenční číslo 4-2018. Liberec: Krajská vědecká knihovna v Liberci, příspěvková organizace.
151. SHUE, S., MATTHIAS, M. S., WATSON, D. P., MILLER, K.K., & MUNK, N. (2021). The career transition experiences of military Veterans: A qualitative study. *Military Psychology*, 33(6), 359–371. [online]. [vid 28.12.2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1962175>.

152. SCHMIED, Z., a kol., 2019. *Zákoník práce*. 15. aktual. vyd. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7554-185-7.
153. SMÉKAL, V., 2002. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal. ISBN 80-85947-81-1.
154. SOUKUP, J., 2010. *Makroekonomie*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-219-2.
155. STEHLÍK, E., 2019. In: Aktuálně.cz, televizní pořad Martina Veselovského, interview [online]. [vid 22.11.2019]. Dostupné z: <https://video.aktualne.cz/dvtv/byly-to-roky-sikany-a-bossingu-vyhrozovali-mi-je-to-osobni-t/r~e2a6ba960a4311eaac60ac1f6b220ee8/>
156. STRAUSS, A. a CORBIN, J. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert. ISBN 80-85834-60-X.
157. STRUČNĚ O ČESKÉ REPUBLICĚ, ARMÁDĚ A VÝCVIKOVÝCH ZAŘÍZENÍCH VOJENSKÉHO ÚJEZDU BOLETICE., 2005. Praha: Ministerstvo obrany ČR – AVIS. ISBN 80-7278-269-X.
158. STÝBLO, J., 2004. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: Vox. ISBN 80-86324-43-5.
159. SVATOŠOVÁ, M., 2012. *Víme si rady s duchovními potřebami nemocných?* 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4107-9.
160. ŠEĐOVÁ, K. 2005. *Možnosti uplatnění zakotvené teorie v pedagogickém výzkumu: Rodinná socializace dětského televizního diváctví*. Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity, roč. 53, č. 10. [online]. [vid. 31.1. 2022]. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/studia-paedagogica/article/view/18864/14920>
161. ŠVANCARA, M., M., 2016. *Kaplan v Armádě ČR*. Hlas pravoslaví, roč. 71, č. 6, s. 12–15. ISSN 0323-1089.
162. ŠPATENKOVÁ, N., 2011. *Krizová intervence pro praxi*. 2. akt. a dopln. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2624-3.
163. ŠPATENKOVÁ, N., a kol., 2004a. *Krize: psychologický a sociologický fenomén*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0888-4.
164. ŠPATENKOVÁ, N., a kol., 2004b. *Krizová intervence pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0586-9.
165. ŠPOK, D., *Povolání, zaměstnání, pracovní pozice nebo profese? Et labora* [online]. Rok neuveden [vid. 3.1. 2020]. Dostupné z: <http://www.etlabora.cz/et-labora/>

166. ŠIMEK, D., 2013. *Sociologie pro podnikovou praxi*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3552-7.
167. ŠIMEK, D., 2003. *Kurikulum andragogiky Sborník*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-0638-1.
168. ŠIMEK, D., 2000. *Sociologie práce*. Dotisk 1. vyd. z r. 1997: Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-7067-705-8.
169. ŠIMEK, D., 1994. *Otevřená práce Andragogické souvislosti sociálního rozměru práce* [online]. Olomouc [vid. 22.11.2019]. Dostupné z: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=%C5%A0imek%2C+D.%3A+Otev%C5%99en%C3%A1+pr%C3%A1ce.+Olomouc+1994>
170. ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ J., VYSLOUŽIL, R. 1994. *Podíl v osobnostních proměnných v prožívání ztráty zaměstnání*. In: Acta Universitatis Palackianae Olomucensis. Facultas Paedagogica. Psychologica. 4, 5. K současným problémům psychologie. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého. ISBN 80-7067-272-2.
171. ŠVARÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
172. THELENOVÁ, K., 2011. *Metodologický koncept kritické analýzy diskurzu v integrální andragogice*. Olomouc: Rigorózní práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Katedra sociologie a andragogiky.
173. TUČEK, J., 2014. *Nežádoucí sociálně patologické jevy v Armádě České republiky*. Brno. Bakalářská práce. Fakulta humanitních studií Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Antonín Řehoř.
174. TUČEK, M. a kol., 2003. *Dynamika české společnosti a osudy lidí na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-86429-22-9.
175. TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
176. TYSON, S., JACKSON, T., 1997. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-296-4.
177. URBAN, J., 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy: European Business School SE. ISBN 978-80-87974-03-2.
178. URBAN, L., 2017. *Sociologie: klíčová témata a pojmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5774-2.

179. VASILJUK, F. J., 1988. *Psychologie prožívání: Analýza překonávání kritických situací*. Praha: Panorama. ISBN 11-045-89.
180. VÁCLAVÍKOVÁ, M. 2013. *Pastorační a lidský rozměr Duchovní služby AČR*. Olomouc. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Katedra Pastorální a spirituální teologie. Vedoucí práce Michal Umlauf.
181. VÁGNEROVÁ, M., 2007. *Vývojová psychologie II.: dospělost a stáří*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1318-5.
182. VEČEŘOVÁ, K., 2011. *Propouštění v Armádě České republiky a sociální dopad*. Diplomová práce, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Ústav pedagogiky a sociálních studií. Vedoucí práce Zdenka Nováková.
183. VŠEOBECNÁ ENCYKLOPEDIE V OSMI SVAZCÍCH., 1999. 1. vyd. 4 k/1. Praha: DIDEROT. ISBN 80-902555-6-6. (4.svazek).
184. VODÁČKOVÁ, D., a kol., 2012. *Krizová intervence*. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0212-7.
185. VOSEČEK, V., 2008a. Bankovní krize se blíží Česku: Zasáhla německou Hypo Real Estate. *Hospodářské noviny* [online]. Aktualizováno 29.9.2008 [vid. 12. 8. 2019]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-28399270-bankovni-krize-se-blizi-cesku-zasahla-nemeckou-hypo-real-estate>
186. VOSEČEK, V., 2008b. Spojení obrů: Bank of America kupuje Merrill Lynch. *Hospodářské noviny* [online]. [vid. 23.8. 2019]. Dostupné z: <http://ekonomika.ihned.cz/c1-27629670-spojeni-obrubank-of-america-kupuje-merrill-lynch>
187. WEIGL, J., 2009. Ekonomická krize a Česká republika. *Žena.Aktuálně.cz* [online]. [vid. 22.8.2019]. Dostupné z: <https://zena.aktualne.cz/jiri-weigl-ekonomicka-krize-a-ceska-republika/r~i:article:626888/>
188. WIKIPEDIE – otevřená encyklopedie [online]. Aktualizováno 2.12.2018 [vid. 3.11.2019]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cern%C3%AD_baroni
189. ZEMAN, P. 2011. *Analýza trhu práce v ČR se zaměřením na region Praha*. Praha. Diplomová práce. VŠ ekonomie a management, vedoucí práce Tomáš Pavelka.
190. ZÁBORCOVÁ, M., 2017. *Jak projít životními krizemi k životním výhrám*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0450-5.
191. ŽÁK, M., a kol. 2002. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozš. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-7201-381-5.

SEZNAM LEGISLATIVNÍCH DOKUMENTŮ

1. RMO č. 9/2008., zvláštnosti průběhu služby vojáků z povolání při jejich přípravě pro výkon služby a rekvalifikaci. In Vojenské rozhledy [online], roč. 2018, č. 4, [vid. 24. 1. 2020]. ISSN 2336-2995. Dostupné z: <http://vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/vzdelavani-a-vycvik/rekvalifikace>
2. Sbírka rozhodnutí Nejvyššího správního soudu 2014, č. 11, roč. XII, Vojáci z povolání: propuštění ze služebního poměru z důvodu organizačních změn [online], [vid. 18.12.2019], Dostupné z: <http://sbirka.nssoud.cz/cz/vojaci-z-povolani-propusteni-ze-sluzebniho-pomeru-z-duvodu-organizacnich-zmen.p3042.html>
3. Vládní usnesení související s bojem proti epidemii koronaviru. Usnesení č. 194. In. Vláda České republiky [online]. Aktualizováno 29.6.2020 [vid. 1. 7. 2020]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/prehled-vladnich-usneseni-od-vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180608/>
4. Zákon č. 454/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. In: [Zákony pro lidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. Aktuální znění 1.1.2017 [vid. 17. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-454>
5. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: [Zákony pro lidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. Aktuální znění 1.7.2019 – 31.12.2021 [vid. 3. 11. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>
6. Zákon č. 170/2002 Sb., o válečných veteránech. In: [Zákony pro lidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. Aktuální znění 1.1.2015 [vid. 3. 11. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-170#p3>
7. Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. In: [Zákony pro lidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. Aktuální znění 1.7.2019 [vid. 3. 11. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221#cast2>
8. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In: [Pracomat.cz](http://www.pracomat.cz) [online]. Aktuální znění 1.6.2020 [vid. 2. 7. 2020]. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/zakonik-prace.html>

SEZNAM TABULEK

- Tabulka č. 1: Ukazatel míry nezaměstnanosti v ČR od 3. čtvrtletí 2017 do 2018
- Tabulka č. 2: Vývoz zboží a služeb ČR a reálný růst HDP ČR v letech 2004-2009
- Tabulka č. 3: Míra obecné nezaměstnanosti v ČR a EU během krize
- Tabulka č. 4: Předčasná ukončení služebních poměrů vojáků z povolání
- Tabulka č. 5: Tabulka životních událostí Holmese a Rahea
- Tabulka č. 6: Využití rekvalifikačních kurzů nabízených MO ČR v letech 2008-2017
- Tabulka č. 7: Údaje o zkoumaném vzorku
- Tabulka č. 8: Přiřazené kódy k 1. pomocné výzkumné otázce
- Tabulka č. 9: Přiřazené kódy k 2. pomocné výzkumné otázce
- Tabulka č. 10: Přiřazené kódy k 3. pomocné výzkumné otázce
- Tabulka č. 11: Přiřazené kódy k 4. pomocné výzkumné otázce

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek č. 1: Principy vývoje v teorii životní dráhy dle Giele, Elder 1998
- Obrázek č. 2.: Podíl nezaměstnanosti osob v krajích v ČR k 31.12.2018

SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1: Počet nezaměstnaných osob a volných prac. míst v ČR v letech 2000-2010
- Graf č. 2: Vývoj nezaměstnanosti a volných pracovních míst v ČR mezi lety 2007-2009
- Graf č. 3: Podíl nezaměstnanosti osob v krajích ČR k 31.12.2009
- Graf č. 4: Nezaměstnanost žen v ČR dle věkových kategorií v letech 2008-2012
- Graf č. 5: Míra nezaměstnanosti žen a mužů s nejnižším vzděláním v letech 2008-2012
- Graf č. 6: Míra nezaměstnanosti žen a mužů s úplným SŠ vzděláním v letech 2008-2012
- Graf č. 7: Míra nezaměstnanosti žen a mužů s VŠ vzděláním v letech 2008-2012
- Graf č. 8: Přehled počtů zániků služebního poměru VZP v letech 2001 až 2016
- Graf č. 9: Počet rekvalifikovaných vojáků při odchodu z AČR v letech 2008-2017

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ĀČR	=	Armáda České republiky
aj.	=	A jiné
AP	=	Agentura personalistiky
apod.	=	A podobně
atd.	=	A tak dále
cit.	=	Citovaný
CS	=	Celní správa
ČR	=	Česká republika
ČSÚ	=	Český statistický úřad
ČSFR	=	Československá federativní republika
ČSSR	=	Československá socialistická republika
EU	=	Evropská unie
FED	=	Federal Reserve System (centrální bankovní systém USA)
HDP	=	Hrubý domácí produkt
ILO	=	International Labour Organisation (Mezinárodní úřad práce)
In.	=	v (dle ve smyslu citovaného zdroje)
mld.	=	Miliarda
MO	=	Ministerstvo obrany
MP	=	Městská policie
MPSV	=	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	=	Například
NATO	=	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)
p.b.	=	Procentní bod
PČR	=	Policie České republiky
popř.	=	Po případě
pozn.	=	Poznámka
PRCHBO	=	Prapor radiační chemické a biologické ochrany
resp.	=	Respektive
RO	=	Resort obrany
str.	=	Strana (stránka listu)
tj.	=	To jest (mimo jiné)
tzn.	=	To znamená
tzv.	=	Takzvaně
USA	=	Spojené státy americké
USD	=	Měna americký dolar (měna USA)
viz.	=	Podívej se (odkaz na jiné místo v textu)
VLS	=	Vojenské lesy a statky
VS	=	Vězeňská služba
VZP	=	Voják z povolání

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rešerše: Druhá kariéra profesionálního vojáka AČR

Příloha č. 2: Odpověď od Agentury personalistiky AČR ze dne 4. června 2018

Příloha č. 3: Odpověď od 31. PRCHBO ze dne 28. května 2018

Příloha č. 4: Odpověď od Agentury personalistiky AČR ze dne 2. října 2019

Příloha č. 5: Postup při zpracování kódů

PŘÍLOHOVÁ ČÁST

Příloha č. 1: Rešerše Druhá kariéra profesionálního vojáka AČR

Krajská vědecká knihovna v Liberci, příspěvková organizace
Rumjancevova 1362/1, 460 01 Liberec 1
tel. +420 482 412 133; www.kvklj.cz ; libranw@kvklj.cz

Druhá kariéra profesionálního vojáka AČR

Rešerše

Evidenční číslo: 4-2018

Klíčová slova: vojáci z povolání, profesionální voják, váleční veteráni, veteráni, trh práce, řízení lidských zdrojů, nezaměstnanost, politika zaměstnanosti, ukončení služebního poměru, změna profese, civil*, přechod do civilu, služební poměr, vzdělávání, armáda, kariéra, péče o vojáky

Datum vypracování: 28.2.2018

Celkový počet záznamů: 52

Zpracovala: Ing. Martina Sanetníková

Druhy dokumentů zachycených v rešerši:

knihy, články, kapitoly z knih, zákony a legislativa, závěrečné kvalifikační práce, online odkazy

Časové vymezení:

prohledávané časové období: oca 2003-2/2018

vyhledané dokumenty z let: 1993-2017

Jazykové vymezení:

dokumenty v českém jazyce

Zvolené uspořádání a počet záznamů:

Knihy	18 záznamů, řazeno abecedně dle příjmení autora;
Články, kapitoly z knih	25 záznamů, řazeno dle názvu zdroje;
Zákony a legislativa	6 záznamů, řazeno chronologicky;
Závěrečné kvalifikační práce	4 záznamy, řazeno abecedně dle příjmení autora;
Online odkazy	(nezapočteno do kalkulace)

Prohledávané zdroje

- Katalogy Krajské vědecké knihovny v Liberci <http://www.kvkd.cz>
- Jednotná informační brána (souborný katalog knihoven ČR) <http://www.jib.cz>
- Ministerstvo obrany ČR knihovna <http://www.moccr.army.cz/multimedia-a-knihovna/default.htm>
- Časopis A report 2010-2/2018 <http://www.moccr.army.cz/scripts/detail.php?podid=226>
- Časopis Vojenské rozhledy 2010-2017 <http://www.vojenskerohledy.cz/o-časopise>
- Ústřední statistická knihovna v Praze <https://library.czso.cz/>
- Integrovaný portál MPSV – Zaměstnancet <http://portal.mpsv.cz/az>
- Katalog knihovny Univerzity obrany <https://opac.unob.cz/>
- Google Scholar <https://scholar.google.cz/>
- Národní úložné ředě literatury NÚJL <http://www.nujl.cz/>

sign. = signatura dokumentu

pouze prez. = prozatímní výpůjčka, pouze v budově KVK (možnost kopírování, skenování, tiskání)
dostupnost e-knih je dána aktuální nabídkou, v průběhu času se může měnit

Knihy

(→ umístění v rámci KVK, příj. jiný vlastník dokumentu)

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
→ Všeobecná, Naučná, MDT 658.3, sign. A 220010
2. *BNI kniha o obraně*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - odbor komunikace a propagace, 2011, 167 s. ISBN 978-80-7278-564-3. Rovněž dostupné z: http://www.mocp.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/bni-kniha-o-obrane-190511_1.pdf
→ Všeobecná, Naučná, MDT 355, sign. B 52932
3. BROŽOVÁ, Dagmar. *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, 140 s. ISBN 80-86429-16-4.
→ Všeobecná, Naučná, MDT 331.5, sign. A 170512 e
→ Studijní, Sklad, sign. A 170512, exempláře a,c,d,f
→ Studijní, Studovna, MDT 331.5, sign. A 170512 b
4. DZIAKOVÁ, Olga. *Vojenské psychologie*. Praha: Triton, 2009, 544 s. Psyché (Triton). ISBN 978-80-7387-166-7.
→ Studijní, Sklad, sign. A 192103
5. KACZOR, Pavel. *Trh práce, pracovní migrace a politika zaměstnanosti ČR po roce 2011*. Praha: Oeconomica, 2013, 242 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1930-2.
→ Studijní, Skripta, MDT 331.5, sign. A 211442
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personálníky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
→ Všeobecná, Naučná, MDT 658.3, sign. A 218146
7. MAŠEK, Jiří. *Projekt „Začleňování válečných veteránů do občanského života s důrazem na uplatnění na trhu práce“ [prezentace]*. [Praha: Ministerstvo obrany, 2015]. 61 s. [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: http://www.veterani.army.cz/sites/veterani.army.cz/files/dokumenty/zakladni-stranka/konference_k_projektu_10062015.pdf
8. MINISTERSTVO OBRANY. *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018 [online]*. Praha: Sekce personální MO, 2011. 92 s. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: http://hzdelavani.tetiv.net/docz/KoPrPersReMO_2011-12-15.pdf
9. NOVÁK, Václav aj. *Trhy práce v České republice po roce 1989: regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz, 2016, 287 s. ISBN 978-80-86277-81-3.
→ Všeobecná, Naučná, MDT 331.5, sign. A 224165
10. PERNICA, Bohuslav. *Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2007, 247 s. ISBN 978-80-7278-361-6. Rovněž dostupné z: <http://www.mocp.army.cz/assets/insitimedia-a-knihovna/publikace/utvary-zarizeni/file.pdf>
→ Studijní, Sklad, sign. A 183551

11. *Rekvalifikace: informační servis. 1997: bulletin oddělení rekvalifikací Hlavního personálního úřadu Ministerstva obrany České republiky.* Praha: Redakce Impuls, 1996, 52 s.
SLATINSKÝ, Jeroslav. *Rekvalifikace: informační servis. 2000: bulletin oddělení rekvalifikací Hlavního personálního úřadu Ministerstva obrany.* Praha: Ministerstvo obrany ČR, 1999, 54 s. ISBN 80-7228-010-7.
Rekvalifikace 2001: informační servis: bulletin oddělení vzdělávání a rekvalifikací. Praha: Avis, 2000, 44 s. ISBN 80-7278-062-X.
Rekvalifikace 2002: informační servis. 2002: bulletin oddělení vzdělávání a rekvalifikací sekce personálního Generálního štábu AČR. Praha: AVIS, 2001, 44 s. ISBN 80-7278-134-0.
→ Studijní, Sklad, sign. F 42977/příslušný rok
12. SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče.* 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 110 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4407-0.
→ Všeobecná, Naučná, MDT 331.5, sign. A 204967
13. SIROVÁTKA, T., M. HORÁKOVÁ a P. HORÁK (eds.). *Česká politika zaměstnanosti v době krize a po krizi.* Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií v nakl. Albert, 2014, 231 s. ISBN 978-80-7328-247-1.
→ Všeobecná, Naučná, MDT 331.5, sign. A 218116
14. ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
→ Všeobecná, Naučná, MDT 159.9, sign. A 171487
15. VÁCLAVÍKOVÁ, A., H. KOLIBOVÁ a A. KUBICOVÁ. *Problémátika trhu práce a politika zaměstnanosti.* Opava: OPTYS, 2010, 150 s. ISBN 978-80-85819-76-2
→ Studijní, Skripta, MDT 331.5, sign. B 53878
16. VEČERNÍK, Jiří (ed.). *Práce, hodnoty, bláhobyt: české realie v evropském kontextu.* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2016, 415 s. ISBN 978-80-7330-295-5.
→ Všeobecná, Naučná, MDT 316.7, sign. A 227446
17. VYHLÍDAL, Jiří a Petr MAREŠ. *Mění se rizika a šance na trhu práce: analýza postavení a šancí vybraných rizikových skupin na trhu práce.* Praha: VÚPSV, výzkumné centrum Brno, 2006, 67 s. ISBN 80-87007-07-7.
→ Všeobecná, Naučná, MDT 316.4, sign. B 48611
18. *Vývoj skutečných počtů osob v resortu MO ČR v letech 1992 – 2017 [online].* 19.1.2018. Praha: MO, 2018. Tabulka Excel. [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://www.moccr.army.cz/dokumenty-e-legislativa/vyvoj-skutecných-počtu-osob-v-resortu-mo-cr-v letech-1992--2017-129653/> → Vývoj skutečných počtů osob v resortu MO ČR v letech 1992 - 2017

Články, kapitoly z knih

1. BINKOVÁ, K. a P. HRUBIŠOVÁ. Bývalí vojenští profesionálové a jejich postavení na trhu práce. In: *11th PhD Conference Proceedings = 11. doktorandská konference: New Approaches to the National Security = Nové přístupy k zajištění bezpečnosti státu* [online]. Brno, Univerzita obrany, 2018. S. 51-60 [cit. 2018-02-28]. Rovněž dostupné z: https://aktivita.unob.cz/dk/Documents/Storn%C3%ADk_Proceedings_%202018.pdf
pozn. od č. 1/2009 A report rovněž dostupný z: <http://www.morr.army.cz/srjts/dkajl.php?volis=228>
2. LANG, Pavel. Soubor tří jedniček. In: *A report*. 2010, č. 5, s. 26-29. ISSN 1211-801X.
→ Studijní, Sklad, sign. PC 467/2010
3. POLÁKOVÁ, Pavla. Péče o novodobé válečné veterány. In: *A report*. 2011, č. 2, s. 20-21. ISSN 1211-801X.
MAREK, Vladimír. Trafiky jsou minulostí. In: *A report*. 2011, č. 3, s. 8-11. ISSN 1211-801X.
CHALOUPSKÝ, Ladislav a Pavla POLÁKOVÁ. Jako jízda na kole. In: *A report*. 2011, č. 5, s. 38-40. ISSN 1211-801X.
→ Studijní, Sklad, sign. PC 467/2011
4. MAREK, Vladimír. Pomocná ruka veteránům. In: *A report*. 2012, č. 3, s. [14]-15. ISSN 1211-801X.
→ Studijní, Sklad, sign. PC 467/2012
5. Projekt pro veterány je zhruba v polovině a nabízí nové možnosti. In: *A report*. 2013, č. 9, s. 15. ISSN 1211-801X.
→ Studijní, Sklad, sign. PC 467/2013
6. MIČÁNEK, František. Nový koncept kariérových kurzů pro důstojníky na UO Brno. In: *A report*. 2014, č. 4, s. 10-11. ISSN 1211-801X.
SEIFERT, Petr. Kariérové kurzy poddůstojnického a praporečnického sboru. In: *A report*. 2014, č. 6, s. 5. ISSN 1211-801X.
→ Studijní, Sklad, sign. PC 467/2014
7. MECA, Viktor. Veteráni se musí snažit. In: *A report*. 2015, č. 8, s. 12-13. ISSN 1211-801X.
→ Studijní, Sklad, sign. PC 467/2015
8. POTOČNÁK, Miroslav. Vojáci na trhu práce. In: *A report*. 2016, č. 3, s. 19. ISSN 1211-801X.
→ Studijní, Sklad, sign. PC 467/2016
9. REDAKCE AN. Rekvalifikace veteránů: Cesta jak využít bývalých vojáků. In: *Armádní noviny* [online]. 8.7.2013, rubrika Události [cit. 2018-02-21]. ISSN 1805-4617. Dostupné z: <http://www.armadnionoviny.cz/rekvalifikace-veteranu-cesta-jak-vyuzit-potenciali-byvajich-vojaku.html>
10. PERNICA, B. a J. ZŮNA. Profesionálové: kvantita, kvalita a příprava. In: **BALABÁN, Miloš a Bohuslav PERNICA. Bezpečnostní systémy ČR: problémy a výzvy.** Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015, s. 185-217. ISBN 978-80-246-3150-9. Rovněž dostupné z:

- <http://search.abecohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1107672&lang=c&site=ehost-live>
→ Všeobecná, Naučná, MDT 351.74, sign. A 222129
11. HOVORKOVÁ, Kateřina. Váleční veteráni: Najít uplatnění na trhu práce je pro nás těžké. In: *IDNES.cz/Finance* [online]. 9.2.2013 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/valecni-veterani-nemohou-sehnat-praci-dx3-podnikani.aspx?c=A130124_1880744_podnikani_zus
12. TITL, Tomáš. Armáda myslí na veterány, nový program jim pomůže zpět do civilního života. In: *IDNES.cz/Zprávy* [online]. 18.9.2011 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/armada-mysli-na-veterany-novy-program-jm-pomuze-zpet-do-civilniho-zivota-15h-domaci.aspx?c=A100917_184824_domaci_tti
13. STRATILÍK, Ondřej. Cvičili je pro válku, tisíce elitních vojáků teď ale tápou v civilu. In: *Lidovky.cz* [online]. 11.11.2010 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/cvicili-je-pro-valku-tisice-elitnich-vojaku-ted-ale-tapou-v-civilu-p9o-zpravy-domov.aspx?c=A101111_172015_in_domov_kim
14. VOLFOVÁ, I. a T. JEMNICKÝ. Změny v oblasti jazykového vzdělávání. In: *Listy Univerzity obrany* [online]. 2015, roč. 11, č. 6, s. 15 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: https://www.unob.cz/univerzita/Documents/luo/11/listy_uo_11_6.pdf
15. ČERNOCH, Karel a Mláda PROKOPOVÁ. Být veterán je i přítěž. Zkuste si najít práci jako střelec... In: *Mladá fronta Dnes*. 2017, roč. 28, č. 1 (2.1.2017), s. 14. ISSN 1210-1168.
→ Studijní, Sklad, sign. PC 476/2017/1 – pouze prez.
→ databáze Anopress (plný text pouze na PC v knihovně)
16. LUŽNÝ, Petr. Nebojte se vojáků. In: *Moderní řízení*. 2011, roč. 46, č. 8, s. 38-40. ISSN 0026-8720.
→ Studijní, Sklad, sign. PA 1055/2011
17. Rubrika Personalistika a vzdělávání (v resortu Ministerstva obrany). In: *Ročenka MO ČR*. Rovněž dostupné z: <http://www.moc.army.cz/scripts/detail.php?oid=217&conn=1511&pg=2> → jednotlivé ročenky → Rekvalifikace
roč. 1987-2015 → Studijní, Sklad, sign. A 155403/příslušný rok
18. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Trh práce a státní sociální politika. In: *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 63-82. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
→ Všeobecná, Naučná, MDT 658.3, sign. A 212115
19. SPOLEK VLČÍ MÁKY. Návrh péče o české vysloužilce (díl 1): Jednotný systém pro válečné veterány i bývalé vojáky bez bojové zkušenosti. In: *Státní ozbrojené a bezpečnostní složky* [online]. 18.11.2014 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <http://www.ozbrojeneslozky.cz/clanek/navrh-pece-o-ceske-vyslouzilce-dil-1-jednotny-system-pro-valecne-veterany-i-byvale-vojaky-bez-bojove-zkusenosti>
SPOLEK VLČÍ MÁKY. Návrh péče o české vysloužilce (díl 2): Vzdělávání, rekvalifikace a civilní pracovní uplatnění. In: *Státní ozbrojené a bezpečnostní složky* [online]. 19.11.2014 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <http://www.ozbrojeneslozky.cz/clanek/navrh-pece-o-ceske-vyslouzilce-dil-2-vzdelavani-rekvalifikace-a-civilni-pracovni-uplatneni>

20. RAUEROVÁ, Lenka. Rekválifikace. Nové šance. Z vojáka osobním strážcem. In: *Týden.cz* [online]. 11.8.2013 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/clanky/domaci/nova-sance-z-vojaka-osobnim-strazcem_279082.html

pozn. *Vojenské rozhledy* rovněž dostupné z: <http://www.vojenskerozhledy.cz/> ISSN 2336-2985 - Archiv -- Archiv od roku 1992

21. HALBERŠTÁT, L., V. HOLCNER a P. FOLTIN. Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenská profesionálkové? In: *Vojenské rozhledy*. 2011, roč. 20 (52), č. 1, s. 60-70. ISSN 1210-3292.
MECA, Viktor. Analýza hlavních problémů novodobých válečných veteránů mimo činnou službu s důrazem na uplatnění na trhu práce. In: *Vojenské rozhledy*. 2011, roč. 20 (52), č. 2, s. 114-129. ISSN 1210-3292.
→ Studijní Sklad, sign. PA 1480/2011
22. ČECHOVÁ, Ivana aj. Změny v jazykové a řečové kompetenci vojenských profesionálků. In: *Vojenské rozhledy*. 2012, roč. 21 (53), č. 2, s. 155-167. ISSN 1210-3292.
→ Studijní Sklad, sign. PA 1480/2012
23. ZONA, P. a P. ZŮNA. Příprava velitelského sboru v AČR. In: *Vojenské rozhledy*. 2013, roč. 22 (54), č. 3, s. 123-131. ISSN 1210-3292.
→ Studijní Sklad, sign. PA 1480/2013
24. ZŮNA, J. a B. PERNICA. Některá fakta k tématu vojensko-odborné kvalifikace důstojníků. In: *Vojenské rozhledy*. 2014, roč. 23 (55), č. 1, s. 164-177. ISSN 1210-3292.
NĚMEČEK, V., J. KOLKUS a F. MIČÁNEK. Vojenské kariérové kurzy pro přípravu vyšších důstojníků. In: *Vojenské rozhledy*. 2014, roč. 23 (55), č. 3, s. 44-61. ISSN 1210-3292.
→ Studijní Sklad, sign. PA 1480/2014
25. VRCHLABSKÁ, Y., J. JADRŇÁ a H. JAROŠOVÁ. K jazykové vybavenosti vojenských profesionálků aneb francouzština boduje! In: *Vojenské rozhledy*. 2015, roč. 24 (56), č. 3, s. 202-207. ISSN 1210-3292.
→ Studijní Sklad, sign. PA 1480/2015

Zákony a legislativa

1. Zákon č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání. In: *Sbírka zákonů*. 1999, částka 76, s. 3722-3754. ISSN 1211-1244. Rovněž dostupné z: <https://www.zakonyprofdi.cz/cs/1999-221>
→ Studijní Sklad, sign. PB 409 C/1999,3 – pouze prez.
2. Zákon č. 170/2002 Sb., o válečných veteránech. In: *Sbírka zákonů*. 2002, částka 72, s. 3654-3657. ISSN 1211-1244. Rovněž dostupné z: <https://www.zakonyprofdi.cz/cs/2002-170>

3. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů*. 2004, částka 143, s. 8270-8318. ISSN 1211-1244. Rovněž dostupné z: <https://www.zakonyprolid.cz/cs/2004-435>
4. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. ISSN 1211-1244. Rovněž dostupné z: <https://www.zakonyprolid.cz/cs/2006-262>
5. SCHMIED, Z., L. TRYLČ a J. JAKUBKA. *Zákoník práce 2017*. 13. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2017. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-058-4. → Všeobecná, Naučná, MDT 349.2, sign. A 227989

Závěrečné kvalifikační práce

1. BARTOŇ, Miroslav. *Proces řízení kariér důstojníků a jeho provádění s procesem vzdělávání: závěrečné práce v kurzu generálního štábu: studijní program ozbrojeného vzdělávání*. Brno, 2017. Univerzita obrany v Brně. 82 s. → Knihovna Univerzity obrany Brno
2. DOŠKO, Pavel. *Externality na trhu práce ozbrojených síl*. Brno, 2013. 88 s. Bakalářská práce (Bc.). Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Aleš Franc. Rovněž dostupné z: <https://is.muni.cz/th/s1pd1/bakalarskaPrace-HOSP-363808.pdf?info=1&pet=%2Fvzhledem%2F%3Fsearch%3Dvo%2F%3A1%26start%3D11>
3. KORANDOVÁ, Eliška. *Analýza péče o vojáky z povolání*. Praha, 2007. Diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Podnikohospodářská fakulta. Vedoucí práce Otakar Němec. Rovněž dostupné z: 1url.cz/at9oc → Hlavní práce
4. ŠPÁNIKOVÁ, Jana. *Uplatnění vojáků v záloze na trhu práce*. České Budějovice, 2011. 76 s. Bakalářská práce (Bc.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zdravotně sociální fakulta. Vedoucí práce Ivan Loukota. Rovněž dostupné z: <https://webtag.jcu.cz/portals/studium/prohlizeni.html> → Uplatnění vojáků v záloze na trhu práce.pdf

Příloha č. 2: Odpověď od Agentury personalistiky AČR ze dne 4. června 2018

Agentura personalistiky Armády České republiky

Ing. Ivo Václavíček

Zástupce ředitele Agentury personalistiky AČR

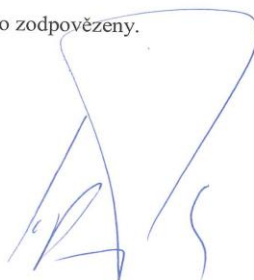
Praha dne 4. června 2018

Vážený pane Kašubo,

na základě Vaši žádosti o poskytnutí informací ze dne 23. května 2018 Vám sděluji, že v roce 2009 bylo z celé Armády České republiky propuštěno celkem 1 658 vojáků z povolání, z toho z důvodu organizačních změn 746 vojáků z povolání. Z 31. brigády radiační, chemické a biologické ochrany bylo propuštěno celkem 35 vojáků z povolání, z toho z důvodu organizačních změn 19 vojáků z povolání.

Doufám, že všechny Vaše dotazy byly tímto zodpovězeny.

S pozdravem



Vážený pan
Mgr. Bc. Jan Kašuba
Brožíkova 362/2, 460 15 Liberec

Příloha č. 3: Odpověď od 31. PRCHBO ze dne 28. května 2018



31. pluk radiační, chemické a biologické ochrany Štefánikovo náměstí 1, Liberec 1, PSČ 461 24

Liberec 28. května 2018

Jan Kašuba
Brožíkova 364/2, Liberec, 460 15
jan.kasuba@seznam.cz

Věc: Odpověď na žádost o participaci v sociologickém výzkumu

Vážený pane Kašubo,

po odborné konzultaci s odpovědnou osobou, vedoucí oddělení správních činností AP AČR, Vám můžeme do Vaší rigorózní práce poskytnout pouze celkové počty propuštěných VZP v požadovaném roce. V roce 2009 bylo celkově ze všech útvarů v Liberci v rámci optimalizace, tzn. z organizačních důvodů propuštěno 19 vojáků.

Na základě Zákona 101/200 Sb., O ochraně osobních údajů, Vás musím informovat, že Vám nelze poskytnout požadované informace o konkrétní jména a adresy daných VZP.

Tuto odpověď, prosím, považujte také za vyjádření nadřazeného stupně, tedy Agentury personalistiky AČR, které se s tímto řešením Vaší žádosti ztotožňuje.

plk. Ing. Karel NAVRÁTHL
velitel



Příloha č. 4: Odpověď od Agentury personalistiky AČR ze dne 2. října 2019

**Agentura personalistiky Armády České republiky
zástupce ředitele Agentury personalistiky AČR**

nám. Svobody 471/4, Praha 6, PSČ 160 01, datová schránka hjyaavk

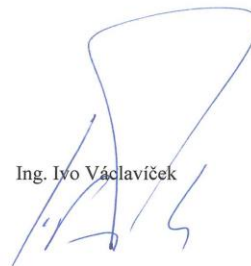
Praha 2. října 2019

Vážený pane magistře,

Vaši žádost jsem posoudil a v podstatě Vámi požadované informace můžeme připravit. Drobný problém je v tom, že podobné informace nelze předávat přímo, ale pouze na základě vyžádání podle zákona č. 106/1999 Sb., o volném přístupu k informacím. Žádost je možné zaslat elektronicky na adresu: e-podatelnaMO@army.cz

S pozdravem

Ing. Ivo Václaviček



Vážený pan
Mgr. Bc. Jan Kašuba
Brožíkova 364/2
460 15 Liberec

Příloha č. 5: Postup při zpracování kódů

Tím, že jsem základní výzkumnou otázku rozložil do 5 pomocných výzkumných otázek, viz níže, mohl jsem lépe ke každé z nich na základě textového významového vyjádření jednotlivých kódů, přiřadit ty nejrelevantnější, jejichž seskupením došlo k vytvoření jednotlivých výchozích kategorií.

Základní výzkumná otázka:

Zda a jak komunikační partneři budovali po odchodu z AČR druhou profesní kariéru.

Pomocné výzkumné otázky:

- 1.) *Z jakých důvodů komunikační partneři volili práci v AČR a mimo ni?*

- 2.) *Jaké strategie komunikační partneři uplatňovali a co mobilizovali v rámci nově zvolené práce či druhé kariéry?*

- 3.) *Jak komunikační partneři refletovali kritický uzel životní dráhy v podobě změny jejich pracovního uplatnění, a byla pro ně tato změna současně i změnou sociální?*

- 4.) *Jak komunikační partneři reflektují své perspektivy a priority skrze jejich nová pracovní místa a zda v nich budují svoji 2. kariéru?*

Otevřené a axiální kódování u 1. pomocné výzkumné otázky:

Z jakých důvodů komunikační partneři volili práci v AČR a mimo ni?

Skrze položení si základní výzkumné otázky: *zda a jak komunikační partneři budovali po odchodu z AČR druhou profesní kariéru*, jsem se rozhodl zjistit, zda respondenti práci vojáka z povolání vnímali za svoji kariéru a proč ukončili vojenské povolání. Zároveň mě u 1. pomocné výzkumné otázky vedle argumentu pro odchod z AČR zajímal i důvod vstupu do armády, neboť jsem předpokládal, že rozhodnutí vykonávat konkrétní pracovní činnost či obor, může u respondentů představovat významný krok ohledně jejich pracovních priorit a perspektiv v rámci možností kariérního budování u jakéhokoliv zaměstnavatele ať již ve státním či civilním sektoru anebo v rámci práce jako OSVČ.

Ze všech zaznamenaných kódů jsem nejprve zpracoval ty, které se primárně vztahovaly k **1. pomocné výzkumné otázce: Z jakých důvodů komunikační partneři volili práci v AČR a mimo ni?** Pro přehlednost uvádím níže přiloženou tabulku č. 8.

Tabulka č. 8: Přiřazené kódy k 1. pomocné výzkumné otázce

Respondent	Počet všech kódů	Počet kódů přiřazených k pomocné výzkumné otázce č. 1	Procentuální zastoupení kódů u otázky č. 1 (údaje v % po zaokrouhlení)
Luboš	77	14	19 %
Markéta	109	19	17 %
Milan	75	12	16 %
Patrik	39	15	38 %
Václav	44	8	18 %
Celkem	344	68	Ø 22%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkových 344 kódů jsem k 1. pomocné výzkumné otázce zaznamenal od všech respondentů 68 kódů, z nichž ihned vyvstaly difference, a to nejen u důvodů ukončení služebního poměru, kdy rozdíly panovaly v individuálním vnímání bývalé vojenské kariéry, ale také u rozhodnutí a okolností, které respondenty do armády přivedly.

Položení základní výzkumné otázky mě přivedlo k rozhodnutí, sledovat označené kódy, které ve vztahu k vyjádřením o vstupu do armády měly pro tento výzkum současně výpovědní hodnotu, za předpokladu, nalezení opakovatelnosti ve spojitosti s volbou, vykonávat vojenskou či jinou práci, ať již ve státním či civilním sektoru. Zde mnou přiřazenými kódy k vyjádřením o vstupu do armády, bylo získáno pro tento výzkum dílčí výpovědní hodnoty, neboť se z naračnických dat vynořila opakovatelnost nejenom ve spojitosti se vstupem na trh práce po odchodu z AČR, ale i následným budováním druhé kariéry.⁸⁹

Nalezení této opakovatelnosti demonstruji **na níže předložených citacích textových pasáží** od všech komunikačních partnerů, ve vztahu k jejich vyjádřením o vstupu do AČR a následném hledání nového pracovního místa na trh práce po ukončení služebního závazku vojáka z povolání.

Luboš před vstupem do AČR:

Luboš: „Po základní vojenské službě jsem se nechtěl vracet domů do svého trvalého bydliště, protože tam práce žádná nebyla a nechtěl jsem na Karvinsku skončit jako horník. Přišlo mi výhodné, že vlastně tu uniformu nemusím svlékat a že rovnou přestoupím z vojáka základní služby na vojáka z povolání“ (Luboš 1.1). „Už jako student střední školy jsem věděl, že mě baví uniforma, že chci v uniformě sloužit. Cítil jsem to jako možnost kariérního postupu, jako možnost nějaké prestiže“ (Luboš 2.1). Pokud jde o uniformu, tak tam hlavní motiv byla hrdost“ (Luboš 2.2). „Práce v armádě pro mě byla povoláním, srdcovým povoláním“ (Luboš 2.4). „V armádě jsem byl od října 2000 v Liberci u chemické brigády. Byl jsem velitelem družstva, velel jsem třem lidem“ (Luboš 2.14).

⁸⁹ Pro výpovědní hodnotu tohoto výzkumu jsem jednotlivé kódy přiřazoval ve vztahu ke všem 5 pomocným klíčovým výzkumným otázkám, v rámci nalezení opakovatelnosti při sledování výzkumného cíle (pozn. autora).

U výše uvedeného textu jsem zaznamenal a vyzdvihl z kódů konkrétní hlediska Luboše ohledně volby práce vojáka z polování. Byly to:

- kód 1.1 = rychlost / plynulost při nalezení nové jisté práce,
- kód 1.1 = přechod do známého pracovního prostředí (rok na ZVS)
- kód 1.1 = pracovní jistota,
- kód 1.1 = možnost uplatnění a zúročení nabytých znalostí a praxe (rok na ZVS)
- kód 2.1 = práce jedince baví, touha dělat konkrétní práci (vojáka z povolání)
- kód 2.1 = možnost budování kariéry, součást systematického statusu
- kód 2.1 = pocit prestiže, součást systematického statusu
- kód 2.2 = hrdost na zvolenou práci, solidaristická pracovní orientace
- kód 2.2 = sociální role vojáka
- kód 2.4 = styl života (srdcové povolání), součást systematického statusu
- kód 2.14 = moc (vedení podřízených / vedoucí pozice), součást systematického statusu
- kód 2.14 = ochota odstěhovat se za prací

V rámci otevřeného kódování jsem přiřazené kódy u každého respondenta na základě položení si 7 obecných otázek (viz níže) podrobněji rozebíral (a následně dimenzionalizoval), s cílem, vyzdvihnout z nich co nejvíce podstatných a důležitých sdělení, které reflektovaly každou jednotlivou konkrétní přiřazenou otázku.⁹⁰

1.) Co komunikačního partnera přimělo dělat vojáka z povolání? Co udělal, aby se stal vojákem z povolání? Co očekával od práce vojáka? Co tomuto rozhodnutí vstoupit do AČR předcházelo? Co od AČR očekával? Co ve své práci pociťoval? Co konkrétně dělal za práci? Co chtěl v rámci své práce dokázat? Co tato práce jedinci přinášela?

2.) Kdo jedince přiměl vstoupit do AČR?

3.) Kde sloužil? Kde chtěl sloužit/pracovat?

4.) Kdy se rozhodl vstoupit do AČR?

5.) Jak dlouho hledal/a tuto práci? Jak hledal práci? Jaký byl jeho pracovní přechod? Jak vnímal práci vojáka?

6.) Čím chtěl v životě být? Čím vším disponoval před vstupem do AČR? Čím chtěl v AČR být? Čím pro něho AČR byla?

7.) Proč vstoupil do AČR?

⁹⁰ Těchto 7 obecných otázek jsem v rámci teoretické citlivosti obdobným způsobem použil u všech 4 pomocných výzkumných otázek. Jelikož byl dostatečně rozprostřen tento postup práce s textem, v písemné formě nadále uvádím pouze až následně zjištěný výstup u každého respondenta, který vyjadřoval vyselektované a nejpodstatnější údaje ve vztahu k dané otázce (pozn. autora).

Zjištěný výstup = Volba jisté a smysluplné práce ve známém pracovním prostředí s možností rychlého a plynulého pracovního přechodu. Příležitost uplatnit své know-how a budování kariéry a syntetického statusu v pracovním oboru, který ho vždy přitahoval, bavil, který toužil vykonávat a považoval ho za své srdcové povolání. Ochota odstěhovat se za prací. Ztotožnění práce a sociální role.

Luboš při vstupu na pracovní trh s uvedením důvodu odchodu z AČR:

Luboš: „V listopadu 2007 mi bylo po neshodách s vedením doporučeno, abych odešel, tak jsem na vlastní žádost opustil řady armády“ (Luboš 1.3). „Když jsem v listopadu 2007 odcházel z AČR, měl jsem již rozstudovanou vysokou školu bakalářského studia obor penitenciární péče“ (Luboš 1.5). „V rámci studia vysoké školy mě do nové práce naverbovali moji spolužáci, kdy jeden spolužák byl přímo personalista, který to měl na starosti, takže to bylo z první ruky“ (Luboš 4.7). „Nastoupil jsem od 1.12.2007 do Věznice Stráž pod Ralskem jako vychovatel odsouzených, kdy studovaný obor jsem přímo uplatnil v rámci výkonu své práce“ (Luboš 1.4). „Ta práce mě začala bavit. V té práci jsem se zhlédl“ (Luboš 5.6). „Jakmile jsem dokončil magisterský program, tak mě povýšili na speciálního pedagoga“ (Luboš 1.7). „Měl jsem pod sebou skupinu vychovatelů, které jsem metodicky řídil a korigoval“ (Luboš 1.10). „Teď jsem zpátky ve služebním poměru a jsem spokojený“ (Luboš 6.5). „V porovnání s armádou se můj životní standard vrátil skoro až po 11 letech, což je dost dlouhá doba“ (Luboš 7.4).

U výše uvedeného textu jsem zaznamenal a vyzdvihl z kódů konkrétní hlediska

Luboše ohledně volby nové práce po opuštění AČR. Byly to:

- kód 1.3 = konflikt s vedením / pracovní bariéra
- kód 1.3 = devalvace současné sociální trasy
- kód 1.5 = proces seberozvoje a volba sociální trasy (studium na VŠ)
- kód 4.7 = vstup do práce na doporučení známé osoby / využití sociálního kapitálu
- kód 4.7 = bod obratu (změna ovlivňující průběh životní dráhy)
- kód 1.4 = výběr nové sociální trasy a individualizace (volba nového pracovního místa)
- kód 1.4 = rychlost a plynulost získání nového pracovního místa
- kód 1.4 = možnost uplatnění a zúročení znalostí a praxe (nabytých studiím VŠ)
- kód 1.4 = přechod do známého pracovního prostředí (studium oboru penitenciární péče)
- kód 1.4 = pracovní jistota,
- kód 5.6 = práce jedince baví, touha dělat konkrétní práci
- kód 1.7 = řízení kariéry / povýšení, budování kariéry, součást syntetického statusu
- kód 1.10 = moc (vedení podřízených), součást syntetického statusu
- kód 6.5 = bod obratu / možnost opětovného budování kariéry, součást syntetického statusu
- kód 6.5 = pocit spokojenosti

- kód 6.5 = nabytí sociální role a identifikace s novou sociální rolí
- kód 7.4 = znovudobytní syntetického statusu

Zjištěný výstup = Po vynuceném a nechtěném odchodu z práce využil možnosti plynulého a rychlého pracovního přechodu mezi zaměstnavateli do zčásti již známého pracovního prostředí, volil získání pracovní jistoty, vykonávání práce, která ho baví a současně příležitost nově budovat kariéru ve vystudovaném oboru a opětovně služebním poměru, při možnosti znovudobytí sociální role a všechny složky syntetického statusu.

Markéta před vstupem do AČR:

Markéta: „Vstoupila jsem do armády v říjnu 2000 na impulz mého manžela, protože byl voják. Nenapadlo mě, že jsou tam cvičení, služby, to mně prostě nedocvaklo, protože jsem to nikdy nepoznala“ (Markéta 1.15). „Hledala jsem práci kvůli dětem na jednu směnu“ (Markéta 1.16). „Nastupovala jsem do armády s tou iluzí, že je mužský kolektiv pohodovější než ten ženský“ (Markéta 1.1). „Taky jsem nastupovala s tou iluzí, jakože někde pomůžu, jakože někde budou rádi za mě, že si mě budou vážit“ (Markéta 1.5). „Opravdu jsem se hodně těšila“ (Markéta 1.2).

U výše uvedeného textu jsem zaznamenal a vyzdvihl z kódů konkrétní hlediska

Markéty ohledně volby práce vojáka z polování. Byly to:

- kód 1.15 = vstup do práce na doporučení známé osoby / využití sociálního kapitálu
- kód 1.15 = ochota riskovat a učinit krok do neznáma
- kód 1.15 = neznalost pracovního prostředí / absence zkušeností s novou prací
- kód 1.16 = volba práce s ohledem na svoji rodinu / prioritizace skloubit práci a rodinu
- kód 1.16 = motivace do nové práce
- kód 1.1 = nástup do práce s konkrétním očekáváním/ ideou
- kód 1.5 = touha někde / někomu svojí prací pomoci
- kód 1.5 = očekávání (ocenění / docenění výkonu práce od druhých)
- kód 1.2 = těšení se na novou práci
- kód 1.2 = chuť, elán do nové práce

Zjištěný výstup = Zvolení si a přijetí práce o níž se dozvěděla na doporučení blízké osoby, tedy využití sociálního kapitálu. Volba práce s ohledem na své priority, zacílení na skloubení pracovního a rodinného života. Těšení se na novou práci a kolektiv.

Vstup do nové práce s určitou iluzí. Předpokládání, že bude doceněna jak její osobnost, tak její prováděná práce. Touha někde či někomu pomoci. Rozhodnost, chuť a odvaha vstoupit do zcela neznámého pracovního prostředí bez předchozí praxe.

Markéta před vstupem na pracovní trh s uvedením důvodu odchodu z AČR.

Markéta: „Odcházela jsem z armády ve 2014, jako z mužských úplně znechucená, absolutně znechucená hlavně sexuálními narážkami, to hrálo hodně velkou roli“ (Markéta 1.6). „Přišlo mi, že v armádě je tam každý sám za sebe, že se ho nikdo nezastane“ (Markéta 1.3). „Práce v armádě mi v podstatě hodně vzala i z toho mateřství, jakože jsem okrádala svoje děti o tu přítomnost, třeba v době cvičení, prostě jsem tou prací v sobě svoje ženství, aniž bych to tušila, uposazovala“ (Markéta 2.1). „Mým úkolem (mladší pracovnice štábu) bylo předělávat špatné dokumenty, které nám byly vráceny z archivu a ty předělané dokumenty šly zpátky do archivu, kde byly skartovány. Pozbývalo mi to jakýkoliv smysl“ (Markéta 2.5). „Pak tam byl ten stres, špatný vztahy na pracovišti, zášť, naschvály a hádky mezi veliteli kvůli maličkostem“ (Markéta 2.9). „Práce v armádě pro mě bylo jen zaměstnání, nebyla to vůbec žádná kariéra“ (Markéta 5.6). „Měla jsem sen, otevřít si obchůdek pro ženský, kde opravdu o toho chlapa nezavadím“ (Markéta 1.7). „Věděla jsem, že otevřít si obchod se zdravou výživou je strašně velký risk, ale stejně jsem do toho šla“ (Markéta 6.4). „Byla tam hodně velká chuť, velká motivace do nové práce“ (Markéta 5.9). „Měla jsem nějakou ideu ty informace o výrobcích zákaznicím předávat dál, že tyhle věcičky můžeme používat jako nějakou prevenci v našem věku“ (Markéta 5.3). „Ten krámeček by odrazový můstek v tom civilu“ (Markéta 7.2). „Díky němu jsem se od jedné zákaznice, která byla učitelkou, s níž jsem se hodně sblížila, dozvěděla, o volném místě ve školní družině“ (Markéta 7.3). „Po zkrachování obchůdku, kdy nebyly žádné kšefty, jsem ve 2015 přijala místo ve školní družině, protože jsem to brala jako další splněný sen, protože úplně nejvíc jsem chtěla vždycky pracovat s dětmi, i když jsem na to neměla potřebné vzdělání“ (Markéta 7.4). „Paní ředitelka chtěla, abych do té družiny nastoupila, že jí odešli lidi, jestli bych jí mohla pomoci. A tak jsem zase byla v té roli, jako u té armády, že někdo prostě potřebuje pomoc a že prostě já jdu a pomůžu“ (Markéta 10.11).

U výše uvedeného textu jsem zaznamenal a vyzdvihl z kódů konkrétní hlediska

Markéty ohledně volby nové práce po opuštění AČR. Byly to:

- kód 1.6 = prvek situační krize (znehucení ze stávající práce, kolegů, pracoviště)
- kód 1.3 = lhostejnost okolí (absence zastání / tzv. „zákon jungle“)
- kód 2.1 = rolová ztráta (upozadění role matky/ upozadění rodiny-děti na úkor práce)
- kód 2.5 = výkon nesmyslné práce / pozbytí smyslu práce
- kód 2.9 = situační krize/ kumulace stresorů na pracovišti (“*toxické pracovní prostředí*”)
- kód 5.6 = práce v AČR pro ni nebyla kariérou
- kód 1.7 = očekávání / těšení se na novou práci
- kód 6.4 = odvaha učinit krok do neznáma / neměla zkušenosti s prací, do které nastupovala
- kód 6.4 = tranzice (přechod do zcela odlišného oboru – výrazná změna – bod obratu)
- kód 5.9 = motivace a chuť do nové práce (mobilizační nástroje svépomoci)
- kód 5.3 = nástup do práce s konkrétním očekáváním/ ideou
- kód 7.2 = bod obratu / odrazový můstek
- kód 7.3 = vstup do práce na doporučení známé osoby / využití sociálního kapitálu
- kód 7.4 = neznalost pracovního prostředí / absence zkušeností s novou prací
- kód 7.4 = těšení se na novou práci a pracovní elán
- kód 10.11 = touha někde / někomu svojí prací pomoci (altruismus)

Zjištěný výstup = Práce v AČR pro Markétu nebyla kariérou. Volba nové práce, kterou chtěla vždy dělat. Touha udělat něco pro sebe, splnit si pracovní sen. Volba práce s ohledem na své priority (rodina). Zvolení si a přijetí práce o níž se dozvěděla na doporučení blízké osoby. Těšení se na novou práci. Chuť a elán do nové práce. Vstup do práce s určitou ideou. Předpokládání, že bude doceněna jak její osobnost, tak její práce. Touha někde či někomu pomoci. Rozhodnost, odvaha a ochota riskovat a vstoupit do zcela neznámého pracovního prostředí bez předchozí praxe. Práce ji musí bavit a dávat smysl. Útěk ze špatného pracovního prostředí.

Milan před vstupem do AČR:

Milan: „Já vstoupil do armády v dubnu 2007 v podstatě z důvodu nějakých výhod ohledně sportu, protože jsem celý život sportoval“ (Milan 1.1). „Velitelé, kteří řídili brigádu v Liberci, mi nabízeli, abych vstoupil do armády, protože jsem hrál tehdy za vojenskou tělovýchovnou jednotu fotbal coby civilista“ (Milan 1.2).

U výše uvedeného textu jsem zaznamenal a vyzdvihl z kódů konkrétní hlediska **Milana** ohledně volby práce vojáka z polování. Byly to:

- kód 1.1 = vstup do práce na doporučení známé osoby / využití sociálního kapitálu
- kód 1.2 = očekávání skloubení práce s činností, které se chtěl věnovat

Zjištěný výstup = Ochota vstoupit do zcela nového pracovního prostředí. Získání pracovního místa skrze sociální kontakty. Očekávání, že skrze práci skloubí své zájmy a aktivity.

Milan před vstupem na pracovní trh s uvedením důvodu odchodu z AČR.

Milan: „Celý ty dva roky, co jsem strávil v armádě, jsem vlastně teprve zjišťoval, jestli mě ta armáda baví a bylo to takový spíš sebepoznávání, co ještě od života chci“ (Milan 2.3). „Nebyl jsem tak nějak pořád vnitřně naplněný“ (Milan 4.2). „Chtěl jsem spíš dělat jinou činnost, a to se věnovat dětem, třeba protože mým snem bylo od malička učit a věnovat se výchově dětí“ (Milan 2.4). „Nedokázal jsem si představit pokračovat v kariéře v armádě a šel jsem spíš za hlasem svého srdce“ (Milan 3.2). „Neviděl jsem v práci v armádě smysl“ (Milan 4.1). „Protože mě lákala ta moje vidina školství, věděl jsem, co chci do budoucna dělat“ (Milan 3.4). „Takhle jsem to prezentoval i veliteli brigády, že jsem vlastně už rozhodnutý a svoje rozhodnutí už nechci měnit“ (Milan 4.4). „Odešel jsem na vlastní žádost a poměr byl ukončený v dubnu 2009“ (Milan 3.3). „Když jsem odcházel z armády, neměl jsem vybrané žádné místo. V tu dobu myslím, že na nějaké přechodné období jsem využíval brigád, čistil si hlavu a až pak jsem začal hledat práci“ (Milan 5.2). „Skrze kamarádky jsem se pak po pár měsících ve 2009 dostal k místu asistenta pedagoga na základní škole“ (Milan 5.5).

U výše uvedeného textu jsem zaznamenal a vyzdvihl z kódů konkrétní hlediska **Milana** ohledně volby nové práce po opuštění AČR. Byly to:

- kód 2.3 = pracovní sondáž
- kód 4.2 = práce ho vnitřně nenaplňovala
- kód 2.4 = touha dělat jinou práci, která by ho bavila
- kód 3.2 = práce v armádě pro něho nebyla kariérou
- kód 4.1 = práce mu nedávala smysl
- kód 3.4 = orientace v kritickém uzlu životní dráhy (věděl, co chce dělat, pracovní zacílení)
- kód 4.4 = rozhodnost změnit práci
- kód 3.3 = plánování kariéry / dobrovolný odchod z armády
- kód 5.2 = odvaha učinit změnu / krok do neznáma a nejistoty
- kód 5.5 = vstup do práce na doporučení známé osoby / využití sociálního kapitálu
- kód 5.5 = očekávání skloubení práce s činností, které se chtěl věnovat

Zjištěný výstup = Práce v armádě pro Milana nebyla kariérou, vnitřně ho nenaplnovala, nenaplnila jeho očekávání a jako taková mu nedávala smysl. Strávený čas v armádě bral jako sondáž svých zájmů, kdy zjišťoval, čemu by se chtěl pracovně věnovat a co by ho těšilo dělat. Jelikož ho práce v AČR nebavila, rozhodl se odejít, kdy měl jasně vytyčené pracovní zacílení na obor školství, kterému se chtěl vždy věnovat. Byl ochotný opět vstoupit do neznámého pracovního prostředí. U Milana jsem vysledoval rozhodnost a cílevědomost skrze pracovní směřování jít si za svým rozhodnutím. Touhu splnit si pracovní sen. Práce, pro níž se rozhodl, jej lákala. Získání pracovního místa skrze sociální kontakty a na doporučení svých známých. Při hledání nového pracovního uplatnění očekával, že skrze práci skloubí své zájmy a bude vykonávat činnost, které se chtěl věnovat.

Patrik před vstupem do AČR:

Patrik: „Já jsem v roce 2006 nastoupil na vysokou vojenskou školu (UNOB)“ (Patrik 11.3). „Tu vojenskou vejšku jsem nedodělal kvůli tělocviku“ (Patrik 12.4). „Když odcházíš z vojenské školy, tak buď musíš do civilu a zaplatit si to studium, anebo ti nabídnou místo v armádě, protože musíš odsloužit dvojnásobek odstudované doby. Jelikož jsem byl na škole v Brně 2 roky, tak jsem musel 4 roky v armádě oddělat“ (Patrik 13.2). „Šel jsem v květnu 2007 na posádku do Liberce“ (Patrik 12.1).

U výše uvedeného textu jsem zaznamenal a vyzdvihl z kódů konkrétní hlediska

Patrika ohledně volby práce vojáka z polování. Byly to:

- kód 11.3 = sociální trasa u ozbrojené složky (možnost výběru jedince škola, práce)
- kód 11.3 = rychlost a plynulost v rámci pracovního přechodu
- kód 12.4 = změna (odklon od stávajícího stavu)
- kód 13.2 = orientace v kritickém uzlu životní dráhy
- kód 12.1 = bod obratu (změna, která ovlivnila průběh životní dráhy a její nové směřování)
- kód 12.1 = řešení krize / ochota jít za prací (řešení krize plynoucí ze životní změny)

Zjištěný výstup = Výběr sociální trasy u ozbrojené složky. Možnost uplatnění nabytých znalostí a dovedností v pracovním oboru, kterému se několik let věnoval. Rychlost a plynulost v rámci pracovního přechodu. Přizpůsobení se změně, která ovlivnila dosavadní průběh jeho životní dráhy. Řešení krize plynoucí ze životní změny. Ujasněnost pracovních, osobních a rodinných priorit. Orientace v kritickém uzlu životní dráhy s ochotou odstěhovat či dojíždět za prací v akceptovatelné míře. Výkon práce, která ho baví a naplňuje.

Patrik před vstupem na pracovní trh s uvedením důvodu odchodu z AČR.:

Patrik: „S tehdejší přítelkyní, dneska manželkou jsme začali přemýšlet o rodině, a tak jsem se chtěl dostat blíž k domovu“ (Patrik 1.6). „Rozhodl jsem se, že chci být doma, že chci být blíž k domovu, protože domů jsem to měl nějakých cca 150 km. Přes týden jsem bydlel na ubytovně a domů jezdil na víkendy. To prostě není život pro rodinu“ (Patrik 3.1). „Chtěl jsem v armádě pokračovat, třeba postoupit k další hodnosti, ale nebylo mi to umožněno“ (Patrik 2.1). „Z Jinců mě chtěl velitel pustit pouze tehdy, když si najdu místo jinde. Jenže v Liberci mě tehdejší velitel nechtěl kvůli nějakému osobnímu důvodu přijmout, i když v Liberci volná místa měli“ (Patrik 2.2). „Pokusil jsem se dostat i zpátky do Staré Boleslavi. Tam by se dalo denně dojíždět, ale nebylo nic“ (Patrik 3.2). „Takže z osobních důvodů jsem z armády odešel v říjnu 2015“ (Patrik 3.3). „Nevěděl jsem kam půjdu, ale prostě jsem řekl, že už nechci dál sloužit“ (Patrik 2.3). „Díky průpravě od vojáků, díky tomu, že jsem měl v civilu zbrojní průkaz i s patřičnou skupinou, že jsem byl řidič v armádě, prostě všechno mi hrálo do karet, tak jsem dal přihlášku k Městské policii v Liberci, kam jsem asi po měsíci ve 2015 nastoupil“ (Patrik 4.1 a 4.2). „Takže práci, která mě nyní naplňuje a naplňovala i v té armádě, jsem sehnal prakticky v oboru“ (Patrik 5.2 a 9.2). „Opět můžu dělat práci, co mě baví“ (Patrik 7.1).

U výše uvedeného textu jsem zaznamenal a vyzdvihl z kódů konkrétní hlediska

Patrika ohledně volby nové práce po opuštění AČR. Byly to:

- kód 1.6 = plánování změny (odklonu od stávajícího stavu)
- kód 3.1 = hlavní pracovní bariéra v podobě dojíždění za prací
- kód 2.1 = pracovní bariéra (žádné místo v AČR v blízkosti domova)
- kód 2.2 = spouštěč krizové situace / pracovní bariéra ze strany vedení
- kód 3.2 = pracovní bariéra (žádná pracovní místa v dosahu akceptovatelného dojíždění)
- kód 3.3 = tranzitorní krize (plánovaná a uskutečněná změna práce)
- kód 3.3 = bod obratu (odchod z AČR – změna, která ovlivnila průběh životní dráhy)
- kód 3.3 = plánování kariéry jedincem (dobrovolný odchod z armády)
- kód 2.3 = rozhodnost v bodu obratu / orientace v kritickém uzlu životní dráhy
- kód 4.1 = zhodnocení a využití svého portfolia v nové práci (znalosti, dovednosti, praxe)
- kód 4.1 = sociální trasa u ozbrojené složky (dříve AČR nyní Městská policie)
- kód 4.2 = rychlost a plynulost v rámci pracovního přechodu
- kód 5.2 = nalezení práce, která jej naplňuje
- kód 7.1 = výkon práce v oboru, který ho baví

Zjištěný výstup = Rychlost a plynulost v rámci pracovního přechodu. Výběr sociální trasy u ozbrojené složky. Možnost uplatnění nabytých znalostí, dovedností a praxe v podobném pracovním oboru. Přízpůsobení se změně, která ovlivnila dosavadní průběh jeho životní

dráhy. Rozhodnost při řešení krize plynoucí ze životní změny. Ujasněnost pracovních, osobních a rodinných priorit. Orientace v kritickém uzlu životní dráhy s ochotou odstěhovat či dojíždět za prací v akceptovatelné míře. Výkon práce, která ho baví a naplňuje.

Václav před vstupem do AČR:

Václav: „Po základní vojenské službě jsem vstoupil do armády v roce 2002“ (Václav 1.1).

Tázající: „Jak jsi vnímal tvoji práci v AČR. Bral jsi to jako kariéru?“

Václav: „Bral. Práci v armádě jsem bral jako poslání, částečně jako pocit hrdosti. K armádě jsem šel z přesvědčení, domníval jsem se, že tam svůj díl práce odvedu a za to budu náležitě odměněn, případně potrestán“ (Václav 3.5).

U výše uvedeného textu jsem zaznamenal a vyzdvihl z kódů konkrétní hlediska **Václava** ohledně volby práce vojáka z polování. Byly to:

- kód 1.1 = plynulý a rychlý přechod do známého pracovního prostředí
- kód 1.1 = možnost využití a zhodnocení nabytých zkušeností a praxe
- kód 3.5 = očekávání tzv. psychologické smlouvy (mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem)
- kód 3.5 = identifikace s rolí vojáka, pocit hrdosti a poslání – část syntetického statusu
- kód 3.5 = práci v armádě vnímal jako kariéru

Zjištěný výstup = Rychlost a plynulost v rámci pracovního přechodu. Výběr sociální trasy u ozbrojené složky. Možnost uplatnění nabytých znalostí, dovedností a praxe ve stejném pracovním oboru. Výkon své budoucí práce bral jako poslání, byl hrdý na složku, pro níž chtěl pracovat. Chtěl vykonávat práci, která by ho bavila, naplňovala a umožnila mu kariérní růst a postup. Očekával (tzv. psychologickou smlouvu), že za loajální a dobře odvedenou práci bude odměněn.

Václav před vstupem na pracovní trh s uvedením důvodu odchodu z AČR:

Václav: „V rámci úsporných balíčků se v resortu armády rušilo 5.500 tabulkových míst. Ačkoliv jsem měl smlouvu do roku 2013, tak v prosinci 2009 mi byl ukončen služební poměr z důvodu zrušení mého tabulkového místa“ (Václav 1.1). „Z rozkazu Ministra obrany byla ostatní služební místa zablokována, byť jsem nabídky na jiná místa měl. Prostě se nesmělo v rámci armády přejít na jiné volné místo“ (Václav 1.3). „Moje obavy byly zabezpečit rodinu. V té době jsem měl manželku na mateřské a dvě malé děti. Byl jsem jediný živitel rodiny“ (Václav 2.1). „Od 1.1.2010 jsem nastoupil na novou pozici v rámci PČR, která

mi byla nabídnuta ještě ve služebním poměru“ (Václav 1.2). „K policii ČR jsem plynule přešel, protože jsem 8 let dělal v bezpečnostním sboru, měl jsem nějaké zkušenosti, nějaké know-how, tak proč toho nevyužít a nenabídnout své schopnosti, které jsem za tu dobu získal“ (Václav 6.3). „Nastoupil jsem tam jako civilista, kdy v podstatě jsem dělal to co v armádě, pracovníka oddělení ochrany utajených informací. Ty činnosti byly podobné“ (Václav 5.3). „Díky dohodě s policejním ředitelem, jsem se pak po doděláním vysoké školy následně v roce 2017 odpíchl a přešel do služebního poměru“ (Václav 5.4).

U výše uvedeného textu jsem zaznamenal a vyzdvihl z kódů konkrétní hlediska **Václava** ohledně volby nové práce po opuštění AČR. Byly to:

- kód 1.1 = zrušení tabulkového místa /spouštěč krizové situace (post-korporátní kariéra)
- kód 1.1 = traumatická krize
- kód 1.3 = pracovní bariéra (znemožnění přejít na jiné místo v AČR)
- kód 2.1 = obava o rodinu – kritický bod (vše, co vzbuzuje v jedinci nejistotu, obavu)
- kód 1.2 = rychlost a plynulost pracovního přechodu
- kód 1.2 = jistota nové práce
- kód 6.3 = možnost využití a uplatnění svého znalostního a dovednostního portfolia, praxe
- kód 5.3 = možnost vykonávat de facto totožnou práci
- kód 5.4 = možnost kariérního růstu, návrat do uniformy, znovudobytí sociální role

Zjištěný výstup = Rychlost a plynulost v rámci pracovního přechodu. Výběr sociální trasy u ozbrojené složky s možností uplatnění nabytých znalostí, dovedností a praxe ve stejném pracovním oboru. Volba jistého a stabilního zaměstnání. Využití možnosti pracovat výhledově opět ve služebním poměru s možností opětovného kariérního růstu. Očekávání dodržení psychologické smlouvy.

Na základě nalezení podobností a rozdílů v jednotlivých příbězích jsem zaznamenal, že výběr sociální trasy se při vstupu do AČR a následném opuštění AČR odehrával a řídil u každého respondenta podle jeho individuálně přijímaného scénáře, kdy všichni komunikační partneři při volbě svého nového pracovního místa či uplatnění, použili na trhu práce stejné nebo velmi podobné mechanismy a instrumenty, podle nichž se (v minulosti a přítomnosti) při nalézání pracovního místa orientovali a řídili.

Dále došlo k vysledování argumentů vedoucích k odchodu z armády, které byly dobrovolně nebo nedobrovolně vynuceny vnějšími faktory, zejména v podobě rozhodnutí velitelů či vedením AČR, špatným kolektivem, a dále vnitřními vlivy, mezi kterými byly zmíněny převážně osobní důvody v podobě pozbytí smyslu práce, touhy vykonávat jinou

práci, neakceptace velké vzdálenosti mezi místem bydliště a posádkou a snahou získat více volného času ve prospěch sebe a své rodiny. Důležitým zjištěním zde bylo, že pouze u 2 z 5 komunikačních partnerů došlo odchodem z AČR k přerušení jejich stávající kariéry.

Při bližším pohledu na narace ohledně odchodu z armády jsem dále narazil na paradox v podobě možnosti pokračování ve služebním poměru, kdy při vysledování kariérního vnímání jednotlivých komunikačních partnerů pro mě bylo zajímavým zjištěním, že Luboš s Václavem byli na práci v AČR hrdi, vykonávali ji rádi, chtěli v armádě nadále pokračovat, ale rozhodnutím z vyšších míst, jim byla jejich kariéra profesionálního vojáka nedobrovolně a neočekávaně přerušena, což oba dodnes pocítují jako křivdu a de facto za přerušení jejich povolání. Zatímco Markéta, Milan i Patrik práci v armádě za svoji kariéru ani povolání nepovažovali, nadále sloužit mohli, ale sami již nechtěli a raději z osobních důvodů vojsko na vlastní žádost plánovaně dobrovolně opustili.

Za společné jmenovatele důvodu odchodu z armády lze tedy ze všech vyprávění jmenovat: špatné armádní velení, neprofesionální, nekorektní či nekolegiální kolektiv, absenci jakéhokoliv zastání (ať již ze strany kolegů či nadřízených), nepříznivé pracovní prostředí (po fyzické a psychické stránce), nenaplněná očekávání, touhu po uplatnění svých jiných ambic a snů, pozbytí smyslu práce, či v neposlední řadě časové, dojíždění za prací a rodinné hledisko.

U 1. pomocné výzkumné otázky jsem v naracích komunikačních partnerů nejpočetněji zaznamenal a pojmenoval kódy:

- | | | |
|-------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| - rychlost a plynulost zisku práce | - známé pracovní prostředí | - pracovní jistota |
| - transfer dovednostního portfolia | - zhodnocení praxe | - plánování kariéry |
| - práce musí bavit a naplňovat | - ochota riskovat | - rodina |
| - špatné vedení a nadřízený | - toxické pracovní prostředí | - kritický bod |
| - pracovní elán | - bod obratu | - pracovní bariéra |
| - orientace v krit. uzlu živ. dráhy | - sen a touha | - smysl práce |
| - spouštěč krizové situace | - sociální kapitál | - očekávání |

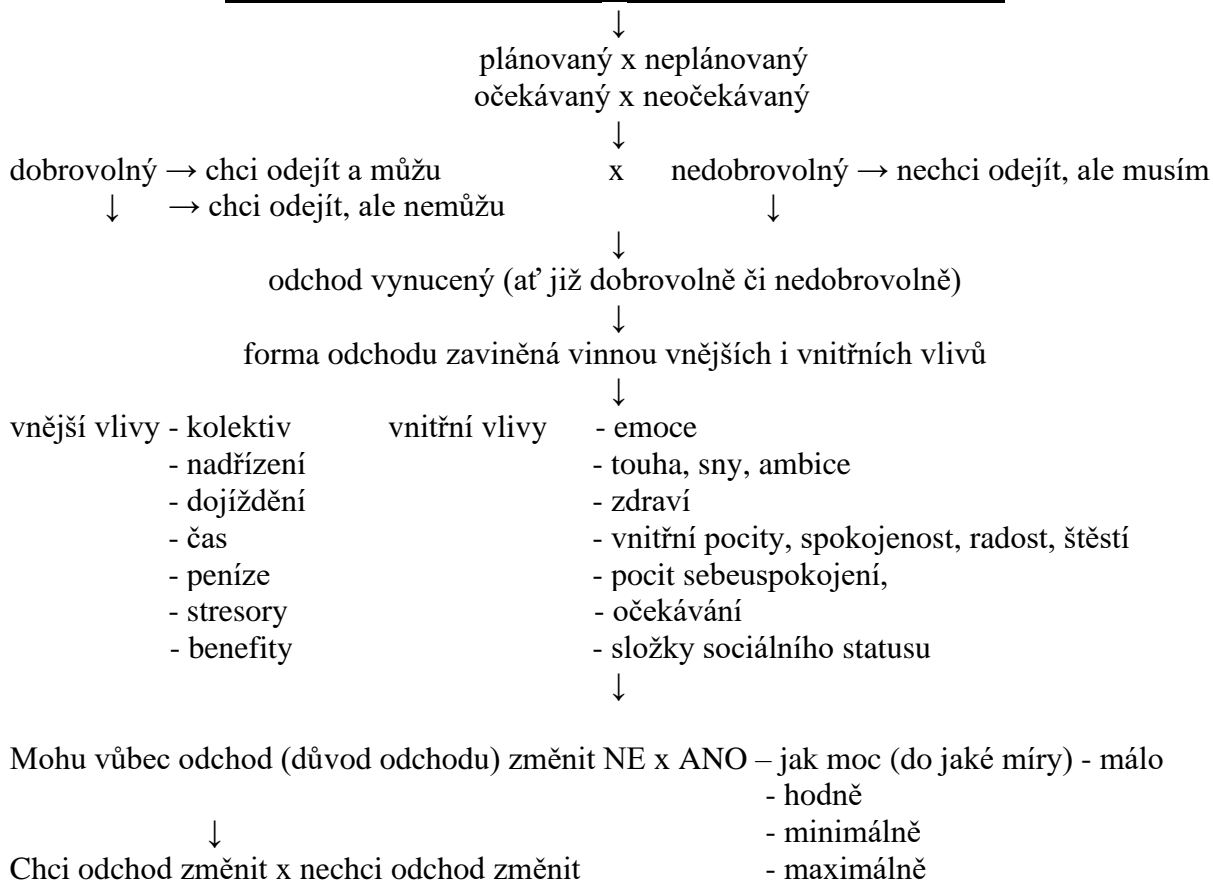
Na základě provedeného otevřeného kódování u 1. pomocné výzkumné otázky: *Z jakých důvodů komunikační partneři volili práci v AČR a mimo ni*, jsem informace v podobě vyvstalých kódů od všech respondentů sjednotil do **1. výchozí kategorie**, kterou jsem nazval **pracovní odchod**, kdy toto pojmenování dle mého soudu plně korespondovalo s důvody a rozhodnutími pro volbu vykonávat či opustit konkrétní práci či obor.

Vzhledem k tomu, že z jednotlivých naračnických příběhů bylo prozatím vypořádkováno, u koho konkrétně z komunikačnických partnerů došlo k přerušení kariérní trasy profesionálního vojáka, a co pro dotyčného jedince odchod ze stávající pracovní pozice v rámci rozhodovacího se procesu o jeho dalším pracovním směřování představoval, rozhodl jsem se pomocí otevřeného kódování zjistit, konkrétní vlastnosti 1. výchozí kategorie nazvané pracovní odchod. Tím, že jsem usiloval, o zachycení co možná nejširšího spektra týkajícího se procesu pracovního odchodu, byl na základě observace doby, formy, míry a intenzity, aj. proveden dimenzionální rozsah vlastností této 1. výchozí kategorie, jehož příklad i celkové provedení prezentuji níže, přičemž stejný způsob jsem použil u všech zbylých výchozích kategorií.

Příklad postupu při dimenzionalizaci

Kategorie → **vlastnost kategorie** → **dimenzionální rozsah vlastností kategorie**
 pracovní odchod → doba trvání → na přechodnou dobu x odchod na stálo

Dimenzionalizace 1. výchozí kategorie – pracovní odchod



- snadno, těžko
- za jak dlouho to mohu změnit

↓

Co mohu při odchodu konkrétně změnit – u vnitřních vlivů a do jaké míry, čím, jak, kdy?
– u vnějších vlivů a do jaké míry, čím, jak, kdy?

↓

intenzita odchodu

těším se na odchod	x	netěším se na odchod – strach, obavy
byl odchod spontánní / unáhlený	x	promyšlený / nepromyšlený
dostavila se úleva odchodem	x	po odchodu cítím zklamání

↓

časové hledisko odchodu

↓

rychlý odchod (výpovědní doba 2 -3 měsíce)	x	pozvolný (výpovědní doba 6 měsíců a delší)
bude odchod z konkrétní práce dočasný?	x	nebo bude odchod z konkrétní práce trvalý?
Bude odchod dlouhodobý?	x	Bude odchod krátkodobý?

↓

V jaký čas/dobu mě odchod zastihl- načasování odchodu

↓

Jak reagovala na odchod mé okolí? → kolegové, velitel, zaměstnavatel, rodina, blízcí, já, aj.

↓

Zastihl mě odchod ve vhodnou či nevhodnou dobu → po stránce zdravotní, emoční, finanční, partnerské, rodinné (zde musím hledět zejména na zdraví, finanční závazky: dluhy, úvěry, hypotéka, aj., bydlení).

je příznivá situace na trhu práce, je plno práce (jsou volná pracovní místa)	x	je krize, panuje vysoká nezaměstnanost (na trhu práce je min. volných prac. míst)
--	---	---

↓

jedná se o odchod bez podpory	x	s podporou → jakou konkrétně?
-------------------------------	---	-------------------------------

↓

- finanční → v jaké výši, bude mi našetřená hotovost a úspory stačit?
- emoční → podpora od rodiny, partnera, přátel, kolegů, známých, aj.
- rekvalifikační → vykonám rekvalifikaci → ANO x NE
- instrumentální → peníze, jídlo, hlídání dětí, obstarání nákupu, oprava, aj.

↓

Je rekvalifikace dostupná ANO x NE

Bude pro mě rekvalifikace přínosná ANO x NE , využiju ji ANO x NE → proč?
Uplatním rekvalifikaci v civilu ANO x NE → chci ji uplatnit ANO x NE → proč?
Bude mě bavit nová práce po překvalifikaci ANO x NE → proč?
Jak moc je platově či jinak ohodnocena nově vykonávaná práce?

↓

- Bude se jednat o plynulý či pozvolný přechod na jiné pracovní místo ANO x NE
- Bude přechod na nové pracovní místo rychlý nebo pomalý
- V jakém časovém horizontu se pracovní přechod uskuteční?

↓

- Mám předem vybrané jiné pracovní místo ANO x NE

- Hledám již nové místo
- Nehledám nové místo
- Teptve začnu hledat nové místo → kde budu hledat

↓

- ↓
- úřad práce,
 - pracovní servery, z internetových nabídek,
 - poradenské agentury,
 - vlastními silami, rozesíláním životopisů,
 - pomocí sociálních kontaktů apod.

V jaké jsem kondici při odchodu

- po zdravotní stránce - fyzické x psychické zdraví
- emoční rozpoložení
- finanční
- rodinné

Jakými zdroji / kapacitami disponuji

- materiální - peníze, úspory
- bydlení (nájem, ve vlastním)
- finanční situace, dluhy, úvěry, hypotéka, alimenty
- osobní a rodinné výdaje
- zkušenosti - žádnými
 - malými
 - velkými
- dovednostmi (znalostní portfolio)
- vzděláním - ZŠ, SŠ, VŠ
- morálkou – malou, velkou

- Jsem vyučen NE x ANO - v jakém oboru – před jakou dobou – uplatním se v oboru - snadno
- těžko

Co umím a co mohu nabídnout, umím se na trhu práce prosadit, prodat své know-how?

- Studuji školu, obor, jak dlouho ještě, mohu skloubit rodinu, práci a školu?

- Mám představu, co bych chtěl dělat, čemu se věnovat → půjde to – ANO x NE – proč?

↓

Bude mě nová práce bavit ANO x NE → do jaké míry, jak dlouho?

↓

Bude nová práce povoláním, zaměstnáním, nebo jen prací?

↓

Bude možnost v nové práci budovat 2. kariéru, jaké budou kariérní možnosti, benefity

↓

Byla pro mě minulá práce kariérou? ANO x NE → proč ANO, proč NE?

↓

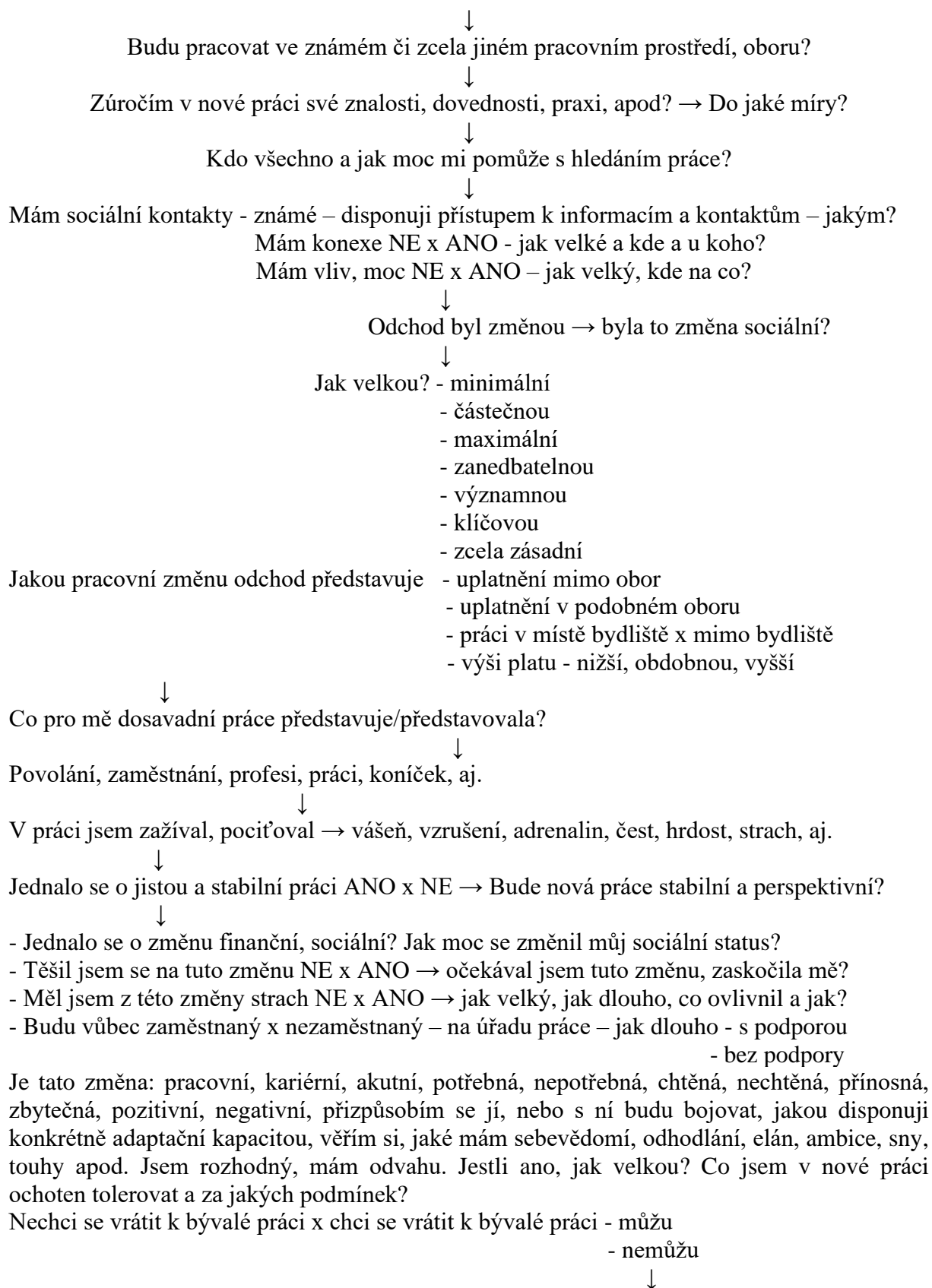
Došlo k přerušení kariérní trasy? → Pokud ano, na jak dlouho?

Bylo přerušení kariérní trasy dočasné nebo trvalé? ANO x NE

↓

Budu cítit v nové práci pracovní prestiž → jak ovlivní sociální status?

→ jak ovlivní syntetický status?



Chci sloužit opět ve služebním nebo pracovním poměru? Kde a proč? Jde to?

↓
Co očekávám od této změny, co naopak neočekávám od této změny?

↓ ↓
Umím se sám rozhodovat, nebo s pomocí druhých, jak velká je pomoc druhých apod.

Jak vidíme, předložená dimenzionalizace představuje nepřehledné množství aspektů, které lze v rámci přechodu na jinou práci sledovat. Nalezením 1. výchozí kategorie – pracovní odchod byla zároveň u každého komunikačního partnera nalezena opakovatelnost ve vztahu ke vstupu na trh práce před vstupem do AČR a po odchodu z armády viz zjištěné výstupy u každého respondenta.

Vytvořením 1. výchozí kategorie sice stále nebyla a ani nemohla být zjištěna základní výzkumná otázka, *zda a jak komunikační partneři budovali po odchodu z AČR druhou profesní kariéru*, ale 1. pomocná výzkumná otázka přispěla k získání určité výpovědní hodnoty, v podobě vysledování pracovního odchodu z vícero odlišných perspektiv, střetnutých v úrovni individuálních a pracovních hledisek, které následně ovlivňují mobilizační nástroje a strategie v rámci nově zvolené práce či budování druhé kariéry. Proto jsem kontinuálně přistoupil k 2. pomocné výzkumné otázce.

Otevřené a axiální kódování u 2. pomocné výzkumné otázky:

Jaké strategie komunikační partneři uplatňovali a co mobilizovali v rámci nově zvolené práce či druhé kariéry?

Pro zodpovězení základní výzkumné otázky, *zda a jak komunikační partneři budovali po odchodu z AČR druhou profesní kariéru*, jsem pomocí 2. pomocné výzkumné otázky sledoval, *jaké strategie komunikační partneři uplatňovali a co mobilizovali v rámci nově zvolené práce či druhé kariéry*, kdy z okódovaných informací jsem vyzdvihl ty, v nichž respondenti popsali, jimi uplatněné strategie a použité mobilizační mechanismy jako nejvíce rozhodující, při nacházení nového pracovního místa, či pracovního uplatnění, ať již ve státním či civilním sektoru, přičemž jsem neopomenul své zaměření upřít na vojenský outplacement, coby armádní nástroj, primárně určený pro snazší přechod do “civilního“ pracovního prostředí. Ze všech zaznamenaných 344 kódů byly v počtu 103 označeny ty, které se primárně vztahovaly k uplatněným mobilizačním strategiím a použitým mobilizačním mechanismům ze strany komunikačních partnerů. Pro přehlednost uvádím níže přiloženou tabulku č. 9.

Tabulka č. 9: Přiřazené kódy k 2. pomocné výzkumné otázce

Respondent	Počet všech kódů	Počet kódů přiřazených k pomocné výzkumné otázce č. 2	Procentuální zastoupení kódů u otázky č. 2 (údaje v % po zaokrouhlení)
Luboš	77	16	33 %
Markéta	109	33	45 %
Milan	75	33	44 %
Patrik	39	10	26 %
Václav	44	11	25 %
Celkem	344	103	Ø 35 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na níže předložených vybraných citacích demonstruji mnou přiřazené kódy reflektující 2. pomocnou výzkumnou otázku, věnující se strategiím a mobilizačním nástrojům, které komunikační partneři při hledání nové práce či budování 2. kariéry použili a využili.

Luboš:

„Tázající: „Co ti pomohlo při hledání nové práce?“

Luboš: „V rámci toho, že jsem před odchodem z armády začal studovat VŠ, tak se mnou tam chodili kolegové, studenti, **spolužáci**, kteří pracovali ve věznici, a tam jsem se jim svěřil, že budu muset odejít z armády a oni **mě okamžitě naverbovali do té věznice**. Koneckonců jeden ten **spolužák byl přímo personalista, který to měl na starosti**, takže to bylo z první ruky“ (Luboš 4.7).

Tázající: „Jaké outplacementové nástroje ti armáda poskytla, nabídla?“

Luboš: „Měl jsem nárok na nějaké **odchodné**, které dalo dohromady po odečtení za vzdělání, **které mi armáda dala**, nějakých maximálně **50.000,-Kč**“ (Luboš 3.15).

Tázající: „Byla ti nabídnuta rekvalifikace?“

Luboš: „Ne, žádná **rekvalifikace mi nabídnuta nebyla**“ (Luboš 3.16).

Tázající: A nikdo ti rekvalifikaci nenabídl, ani personalisti či vedoucí praporčík?“

Luboš: „Ne, myslím si, že neměli zájem mi něco nabídnout“ (Luboš 4.4). „A taky jsem tam nebyl asi z jejich pohledu až takovou dlouhou dobu (7 let), abych ji potřeboval“ (Luboš 4.5).

Tázající: „Takže bys to označil za neprofesionalitu z jejich strany?“

Luboš: „No, pokud jsem na ni nárok měl, a oni mi ji nenabídli, tak určitě ano“ (Luboš 4.6).

Tázající: „Měl jsi nějaké ponětí o rekvalifikačních kurzech?“

Luboš: „Neměl, vůbec jsem se kolem toho nepohyboval a nezajímal“ (Luboš 4.3).

Tázající: **V případě, že by ti byla nabídnuta rekvalifikace, využil bys ji?**“

Luboš: „**Já myslím, že bych ji nevyužil**, protože jsem už věděl, že se budu a chci věnovat studovanému oboru a už jsem věděl, že půjdu na nové místo u Vězeňské služby na pozici vychovatele, takže nějaká rekvalifikace od armády by byla stejně marná“ (Luboš 4.1).

Tázající: „Po odchodu z armády jsi pracoval jenom v té věznici?“

Luboš: „Ne. Zhruba po 5 letech jsem z té věznice ve 2012 odešel, v domnění, že odejdu za lepším na Magistrát města Liberce, dělat vedoucího odboru kanceláře primátorky, protože tenkrát jsem ještě bydlel v Liberci, takže do místa svého bydliště a také s tím, že tam budou lepší platové podmínky, jakože tam byly“ (Luboš 5.1).

„Ale bohužel jsem záhy pochopil, že politika je pěkný svinstvo a já se považuji za čestného člověka, tak jsem po 3 měsících v rámci zkušební doby odešel“ (Luboš 5.2). „Po tom, co mi nevyšla vidina lepšího místa na magistrátu, **po velmi dobré gentlemanské dohodě s tehdejším ředitelem věznice, jsem se mohl vrátit zpět do věznice na své původní místo vychovatele**“ (Luboš 5.5).

Tázající: „Jak jsi vnímal tvoji novou práci?“

Luboš: „**Ta práce mě začala bavit**“ (Luboš 5.6). „**Zhlédl jsem se v ní**“ (Luboš 5.7). „Mám dobré výsledky s odsouzenými, a to díky tomu, **že jsem měl dobré zkušenosti s vedením lidí z armády**, takže jsem dokázal ty odsouzené zburcovat natolik, aby dělali to, co já chci, aby se chovali podle zákona, **takže tohle byla další věc, kterou mi armáda dala do toho zaměstnání**“ (Luboš 6.1). „**Obecně jsem práci pro vězeňskou službu vnímal jako dobrý restart a druhou kariéru**“ (Luboš 6.2). „Vlastně moji spolužáci, mí budoucí kolegové, by se dali označit jako restart mojí kariéry, protože kdybych nestudoval vysokou školu a nepotkal ty správné lidi, tak jsem se nevrátil zpět do služebního poměru, do té uniformy“ (Luboš 6.3).

U výše uvedeného textu jsem z citací **Luboše** zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž uvedl, jaké strategie uplatňoval a co konkrétně mobilizoval v rámci jeho nově zvolené práce a druhé kariéry. Byly to:

- kód 4.7 = využití a zhodnocení lidského a sociálního kapitálu díky studiu VŠ
- kód 4.7 = mobilizační nástroje pomoci
- kód 3.15 = nástroj outplacementu (odchodné od AČR)
- kód 3.16 = rekvalifikační bariéra (neposkytnutí rekvalifikace v rámci AČR)
- kód 4.4 = nezájem AČR (neprofesionalita vedení)
- kód 4.5, 4.6 = nezájem AČR (neprofesionalita personálního oddělení AČR)
- kód 4.3 = nezájem o možnost rekvalifikace (ze strany Lukáše)
- kód 4.1 = orientace v kritickém uzlu životní dráhy / výběr sociální trasy
- kód 5.1 = využití lidského kapitálu (našel si práci na magistrátě)
- kód 5.2 = nesoulad hodnot a práce
- kód 5.5 = využití sociálního kapitálu / prvek mobilizovatelný v krizi
- kód 5.6, 5.7 = nalezení sociální role (skrze práci která jej baví / možnost seberealizace)
- kód 6.1 = transfer zkušeností a dovedností z minulé práce
- kód 6.2 = kariérní restart / bod obratu
- kód 6.3 = sociální opora, pocit sounáležitosti, informační opora, emocionální podpora
- kód 6.3 = krizová intervence ze strany sociálního kapitálu, opora potvrzení platnosti
- kód 6.3 = mobilizační nástroj pomoci / lidský kapitál (zvyšování vzdělání studiem VŠ)

Zjištěný výstup u Luboše = Mobilizace lidského kapitálu v podobě zvyšování si dosaženého vzdělání vysokoškolským studiem, kde získal sociální kapitál v podobě spolužáků, kteří mu poskytli sociální oporu, zejména emocionální, kde měl možnost svěřit se s budoucím opuštěním AČR, přičemž tato sounáležitost posílila jeho vnitřní motivaci zvládnout zátěžovou situaci v podobě tranzitorní krize (nedobrovolně plánované změny zaměstnání. Za strategii při nalézání nové práce lze jednoznačně považovat nalezení a využití sociálního kapitálu, díky němuž přijal nové pracovní místo, kde mohl skloubit práci se studovaným oborem, ve kterém se mohl seberealizovat. V rámci outplacementu AČR mu bylo poskytnuto pouze odchodné v podobě vyplacené finanční hotovosti. V neposlední řadě lze za mobilizační nástroj pomoci zmínit chuť pracovat v oboru, který ho baví, v němž se zhlédl, dosahuje pracovních úspěchů, kdy novou práci vnímá jako možnost kariérního restartu v rámci budování své druhé kariéry opět ve služebním poměru u ozbrojené složky.

Markéta:

Tázající: „Měla jsi dopředu nějaké plány, co budeš v civilu dělat?“

Markéta: „Věděla jsem, že si chci dát pauzu a že buď zkusím ten obchůdek si otevřít, nebo že budu masírovat, protože jsem si udělala rekvalifikační kurz maséra, který jsem stihla“ (Markéta 3.12).

Tázající: „**Takže armáda ti nabídla rekvalifikaci?**“

Markéta: „No, to **jsem se sama pídila!**“ (Markéta 4.1). „Trval tři týdny v kuse. I když neměl být o víkendech, protože armáda nevěděla, jak mi víkendy proplatit, stejně jsem ho plně absolvovala, i když mi to vůbec neproplatily. Kurz byl pro mě přednější“ (Markéta 4.2).

Tázající: „Ohledně **materiální podpory od armády**, odnesla sis něco?“

Markéta: „Jo, **měla jsem něco, a to jsem vrazila do toho krámku**“ (Markéta 6.8). „To bylo vlastně v době, kdy jsem se starala o vnuka, takže ty peníze jsem rozdělila tak nějak na půl“ (Markéta 7.1).

Tázající: „Měla jsi od armády ještě nějakou podporu, například od vojenského kaplana, psychologky, byť třeba na neformální úrovni?“

Markéta: „Ne, nic, já jsem si to v podstatě ani neuvědomovala“ (Markéta 3.4). „Já to vlastně vidím zpětně zpátky, protože když se člověk rozhoduje, tak neví, třeba že udělal

chybu. Rozhoduje se nejlíp, jak může v tu chvíli, a až zpětně dokáže říct, jo mohla jsem třeba udělat to jinak“ (Markéta 3.7).

Tázající: „Tvé okolí, známí, přátelé, radili ti nějak, podporovali tě?“

Markéta: „Hodně lidí, co mě měli rádi, za mnou poslední tři měsíce před odchodem z armády chodilo, a furt mi radili: ježiš, to byla píčovina, to jsi neměla dělat, odvolej to a furt, ať v armádě zůstaneš. To v člověku samozřejmě hlodalo, je to chyba, není to chyba, dělám to dobře, nedělám to dobře“ (Markéta 9.4). „**Ale já své rozhodnutí odejít nechtěla vzít zpátky**, prostě byla tam nějaká vyšší síla, která mě nepovolila tam zůstat“ (Markéta 9.5). „Samozřejmě, že jsem měla pochyby, lidi mi radili, ať se přestěhuji, ať dám děti blíž do školy“ (Markéta 9.7). „Říkala jsem si kristepane, třeba jsem to měla udělat. Ale jenže nevíš, ale musíš se pro něco rozhodnout“ (Markéta 9.8).

Tázající: „Jak jsi vstoupila po odchodu z armády do civilního života?“

Markéta: „Chtěla jsem najednou něco udělat podle sebe“ (Markéta 6.4). „Ten obchůdek jsem vlastně strašně moc chtěla otevřít, protože jsem se hodně začala zajímat o tu zdravou stravu a měla jsem nějakou ideu a já jsem vlastně ty informace, co jsem získala o té zdravé výživě chtěla strašně někomu předat“ (Markéta 5.3). „Že vlastně tyhle věcičky můžeme používat jako nějakou prevenci v našem věku, protože mně taky táhlo okolo té 40“ (Markéta 5.4). „Taky **tam byla hlavně hodně velká motivace, ta chuť po splnění mého snu**“ (Markéta 5.9). „Úplně jsem se radovala, ten pocit svobody byl neuvěřitelně nádherný a ten rok v tom krámku byl můj nejkrásnější rok v životě“ (Markéta 6.5).

Tázající: „Jak hodnotíš tvé podnikání, i když ti nevyšlo?“

Markéta: „Přišla jsem díky němu o hodně peněz, vlastně v podstatě jsem kvůli tomu **musela prodat i ten svůj byt, abych splatila dluhy**“ (Markéta 6.6). „Na druhou stranu jsem **díky tomu krámku natrefila na spoustu úžasných lidí**, se kterými se setkávám dodnes“ (Markéta 7.2). „**Ten krámeček byl takový odrazový můstek v tom civilu**“ (Markéta 7.3).

Tázající: „V čem konkrétně jsi se odrazila, nebo co ti ten odraz umožnilo?“

Markéta: „**Byli to zákaznice a díky těmto vztahům jsem získala i tu práci ve škole**“ (Markéta 7.4). „Jedna zákaznice byla sama učitelkou ve škole, s ní jsem se hodně sblížila, a právě ona mi dala vědět, že budou u nich ve škole mít místo v družině“ (Markéta 7.5). „Nastoupila jsem do té školy, i přes strašně malou výplatu, protože jsem to brala jako další splněný sen“ (Markéta 7.6). „**Kdybych neprodala ten byt, tak bych vlastně nemohla tuhle**

práci ve škole dělat za ty peníze, i když za cenu, že jsem si plat vlastně dotovala z peněz z prodeje bytu a sama byla v nájmu“ (Markéta 10.6). Já jsem tam prostě měla ten první rok tak málo peněz, ale prostě jsem to brala jako koníček, jako relaxaci, **jako že mi to přinášelo to uspokojení, úplně velký a ten smysl mi to dávalo úplně obrovský“** (Markéta 10.7).

Tázající: „A měla jsi nějakou vidinu zlepšení?“

Markéta: „Ne, vůbec tam nebyla žádná vidina. Právě v tom byl takový háček, že v tom školním klubu na to bylo potřeba to pedagogické vzdělání, a já jsem začala přemýšlet, že bych šla studovat toho asistenta pedagoga na vysoké škole, **že půjdu studovat to vychovatelství, které si momentálně dodělávám“** (Markéta 7.7).

Tázající: „Pracovat de facto zadarmo se asi nedá vydržet dlouho?“

Markéta: „Ne, po roce jsem odešla. Našla jsem si úplně novou práci terénního pracovníka při magistrátu města Liberce“ (Markéta 10.9). „Ale po několika měsících se mi ozvala paní ředitelka z té školy, že by chtěla, abych opět do té školní družiny nastoupila, jestli bych jí nemohla pomoci“ (Markéta 10.8).

Tázající: „Neříkej mi, že jsi se vrátila?“

Markéta: Jo, dala jsem přednost té ředitelce, a tak jsem zase byla v té roli, že někdo potřebuje pomoc, jako tenkrát u těch vojáků“ (Markéta 10.10).

Tázající: „I přesto, že to byla opět finanční sebevražda?“

Markéta: „**Měla jsem finanční rezervu, tak jsem si mohla dovolit tam v podstatě pracovat zadarmo“** (Markéta 10.11).

Tázající: „Nepřemýšlíš někdy, že bys něco udělala s odstupem času jinak?“

Markéta: „Je to všechno něco za něco. Tak si říkám, fajn, tak jsem to nějak udělala, tak to prostě bude! A nebudu přemýšlet o tom, co by bylo, kdyby. Prostě jedu! **Neohlížím se dozadu**, to je nejhorší, nenimrám se v minulosti, vůbec“ (Markéta 9.11)! „**Myslím na budoucnost**, na tu dobrou budoucnost, jakože to bude dobrý, to si představuju“ (Markéta 9.12). „Prostě dokážu si navodit dobrou náladu, neříkám, že hned, ale **snažím se přemýšlet optimisticky** (Markéta 8.5). „**Snažím se hýčkat. Jakože dělat si ty radosti, abych byla v pohodě“** (Markéta 8.6). „Nenechala jsem si třeba vzít to, že jsem jednou za týden, jednou za čtrnáct dní šla na procházku na ty pláně, které strašně miluju, **udělala jsem si tři hodiny času pro sebe, anebo si občas zajdu do kina na nějakou tu dobrou komedii“** (Markéta 8.7).

U výše uvedeného textu jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž **Markéta** uvedla, jaké strategie uplatňovala a co konkrétně mobilizovala v rámci její nově zvolené práce a druhé kariéry. Byly to:

- kód 3.12 = zacílení na budoucí práci, věděla, co chce dělat
- kód 4.1 = aktivní zájem, hledání rekvalifikace, ujasněnost priorit (lidský kapitál)
- kód 4.2 = rekvalifikace jako prvek krizové intervence (nástroj outplacementu)
- kód 3.4 = nulový podpůrný outplacement AČR
- kód 3.7 = rozhodnost při řešení tranzitorní krize
- kód 9.4 = kritický bod (nejistota ze strany kolegů, okolí)
- kód 9.5 = síla, odhodlání a odvaha jít si za svým rozhodnutím odejít z AČR
- kód 9.7 = odpor ke změně (obava z nového, nejistota)
- kód 9.8 = využití lidského kapitálu (nutnost učinit rozhodnutí)
- kód 6.8 = využití outplacementu AČR (pro rozjezd podnikání a zajištění potřeb vnuka)
- kód 6.4 = aktivita jako tlumič krizové situace (touha udělat něco pro sebe)
- kód 5.3 = touha, elán, do nové práce, seberealizace skrze práci
- kód 5.4 = nová práce jako prevence zdraví (tlumič krizové situace)
- kód 5.9 = chuť, motivace, vykonávat vysněnou práci, pracovní morálka
- kód 6.5 = pocit radosti, štěstí, svobody v práci (pracovní rekonvalescence)
- kód 6.6 = bod obratu (krach podnikání) / spouštěč krizové situace / traumatická krize
- kód 7.2 = zisk sociálních kontaktů
- kód 7.3 = odrazový můstek díky zisku sociálního kapitálu
- kód 7.4 = zisk sociálního kapitálu
- kód 7.5 = zisk klíčové informace vedoucí k nové práci / bod obratu
- kód 7.6 = solidaristická pracovní orientace
- kód 10.6 = obětování peněz na úkor práce / solidaristická pracovní orientace
- kód 10.7 = smysl práce, uspokojení, koníček, splnění snu (práce jako rekonvalescence)
- kód 7.7 = seberozvoj studiem na VŠ – mobilizace lidského kapitálu
- kód 10.9 = bod obratu (odchod ze školy)
- kód 10.8 = bod obratu
- kód 10.10 = pracovní kotva / pracovní altruismus
- kód 10.11 = solidaristická orientace ve své práci (obětování peněz na úkor práce)
- kód 9.11 = neohlížení se zpět – mobilizační nástroj pomoci
- kód 9.12 = hledění do budoucna / perspektiva, myšlení na lepší budoucnost
- kód 8.5 = držení si optimismu a dobré nálady / psychohygienu
- kód 8.6 = hýčkání se a umění relaxovat, odpočívat / psychohygienu
- kód 8.7 = věnování se volnočasovým aktivitám, svým zálibám / umění oddělit práci a soukromí

Zjištěný výstup u Markéty = Vojenský outplacement v podobě rekvalifikace maséra, kdy tomuto oboru se v civilu nevěnovala. Dále využila odbytné, kdy tato finanční podpora ji umožnila začít s podnikáním a částečně vyřešit rodinné finanční problémy. Využití lidského kapitálu v podobě velké pracovní morálky, pracovní motivace, houževnatosti, rozhodnosti

učinít zásadní změnu v kritickém uzlu životní dráhy. Orientace a umění si vybrat a zvolit novou sociální trasu, ve které se chtěla seberealizovat. Vůle řešit a vzdorovat krizi. Chut', elán, touha a ambice jít za vysněnou prací. Touha, odhodlání a rozhodnost udělat něco pro sebe v rámci řešení krizové situace. Aktivita a zájem hledat novou práci. Zvyšování si vzdělání dalším studiem na VŠ. Ochota riskovat a učinit krok do neznáma. Spolehnouti se pouze sama na sebe. Držení si optimismu, hledění do lepší budoucnosti, pocit perspektivy, neohlížení se zpět do minulosti, nevyčítání si učiněných rozhodnutí, směřování vpřed, udržování si fyzické a psychické pohody, umění relaxovat a odpočívat, věnování se svým zálibám, oddělování práce a soukromí, část času věnuje jen sobě. Získání sociálního kapitálu a sociálních kontaktů. Získání klíčových informací a zhodnocení sociálního kapitálu. Obětování materiálu na úkor výkonu nové práce, která ji baví, dává smysl a uspokojení. Altruistická povaha.

Milan:

Tázající: „Když jsi odcházel z armády, týkal se tě armádní outplacement?“

Milan: „**Na rekvalifikaci jsem po dvou letech služby nárok neměl, bylo mi ale vyplacené odbytné ve výši 2 platů**“ (Milan 5.1).

Tázající: „Měl jsi dopředu vyhlídnuté nové místo, než jsi z armády odešel?“

Milan: „Neměl. Dálkově jsem nastoupil studovat na pedagogickou fakultu, protože jsem věděl, že se chci věnovat nějaké činnosti ve školství“ (Milan 5.2).

Tázající: „Jak jsi hledal novou práci?“

Milan: „Skrze kamarády jsem se dostal v roce 2009 k místu asistenta pedagoga na základní škole, byla to speciální škola pro sluchově postižené“ (Milan 5.5). „Při tom jsem studoval ten obor vychovatelství“ (Milan 5.6). „Byl jsem schopnej přijmout nové zaměstnání s mnohem nižší mzdou, ale prostě jsem se cítil opravdu šťastný“ (Milan 6.6).

Tázající: „Tam jsi byl jak dlouho?“

Milan: „Asi rok. Potom jsem šel učit na střední školu. Tam jsem se dostal přes inzerát, nejprve na základě zasláního životopisu a pořád probíhajícího studia toho vychovatelství a pak po setkání s ředitelkou a se zřizovateli té školy a ti mě přijali“ (Milan 7.1).

Tázající: „Co to bylo za školu, respektive za místo?“

Milan: „Byla to soukromá střední škola. Učil jsem tam tělocvik, výpočetku. Ta práce s děckama mě bavila, ale po roce jsem ve 2011 odešel“ (Milan 7.2). „Abych se mohl věnovat mnohem víc různým duchovním naukám“ (Milan 8.1). „Se zpožděním jsem zjistil, že takhle se žít nedá, takže jsem začal shánět práci po inzerátech“ (Milan 9.3). „Skrze manžela mé ségry, jsem získal místo v Krajské nemocnici v Liberci jako zahradník-údržbář (Milan 9.4). „Protože jsem byl schopný přijmout jakoukoliv práci kvůli penězům“ (Milan 9.5).

Tázající: „Na tomhle místě jsi byl jak dlouho?“

Milan: „Možná necelý rok. A nějak jsem si začal uvědomovat, že člověk nemá plat, za který by se dalo normálně žít“ (Milan 10.2). „Protože jsem se osobně znal s ředitelem nemocnice, zeptal jsem se ho, jestli by pro mě neměl nějaké lepší místo. A ten mi nabídl místo na oddělení zadávání veřejných zakázek“ (Milan 10.3).

Tázající: „Takže tvůj sociální status asi markantně stoupl.“

Milan: „Určitě! Samozřejmě jsem se zase začal cítit jako tek nějak normální člověk. Byla tam zodpovědnost, ale ještě větší vliv a moc“ (Milan 11.1). „Ale na té pozici jsem se nechtěl zúčastňovat určitých kroků, se kterými jsem se vnitřně neztotožňoval a na vlastní žádost zhruba po třech, čtyřech měsících jsem odešel“ (Milan 11.2).

Tázající: „A měl jsi dopředu vyhlídnuté jiné místo?“

Milan: „Ne. Šel jsem na pracovní úřad, ale zhruba po dvou měsících hledání, mě můj otec řekl, že má známého v jedné větší nástrojárně, a že tam shání obsluhu na nějaký souřadnicový stroj“ (Milan 12.1). Takže jsem to vzal a nastoupil ve 2013 do nástrojárny, kde jsem dostal zase mzdu, kterou jsem měl v armádě“ (Milan 12.2). „V tu dobu jsem si nedokázal představit, co obnáší taková práce, protože nikdy mě ta technika nezajímala“ (Milan 12.3). „Asi po týdnu, co jsem byl hozený do vody, jsem byl schopný úplně sám tu činnost vykonávat“ (Milan 13.1). „Což se majiteli líbilo a tam mi naložil erudovanější práci spojenou s řízením jakosti a takové činnosti jako komunikaci se zákazníky“ (Milan 13.2). „To mě neuvěřitelně začalo bavit, každý den to bylo něco jiného“ (Milan 13.3).

Tázající: „Takže jsem zde vlastně vypracoval sám?“

Milan: „To asi jo. Majiteli se strašně líbil můj přístup, který mu asi připomínal vojenský přístup, prostě dostaneš úkol, tak ho prostě splň“ (Milan 13.4).

Tázající: „Vnímali jste to jako svoji druhou kariéru?“

Milan: „Asi jako kariéru jsem to nevnímal, prostě mě ta práce bavila, byl tam skvělý kolektiv, cítil jsem, že mám od ostatních důvěru, že jsou spokojeni s mojí prací, a to prostě člověku dodává sílu“ (Milan 14.2).

„A už tam jsem vlastně zjišťoval, že dalším zvýšením své kvalifikace se prostě můžu dostat zase na nějakou lepší pozici, prostě za méně práce víc peněz“ (Milan 14.4). „V té době jsem se dostal na nějaký finanční strop, který pro majitele firmy nebylo možný dál zvyšovat“ (Milan 14.5). „Věděl jsem, že chci dál ještě pokračovat v tom nějakém sebevzdělávání, udělal si nějaké kurzy a hned po tom přišla nabídka, zkusit vedoucího řízení jakosti v poměrně velké a známé firmě“ (Milan 14.6).

Tázající: „A jak se o tobě dozvěděli, nabídka přeci nepříjde sama od sebe?“

Milan: „Já si zvyšoval za své peníze ustavičně kvalifikaci a aktivně už dva, tři měsíce hledal nové, lépe zaplacené místo, a skrze personální agenturu šel na výběrové řízení“ (Milan 14.7). „Prošel jsem třemi koly výběrového řízení, a ještě na základě doporučení bývalého kolegy z předchozí firmy, jsem byl doporučený přímo řediteli a ten už mě pak ve 2016 přijal na místo zástupce ředitele“ (Milan 14.8). „Potom jsem podal v bývalé práci výpověď“ (Milan 14.9). „Tahle nová pozice mě naplňovala a tohle byla jedna z prvních prací, nebo vlastně už druhá, kdy jsem si sám sobě říkal, že tuhle práci bych mohl dělat až do konce života“ (Milan 15.1). „Byl jsem strašně spokojenej, prostě, to byla skvělá práce. Oproti armádě jsem bral dvojnásobek“ (Milan 15.2). „Ale pak jsme si přestali rozumět s ředitelem, kdy vlastně jsem mu začal překážet, a tenhle boj nešlo vyhrát, nechtěl jsem odejít, ale radši jsem odešel“ (Milan 15.3). „Když už jsem věděl, že prostě nemůžu dál pokračovat z nějakých interpersonálních důvodů, našel jsem si inzerát v nynějším zaměstnání“ (Milan 16.1). „Kde dělám specialistu kvality, což je vyšší pozice než řízení jakosti, kde nyní jsou platové podmínky nadstandartní“ (Milan 16.2).

U výše uvedeného textu **Milana** jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž uvedl, jaké strategie uplatňoval a co konkrétně mobilizoval v rámci jeho nově zvolené práce a druhé kariéry.

Byly to:

- kód 5.1 = odbytné (outplacementový nástroj od AČR)
- kód 5.2 = věděl, co chce dělat – vize budoucnosti, síla, odhodlání jít si za svým rozhodnutím
- kód 5.5 = využití sociálního kapitálu
- kód 5.6 = zvyšování si kvalifikace, využití lidského kapitálu
- kód 6.6 = ujasněnost priorit (menší výplata na úkor práce, která ho baví)
- kód 7.1 = aktivní hledání práce, lidský kapitál
- kód 7.2 = práce baví
- kód 8.1 = hledání sebe sama, zvýšení subjektivní pohody – mobilizační nástroj pomoci
- kód 9.3 = aktivní hledání práce
- kód 9.4 = využití sociálního kapitálu – získá klíčové informace
- kód 9.5 = instrumentální pracovní orientace (priorita pracovat i za minimální plat)
- kód 10.2 = malý plat – spouštěč krizové situace
- kód 10.3 = aktivní hledání, využití sociálního kapitálu
- kód 11.2 = neztotožnění se s prací – výběr nové sociální trasy
- kód 12.1 = využití sociálního kapitálu – bod obratu
- kód 12.2 = znovudobytí platového ohodnocení
- kód 12.3 = odvaha riskovat – nová životní výzva – lidský kapitál
- kód 13.1 = aktivita, houževnatost, učenlivost – využití lidského kapitálu
- kód 13.2 = získá vyšších kompetencí
- kód 13.3 = práce baví, pestrost práce
- kód 13.4 = samostatnost, aktivita – pracovní úspěch
- kód 14.2 = práce baví, získá sociální opory od nového kolektivu, pozitivní zpětná vazba
- kód 14.4 = kariérní směřování, vytyčení si cíle, vize vlastní budoucnosti
- kód 14.5 = limitní bod v podobě dosažení platového stropu
- kód 14.6 = sebevzdělávání, pracovní ambice – aktivní hledání lepší práce,
- kód 14.7 = samostatnost, aktivita – využití lidského kapitálu, seberealizace
- kód 14.8 = bod obratu – využití a zhodnocení lidského a sociálního kapitálu
- kód 14.9 = plánování kariéry jedincem, volba nového pracovního místa
- kód 15.1 = nalezení se v nové práci
- kód 15.2 = pracovní spokojenost, znovudobytí syntetického statusu
- kód 15.3 = bod obratu / plánování kariéry jedincem (plánovaná změna zaměstnání)
- kód 16.1 = využití lidského kapitálu, aktivní hledání
- kód 16.2 = pozitivní zúročení tranzitorní krize (zúročení plánované změny zaměstnání)

Zjištěný výstup u Milana = Touha vykonávat práci podle jeho představ a zaměření, rozhodnost učinit zásadní změnu v kritickém uzlu životní dráhy, orientace ve výběru nové sociální trasy. Opakované zhodnocení sociálního kapitálu a klíčových informací společně s využitím lidského kapitálu v podobě snahy pracovat, aktivně hledat a zajímat se o novou práci, sebevzdělávat se, zvyšovat si své znalostní a vědomostní portfolio. Orientace na svoji pracovní budoucnost, ochota riskovat a učinit krok do neznáma. Schopnost uskromnit se a alespoň po nějaký čas pracovat za malý plat.

Zájem učit se a osvojovat si zcela nové dovednosti, hledání a nalezení takové práce, která ho baví, naplňuje, materiálně uspokojuje a v níž se může seberealizovat a dále rozvíjet.

Patrik:

Tázající: Když jsi odcházel z armády, věděl jsi dopředu, kam půjdeš?“

Patrik: „Nevěděl. Prostě jsem řekl, že už nechci dál sloužit. Prostě jsem se rozhodl, že chci být doma. Že chci být blíž k domovu“ (Patrik 2.3).

Tázající: „Nabídla ti armáda nějakou rekvalifikaci apod.?“

Patrik: „Nabídli mi rekvalifikaci, ale to bych musel zažádat dřív. Mohl jsem si udělat kurz strážníka Městské policie, ale ten začínal dost pozdě a já bych ho už do konce výpovědní doby nestihl dokončit“ (Patrik 8.4).

Tázající: „Nějaký jiný outplacement u tebe proběhl, např. v podobě peněz?“

Patrik: „Ne, kvůli UNOBU. Protože to, co do mě armáda investovala na škole, jsem si musel dvojnásobně odpracovat, jinak bych tu školu musel platit“ (Patrik 13.2). „V armádě jsem ještě nechal peníze z Fondu kulturních a sociálních potřeb a takový věci, protože by mi ho nestihli proplatit a podobný věci. Čert to vem, hlavně že jsem vypadl a byl jsem doma“ (Patrik 8.4).

Tázající: „Podle čeho a jak jsi hledal novou práci?“

Patrik: „Napadlo mě, že bych jako voják mohl mít nějakou přípravu pro policii“ (Patrik 3.2). „Někde jsem zahlídl reklamu k Městské policii Liberec, tak jsem tam donesl přihlášku“ (Patrik 3.3). „No a vlastně po personálním pohovoru, který proběhl druhý nebo třetí den, nějakých psychotestech a fyzickém přezkoušení jsem byl od 1. nového měsíce přijat“ (Patrik 4.1). „Díky přípravě u vojáků, díky tomu, že jsem měl zbrojní průkaz i s patřičnou skupinou, kterou jsem si udělal vlastně v civilu, byl jsem řidič, takže prostě všechno mi hrálo do karet, takže nebyl problém s nástupem“ (Patrik 4.2). „Práci jsem sehnal, prakticky v oboru“ (Patrik 9.2).

Tázající: „Měl jsi nějakou obavu, že třeba neseženeš práci?“

Patrik: „Hlady bych neumřel. Jsem vyučený automechanik a mám průmyslovku. „Já jsem si nic nepřipouštěl, já jsem prostě přišel tu práci strážníka zkusit, jestli mě vezmou, nevezmou a s nějakým výsledkem jsem odcházel, a bylo mi to docela jedno. Věděl jsem, že když bych se měl vrátit k oboru, který jsem studoval, tak si práci najdu“ (Patrik 8.2).

U výše uvedeného textu **Patrika** jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž uvedl, jaké strategie uplatňoval a co konkrétně mobilizoval v rámci jeho nově zvolené práce a druhé kariéry. Byly to:

- kód 2.3 = bod obratu (volba nové sociální trasy)
- kód 8.4 = rekvalifikaci nestihl, ale chtěl (kurz strážníka městské policie)
- kód 13.2 = žádný outplacementový nástroj od AČR
- kód 8.5 = ujasněnost priorit (rychlý odchod z AČR na úkor peněžních náležitostí)
- kód 3.2 = zhodnocení znalostního a dovednostního portfolia
- kód 3.3 = aktivní hledání práce, lidský kapitál
- kód 4.1 = rychlost získání práce
- kód 4.2 = možnost nabídnutí a využití svého znalostního a dovednostního portfolia
- kód 9.2 = nalezení práce v blízkém oboru v níž se může seberealizovat
- kód 8.2 = víra v sebe samotného, víra ve své schopnosti, (neměl obavy o svoji budoucnost)

Zjištěný výstup u Patrika = V rámci vojenského outplacementu měl možnost využít rekvalifikace na strážníka městské policie, kdy tento kurz by uvítal a následně při pracovním přechodu v civilu i využil, ale kurz již nestihl vykonat, jelikož by jej do konce výpovědní doby nestihl dokončit. Dle jeho slov nedostal žádné peníze v podobě odbytného, a to z důvodu, že armádě dlužil za 2 roky vysoké školy, kdy musel 4 roky následně ve služebním poměru vojáka z povolání odpracovat. Ujasněnost priorit u volby nové sociální trasy. Nelpění na materiálních hodnotách. Věření ve své schopnosti a dovednosti. Uplatnění a zhodnocení jeho lidského kapitálu. Víra ve svoji budoucnost. Aktivita, sebevědomí a pracovitost. Nabídnutí, uplatnění a zhodnocení svého nabytého znalostního a dovednostního portfolia. Hledání a nalezení práce de facto ve stejném oboru.⁹¹

Václav:

Tázající: „Nabídla ti armáda při odchodu rekvalifikaci?“

Václav: „Oni mi nabídli jakoby možnost rekvalifikací a já jsem si z nich vybral jedinou, která byla dostupná. Jednalo se v Praze o obor účetnictví. Tuhle rekvalifikaci jsem absolvoval, byl to zhruba měsíc a kus“ (Václav 2.2).

⁹¹ Ohledně odbytného lze nalézt u Patrika jistý rozpor, kdy vzhledem k tomu, že studoval na UNOB 2 roky, kdy odešel ze školy na útvar v květnu 2007 a sloužil do října 2015. Při odpočtu 4 nutných odpracovaných let zaokrouhlených na celé roky, měl nárok na odbytné činit za roky 2012 až 2015 cca 3 až 4 platy. Zda Patrik skutečně nějaké peníze od AČR dostal v rámci jejího outplacementu, je tedy otázkou (pozn. autora).

Tázající: „Kdo tě nejvíc podpořil při odchodu z armády?“

Václav: „V podstatě jenom rodina. Co se týče armády, tak tam vyjma rekvalifikace a odbytného nebyl žádný support, ať už psychologa, kaplana či jiného zaměstnance resortu obrany. Tam prostě nebyl žádný zájem z jejich strany“ (Václav 7.2). „Od 1.1.2010 jsem nastoupil na novou pozici v rámci Policie ČR, která mi byla nabídnuta ještě ve služebním poměru cestou intervence od krajského ředitele policie Libereckého kraje“ (Václav 1.2).

Tázající: „Kam a proč vedly tvé kroky ohledně práce po propuštění z AČR?“

Václav: „Jelikož tím, že vzniklo Krajské policejní ředitelství v Liberci, tak sháněli nové lidi na konkrétní pozice, kdy jsem přijal nové místo coby civilní pracovník oddělení utajovaných informací, tedy v podstatě něco, co jsem dělal v armádě“ (Václav 5.1). „S policejním ředitelem jsem se domluvil, že až dodělám vysokou školu, na kterou nastoupím, tak že mě pak převede do služebního poměru“ (Václav 5.2). „Pak jsem nastoupil na vysokou školu, což byl přínos, od kterého jsem se odpíkl a v roce 2017 přešel do služebního poměru“ (Václav 5.7).

Tázající: „Použil jsi tvé zkušenosti a dovednosti i v nové práci?“

Václav: „Samozřejmě nějaké kompetence, které jsem tam v armádě získal, užívám i dnes ve svém současném povolání a dalo mi to tu možnost, naučit se spolupracovat s ostatními, pracovat v týmu, spolehnout se i na jiné v rámci nějakého systému sub koordinace“ (Václav 6.2).

Tázající: „Jak a kde bys hledal práci, kdyby ti ji nenabídl ten krajský ředitel PČR?“

Václav: „No sháněl bych jiné místo v rámci bezpečnostních sborů, případně z jiných organizací, protože jsem dělal v bezpečnostním sboru, měl jsem nějaké zkušenosti, nějaké know-how, tak proč ho nevyužít?“ (Václav 6.3).

Tázající: „Bral jsi tvoji novou práci jako kariérní pokles?“

Václav: V rámci té hierarchie jsem stoupl, když se to převede na tu policii, ale samozřejmě jinak moje životní úroveň, co se týče financí mi klesla“ (Václav 5.3). V konečné fázi poté, co došly veškeré úspory, které jsem měl, tak si musela žena o rok dřív zkrátit mateřskou a začít pracovat alespoň na částečný úvazek, abychom to finančně zvládali“ (Václav 5.4).

Tázající: „Udělal bys něco jinak s těmi zkušenostmi, co máš dnes?“

Václav: „Když jsem odcházel z té armády, tak bych možná už rovnou sháněl nějaké místo do služebního poměru. Pokud bych měl ty kontakty, které mám nyní, tak by se to hledalo lépe, pokud bych ty kontakty neměl, tak bych pravděpodobně byl bez šance, jako jsem byl tenkrát“ (Václav 8.3).

U výše uvedeného textu **Václava** jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž uvedl, jaké strategie uplatňoval a co konkrétně mobilizoval v rámci jeho nově zvolené práce či druhé kariéry. Byly to:

- kód 2.2 = rekvalifikace (obor účetnictví)
- kód 7.2 = podpora sociálního okolí (rodina)
- kód 1.2 = sociální kapitál (intervence ze strany PČR s nabídkou práce)
- kód 5.1 = využití, zhodnocení znalostního a dovednostního portfolia v nové práci
- kód 5.2 = vidina budoucího služebního místa – plánování kariéry
- kód 5.7 = zhodnocení lidského kapitálu sebevzděláváním – bod obratu (návrat do služebního poměru)
- kód 6.2 = zhodnocení a rozšíření svých znalostí a dovedností, získání nových kompetencí, možnost seberealizace
- kód 6.3 = snaha uplatnit a nabídnout své know-how ve služebním poměru
- kód 8.3 = absence širšího a většího sociálního kapitálu
- kód 5.3 = kariérní stagnace
- kód 5.4 = sociální opora – zejména instrumentální podpora od manželky (finance)

Zjištěný výstup u Václava = V rámci vojenského outplacementu využil a vykonal rekvalifikace zaměřenou na účetnictví, ačkoliv se samotnému oboru účetnictví v civilu nevěnoval. Dále obdržel odbytné. U Václava bylo vysledováno významné využití sociálního kapitálu ze strany nového zaměstnavatele, zacílení na návrat zpět do služebního poměru, snaha o uplatnění nabytého know-how v rámci nalezení práce v podobném oboru. Podpora sociálního kapitálu zejména ze strany rodiny. Využití a aktivita lidského kapitálu zejména ve formě seberozvoje zvýšením vzdělání pomocí studia VŠ. Rychlost a plynulost nalezení nové práce v níž se může seberealizovat, rozvíjet a kariérně růst. Absence lepšího a širšího sociálního kapitálu, který by mohl a chtěl využít.

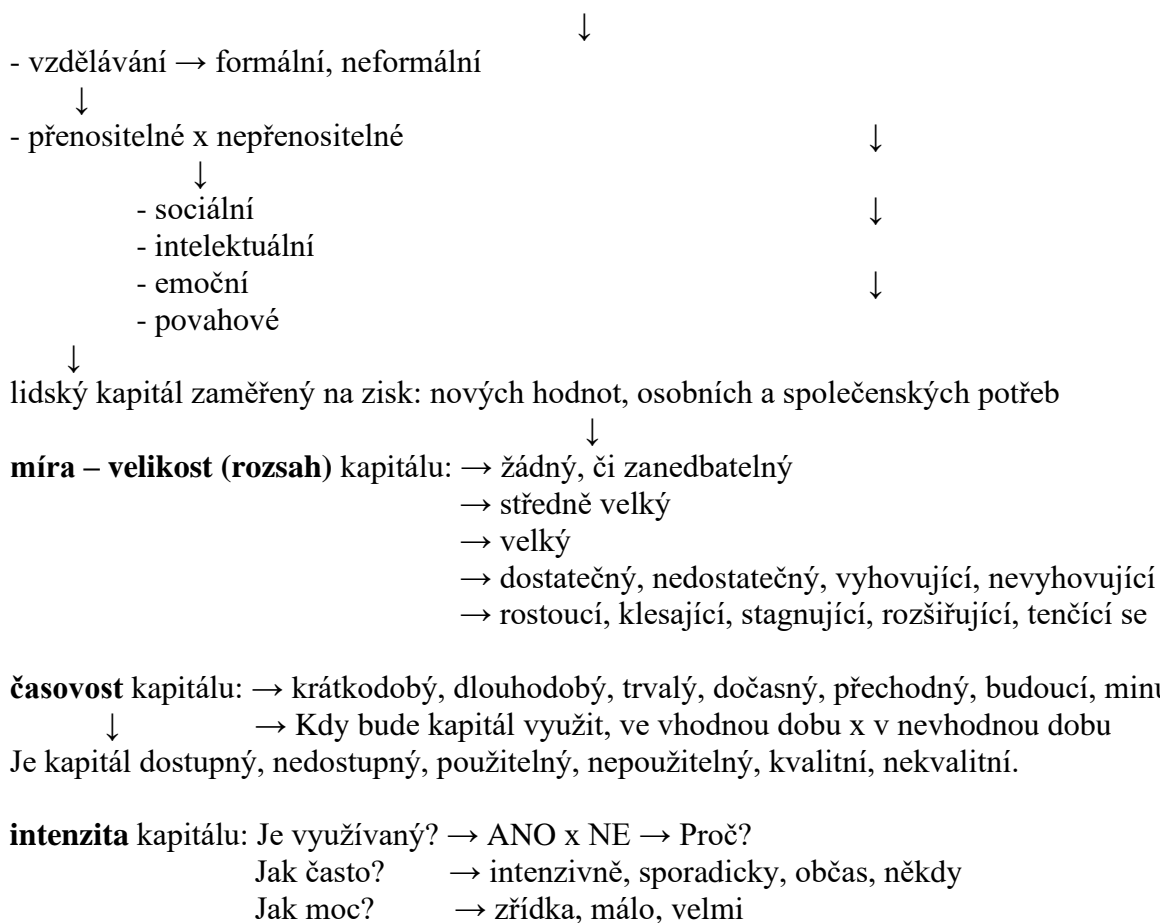
U 2. pomocné výzkumné otázky jsem v naracích komunikačních partnerů nejpočetněji zaznamenal a pojmenoval kódy:

- | | | |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| - lidský kapitál | - sociální kapitál | - rozhodnost a odhodlání |
| - transfer svého know-how | - plánování kariéry | - vize budoucnosti |
| - zisk klíčových informací | - ochota riskovat | - outplacementová podpora |
| - pracovní elán | - víra v sebe a své schopnosti | - ujasněnost priorit |
| - touha a ambice | - plnění si svého snu | - bod obratu |
| - chuť pracovat | - samostatnost | - práce baví |

Z těchto shora uvedených pojmů jsem vytvořil **2. výchozí kategorii**, nazvanou: **mobilizační kapitál**, jelikož tento výraz dle mého názoru vyjadřuje a zahrnuje všechny prostředky jimiž jedinec v dané době disponoval, které mobilizoval a využil v rámci strategií, jejichž cílem a smyslem bylo získat pro sebe co možná nejlepší vhodné pracovní uplatnění s možností odstartovat kariérní restart. Také u této nově vyvstalé výchozí kategorie jsem následně pomocí otevřeného kódování provedl její dimenzionální rozsah.

Dimenzionalizace 2. výchozí kategorie – mobilizační kapitál





S odkazem na 1. pomocnou výzkumnou otázku v analogii skrze výběr pracovního zařazení, vyvstala z naračnických dat i u 2. pomocné otázky jistá opakovatelnost ve spojitosti se vstupem na trh práce, jež účastníci tohoto výzkumu po opuštění AČR užíli pro jejich opětovné znovuuplatnění i možnost budování druhé kariéry v nově zvoleném pracovním oboru. Zde bylo zjištěno, že ti komunikační partneři, kteří práci vojáka z povolání považovali za své povolání a kariéru, měli velikou snahu se vrátit opět do služebního poměru u některé z ozbrojených složek, což se nakonec dvěma bývalým profesionálům podařilo. Zbylí respondenti, kteří práci v armádě za své povolání nepovažovali a necítili práci vojáka z povolání jako svoji kariéru, zvolili s ohledem na své zájmy a priority odlišné pracovní obory a místa, v nichž jsou spokojeni a nová práce je baví a uspokojuje. Každý komunikační partner volil při rozhodování se o svém budoucím pracovním zařazení v rámci osobního pracovního sebepojetí takový obor, který byl blízký jeho srdci a který chtěl či toužil vykonávat.

V otázce, co komunikační partneři mobilizují pro jejich nová pracovní uplatnění, provedeným otevřeným kódováním vyplynulo, že **hlavní roli sehrává lidský kapitál**, ve formě aktivního hledání nového zaměstnání, zvyšování si dosavadního vzdělání (4/5 respondentů), zejména v podobě zahájeného vysokoškolského distančního studia (které úspěšně dokončili 2 respondenti). Dále bývalí vojáci při plánování své nové pracovní dráhy projevili velkou motivací o co nejrychlejší zapojení zpět do pracovního procesu, měli víru v sebe samotné a vizi budoucnosti, stejně jako pracovní elán s určitými ambicemi. Chtěli, a také uplatnili v rámci jejich nového pracovního zařazení svá znalostní a dovednostní portfolia, kdy při hledání práce po ně hnací silou byla typická ochota riskovat, rozhodnosti a odhodlanosti učinit v kritických uzlech životní dráhy konkrétní rozhodnutí, s vidinou a představou o budoucí saturaci svých i rodinných vnitřních i vnějších potřeb.

Vedle řady aktivačních prvků lidského kapitálu dále z kódování vyplynulo, že **naprosto klíčovou úlohu sehrává především sociální kapitál**, který v podobě získání nových či stávajících sociálních kontaktů, představoval u 4/5 respondentů zásadní prvek při nalezení klíčových informací, vedoucích k nalezení nového pracovního uplatnění. V neposlední řadě rodina a okruh blízkých osob (u 2/5 respondentů) znamenal nemalou oporu v rámci překlenutí kritického uzlu životní dráhy.

Skrze sociální kapitál byl v naracích rovněž vždy zmíněn **vojenský outplacement** v podobě finančních prostředků, poskytnutých formou **odbytného a rekvalifikací**. Zatímco odbytné dostali alespoň v nějaké minimální částce všichni vojáci z tohoto výzkumu, těm, kteří měli nárok na rekvalifikační kurz (4/5 respondentů), byl nabídnut ve 3/4 případů, přičemž do kurzu skutečně nastoupili a dokončili ho pouze 2 vojáci, kteří rekvalifikační kurz na trhu práce ke své obživě nakonec nevyužili. Jediným, kdo by reálně rekvalifikační kurz při přechodu na trh práce v rámci nového pracovního zařazení aktivně uplatnil byl Patrik, který však kurz strážníka městské policie nestihl.

Za zklamání lze označit podpůrné složky armádního outplacementu, kdy Psychologická a Duchovní služba AČR při odchodu respondentů do civilu, neprojevily dle vyjádření komunikačních partnerů samy od sebe žádnou pomocnou ruku lidem, kteří procházeli těžkým životním obdobím. Jako další nezanedbatelný nástroj se ukázal u 1/5 respondentů hmotný, respektive finanční kapitál, který poskytl zcela zásadní finance pro překlenutí krizového životního období.

V návaznosti na to, co bývalí profesionální vojáci konkrétně mobilizovali pro jejich nová pracovní uplatnění, přistoupím k 3. pomocné klíčové otázce, v níž sleduji, jak komunikační partneři reflektovali kritický uzel životní dráhy v podobě pracovní změny, při paralelním vysledování toho, zda nastalá pracovní změna pro ně byla současně i změnou sociální.

Otevřené a axiální kódování u 3. pomocné výzkumné otázky:

Jak komunikační partneři reflektovali kritický uzel životní dráhy v podobě změny jejich pracovního uplatnění, a byla pro ně tato změna současně i změnou sociální?

Pro zodpovězení základní výzkumné otázky, *zda a jak komunikační partneři budovali po odchodu z AČR druhou profesní kariéru*, jsem u 3. pomocné výzkumné otázky sledoval, jak komunikační partneři reflektovali kritický uzel životní dráhy v podobě změny jejich pracovní uplatnění, a zda pro ně byla pracovní změna současně i změnou sociální, kdy z okódovaných informací jsem vyzdvihl ty, které se primárně vztahovaly nejenom ke shora uvedenému, ale i tomu, zda a jak respondenty zasáhla krize (recese), která panovala na území ČR okolo roku 2009.

Ze všech zaznamenaných 344 kódů bylo označeno 103 kódů, které se vztahovaly ke kritickému uzlu v životních drahách komunikačních partnerů při změně jejich dosavadního pracovního uplatnění. Pro přehlednost uvádím níže přiloženou tabulku č. 10.

Tabulka č. 10: Přiřazené kódy k 3. pomocné výzkumné otázce

Respondent	Počet všech kódů	Počet kódů přiřazených k pomocné výzkumné otázce č. 3	Procentuální zastoupení kódů u otázky č. 3 (údaje v % po zaokrouhlení)
Luboš	77	19	25 %
Markéta	109	28	26 %
Milan	75	15	20 %
Patrik	39	17	44 %
Václav	44	24	55 %
Celkem	344	103	34 Ø %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na níže předložených vybraných citacích demonstřuji mnou přiřazené kódy, reflektující 3. pomocnou výzkumnou otázku.

Luboš:

Tázající: „Jak dlouho dopředu jsi věděl, že budeš muset z armády odejít?“

Luboš: „Věděl jsem to zhruba dva, tři měsíce dopředu“ (Luboš 3.13).

Tázající: „Jak jsi prožíval tvůj odchod z AČR?“

Luboš: „No vzalo mi to iluze, že ta armáda a že ta čest prostě šla pryč“ (Luboš 3.2). „Kvůli nějakému problému, který nebyl moji vinou“ (Luboš 3.3). „Bohužel jsem zjistil, že tam jsou shnilá jablka (Luboš 3.4), která si chrání svůj píseček (Luboš 3.5) a problém hodí na někoho jiného, který to pak odskáče a nedokáže se efektivně bránit“ (Luboš 3.6).

Tázající: „A jak to vnímali kolegové?“

Luboš: „Já myslím, že kolegům to bylo tak nějak u prdele všechno“ (Luboš 3.9). „Každý sám za sebe“ (Luboš 3.10). „Zastání žádné“ (Luboš 3.8). „Prostě jsem z armády cítil, prostě z toho všeho celkově deziluzi“ (Luboš 3.12).

Tázající: „Měl jsi před odchodem z armády, obavu, strach, nejistotu, apod?“

Luboš: „Co se týká obavy, tu jsem si začal uvědomovat zhruba ty dva měsíce před ukončením služebního poměru, že tu uniformu, kterou nosím, a byl jsem na ni hrdý, že ji ztrácím“ (Luboš 4.8). „A když se pak prováděly ty odchodové procedury, tak tam to bylo hodně špatné a skličující“ (Luboš 4.9). „Naštěstí odchod z armády zasáhl jen mě a nikoho z mé rodiny, takže odchodem jsem v uvozovkách trpěl jenom já, jelikož v té době jsem byl sám bez přítelkyně“ (Luboš 4.10).

Tázající: „Klesl podle tebe po odchodu z AČR tvůj sociální status?“

Luboš: „Když jsem přestoupil z armády do té věznice, tak jsem rázem přišel minimálně o 12.000,-Kč čistého“ (Luboš 2.8). „Takže tam opravdu to bylo těžký“ (Luboš 2.9). „Po nějaké době člověk ty peníze získal zpět, ale ta doba trvala minimálně osm roků“ (Luboš 2.10).

Tázající: „Jak dlouho ti trvalo, než že ti vrátil tvůj syntetický status, resp. životní standard, jaký jsi měl v armádě?“

Luboš: „Skoro 11 let“ (Luboš 7.4).

Tázající: „Kdybys nestudoval vysokou školu, kam by podle tebe šly tvé kroky?“

Luboš: „Kdybych nestudoval VŠ už v rámci armády a kdybych nepotkal ty správné lidi, tak bych z té armády odešel zpět do místa svého trvalého bydliště a zřejmě bych skončil na šachtě jako horník“ (Luboš 6.3).

Tázající: „Jak bys to vnímal, jako degradaci?“

Luboš: „No to by bylo určitě velmi ponižující a degradace nejen armády, ale samozřejmě i mých snů a plánů“ (Luboš 6.4).

Tázající: „Armáda pořádala pro bývalé vojáky programy pro jejich zaměstnatelnost, věděl jsi o tom? Měl bys o něco takového zájem a v jakém případě?“

Luboš: „Nevěděl jsem o tom a zájem bych neměl, vzhledem k tomu, že jsem si práci našel sám skrze mé spolužáky“ (Luboš 6.3).

U výše uvedeného textu jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž **Luboš** reflektoval kritický uzel své životní dráhy v podobě změny jeho pracovního uplatnění. Byly to:

- kód 3.13 = odpočet do bodu obratu (2-3 měsíční výpovědní doba z AČR)
- kód 3.2 = deziluze a devalvace hodnot
- kód 3.3 = vnější spouštěč situační krize
- kód 3.4 = nekolegialita na pracovišti
- kód 3.5 = frustrace z traumatické krize (“*zákon jungle*”)
- kód 3.6 = traumatická krize (“*role obětního beránka*”)
- kód 3.9 = ztráta sociální opory (od kolegů v práci)
- kód 3.10 = pocit opuštění (každý sám za sebe)
- kód 3.8 = absence zastání
- kód 3.12 = sklíčenost, deziluze, zklamání
- kód 4.8 = rolová ztráta (ztráta sociální role vojáka)
- kód 4.9 = odpor ke změně – destandardizace (proces oslabování průběhu životní dráhy)
- kód 4.10 = oběť traumatické krize
- kód 2.8 = sociální změna v důsledku poklesu syntetického statusu (finanční propad)
- kód 2.9 = těžké životní období
- kód 2.10 = dlouhý návrat k platovému standardu (8 let)
- kód 7.4 = dlouhý návrat syntetického statusu (11 let)
- kód 6.3 = lidský a sociální kapitál jako mobilizační nástroj pomoci
- kód 6.4 = degradace snů a ambic

Zjištěný výstup u Luboše = Odchod z armády znamenal devalvací (řízené znehodnocení) iluzí, které Luboš o armádě měl. Zasáhla jej naprostá absence zastání jak ze strany vedení armády a od jeho kolegů. AČR v jeho očích klesla. Vlivem tranzitorní krize u něho z jeho vyprávění nastala destandardizace v dosavadním průběhu jeho životní dráhy, kdy po odchodu z AČR pociťoval při ztrátě role vojáka z povolání deziluzi, frustraci, zklamání, sklíčenost a křivdu, přičemž významně poklesl jeho finanční příjem i syntetický status, kdy toto období

považuje za velmi těžké. Odchodem z armády utrpěl pouze on. **Změna pracovního uplatnění byla současně i změnou sociální**, kdy od ponižující degradace jeho snů a ambic jej uchránil využitý a zhodnocený lidský a sociální kapitál. Tyto mobilizační nástroje pomoci mu dopomohly k překlenutí **recese okolo roku 2009, jejíž důsledky prakticky nepocítil**. Zhodnocené mobilizační instrumenty přispěly k opětovnému nalezení sociální role, kdy cca po 8 letech se navrátila životní úroveň, resp. po 11 letech celý syntetický status.

Markéta:

Tázající: „Jak u tebe probíhal odchod z armády?“

Markéta: „Bylo to spontánní rozhodnutí, kdy jsem toho měla plné zuby a po jedné poradě veliteli řekla, já už prostě nemůžu, říkám, já už končím“ (Markéta 4.8). „Že prostě odcházím a že mě nikdo nezastaví, že je to konečná a že to opravdu zpátky nevezmu“ (Markéta 3.6).

Tázající: „Jaké jsi měla pocity při odchodu od vojska?“

Markéta: „Odcházela jsem z armády úplně znechucená, jako z chlapů prostě znechucená s pocity méněcennosti, ze strachu z výsměchu“ (Markéta 1.2). „Přišlo mi, že v té armádě od začátku je tam člověk sám za sebe, že se ho nikdo nezastane“ (Markéta 1.3). „Já už chodila do práce s bolestí břicha, protože jsem si říkala kristepane, co zas dneska bude“ (Markéta 2.10). „Chtěla jsem od toho utéct“ (Markéta 2.11). „Přišlo mi, že jsem si tam nenašla ani jako dobré kamarády“ (Markéta 3.2). „Najednou jsem cítila, že už je to asi konečná“ (Markéta 2.4). „Prostě jsem chtěla změnu, najednou jsem věděla, že jediný, co můžu udělat, je opustit armádu, přišlo mi, že tam vůbec nepatřím“ (Markéta 2.8).

Tázající: „Jak jsi prožívala poslední dny v práci?“

Markéta: „V práci jsem byla až úplně do posledního dne toho 31. prosince 2014, i když jsem se mohla klidně na dva měsíce před odchodem hodit marod, ale říkala jsem si, neexistuje! Že odejdu s čistým štítem, chtěla jsem, aby se na mě vzpomínalo v dobrém“ (Markéta 4.5). „Poslední dny, když jsem odcházela, tak mi to jako bylo líto. Říkala jsem si, že mám strach z toho, co bude“ (Markéta 3.11). „Vlastně ten poslední den, co jsem byla v práci, jsem přišla domů a po pár hodinách za mnou přijela dcera s tím, že u mě nechá na den na Silvestra mého vnuka, protože má problémy“ (Markéta 4.7). „Já neměla nic, ona mi dala jednu igelitku věcí a nic ji nezajímalo. Holka mi ho přivedla na jeden den, z jednoho dne by

týden, z týdne měsíc, a v podstatě s nějakými přestávkami už u mě zůstal do dneška, kdy ho mám od prosince 2018 v pěstounské péči“ (Markéta 6.3). „Samozřejmě, kdybych bývala věděla, že se přes noc stanu z babičky opět matkou na plný úvazek, tak bych třeba taky jednala jinak“ (Markéta 5.1).

Tázající: „Co ti armáda dala a vzala?“

Markéta: „Armáda mi vzala sebedůvěru“ (Markéta 7.10). „Dostala jsem ji zpátky ve chvíli, kdy jsem vlastně byla závislá sama na sobě. Bylo to pár měsíců, kdy jsem byla na všechno úplně sama“ (Markéta 8.1). „Přišla jsem na to, že si můžu říct o pomoc. Dlouho mi trvalo, než jsem získala k mužům nějakou důvěru, a vůbec to, požádat o pomoc chlapa, třeba i mého otce“ (Markéta 8.2). „Myslím si, že mě armáda připravila o možnost mít dobrý vztah s muži (Markéta 1.9). Když o tom tak přemýšlím, tak nedokážu s mužským komunikovat, mám strach se prosadit, prosadit svoji vůli a trpím pocitem méněcennosti“ (Markéta 1.10). Pro mě je do dneška hodně těžký vrátit se k tomu ženství“ (Markéta 1.11).

Tázající: „Když porovnáš život v armádě a v civilu, v čem vidíš největší rozdíl?“

Markéta: „V armádě jsou ty finanční jistoty, armáda 10 jako špička, civil 0 jako nejhorší, nebojím se to říct“ (Markéta 10.1). „Byly fakt těžké chvíle, kdy jsem neměla, co do huby, kdy jsem přemýšlela o tom, jestli koupím kilo jablek, nebo jestli koupím jogurt. Tyhle pocity jsem v armádě vůbec neměla. V tom civilu to teda bylo hodně špatný, fakt hodně špatný“ (Markéta 10.4).

Tázající: „Co pro tebe bylo v civilu nejhorší, nebo nejtěžší?“

Markéta: „Když jsem končila s tím krámkem. Nebyly kšefty. Po finanční stránce to bylo hodně špatný, neměla jsem ani na nájem toho krámku“ (Markéta 10.2). To bylo to nejhorší období, ten čas, kdy jsem skončila v tom krámku. Neměla jsem žádnou práci. Zůstala jsem s vnukem sama doma“ (Markéta 10.5). „Najednou jsem věděla, že rodina je na prvním místě, a to dítě je priorita, protože vím, že jsem tu rodinu tehdy před armádou neupřednostnila“ (Markéta 9.1).

Tázající: „Nelituješ toho, že jsi se vrhla na podnikání?“

Markéta: „Nelituju! Vůbec ne! I když jsem kvůli tomu přišla o hodně peněz. Musela jsem prodat byt, abych tím splatila ty dluhy“ (Markéta 6.6). Jako já jsem věděla, že je to strašně velký risk (Markéta 6.4), ale stejně jsem do toho šla a pamatuju si ten pocit, když člověk přišel o chvilku pozdě do svého a vůbec nic se nedělo.

Úplně jsem se radovala, ten pocit svobody byl neuvěřitelně nádherný a ten rok v tom krámku byl můj nejkrásnější rok v životě“ (Markéta 6.5). „Ten krámeček byl odrazový můstek v tom civilu“ (Markéta 7.2). „Já jsem tam natrefila na spoustu úžasných lidí, se kterými se stýkám dodnes“ (Markéta 7.3). „A díky těm vztahům jsem získala i tu práci ve škole“ (Markéta 7.4). „Všechno to vlastně navazuje na sebe“ (Markéta 7.8).

Tázající: „Armáda pořádala pro bývalé vojáky programy pro jejich zaměstnatelnost, věděla jsi o tom? Měla bys o něco takového zájem a v jakém případě?“

Markéta: „Vůbec jsem o tom nevěděla. Já stejně měla ten svůj obchůdek a pak šla do té školní družiny, takže bych zájem ani čas stejně neměla“ (Markéta 6.3).

U výše uvedeného textu jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž **Markéta** reflektovala kritický uzel své životní dráhy v podobě změny jejího pracovního uplatnění. Byly to:

- kód 4.8 = nalezení limitního bodu
- kód 3.6 = rozhodná chvíle v krizi (orientace v kritickém uzlu životní dráhy)
- kód 1.2 = akumulace negativních pocitů (znehucení, ponížení, deziluze)
- kód 1.3 = absence zastání (špatný pracovní kolektiv a špatné pracovní klima)
- kód 2.10 = somatizační problémy z práce
- kód 2.11 = akutní potřeba změny práce
- kód 3.2 = absence kamarádských vztahů na pracovišti
- kód 2.4 = nalezení limitního bodu
- kód 2.8 = touha po změně
- kód 4.5 = odhodlání odejít s čistým štítem (pracovní svědomitost)
- kód 3.11 = kritický bod (obavy, nejistota, co bude)
- kód 4.7 = náhlá změna / bod obratu (vlivem problémů dcery)
- kód 6.3 = bod obratu v životní dráze / nová sociální změna
- kód 5.1 = změna sociální role (z matky babičkou)
- kód 7.10 = ztráta sebedůvěry
- kód 1.11 = odžehštění
- kód 10.1 = AČR jako finanční stabilita
- kód 10.4 = propad syntetického statusu
- kód 10.2 = bod zlomu / traumatická krize (krach obchodu)
- kód 10.5 = krizové období / nejtěžší období (destandardizace v průběhu životní dráhy)
- kód 9.1 = rodina jako priorita
- kód 6.6 = změna priorit (prodej bytu na splacení dluhů po podnikání)
- kód 6.4 = ochota riskovat /vstup do neznámého pracovního prostředí
- kód 6.5 = pocity euforie v nové práci / solidaristická pracovní orientace
- kód 7.2 = bod zlomu – odrazový můstek v civilu / tranzice
- kód 7.3 = zisk sociálního kapitálu a klíčové informace
- kód 7.4 = zisk nové práce
- kód 7.8 = zákon akce a reakce – spouštěč změny

Zjištěný výstup u Markéty = Odchod z armády znamenal devalvaci iluzí a očekávání, s nimiž Markéta do armády původně vstupovala. Zasáhla ji naprostá absence zastání jak ze strany vedení armády, tak od jeho kolegů. AČR zásadně negativně ovlivnila její vztah k mužům, k nimž pozvolně po odchodu z armády nacházela opětovnou důvěru. Při odchodových procedurách pociťovala celkové znechucení z armády, ztrátu ženskosti, sebedůvěry a submisivitu. Vlivem neúnosné situace na pracovišti našla sílu řešit traumatickou krizi a rozhodla se dát výpověď. Po odchodu z AČR u ní nastala destandardizace v dosavadním průběhu její životní dráhy, kdy se neočekávaně změnila její sociální role, jelikož se z babičky stala de facto náhradní matkou svého vnuka, kterého si následně osvojila do pěstounské péče. V civilu pociťovala velkou chuť po seberealizaci, kdy riskovala a vrhla se na podnikání, otevřením si obchodu se zdravou výživou. Po zkrachování obchodu v roce 2015 se ocitla ve velmi tíživé životní situaci, přičemž její syntetický status a životní úroveň rapidně poklesly. **Odchod z armády pro ni byl současně velkou sociální změnou.** Její podnikání znamenalo přesměrování životní dráhy v podobě získání sociálních kontaktů, díky kterým našla ve školství okolo roku 2016 nové pracovní místo. **Období krize v ČR v letech 2014/ 2015 již nezaznamenala.**

Milan:

Tázající: „Jak jsi prožíval odchod z armády ty, nebo tvoji známí, rodina, partnerka apod.“

Milan: „Ve 2009, v tu dobu jsem byl rozhodnutý a svoje rozhodnutí odejít z armády jsem už nechtěl měnit“ (Milan 4.5). „Jedna část rodiny mě v tom podpořila, jako partnerka, její a moje mamka. Můj otec byl z toho takový nešťastný trošku, možná si představoval, že v armádě udělám nějakou kariéru“ (Milan 4.7).

Tázající: „Odcházel jsi v roce 2009, kdy byla finanční krize, pociťil jsi to nějak?“

Milan: „Vůbec jsem to nevnímal“ (Milan 5.4).

Tázající: „Věděl jsi, nebo jsi tušil, co ti změna práce v civilu přinese?“

Milan: „Rozhodně od té doby, co jsem odešel z armády, tak jsem se vlastně potýkal s mnohem nižšími příjmy, i když jsem měl dvě, tři brigády. Najednou jsem pobíral minimálně o polovinu míň jak v armádě“ (Milan 8.2). „V průběhu let po odchodu z armády jsem se chtěl věnovat mnohem víc sám sobě.

Začal jsem se hodně intenzivně věnovat různým duchovním naukám a cvičením. Řekl bych, že jsem se hodně hledal a bylo mi téměř všechno jedno. Byl jsem vnitřně naplněný, ale vnějšně jsem neměl co jíst“ (Milan 8.3).

Tázající: „Mělo to pro tebe nějaký zásadní vliv, jestli ano, jaký a v čem?“

Milan: „No neměl jsem peníze, kdy pak vlastně docházelo i k tomu, že jsem neměl na nájem s partnerkou, která v té době začínala podnikat a ty příjmy nebyly tak velký, jak jsme si představovali“ (Milan 8.4). Takže já jsem díky nějakému svému přístupu vlastně pak ztratil partnerský vztah, který trval 13 let“ (Milan 8.5).

Tázající: „To jste řešili jak?“

Milan: „Každý jsme šli bydlet zvlášť ke svým rodičům. Já vlastně tou dobou měl minimální příjmy, téměř žádné“ (Milan 9.1). „Ta situace již byla neúnosná. Samotnému mi byť se zpožděním docházelo, že opravdu takhle se žít nedá“ (Milan 9.3). „Sami rodiče mě furt pobízeli k tomu, že prostě, to, co dělám, jak žiju, není správná cesta a že bych měl začít žít normální život, práce, rodina atd.“ (Milan 9.4).

Tázající: „Tohle období tvého přežívání skončilo, kdy a jak?“

Milan: „Začal jsem shánět práci a nastoupil na dobu neurčitou do Krajské nemocnice jako zahradník-údržbář, protože jsem byl schopný přijmout jakoukoli práci kvůli penězům“ (Milan 9.5 až 9.6).

Tázající: „Co pro tebe bylo s odstupem času v civilu nejhorší?“

Milan: „Já to zpětně vidím tak, že vlastně do určité doby jsem se strašně moc hledal a vůbec jsem nevěděl jakoby jak postupovat v životě, co chci dělat? A někde v tom roce 2012/2013 by se to dalo nazvat, že jsem prošel takovou nějakou vnitřní krizí nebo vnitřním poznáním“ (Milan 13.5).

Tázající: „Dnes tedy po tom všem prožitém už víš, čeho chceš v životě docílit?“

Milan: „Chtěl bych dosáhnout kvalifikace certifikačního auditora, což je v oboru kvality taková top pozice“ (Milan 16.3). „Mám partnerku, dceru, chci míň pracovat za velice slušný peníze pro to, abych mohl trávit čas s rodinou a se svými přáteli a věnovat se sám sobě“ (Milan 17.1).

Tázající: „Armáda pořádala pro bývalé vojáky programy pro jejich zaměstnatelnost, věděl jsi o tom? Měl bys o něco takového zájem a v jakém případě?“

Milan: „Vzhledem k tomu, že jsem se chtěl věnovat tomu učitelství a celkově jsem se vnitřně hledal, tohle by mě nezaujalo. Navíc jsem o tom ani neslyšel“ (Milan 9.6).

U výše uvedeného textu jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž **Milan** reflektoval kritický uzel své životní dráhy v podobě změny jeho pracovního uplatnění. Byly to:

- kód 4.5 = rozhodná chvíle v krizi (orientace v kritickém uzlu životní dráhy)
- kód 4.7 = pocit sounáležitosti od blízkých osob
- kód 5.4 = nezaznamenání recese v roce 2009
- kód 8.2 = sociální změna (propad syntetického statusu)
- kód 8.3 = destandardizace v průběhu životní dráhy (hledání sebe sama)
- kód 8.4 = propad syntetického statusu – sociální změna
- kód 8.5 = traumatická krize (partnerský rozchod)
- kód 9.1 = instrumentální podpora při propadu příjmů
- kód 9.3 = potřeba změny
- kód 9.4 = opora potvrzení platnosti (zpětná vazba od rodiny)
- kód 9.5 = bod obratu
- kód 9.6 = výběr sociální trasy a rozhodnost neměnit ji
- kód 13.5 = vnitřní krize, hledání sebe sama
- kód 16.3 = vytyčení cíle a sociální trasy
- kód 17.1 = ujasnění priorit (současných i budoucích)

Zjištěný výstup u Milana = Milan si stál za svým rozhodnutím, odejít z armády, kdy v tomto měl podporu většiny jeho rodiny a blízkých. Přejít do civilního života pro něho znamenal v prvních několika letech citelný, zejména finanční šok směrem dolů, kdy jeho syntetický status rapidně poklesl. Změna jeho pracovní náplně byla současně i změnou sociální, kdy v období po odchodu z armády se mu rozpadl jeho dlouhodobý partnerský vztah. V civilním životě se dle jeho slov sám dlouho hledal, ale **období krize v roce 2009 nepocítil**. Nyní je plně orientovaný na svoji novou práci, v níž chce dosáhnout lepší pozice, která by mu ještě více zabezpečila syntetický status a pozitivně se promítla na vyšším výdělku a zisku více volného času.

Patrik:

Tázající: „Jak u tebe probíhal odchod z armády?“

Patrik: „Těch bylo několik. První odchod z armády mě potkal ve 2009 v Liberci, kde jsem od května 2007 sloužil. Tehdy se zrušily tabulky, bylo velké snižování stavů“ (Patrik 12.1). „Mně tabulkové místo nerušili, ale chtěl jsem studovat vejšku.“

Tak jsem z Liberce odešel do Brna studovat UNOB s tím, že se zase do Liberce vrátím jako vysokoškolák na úplně jinou pozici (Patrik 12.3), což nevyšlo, jelikož jsem tu školu nedodělal“ (Patrik 12.4).

Tázající: „Co bylo pak, vrátil jsi se zpátky do toho Liberce?“

Patrik: „Ne, nechtěl jsem být terčem posměchu, že jsem nedodělal vysokou školu. Navíc, když jsem slyšel, jaké tam jsou vztahy, jakože se zhoršily, donášení jeden na druhého a podobně. Do blbého kolektivu se prostě člověku vracet nechtělo“ (Patrik 13.1). „Naštěstí mi personálka v Brně našla místo ve Staré Boleslavi, kam jsem šel dělat řidiče“ (Patrik 13.2).

Tázající: „Když se vrátím do toho 2009, zaznamenal jsi ohledně toho nějakou krizi?“

Patrik: „To jsem byl u vojáků v tom Brně na škole a vojáci samozřejmě takové věci nevnímají, ty platí stát. Takže v roce 2009 jsme tak nějak plynule propluli se stále stejnými platy“ (Patrik 8.3).

Tázající: „No a ten druhý odchod z armády, i když napoprvé jsi de facto neodešel.“

Patrik: „Dělal jsem personálního řidiče ve Staré Boleslavi a vlastně šlo o to, že se tam ve 2013 rušila tabulková místa, a já jsem si mohl vybrat, jestli ukončím kompletně své zaměstnání coby vojáka z povolání, anebo jestli ten samý týden podepíšu personální pohovor v Jincích“ (Patrik 1.1). „Prostě mi zrušili tabulkové místo. V té době jsem byl nemocný, protože když člověk najede tisíce kilometrů měsíčně, tak se to prostě někde projeví, a mně odešly záda a už jsem se vezl“ (Patrik 1.3). „Personálka mi sice nabídla místo kulomeťáka v Přáslavicích, nebo podobné funkce, ale ty jsem kvůli zdravotním problémům, kvůli těm zádům odmítl“ (Patrik 1.4).

Tázající: „Takže z Bolky jsi odejít nechtěl, ale musel jsi.“

Patrik: „Přesně tak, nechtěl jsem, ale musel jsem. Jen díky mému otci a jeho konexím, které v armádě měl, jsem pak mohl jít sloužit do Jinců, kde jsem působil dva roky (Patrik 1.5), a protože jsme s přítelkyní začali přemýšlet o rodině, tak jsem se chtěl dostat do Liberce, prostě blíž k domovu“ (Patrik 1.6).

Tázající: „Takže jsi chtěl přeložit do Liberce?“

Patrik: „Přesně tak, v té době sloužil v Jincích jistý velitel, který prohlásil, že vojákovi, který nemá v Jincích odslouženo pět let, nebude umožněn přestup. Nakonec jsem si u něho teda vymohl, že by mě pustil, když si v Liberci najdu místo, ale tou dobou velel v Liberci jistý plukovník, který kvůli nějakému sporu s mým otcem v jeho dřívějších dobách, mě kvůli

jménu a pomstychtivosti nechtěl vzít. Místa v Liberci sice volná byla, ale nechtěl mě přijmout (Patrik 2.1), takže jsem se rozhodl, že v armádě skončím, byť jsem chtěl pokračovat, třeba postoupit k další hodnosti, tak mi to z osobních důvodů nebylo umožněno. Takže jsem armádu vlastně z tohoto důvodu po devíti letech v říjnu 2015 položil“ (Patrik 2.2).

Tázající: „Nešlo se dostat blíž k Liberci jinak, do jiných posádek?“

Patrik: „Vždyť to sám víš, musíš mít známosti na útvaru, nebo přijít rovnou ze školy, když tě nabírají personalisti, ani jedno jsem neměl. Bez tlačanky to nejde“ (Patrik 2.3).

Tázající: „Znechutilo ti vedení armády práci vojáka z povolání?“

Patrik: „Ne znechutilo, kdybych dostal místo v Liberci, tak bych v armádě zůstal“ (Patrik 2.4).

Tázající: „Dělali ti problémy při odchodu z armády?“

Patrik: „Nejtěžší bylo velitele přesvědčit, že to myslím vážně, když jsem s ním předtím podepsal prodloužení závazku na další dva roky. No a když se mě ptal, proč jsem to podepsal, tak jsem mu řekl, že jsem předpokládal, že půjdu třeba do Liberce a jelikož mi to nevyšlo, tak jsem se rozhodl, že není co řešit“ (Patrik 9.1).

Tázající: „Jak vnímáš nyní tvůj sociální status v nové práci v porovnání s armádou?“

Patrik: „Finanční příjem je plus mínus stejný. Nějaká prestiž, nějaký status, plus mínus asi všechno stejný, protože ať policajti, hasiči, vojáci, všechno jsou to složky IZS a nějaký morální kredit si nesou s sebou. Takže já bych v tom nějakou svou degradaci, že jsem strážník neviděl. Tady v nové práci jsem si nepomohl ani nepohoršil, prostě prestiž i práce zůstává stejná“ (Patrik 7.2).

Tázající: „Armáda pořádala pro bývalé vojáky programy pro jejich zaměstnatelnost, věděl jsi o tom? Měl bys o něco takového zájem a v jakém případě?“

Patrik: „Kdybych neměl práci, tak by mě to samozřejmě zajímalo, protože co si budeme povídat, jako bývalý voják, bývalá guma, kdo o to má zájem? Samozřejmě čím dýl člověk práci nemá, tím víc je zoufalejší“ (Patrik 9.2). „Mně armáda cca ve 2018 nabídla možnost se vrátit, to jsem byl ale už asi 2 nebo 3 roky na okrsku u Městské policie, a té paní z rekručního jsem to odmítl, řekl jsem jí, že jsem v nové práci vlastním pánem“ (Patrik 9.3).

U výše uvedeného textu jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž **Patrik** reflektoval kritický uzel své životní dráhy v podobě změny jeho pracovního uplatnění. Byly to:

- kód 12.1 = postkorporátní kariéra (snižování stavů)
- kód 12.3 = změna sociální trasy
- kód 12.4 = bod obratu
- kód 13.1 = odpor ke změně
- kód 13.2 = využití sociálního kapitálu
- kód 8.3 = nezaznamenání recese v roce 2009
- kód 1.1 = bod zlomu
- kód 1.3 = zdravotní stav jako pracovní bariéra
- kód 1.4 = plánování kariéry jedincem
- kód 1.5 = využití sociálního kapitálu
- kód 2.1 = pracovní bariéra ze strany vedení
- kód 2.2 = bod obratu a výběr sociální trasy
- kód 2.3 = absence sociálního kapitálu
- kód 9.1 = řešení tranzitorní krize (plánovaná změna zaměstnání)
- kód 7.2 = sociální změna nenastala (stejný syntetický status)
- kód 9.2 = ochota přijmout outplacementový nástroj
- kód 9.3 = spokojenost s výběrem nové sociální trasy

Zjištěný výstup u Patrika = Patrik krizi okolo roku 2009 nikterak nepocítil. Kritický uzel životní dráhy v podobě hrozícího odchodu z AČR v roce 2013 zvládl pomocí využití sociálního kapitálu. Vlivem zhoršeného zdravotního stavu a bariérou ze strany vedení, kdy mu nebyl umožněn přestup do posádky v blízkosti jeho bydliště, se rozhodl z armády odejít, aby byl blíže své rodině. Sám si vybral sociální trasu v podobě změny jeho stávajícího zaměstnání, v němž využil a zhodnotil své znalostní a dovednostní portfolio. Současnou pozici strážníka městské policie nepovažuje za sociální změnu, jelikož syntetický status i sociální role jsou dle jeho slov stejné, jaké měl v AČR.

Václav:

Tázající: „Co jsi cítil, když jsi se dozvěděl, že tě z AČR hodlají propustit?“

Václav: „Byl tam pocit podrazu ze strany armády nebo stávajícího velitele (Václav 4.3). Za celou dobu kariéry jsem neměl žádný kázeňský trest, jenom odměny a pochvaly. Žádný náznak toho, že by s mojí prací byl někdo nespokojen. Byl to pro mě blesk z čistého nebe (Václav 4.4), protože čtvrt roku před tím, než jsem se o tom dozvěděl, jsem absolvoval

s výtečným hodnocením jeden specializační kurz, jehož absolvování, nebo jen vyslání na něj, bylo podmíněno minimálně pětiletou následnou službou u AČR“ (Václav 4.5).

Tázající: „Jak byl vůči tobě přístup armády v tom roce 2009?“

Václav: „Z mého pohledu to korektní nebylo (Václav 2.3). Ten důvod, proč mi ruší to tabulkové místo, mi nikdo neřekl. Informace velitele praporu, se kterým jsem nebyl úplně ve shodě, byla čistě kusá, sdělil mi, že to místo bylo zrušeno a dál se se mnou ne bavil“ (Václav 2.4). „V mém případě to bylo pravděpodobně tak, že velitel praporu potřeboval zrušit nějaké praporčické místo, a vzhledem k tomu, že jsem měl s tehdejšími náčelníkem štábu drobné neshody, tak možná z tohoto důvodu se rozhodl to moje tabulkové místo zrušit“ (Václav 3.2).

Tázající: „Jak jsi to vnímal?“

Václav: „Určitě mi to vzalo nějaký iluze“ (Václav 3.6). „Že jsem zjistil, že je to jenom o lidech. Vždycky jenom o tom, jakým způsobem se člověk zavděčí veliteli a jakým způsobem s tím velitelem participuje“ (Václav 4.1). „Z mého pohledu to propuštění bylo systematicky nespravedlivé a špatné (Václav 3.3), protože to tabulkové místo bylo záhy cca za 3 nebo 4 měsíce zpátky obnoveno, a na to místo nastoupila tehdejší moje vedoucí oddělení, která byla v očích velení kvalitnější pracovníce, byť posléze zjistili, že tomu tak nebylo“ (Václav 3.4).

Tázající: „Takový postup je asi divný, ne?“

Václav: „Je, navíc v rozporu se zákonem, ale to už mi bylo jedno a nějakým způsobem jsem to neřešil, vzhledem ke kolegům, kteří tam pracovali. Prostě v okamžiku, kdy se rozkmoťíš s nadřízeným, který tě nechce, tak dřív, nebo později tě vylíže“ (Václav 3.5). „Přitom jsem měl nabídky na jiná místa, ale vedení armády v Liberci se postavilo, abych na ty místa nemohl“ (Václav 1.3).

Tázající: „Proč jim to vadilo? Vždyť by se tě zbavili a neměli tě na očích.“

Václav: „Právě, že bych je kontroloval. Jednalo se totiž o nabídky na vyšší pozice v rámci armády a já bych byl jejich kontrolní orgán“ (Václav 1.4).

Tázající: „Co jsi před propuštěním ze strany armády očekával?“

Václav: „Čekal jsem, že budou trochu vstřícnější po osmi letech u útvaru, když jsem řídil nějaké pracoviště, nějakým způsobem jsem fungoval, dle mého na dobré úrovni“ (Václav 2.5).

Tázající: „Jak dlouho dopředu jsi se dozvěděl, že budeš muset odejít?“

Václav: „Necelého půl roku předem, byť to rozhodnutí o propuštění bylo v rozporu náčelníka Generálního štábu, respektive Ministra obrany ČR, který stanovil, že se nemají propouštět osoby, na kterých je vázaná rodina, coby jediného živitele rodiny, tak v mém případě se tak bohužel stalo. V té době jsem měl manželku na mateřské a dvě malé děti, takže tento argument nezazněl“ (Václav 2.1). Nejhorší bylo to, že jsem měl obavy zabezpečit rodinu. Stalo se, že jsem musel začít řešit rodinnou situaci, sehnat si zaměstnání, sehnat peníze tak, abych byl schopen uživit rodinu“ (Václav 4.2).

Tázající: „Takže na délku odsloužených let, praxi, kurzy, odměny, rodinu apod. se ze strany armády nehledělo?“

Václav: „Ne“ (Václav 4.4).

Tázající: „Kdo tě nejvíc podpořil při tom odchodu z armády?“

Václav: „V podstatě jenom rodina. Co se týče armády, tak tam vyjma rekvalifikace a odbytného nebyl žádný support, ať už psychologa, kaplana či jiného zaměstnance resortu obrany. Tam prostě nebyl žádný zájem z jejich strany, a navíc já neměl čas za někým sám chodit, protože to byl docela fofr předat za půl roku veškerou agendu, vybrat si starou dovolenou a k tomu stihnout absolvovat rekvalifikační kurz“ (Václav 7.2).

Tázající: „Vnímal jsi novou práci za kariérní pokles?“

Václav: „V rámci té hierarchie jsem stoupl, když se to převede na tu policii, ale samozřejmě moje životní úroveň, co se týče financí, mi klesla“ (Václav 5.3). „Protože jsem šel finančně dolů takřka na polovinu platu, co jsem měl u armády, respektive minus 10.000,- Kč nebo 12.000,-Kč minus“ (Václav 4.6). „V konečné fázi potom, co došly veškeré úspory, které jsem měl, si musela žena o rok dřív zkrátit mateřskou a začít pracovat alespoň na částečný úvazek, abychom to finančně zvládli“ (Václav 5.4).

Tázající: „Změnilo se vedle finančního poklesu i tvoje sociální postavení?“

Václav: „Ta změna vyjma malého platu už jiný vliv v podstatě neměla, protože to postavení občanského zaměstnance policie nebylo zase tak daleko od té armády. Ty mé pracovní činnosti byly podobné“ (Václav 5.5).

Tázající: „Označil bys přechod z AČR k PČR jako sociální změnu?“

Václav: „Sociální změna to byla maximální, nebo respektive určitě ano, nejenom kvůli polovičnímu platu, ale také proto, že v té armádě se člověk scházel jen s lidmi z armády, kdežto u té polici se setkávám s více skupinami, s více osobami“ (Václav 6.1).

Tázající: „Myslíš si, že se vojáci uplatňují v civilu hůř?“

Václav: „Záleží kde a v jaké pozici u těch vojáků člověk je. Na té pozici, u které jsem byl, tak tam ten posun je velký. Vojáci jsou naučení nebo vedení k tomu poslouchat a dělat to, co se jim driluje, což se hodí k určitým činnostem. Každopádně při přechodu do civilu, je realita někde jinde, hlavně co se týče toho platu, který je proti normálnímu běžnému civilnímu životu nadstandartní, to je jediná věc, kterou jsem byl šokován“ (Václav 6.2).

Tázající: „Armáda pořádala pro bývalé vojáky programy pro jejich zaměstnatelnost, věděl jsi o tom? Měl bys o něco takového zájem a v jakém případě?“

Václav: „Taková informace se ke mně nedostala. Vzhledem k tomu, že jsem ihned po propuštění z armády přešel k policii, bylo by to irelevantní“ (Václav 4.5).

U výše uvedeného textu jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž **Václav** reflektoval kritický uzel své životní dráhy v podobě změny jeho pracovního uplatnění. Byly to:

- kód 4.3 = bod zlomu, spouštěč krizové situace
- kód 4.4 = traumatická krize
- kód 4.5 = armádní nekonceptnost
- kód 2.3 = postkorporátní změna
- kód 2.4 = zátěžová krizová životní situace (ztráta pracovního místa)
- kód 3.2 = řízená devalvace pracovníka
- kód 3.6 = deziluze
- kód 4.1 = moc vedení
- kód 3.3 = nespravedlnost
- kód 3.4 = řízení kariéry firmou – postkorporátní kariéra
- kód 3.5 = klientelismus
- kód 1.3 = pracovní bariéra ze strany vedení
- kód 1.4 = pracovní bariéra
- kód 2.5 = očekávání byrokratické pracovní orientace
- kód 2.1 = krizové životní období
- kód 4.2 = tíživá životní situace
- kód 4.4 = ignorace hodnot zaměstnance
- kód 7.2 = absence širšího vojenského outplacementu
- kód 5.3 = pokles syntetického statusu
- kód 4.6 = příjmová deprivace
- kód 5.4 = aktivace a mobilizace lidského a sociálního kapitálu

- kód 5.5 = pracovní parita
- kód 6.1 = sociální změna
- kód 6.2 = finanční propad v civilním příjmu

Zjištěný výstup u Václava = Krize, panující v Česku okolo 2009 ho velmi silně zasáhla v podobě propuštění z AČR, načež rapidně poklesl jeho příjem, což se negativně projevilo i na dalších částech syntetického statusu. Pracovní změna byla pro Václava kritickým uzlem jeho životní dráhy, kdy jejím vznikem se ocitl ve velmi obtížné životní situaci, zejména coby živitel rodiny. Přejít do nového, byť obdobného zaměstnání pro něho znamenalo dle jeho slov velkou sociální změnu.

U 3. pomocné výzkumné otázky jsem v naracích komunikačních partnerů nejčastěji zaznamenal a pojmenoval kódy:

- | | | |
|------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| - bod zlomu | - bod obratu | - absence sociálního kapitálu |
| - změna sociální trasy | - odpor ke změně | - plánování/řízení kariéry |
| - rodina | - sociální změna | - postkorporátní kariéra |
| - změna syntetického statusu | - rozhodná chvíle | - krizové životní období |
| - finanční propad | - pracovní bariéra | - ujasněnost priorit |

U otevřeného kódování u 3. klíčové otázky jsem z příběhů komunikačních partnerů vyzoroval řadu společných prvků, které lze shrnout, jako vyvolanou potřebu změnit sociální trasu v podobě nového pracovního místa, ať již dobrovolným či vynuceným odchodem z AČR z důvodů: nenaplněných očekávání, plynoucí z vykonávané práce, místa výkonu pracoviště, pracovním prostředím, pracovním kolektivem, vedením, či v podobě přístupu AČR jako zaměstnavatele, při nedodržení tzv. psychologické smlouvy, kdy změna stávající práce znamenala pro většinu komunikačních partnerů kritický uzel jejich životní dráhy, přičemž toto krizové životní období vedle obav, nejistoty, sklíčenosti a vzteku doprovázela u všech respondentů také velká pracovní motivace, sebedůvěra, víra v sebe, kdy dalšími společnými znaky dotázaných bývalých vojenských profesionálů byla ochota riskovat, samostatnost a umění prát se s osudem ve smyslu copingových strategií.

Jako velké společné negativum všichni dotázaní bývalí vojáci uvedli pokles jejich syntetického statusu z primárně platového hlediska, kdy po odchodu z armády se jejich příjmy v civilu zmenšili zhruba o polovinu, kdy rekonvalescence jejich sníženého syntetického statusu zejména z finančního pohledu trvala u každého respondenta v průměru 5 let (Luboš 11

let, Markéta 6 let, Milan 4 roky, Patrik 1 rok, Václav 8 let).

Z tohoto pohledu čtyři z pěti respondentů označili přechod z armádního do civilního prostředí za **sociální změnu**. Jako další výrazný prvek z pohledu načasování/naplánování, jsem v reakci na pracovní přechod, zaznamenal, že respondenti byli dle jejich slov de facto „*hozeni do vody*“ a museli se v nové, pro ně vyvstalé životní i pracovní situaci naučit rychle zorientovat a adaptovat se na ni. **Všichni narátoři dle sděleného prožili v rámci životní změny krizi**, ať již pracovní, partnerskou, rodinnou, finanční, kdy tyto krize po delší či kratší době všichni úspěšně překonali.

Krize (recese), která panovala na území ČR okolo roku 2009 se v tomto období bezprostředně týkala 3/5 respondentů Milana, Patrika a Václava, avšak dle jejich vyjádření přímo ovlivnila pouze Patrika a Václava, kdy oba zasáhla tzv. vlna propouštění, která v roce 2009 v resortu obrany probíhala v rámci optimalizace pracovních míst. Zatímco Patrik mohl v rámci AČR změnit své dosavadní místo a odešel studovat vojenskou vysokou školu (UNOB), tedy v armádě zůstal a nadále pokračoval, Václavovi bylo jeho tabulkové místo zrušeno a byl propuštěn.

Milan odešel z AČR na vlastní žádost a krizi na trhu práce dle jeho slov nepocítil. Luboš odešel z armády v roce 2007, kdy rychlým nalezením nové práce recesi okolo roku 2009 dle jeho slov nikterak nezaznamenal. Markéta dopad recese nikterak nekomentovala, pouze uvedla, že ji okolo roku 2015 nevyšel podnikatelský záměr a její obchod se zdravou výživou zkrachoval. V tomto období již ale finanční recese na území ČR odezněla, což se dá říct také o roce 2014, v němž řady armády sama opustila.

Skrze 3. klíčovou otázku je možné konstatovat, že za vznik kritického uzlu životní dráhy lze označit u 4/5 sledovaných příběhů velmi špatné či nevhodné armádní prostředí, projevené ve formě nekolegiálního zejména velitelského aparátu (authority), který zapříčinil, významně ztížil, či zcela znemožnil další působení 4/5 komunikačních partnerů u armády. To vedlo ke vzniku pracovní bariéry, která u respondentů vygenerovala k řadě pocitů nespokojenosti, sklíčení, obav a velké nejistoty, přičemž vyvolala takovou zásadní změnu, znamenající bod zlomu v pracovní dráze vojáka z povolání, vedoucí k bodu obratu v životní i pracovní dráze, kdy vyústěním bylo skrze pracovní změnu prožití sociální změny a následné vyřešení krize.

jestli pracovní změna nastane, v jakém bude rozsahu → malém, částečném, velkém
→ minimálním x maximálním

čím je pracovní změna vyvolána

- ↓
- výpovědí
- zrušením místa
- vlivem zdravotních obtíží
- vlivem psychických potíží / stresem
- syndromem vyhoření
- sny, touhou, ambicemi, zájmem o jinou práci

↓

Co pracovní změnu vyvolalo? → vnější vlivy x vnitřní vlivy

↓

Šly tyto vlivy nějak ovlivnit? → ANO x NE → jestli ne, proč?

↓

Jestli ano, do jaké míry a jak?

↓

Kdy pracovní změna nastala? → ve vhodnou dobu x v nevhodnou dobu

→ V jaké jsem finanční, rodinné, fyzické, psychické, morální, aj. kondici v době této změny?

→ Nacházím se v době, kdy je poptávka v rámci této změny x nebo v době nízké či žádné poptávky po této pracovní změně.

→ Jaká je konkurence na trhu práce v rámci pracovního oboru, kterého se pracovní změna týká?

→ Bude tato pracovní změna dočasná, trvalá, krátkodobá, dlouhodobá

→ Kolik času tato pracovní změna zabere, několik dnů, týdnů, měsíců, let

→ Jaká je frekvence pracovní změny/změn (často, zřídka, periodicky, zcela výjimečně)

↓

Nastala tato pracovní změna v důsledku → bodu zlomu x bodu obratu

↓

→ Co bylo bodem zlomu u této pracovní změny? vyčerpání, nespokojenost, frustrace, touha, ambice, vyhoření, rozhodnost, ochota riskovat, touha po změně, sen, aj.

→ Co bylo bodem obratu v této pracovní změně? nalezení nové motivace, zkušeností, dovedností, získání sociálního kapitálu, zvýšení sociálního statusu, zvýšení syntetického statusu (jako celku nebo jen některé jeho části), získání vyšší mzdy, získání benefitů x nebo tomu bylo opačně?

↓

Týká se pracovní změna mé kariéry? → ANO x NE

↓

Ovlivnila tato změna kariéru? → Do jaké míry?
→ Na jak dlouho?

↓

→ Byla tím kariéra přerušena ANO x NE → Na jak dlouho? → krátkodobě

→ dlouhodobě

→ dočasně x na stálo

→ na neurčito

↓

Co všechno pracovní změna ovlivnila/ovlivní a do jaké míry? → plat, místo výkonu práce, pracovní činnost, uspokojení z vykonávané práce, uspokojení z doposud vykonané/odvedené práce (dosažená pozice, hodnost, funkce), prestiž vykonávané práce, sociální okolí a kontakty, (obecně syntetický status), pracovní prostředí, rodinu, zdraví (psychické a fyzické), ambice, elán apod.

↓

Byla tato pracovní změna prospěšná x nebo spíš uškodila → V čem,? Jak?, Do jaké míry?

↓ → vyvolala krizi ANO x NE

↓ → vnější krizi

→ vnitřní krizi

↓

Co bylo spouštěčem krize? → byla to ztráta: čeho? (např. výpověď od zaměstnavatele)

(ve smyslu traumatické krize)

→ byla to volba (např. výpověď učiněná zaměstnancem)

(ve smyslu tranzitorní krize plynoucí ze životních změn)

↓

posunula mě tato pracovní změna dál, zhodnotil/a jsem ji → ANO → V čem? Jak? Do jaké míry?

↓

Byla tato pracovní změna pozitivní x nebo negativní? → Jaké jsou její pro a proti?

↓

Disponuji zkušenostmi, trpělivostí, resistencí proti změnám, jsem flexibilní, nebo rigidní, jsem pomalý(á), málo chápavý(á) → do jaké míry, co mě k tomu motivuje, jak a proč?

→ je pro mě pracovní změna výzvou, nebo naopak stresorem apod.

Jak můžeme vidět, kategorii pracovní změnu lze rovněž nespočetně způsoby dimenzionalizovat. Z doposud vyřčeného jsme mohli vysledovat důvody odchodu z AČR, strategie a mobilizační nástroje užívané pro znovuuplatnění se na trhu práce, při nahlédnutí do prožitých kritických uzlů životních drah respondentů, kdy tyto pomyslné spojené nádoby ve vzájemné provázanosti korespondují s pracovní změnou a prioritami při volbě nového pracovního zařazení. Proto nyní kontinuálně naváží 4. klíčovou otázkou, v níž se budu zajímat o to, jak vybraní bývalí profesionální vojáci reflektují své priority a perspektivy skrze jejich nová pracovní místa, jaká místa a obory si konkrétně volí a to, zda v nich budují jejich 2. kariéru.

Otevřené a axiální kódování u 4. pomocné výzkumné otázky:

Jak komunikační partneři reflektují své perspektivy a priority skrze jejich nová pracovní místa a zda v nich budují svoji 2. kariéru?

Pro zodpovězení základní výzkumné otázky, *zda a jak komunikační partneři budovali po odchodu z AČR druhou profesní kariéru*, jsem u poslední 4. pomocné výzkumné otázky sledoval, *jak komunikační partneři reflektují své perspektivy a priority skrze jejich nová pracovní místa a zda v nich budují svoji 2. kariéru*, přičemž jsem neopomenul zjistit, v jakých konkrétních oborech a pozicích tito dotázaní bývalí profesionální vojáci pracují.

Ze všech zaznamenaných 344 kódů byly v počtu 107 označeny kódy, které se primárně vztahovaly k 4. pomocné výzkumné otázce. Pro přehlednost uvádím níže příloženou tabulku č. 11.

Tabulka č. 11: Přiřazené kódy k 4. pomocné výzkumné otázce

Respondent	Počet všech kódů	Počet kódů přiřazených k pomocné klíčové otázce č.4	Procentuální zastoupení kódů u otázky č. 4 (údaje v % po zaokrouhlení)
Luboš	77	19	25 %
Markéta	109	18	17 %
Milan	75	36	48 %
Patrik	39	15	38 %
Václav	44	19	43 %
Celkem	344	107	Ø 34 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na níže předložených vybraných citacích demonstuji mnou přiřazené kódy, reflektující 4. pomocnou výzkumnou otázku.

Luboš:

Luboš: „Když jsem v roce 2007 odcházel z armády k Vězeňské službě ČR, měl jsem rozstudovanou vysokou školu, kterou mi nový zaměstnavatel při práci umožnil dodělat, jelikož jsem mohl čerpat studijní volna“ (Luboš 1.5). „No a jakmile jsem v roce 2011 ukončil

magisterský program (Luboš 1.6), tak mě **z vychovatele** povýšili na **pozici speciálního pedagoga**“ (Luboš 1.7).

Tázající: „Takže u té Vězeňské služby jsi byl spokojený?“

Luboš: „No, já jsem zhruba po pěti letech z té věznice odešel, dejme tomu okolo roku 2012, v domnění toho, že ta pracovní pozice není úplně jednoduchá a byla stresující, takže jsem si myslel, že odejdu zpět za lepším, protože jsem tenkrát bydlel v Liberci a do místa bydliště s tím, že tam budou i lepší platové podmínky, jakože tam byly“ (Luboš 5.2).

Tázající: „Jaké bylo to nové místo?“

Luboš: „Byl jsem na Magistrátu v Liberci, kde jsem dělal **vedoucího odboru kanceláře primátorky** (Luboš 5.3). Ale bohužel jsem záhy pochopil, že politika je pěkný svinstvo a není to práce pro mě, a protože se považuji za čestného člověka, takže jsem v rámci zkušební doby odešel“ (Luboš 5.4). „Protože jsem měl velmi dobrou a gentlemanskou dohodu s tehdeším ředitelem věznice, že kdyby mi to v rámci té zkušební doby nějak nešlo, tak mě vezme zpátky, což se taky stalo“ (Luboš 5.5).

Tázající: „Jak jsi vnímal návrat na tvé staronové místo?“

Luboš: „Ta práce mě začala bavit, bavila mě, takže jsem se tam v té práci shlédl“ (Luboš 5.6). „Naučil jsem se nové věci, jako přestupkové řízení“ (Luboš 5.7). „A myslím si, že jsem tam měl vysoké výsledky“ (Luboš 5.8).

Tázající: „Jak vnímáš nyní tvůj sociální status, myslím tím, moc, prestiž práce, vliv, příjem, způsob života?“

Luboš: „No rozhodně, pokud se jedná o peníze, tak ty, které člověk pobíral v armádě, tak se nedají srovnat s tím civilním sektorem. Také, když jsem přestoupil z armády do té věznice, tak jsem rázem přišel minimálně o 12.000,- Kč čistého“ (Luboš 2.8). „Samozřejmě ty peníze jsem po nějaké době získal zpět, ale ta doba trvala minimálně osm roků“ (Lukáš 2.10). „A vlastně **skoro 11 let mi** trvalo, než jsem se zase vypracoval na podobnou úroveň jakou jsem měl v armádě“ (Luboš 7.4).

Tázající: „Když to vezmeš obecně, polepšil sis v nové práci nebo pohoršil?“

Luboš: „Teď jsem spokojený, protože po 10 letech (to byl cca rok 2017), co jsem pracoval ve věznici jako vychovatel, a pak následně speciální pedagog, tak **jsem se vrátil zpět do služebního poměru v rámci Vězeňské služby**, kde momentálně vykonávám (rok 2020) **učitele odborných předmětů na Akademii Vězeňské služby**“ (Luboš 6.6).

„Navíc přestěhoval jsem se do místa svého povolání, takže do práce to mám pěšky nějakých 10 minut ostrou chůzí (Luboš 7.6)

Tázající: „Myslíš, že sis v nové práci oproti armádě polepšil?

Luboš: „Oproti armádě jsem si nyní polepšil, jednak ta důstojnická hodnost, protože v armádě jsem byl podpraporčík, teďko jsem kapitán (Luboš 7.2) a platově oproti armádě neříkám, že jsem úplně jako mimo, ale pokud se soustředíme na armádu, kdybych tam zůstal a byl důstojníkem, tak tam bych měl určitě víc“ (Luboš 7.5).

Tázající: „Vnímáš nyní tvoji práci jako kariérní restart?“

Luboš: „Ano, přesně tak! Obecně jsem práci pro Vězeňskou službu vnímal jako dobrý restart a druhou kariéru. Koneckonců se to potvrdilo, protože jsem tam do teďka“ (Luboš 6.2).

Tázající: „Označil bys jak tvoji pracovní změnu, myslím tím celkově?“

Luboš: „Je to takový happyend“ (Luboš 8.3).

U výše uvedeného textu jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž **Luboše** reflektoval priority a perspektivy skrze jeho nové pracovní místo, a to, zda v něm buduje svoji druhou kariéru. Byly to:

- kód 1.5 = seberozvoj (studium VŠ), podpora zaměstnavatele
- kód 1.6 = seberozvoj zvyšování vzdělání
- kód 1.7 = kariérní růst / řízení kariéry firmou
- kód 5.2 = plánování kariéry (odchod za lepší práci)
- kód 5.3 = vnitřní pracovní bariéra
- kód 5.4 = tranzitorní krize (plánovaná změna zaměstnání)
- kód 5.5 = pracovní kotva (návrat do známého pracovního prostředí)
- kód 5.6 = práce baví
- kód 5.7 = práce jako prostředek seberozvoje
- kód 5.8 = pracovní úspěch/spokojenost
- kód 2.8 = finanční propad
- kód 2.10 = rekonvalescence příjmu
- kód 7.4 = znovudobytí syntetického statusu
- kód 6.6 = kariérní růst po návratu do služebního poměru / spokojenost
- kód 7.6 = ochota přestěhovat se za práci
- kód 7.2 = kariérní růst (zisk hodnosti kapitána)
- kód 7.5 = akceptace nižšího příjmu v nové práci (plat není priorita)
- kód 6.2 = restart 2. kariéry a budování 2. kariéry
- kód 8.3 = pozitivní hodnocení prožité životní změny

Zjištěný výstup u Luboše = Luboš skrze svoji novou práci reflektoval priority zejména v podobě možnosti uplatnit a dostudovat vybraný vysokoškolský obor, kdy jeho seberozvoj byl podporován a odměněn ze strany zaměstnavatele v podobě povýšení a získání lépe honorovaného vedoucího postu. Luboš oceňuje korektní vztahy s nadřízeným i to, že se ve vykonávané práci tzv. našel, práce jej baví a dosahuje v ní úspěchů a je vedením oceňován. Zároveň kvituje eliminaci dojíždění, kdy se přestěhoval do místa svého pracoviště. Velkou devizou byla možnost naučit se a osvojit si nové dovednosti společně s využitým stávajících dovedností.

Perspektivy lze v rámci jeho byrokratické pracovní orientaci jednoznačně spatřovat především v příležitosti vrátit se zpět do služebního poměru a opětovně kariérně růst. Byť na krátkou chvíli změnil práci s vidinou vyššího platu, volil loajální návrat zpět do známého, jistého a stabilního pracovního prostředí, kde celková spokojenost vykompenzovala o něco nižší finanční příjem. V současnosti je na své služební pozici **učitele odborných předmětů na Akademii Vězeňské služby v hodnosti kapitána** spokojený, kdy dle jeho slov opětovně po dlouhých 11 letech (okolo roku 2018) vydobyl nazpět svůj tehdejší syntetický status. Novou práci vnímá jako kariérní restart a budování své 2. kariéry, kdy v době výzkumu pracovní změnu neplánoval.

Markéta:

Tázající: „Změnily se odchodem z armády tvé pracovní priority?“

Markéta: „Dřív byla armáda na prvním místě, teď je to rodina, a vždycky to tak už teď bude, protože vím, že jsem tu rodinu neupřednostnila, když jsem šla do té armády“ (Markéta 9.1). „Jak říkám, kdybych nedala tu výpověď u vojáků, tak nevím, co by s vnukem bylo. Dcera mi ho přivezla na den, z jednoho den byl týden, z týdne měsíc a zůstal u mě do teď“ (Markéta 6.2).

Tázající: „Čeho si v nové práci nejvíce ceníš? Co je nyní pro tebe v nové práci oproti armádě jiné, ať již lepší nebo horší?“

Markéta: „U vojáků byly strašně špatný vztahy na pracovišti, zášť, naschvály, sexuální narážky, pomluvy, nesmyslná práce, pochody na čas, nutili mě jako neplavce plavat v botách, taky mi vadilo, když někoho trestali za malichernosti klikováním. Že jsem si tam nenašla ani jako nějaké dobré kamarády, prostě mi přišlo, že tam vůbec nepatřím, byl tam velký stresový

faktor“ (Markéta 2.9). „Pamatuju si ten pocit, když jsem přišla pozdě **do svého obchůdku s tou zdravou výživou** a vůbec nic se nedělo, tak z toho nebyl oheň na střeše. Úplně jsem se radovala, ten pocit svobody byl neuvěřitelně nádherný a ten rok v tom krámku, byl můj nejkrásnější rok v životě“ (Markéta 6.5). „Ten krámeček byl odrazový můstek v tom civilu, natrefila jsem tam na spoustu úžasných lidí a díky těmto vztahům **jsem získala i tu práci asistenta pedagoga ve školní družině**“ (Markéta 7.3).

Tázající: „Jaké to je v té škole, jsi tam spokojená?“

Markéta: „Vlastě jsem tam nastoupila za 100,-Kč na hodinu, takže jsem měla výplatu třeba 5.000,-Kč měsíčně (rok 2015), strašně málo, ale nevadilo mi to, protože jsem to brala jako další splněný sen, protože jsem úplně nejvíc vždycky chtěla pracovat s dětmi“ (Markéta 7.4).

Tázající: „A nebyl problém tvoje kvalifikace?“

Markéta: „Právě že v tom školním klubu na to nebylo potřeba pedagogické vzdělání. A když pak ředitelka sháněla lidi, kteří by mohli dělat asistenta pedagoga, rozhodla jsem se, že půjdu na TUL studovat kurz vychovatelství“ (Markéta 7.7).

Tázající: „Dává tvá nová práce větší smysl než vojsko?“

Markéta: „Hodně velký! Je to neuvěřitelný, co ta práce přináší s těmi dětmi za pocity, úplně, že si člověk připadá, že je bůh“ (Markéta 7.10).

Tázající: „Platově jsi ale drsně padla, že?“

Markéta: „No určitě! V armádě, když jsem odcházela, jsem měla určitě těch 27.000,-Kč a pak šla v té škole na 5.000,-Kč“ (Markéta 11.1). „Kdybych neprodala ten byt, tak bych vlastně nemohla tu práci ve škole za ty peníze dělat, ale prostě jsem to brala jako koníček, jako že mi to fakt přinášelo to uspokojení úplně velký, a ten smysl mi to dávalo úplně obrovský“ (Markéta 10.7). „Navíc, v tom krámku jsem měla třeba i nulu. Takže i těch 5.000,-Kč v té škole furt byly nějaké peníze, i když malá jistota, tak nějaká byla“ (Markéta 11.2).

Tázající: „Když porovnáš kolektiv v nové práci, je lepší?“

Markéta: „Určitě je tam lepší parta, není to jenom práce, mám tam hodně spřízněných duší. Peníze pro mě nemají cenu v porovnání s lepšími vztahy na pracovišti“ (Markéta 8.3). „V porovnání s armádou jsem zjistila, že když za mnou chodili ti učitelé a stěžovali si na ředitelku, že je taková hodně drsná, hodně bez těch emocí a náladová. A když jsem ji pak poznala osobně, zjistila jsem, že ta ženská je oproti těm vojákům úplně pohodářka, že ti

učitelé mají tu psychiku trošičku někde jinde. Že se hroubí z maličností, že se dokážou rozbřechet, když jim člověk něco řekne“ (Markéta 8.4).

Tázající: „Jak jsi vnímáš to, že už nemusíš dojíždět za prací?“

Markéta: „Já vstávala v 04:40 hod., abych dorazila na posádku, v podstatě můj život byl jenom cesta do práce, z práce, chvílku doma a pak spát. Prostě jsem měla absolutně málo času na sebe. Když jsem v armádě skončila, tak jsem měla i ten časový prostor jít na kurz filozofie, a říkala jsem si, to bych prostě nemohla, kdybych byla v té armádě, od osmi do desíti jezdit někam na kurz“ (Markéta 9.3).

Tázající: „Vnímáš tuto práci jako svoji druhou kariéru?“

Markéta: „**Já to vnímám jako kariéru**“ (Markéta 7.9). „Teď teprve mi připadá, že mám ten pocit, že tam chci vydržet do důchodu, že je to něco trvalého. **Nevím, jestli jako asistent nebo jako vychovatelka**“ (Markéta 11.3). „Až dodělám dálkově to studium vychovatelství, příští rok (ve 2021) už nastoupím v jiné platové třídě, bude to perfektní“ (Markéta 11.4). „Už jsem ve škole na dobu neurčitou, rozhodně je to nějaká jistota, je to takový lepší pocit, přemýšlím o tom, že si vezmu hypotéku“ (Markéta 11.5).

U výše uvedeného textu jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž **Markéta** refletovala priority a perspektivy skrze její nové pracovní místo a to, zda v něm buduje svoji druhou kariéru. Byly to:

- kód 9.1 = rodina jako priorita
- kód 6.2 = změna sociální role
- kód 2.9 = toxické pracovní prostředí (v bývalé práci)
- kód 6.5 = svoboda, volnost, nejkrásnější období
- kód 7.3 = zisk nové práce díky sociálnímu kapitálu, odrazový můstek pro 2. kariéru
- kód 7.4 = solidaristická pracovní orientace / oželení peněz na úkor vysněné práce
- kód 7.7 = seberozvoj (zvyšování vzdělání VŠ) pro budoucí práci
- kód 7.10 = práce baví, pocit štěstí a naplněnosti výkonem práce
- kód 11.1 = příjmový propad
- kód 10.7 = smysl práce a uspokojení na úkor menšímu příjmu
- kód 11.2 = pracovní a finanční jistota
- kód 8.3 = nalezení spřízněných duší v pracovním kolektivu
- kód 8.4 = shoda s vedením, dobrý vedoucí
- kód 9.3 = více volného času pro sebe / absence dojíždění za prací
- kód 7.9 = vnímání nové práce jako 2. kariéry
- kód 11.3 = pocit jistoty, vidina perspektivy v současné práci
- kód 11.4 = anticipace lepší budoucnosti, víra a odhodlání splnit si své cíle
- kód 11.5 = pocit jistoty, vidina perspektivy v současné práci, plánování budoucnosti

Zjištěný výstup u Markéty = Prioritami jsou po změně jejího pracovního místa především rodina, kterou na úkor práce v minulosti uposazovala. Nyní vykonává práci, v níž může skloubit výchovu rodiny a své pracovní povinnosti. Nová práce, kterou chtěla vždy vykonávat, jí dává obrovský smysl, baví ji, je v ní šťastná a znamená pro ni splněný sen. Oceňuje mnohem lepší pracovní kolektiv, minimum stresu a přívětivé vedení a nadřízené. Nemalou devizou je absence dojíždění a mnohem více volného času. Přes finanční platový pokles svoji práci v rámci solidaristické pracovní orientace vykonává velmi ráda, kdy místo **asistenta pedagoga ve školní družině** spatřuje za svoji sociální roli. V nové práci je celkově spokojená. Výkon a možnost pracovat s dětmi a lepší pracovní vztahy staví nad peníze. Nově zvolené místo, narozdíl od armády, nyní vnímá jako budování své kariéry, neměnila by jej a hodlá v něm vydržet ideálně do důchodu. Zároveň si zvyšuje odbornost, aby mohla zastávat vyšší a lépe ohodnocenou pozici. Prodělanou pracovní změnu vnímá jako jednoznačně pozitivní. Nalezení spokojenosti v nové práci jí trvalo cca 6 let.

Milan:

Tázající: „Proč jsi sekl s armádou a šel do civilu hledat něco jiného?“

Milan: „No já vlastně teprve zjišťoval, jestli mě armáda baví a bylo to takový spíš sebepoznávání, co ještě od života chci (Milan 2.3). „Já jsem v tom neviděl smysl“ (Milan 4.1). „I přesto, že jsem měl pěkný nabídky pokračovat v kariéře v armádě (Milan 3.1), tak jsem si to nedokázal představit a šel jsem spíš za hlasem svého srdce“ (Milan 3.2). „Zjistil jsem, že bych chtěl spíš dělat jinou činnost, a to se věnovat dětem třeba, protože mým snem bylo od malička učit a věnovat se výchově dětí“ (Milan 2.4).

Tázající: „Porovnal bys život v civilu a v armádě.“

Milan: „Tak v armádě měl člověk spoustu volna a velice slušný peníze, takže si mohl dovolit nadstandardní život“ (Milan 6.4). „Na druhou stranu jsem právě pořád cítil, jakože nejsem naplněný (Milan 6.5) a byl jsem schopný přijmout zaměstnání s mnohem nižší mzdou, ale prostě jsem se chtěl cítit opravdu šťastný“ (Milan 6.6).

Tázající: „Když jsi odešel z armády, měl jsi dopředu vybrané nové místo?“

Milan: „Neměl jsem místo vybrané dopředu žádné, v tu dobu jsem přijal nějaký nabídky na brigády a v tomhle přechodném období si vyčistil hlavu“ (Milan 5.2). „V té době jsem nastoupil studium na pedagogické fakultě, protože jsem věděl, že se chci věnovat

činnosti ve školství“ (Milan 5.3). „Krátce na to jsem se skrze kamarádky dostal ve 2009 k místu **asistenta pedagoga ve speciální třídě na jedné základní škole pro sluchově postižené děti**“ (Milan 5.5). „Ale tuhle práci jsem po roce přerušil, protože můj táta, který podnikal, se ze dne na den dostal na jednotku intenzivní péče..., a z důvodu toho, aby se nepřišlo o rodinné finance, o majetek..., jsem vlastně začal dělat za něj“ (Milan 6.2). „**Byla to nutnost**, to bychom přišli o všechno“ (Milan 6.8).

Tázající: „Po uzdravení otce bylo co?“

Milan: „Po uzdravení táty jsem se vrátil opět do školství. Na střední škole jsem měl na starosti 2., 3., a 4. ročník studentů, kde jsem **učil tělocvik, výpočetku, když bylo třeba i matematiku, občanku, dějepis**. To mě bavilo moc, ta práce s děckama mě bavila“ (Milan 7.2).

Tázající: „Tam jsi byl jak dlouho?“

Milan: „Z toho místa učitele na SŠ jsem cca po roce ve 2011 odešel, protože jsem se chtěl věnovat mnohem víc sám sobě“ (Milan 8.1). „Řekl bych, že jsem se hodně hledal, byl jsem vnitřně naplněný, ale vnějšně jsem neměl co jíst“ (Milan 8.2). „Přežíval jsem několik měsíců u rodičů, ta situace byla neúnosná a samotnému mi téměř s žádnými příjmy docházelo, že opravdu takhle se žít nedá, že to je nesmysl“ (Milan 9.1). „Protože už jsem byl schopný přijmout jakoukoli práci kvůli penězům, přijal jsem v Krajské nemocnici práci **zahradníka-údržbáře**“ (Milan 9.5). „No, a tak nějak jsem si po třičtvrtě roku pobírání velmi nízkého platu začal uvědomovat, že prostě člověk nemá ani na to, koupit si za 200,- Kč kredit, a začal jsem si hledat nové místo“ (Milan 10.3). „Za dva, tři měsíce jsem získal v Krajské nemocnici **místo referenta na oddělení zadávání veřejných zakázek**, kde jsem se dostal na jiný peníze, můj sociální status markantně stoupl“ (Milan 11.1). „Na tom novém místě byl v té době mým přímým nadřízeným člověk, kterému nevadily takové ty zákulisní přístupy, se kterými jsem se vnitřně neztotožňoval, takže jsem odešel zhruba po třech, čtyřech měsících na téhle pozici“ (Milan 11.2).

Tázající: „Měl jsi dopředu vyhlídnuté jiné místo?“

Milan: „Neměl. Šel jsem na úřad práce a asi zhruba po dvou měsících hledání jsem přijal okolo roku 2013 místo v jedné větší nástrojárně, kde hledali **obsahu souřadnicového stroje** (Milan 12.1), kde jsem se dostal zase na mzdu, kterou jsem měl v armádě“ (Milan 12.2).

„V tu dobu jsem si nedokázal představit, nebo jsem vůbec nevěděl, co taková práce obnáší, protože mě elektrotechnika nezajímala“ (Milan 12.3). „Hlavně jsem ale zjistil, že v tomhle oboru se dají vydělat slušné peníze za to, aniž bych musel prostě někde venku moknout na cvičeních“ (Milan 13.4).

Tázající: „Jak si tuto práci vnímal?“

Milan: „Jako kariéru jsem to nevnímal (Milan 14.2). „Prostě mě ta práce bavila, byl tam skvělý kolektiv, furt jsem cítil jakoby, že to mě hrozně podporovalo, že mám důvěru od ostatních a že mi fandí a věří, jako i to, že jsou spokojení s mojí prací a to prostě člověku dodává sílu“ (Milan 14.3). „A vlastně jsem zjišťoval, že dalším zvýšením své kvalifikace prostě se můžu dostat zase na nějakou lepší pozici, nebo za jednodušší práci víc peněz“ (Milan 14.4). „No a v té době okolo roku 2016 jsem se dostal v té firmě na nějaký finanční strop (Milan 14.5), sebevzdělával se, udělal si nějaké kurzy (Milan 14.6) a po nějaké době přešel do jiné poměrně velké a známé firmy na pozici vedoucího řízení jakosti, kdy tato pozice byla v podstatě **zástupce ředitele**“ (Milan 14.7). „Tato pozice mě naplňovala a tohle byla jedna z prvních prací, nebo vlastně už druhá po té nástrojárně, kdy jsem si říkal, že tuhle práci bych mohl dělat jakoby až do konce života. Že mě prostě tak naplňovala, bavila ta činnost, akorát jsem si říkal, že opravdu ke spokojenému životu k nějakému standardu prostě člověk potřebuje ještě malinko víc peněz, i když už jsem bral dvojnásobek toho co v armádě“ (Milan 15.1). „V této práci jsem byl strašně moc spokojenej prostě, to byla skvělá práce, říkám, nechtěl jsem odejít, ale pak jsme si přestali rozumět s ředitelem, i ve smyslu, že se na jeho místě cítil, být mnou ohrožený, takže jsem radši sám odešel“ (Milan 15.2). „No a potom jsem našel ve 2019 nynější zaměstnání na pozici **specialisty kvality**, kde nyní jsou nadstandartní platové podmínky, což byl hlavní důvod“ (Milan 16.1).

Tázající: „Vnímáš teď tvou současnou práci za kariéru?“

Milan: „Asi kdokoliv jiný by mohl říct, že teď jdu po cestě kariéry, protože vlastně pořád zvyšuji svoji kvalifikaci (Milan 16.2) a vím, kam bych to teďka chtěl dotáhnout. Chtěl bych dosáhnout kvalifikace certifikačního auditora, což je vlastně top pozice“ (Milan 16.3). „Téhle pozice chci dosáhnout jenom proto, že člověk pracuje den, dva v týdnu a má za to prostě balík. Takže já vlastně zvyšuju si kvalifikaci proto, abych měl víc peněz za míň pracovního času. Chci míň pracovat za velice slušný peníze pro to, abych mohl trávit čas s rodinou a se svými přáteli a věnovat se sám sobě“ (Milan 17.1).

U výše uvedeného textu jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž **Milan** reflektoval priority a perspektivy skrze jeho nové pracovní místo a to, zda v něm buduje svoji druhou kariéru. Byly to:

- kód 2.3 = zjišťoval, co chce dělat, zda ho práce baví (pracovní sondáž)
- kód 4.1 = smysl práce jako důležitá priorita
- kód 3.1 = práci v AČR necítil jako kariéru (ač měl tu možnost)
- kód 3.2 = šel za hlasem svého srdce při hledání práce
- kód 2.4 = sledoval svůj pracovní sen
- kód 6.4 = práce v AČR umožňovala nadstandartní život a spoustu volna
- kód 6.5 = práce ho musí naplňovat
- kód 6.6 = priorita štěstí skrze práci na úkor peněz
- kód 5.2 = ochota riskovat při hledání práce
- kód 5.3 = seberozvoj, zvyšování kompetencí
- kód 5.5 = přijal práci, kterou chtěl zprvu dělat (ZŠ učitel)
- kód 6.2 = přijetí práce z nutnosti (obavy o rodinu, nemoc otce)
- kód 6.8 = priorita rodina
- kód 7.2 = práce ho baví (SŠ učitel)
- kód 8.1 = priorita věnovat se sám sobě
- kód 8.2 = kritické období, minimum peněz
- kód 9.1 = řešení vnitřní krize / bod obratu
- kód 9.5 = priorita pracovat pro peníze (zahradník a údržbář)
- kód 10.3 = hledání práce kvůli vyššímu platu
- kód 11.1 = skok v sociálním statusu (referent oddělení zadávání veřejných zakázek)
- kód 11.2 = vnitřní morální bariéra (opuštění lukrativního místa)
- kód 12.1 = ochota riskovat, přijetí práce bez předchozí praxe a zkušenosti
- kód 12.2 = dorovnání ztracené výše platu (AČR 2009 vs CIVIL 2013)
- kód 12.3 = přijetí zcela neznámé práce / bod obratu
- kód 13.4 = bod zlomu v instrumentálním pohledu na výkon práce (platový faktor)
- kód 14.2 = nevnímání nové práce ještě za kariéru (obsluha souřadnicového stroje)
- kód 14.3 = spokojenost v práci, dobrý kolektiv, pocit důvěry, ocenění jeho práce
- kód 14.4 = vidina perspektivy v nové práci, vytyčení cesty a cíle
- kód 14.5 = nespokojenost s platovým limitem, chtěl víc / bod obratu (priorita plat)
- kód 14.6 = seberozvoj, kariévní ambice
- kód 14.7 = povýšení, kariévní postup (zástupce ředitele ve firmě)
- kód 15.1 = nalezení se v práci, vidina perspektivy, chce v práci vydržet co nejdéle
- kód 15.2 = pracovní bariéra ze strany vedení
- kód 16.1 = solidaristická pracovní orientace na novém místě (specialista kvality)
- kód 16.2 = současná práce je vnímána jako kariévní cesta
- kód 17.1 = pracovní motivace, ujasněnost a vytyčení cílů, priorita peníze, čas, rodina

Zjištěný výstup u Milana = V AČR Milan dle jeho slov zjišťoval, co ho baví, a čemu se chce pracovně věnovat, přičemž stejnou otázku řešil v zaměstnáních, kterými na trhu práce prošel. Milanovi priority při výběru prací se v průběhu času měnily. Nejprve se rozhodl věnovat práci, kterou chtěl vždy vnitřně dle hlasu svého srdce vykonávat, a to výchově dětí. Z tohoto důvodu prošel dvěma učitelskými posty, přičemž v rámci těchto profesí si začal dodělávat vysokoškolské vzdělání. Další prioritou v jeho životě byl osobní a duchovní rozvoj, kvůli čemu upozadil zaměstnání a ocitl se v ekonomické nouzi. Aby se vymanil z hmotné nouze, byla jeho prioritou přijmout jakoukoli, byť špatně placenou práci. Časem se jeho náročnost na výši platu postupně ale pravidelně zvyšovala, avšak ne za cenu jeho morálních zásad. Bod obratu v jeho pracovní rovině nastal uplatněním se pro něho ve zcela novém oboru strojírenství, kdy v této práci se tzv. našel, práce ho bavila a byl v ní spokojený. Dalšími podstatnými prioritami zde byl pocit celkově skvělé práce, velmi dobré vztahy na pracovišti, podpora kolegů, důvěra vedení a pocit, že jej práce vnitřně naplňuje. Zde také zjistil, že zvyšováním svého dovednostního a znalostního portfolia se může dostat na velmi dobře placená místa. Svůj životní standard nabyl zpět v roce 2013. Od této doby je citelně znát jeho instrumentální pracovní zaměření na co možná nejvyšší platové ohodnocení, kdy pro jeho dosažení neustále investuje do svého seberozvoje a sebevzdělávání.

V současnosti jsou jeho priority vysoký plat a více volného času, který by mohl věnovat sobě a rodině. **Nynější místo specialisty kvality** vnímá cca od roku 2019 jako kariérmí cestu. Perspektivy skrze zvolený obor spatřuje v pracovní motivaci, zacílené na dosažení ještě vyšší a lépe honorované pracovní pozice a získání více volného času.

Zvolenému oboru by se chtěl ideálně věnovat do konce života, jelikož v něm spatřuje perspektivu, svoji budoucnost a možnost seberealizace a v neposlední řadě vydobytí syntetického statusu. Milan chce opět jako v AČR mít práci, která mu umožní nadstandartní způsob života se spoustou volna ale s tím rozdílem, že ho práce navíc musí vnitřně naplňovat a bavit. Nalezení spokojenosti v nové práci mu trvalo 10 let po odchodu z AČR.

Patrik:

Tázající: „Co pro tebe bylo hlavním impulzem při hledání nové práce?“

Patrik: „Rozhodl jsem se, že chci být doma. Že chci být blíž k domovu a rodině. Místo 150 km to mám nyní do práce jen cca 16 km“ (Patrik 2.3).

Tázající: „Podle čeho jsi hledal novou práci?“

Patrik: „Já jsem práci sehnal prakticky v oboru“ (Patrik 9.2). „Napadlo mě, že jako voják bych mohl mít nějakou průpravu pro policii, takže nebyl problém s nástupem k Městské policii, kde **dělám strážníka-okrskáře**“ (Patrik 4.1).

Tázající: „V čem je tvoje nová práce oproti armádě jiná?“

Patrik: „Armáda měla výhodu v tom, že mi poskytovala větší zábavu se zbraněmi. Tady člověk nemá šanci si tak s těmi zbraněmi zatrénovat. Zase nevýhoda byla, že v armádě dali rozkaz a člověk musel. Tady přijdou se slovy mohl bys, potřebujeme pomoc. Není to, že musíš jít, ne, potřebujeme, mohl bys, ten přístup je lepší“ (Patrik 4.2). „Ten kolektiv u městské, ti lidi dokážou se semknout, všichni jsou maximálně vstřícní, aby ti pomohli. Takže jako vyšší profesionalita, tady ta spolupráce je daleko lepší, a vím, že se na kolegy můžu spolehnout, že mě podrží oproti armádě, kde to vlastně bylo rozhádané a nikdo s nikým pořádně nespolupracoval“ (Patrik 4.3). „V armádě to bylo každý sám za sebe. Lidi tam donášely veliteli za nějaké osobní odměny. Z toho jsem byl hnusně rozčarovaný. Čekal jsem kolegiální a jako ne. U městské je ta kolegiální daleko větší“ (Patrik 11.2).

Tázající: „Má tvá nová práce nějaké výhody, co pozitivně kvituješ?“

Patrik: „V téhle práci se setkáváme s obrovským množstvím lidí, různých lidí, je to víc multi. Práce mě naplňuje, mě naplňovala i ta u armády, ale policie je pestřejší. U armády to prostě bylo takový tupý. Člověk ráno přišel do práce, na bráně odevzdal mozek, a potom šel domů a zase si ho vyzvedl, aby ho tam náhodou nezapomněl“ (Patrik 5.2). „Vojáci žijí v takové bublině, prostě ta armáda je takový uzavřený svět, který s tím vnějším nemá moc společného“ (Patrik 5.1).

Tázající: „Takže práce u Městské policie tě baví, jsi zde spokojený?“

Patrik: „Tady ta práce mě prostě baví víc, protože jsem se v ní našel. Můžu dělat to, co mě baví. Tamta práce v armádě mě taky bavila, ale bylo to takový prázdný, takový až moc otrocký. Tady nad tím musím víc přemýšlet“ (Patrik 7.1). „Když jsem jezdil na oznámení, tak mě to nebralo, protože člověk neměl čas se zastavit, pokecat s lidmi. **Ted'ka jsem od roku 2017/2018 okrskář**, vlastně mým hlavním úkolem je povídat si s lidmi, řešit jejich problémy. Je to prostě o té komunikaci s lidmi. Víc mě to baví, je to vlastně o tom, co já chci dělat“ (Patrik 6.1). „Ráno mě pustí do světa, v rajonu dělej, co uznáš za vhodný, nestarají se o mě“ (Patrik 5.3).

„Tady nepřijdu do práce s tím, sakra, co mě dneska čeká, co musím udělat, tohle já neznám, protože práci si domů nenosím. V tomhle mám teda zase čistou hlavu“ (Patrik 6.2). „Zjistil jsem, jakou pohodu já na tom okrsku mám a nikdo mě tam z vedení neotravuje. V armádě nad tebou stál věčně nějaký nadřízený a kontroloval, jestli děláš, jak to děláš, furt nějaká buzerace, tady ne. U městské jsem garantem já své práce, všechno je na mě, jak si to zařídím, jak si to udělám, takové to bude“ (Patrik 10.1).

Tázající: A co porovnání nějakého tvého sociálního statusu, prestiž, příjem apod.?”

Patrik: „Nějaká prestiž, nějaký status, všechno je to plus mínus asi všechno stejný, takže já bych v tom nějakou svou degradaci, že jsem strážník, neviděl. Ať tam nebo tady, tak finanční příjem je plus mínus stejný. Tady jsem si nepomohl ani nepohoršil, prostě prestiž i práce zůstává stejná“ (Patrik 7.2).

Tázající: „Co pro tebe bylo v nové práci nejobtížnější?”

Patrik: „Do dneška mám problémy jezdit jen tak. To mám z armády, že bez rozkazu se kolečka netočí. U té městské pokud jsem například nevěděl, kam mám jet, tak jsem prostě radši stál na místě. Takže to vidím na sobě, že prostě ten voják, když tu práci dělá dlouhou dobu, tak s tím má strašný problémy“ (Patrik 10.2).

U výše uvedeného textu jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž **Patrik** reflektoval priority a perspektivy skrze jeho nové pracovní místo a to, zda v něm buduje svoji druhou kariéru. Byly to:

- kód 2.3 = prioritou blízkost rodině, minimum dojíždění za prací
- kód 9.2 = nová práce blízká té minulé
- kód 4.1 = zhodnocení a přenos znalostního portfolia do nové práce (transfer dovedností)
- kód 4.2 = korektní vztahy na pracovišti
- kód 4.3 = větší profesionalita v kolektivu
- kód 11.2 = větší kolegiálnost v kolektivu
- kód 5.2 = práce ho naplňuje
- kód 5.1 = AČR uzavřený svět, izolace od vnějšího světa
- kód 7.1 = v práci se našel
- kód 6.1 = práce ho baví / pestrost práce
- kód 5.3 = volnost při práci, možnost rozvrhnout si práci podle sebe
- kód 6.2 = čistá hlava / “*nenošeni*” práci domů
- kód 10.1 = pracovní spokojenost / minimum stresu
- kód 7.2 = stejný syntetický status
- kód 10.2 = stereotyp z bývalé práce

Zjištěný výstup u Patrika = Mezi jednoznačné Patrikovi pracovní priority patří akceptovatelné dojíždění za prací, možnost být nablízku své rodině, příležitost uplatnit a zhodnotit své znalostní a dovedností portfolio. V nové práci oceňuje celkově profesionálnější a kolegiálnější kolektiv, vstřícné a korektní vztahy s vedením, minimum kontroly a obtěžování ze strany nadřízených, pestřejší a samostatnější práci, s možností rozvrhnout si ji podle svých představ. **Nová práce strážníka-okrskáře u Městské policie jej baví, naplňuje, kdy ve výkonu této práce se dle jeho slov našel.** Na své práci, v níž pociťuje spokojenost, oceňuje možnost být v kontaktu s lidmi a řešit jejich problémy. Jeho syntetický status oproti AČR neklesl po žádné stránce. Z Patrikova vyjádření lze konstatovat, že tuto práci ve smyslu budování své **2. profesní kariéry nepovažuje.** Svoji pozici vnímá jako své zaměstnání, v němž hodlá i nadále pokračovat, přičemž v době výzkumu neuvažoval o pracovní změně. Událo pracovní změnu v jeho životní dráze vnímá pozitivně. Nalezení spokojenosti v nové práci mu trvalo cca 2-3 roky.

Václav

Tázající: „Kdy a jak jsi hledal nové zaměstnání?“

Václav: „V roce 2009 mi byl ukončen služební poměr a od 1.1.2010 jsem nastoupil na novou pozici v rámci Policie ČR, která mi byla nabídnuta ještě ve služebním poměru cestou intervence od krajského policejního ředitele“ (Václav 1.2). „Jelikož tím, že vzniklo Krajské policejní ředitelství, tak sháněli nové lidi na konkrétní pozice, kdy jsem přijal **civilní místo pracovníka oddělení utajovaných informací**, tedy v podstatě něco, co jsem dělal v armádě (Václav 5.1), s tím, že jsem se domluvil s ředitelem policie, že až dodělám vysokou školu, na kterou nastoupím, tak že mě pak převede do služebního poměru“ (Václav 5.2).

Tázající: „Proč jsi přijal nové místo?“

Václav: „Musel jsem začít řešit rodinnou situaci, sehnat si zaměstnání, sehnat peníze tak, abych byl schopen živit rodinu“ (Václav 4.2). „Moje obavy byly zabezpečit rodinu, bohužel v rámci toho ekonomického škrtání ve státní správě (v roce 2009) ta nabídka, kterou jsem od PČR dostal, nebyla tak atraktivní, jelikož jsem skončil takřka na polovině platu, co jsem měl v armádě“ (Václav 4.6).

Tázající: „Co všechno ta pracovní změna kromě poklesu příjmu ještě znamenala?“

Václav: „Ta změna už jiný vliv v podstatě neměla, protože to postavení občanského zaměstnance policie nebylo zase tak daleko od té armády. Ty činnosti byly podobné“ (Václav 5.6). „Díky tomu, že jsem měl dohodu s ředitelem, mohl jsem nastoupit na vysokou školu, což byl přínos, od kterého jsem se v roce 2017 dále odpíkl a přešel **do služebního poměru**“ (Václav 5.7) **na Policejní prezidium do úseku náměstka pro kriminální policii**“ (Václav 5.8).

Tázající: „Kdyby si tehdy nedostal nabídku od krajského ředitele policie, jak bys sháněl nové pracovní místo?“

Václav: „No sháněl bych jiné místo v rámci bezpečnostních sborů, případně z jiných organizací ČR, protože 8 roků jsem dělal v bezpečnostním sboru, měl jsem nějaké zkušenosti, nějaké know-how, tak proč toho nevyužít? A nenabídnout ty své schopnosti, které jsem měl, které jsem získal“ (Václav 6.3). „Kompetence, které jsem v armádě získal, užívám i dnes ve svém současném povolání a dalo mi to tu možnost, naučit se spolupracovat s ostatními, pracovat v týmu, spolehnout se i na jiné v rámci nějaké subordínace“ (Václav 6.2). „Oproti práci v armádě jsem nyní více v kontaktu s lidmi, více jezdím po republice a tím pádem se setkávám s více skupinami osob“ (Václav 6.1).

Tázající: „Co pro tebe bylo v civilu nejtěžší?“

Václav: „Že jsem šel na civilní tabulku, samozřejmě že to bylo nepříjemné, ale s tím se nějak dalo žít“ (Václav 6.4).

Tázající: „Co pro tebe při hledání nové práce bylo podstatné?“

Václav: „Čekal jsem, že najdu nějaké zaměstnání, které mě bude bavit a bylo mi úplně jedno, jestli to bude ve státní správě nebo v civilním sektoru v oboru, ve kterém jsem se vyučil“ (Václav 7.1).

Tázající: „Jak nyní vnímáš svoji práci?“

Václav: „Tak určitě se v tom vidím, snažím se ji dělat tak jako v armádě, abych se pod ní mohl podepsat. Výhodou oproti armádě je, že je mě vidět a můj velitel o mně ví a tím pádem mi svěřuje těžší a těžší úkoly a tím pádem stoupám v hierarchii výš a výš“ (Václav 7.5).

Tázající: „Vnímáš současnou práci za kariéru?“

Václav: „No, tak asi by se to tak dalo nazvat, nebo někteří by to tak asi vnímali. Vnímám to jako nějakou etapu, v **podstatě je to nová kariéra**“ (Václav 7.4).

Tázající: „Kdybys tehdy z AČR neodešel, byl bys dneska tam, kde seš?“

Václav: „No rozhodně ne! V konečné fázi to pro mě bylo pozitivum“ (Václav 7.6). „Nevýhoda je, že mi trvalo 8 let, než jsem se vrátil zpět do služebního poměru, což je ohledně výsluhy zbytečně dlouhá doba“ (Václav 8.1). „Ale jinak toho nelituji, ty znalosti, které mám, zase používám dál a **na tu pozici, na kterou jsem se teďka dostal společně s vysokou důstojnickou hodností, je pro mnohé nedosažitelná**“ (Václav 8.2).

Tázající: „Kdybys s těmi zkušenostmi, co dneska máš, mohl něco změnit, co by to bylo?“

Václav: „Možná bych už rovnou při odchodu z armády sháněl místo do služebního poměru, ale je otázka, jestli bych v tu dobu nějaké místo našel. Pokud bych měl ty kontakty, které mám nyní, tak by se hledalo lépe, pokud bych ty kontakty neměl, tak bych byl bez šance, jako jsem byl tenkrát“ (Václav 8.3).

U výše uvedeného textu jsem z citací zaznamenal a vyzdvihl z kódů ty informace, v nichž **Václav** reflektoval priority a perspektivy skrze jeho nové pracovní místo a to, zda v něm buduje svoji druhou kariéru. Byly to:

- kód 1.2 = priorita rychlost nalezení nové a jisté práce
- kód 5.1 = nová práce oborově blízká té minulé
- kód 5.2 = psychologická smlouva / seberozvoj studiem VŠ
- kód 4.2 = priorita rodina
- kód 4.6 = obava o zabezpečení rodiny, propad příjmu o 50%
- kód 5.6 = výkon de facto totožné práce (minulá vs současná práce)
- kód 5.7 = seberozvoj, podpora zaměstnavatele / dodržení psychologické smlouvy
- kód 5.8 = splnění priority (návrat do služebního poměru)
- kód 6.3 = uplatnění a zhodnocení svého know how
- kód 6.2 = osvojení nových kompetencí / dobrý pracovní kolektiv
- kód 6.1 = styk s lidmi, možnost zisku sociálních kontaktů
- kód 6.4 = negativum místo mimo služební poměr
- kód 7.1 = priorita práce ho musí bavit
- kód 7.5 = nalezení se v práci, spokojenost vedení s jeho prací, podpora a důvěra od vedení
- kód 7.4 = vnímání nové práce jako 2. kariéry
- kód 7.6 = pracovní změna jako pozitivum
- kód 8.1 = dlouhý návrat sociálního statusu (8 let)
- kód 8.2 = spokojenost v práci / spokojenost s pracovním postem
- kód 8.3 = sociální kapitál jako nesporná výhoda při hledání práce

Zjištěný výstup u Václava = Prioritou Václava bylo sehnat jistou a stabilní práci, pokud možno co nejrychleji, v obavě o zabezpečení jeho rodiny, nalezení práce, která by ho bavila, a v níž pracovní činnost odpovídala předešlému pracovnímu místu. Mezi další jeho priority patřila možnost postupem času přejít zpět do služebního poměru a opětovně budovat kariéru. Nemalou devizou je dobrý pracovní kolektiv, podpora a důvěra vedení, možnost seberozvoje, osvojení si nových kompetencí a dovedností, umožnění dostudování vysoké školy při zaměstnání, styk s lidmi a v neposlední řadě zisk nových sociálních kontaktů. Václav se na současném postu dle jeho slov našel, jelikož mohl plně uplatnit své know how z minulé práce. Nyní je zpět ve služebním poměru, kde coby důstojník zastává vysoký post v rámci PČR. **Svoji práci nyní vnímá jako budování 2. kariéry.** Celkově u něho nastalou pracovní změnu s odstupem času vnímá za pozitivně prožitou životní etapu. V byrokraticky orientované práci, na pozici **náměstka pro kriminální policii na Policejním prezidium** se cítí být spokojený, kde po dlouhých 8 letech nabyt zpět svůj syntetický status, kdy jeho návrat do služebního poměru vnímá nejen jako budování své 2. profesní kariéry, ale i ve smyslu perspektivní a smysluplné práce, znamenající kariérní posun směrem výš.

U 4. klíčové otázky, jak komunikační partneři reflektují své perspektivy a priority skrze jejich nová pracovní místa a zda v nich budují svoji 2. kariéru, jsem zaznamenal nejčastěji pojmy:

- | | | |
|-------------------------------|------------------------------|----------------------|
| - práce musí jedince bavit | - chuť a elán do práce | - spokojenost |
| - uplatnění svého know how | - cílevědomost a ambice | - vnitřní naplněnost |
| - touha, sny a ambice | - jistota práce | - smysl práce |
| - rodina | - nedojíždění | - volný čas |
| - vidina budoucnosti | - perspektiva | - málo stresu |
| - možnost studovat při práci | - dobré pracovní prostředí | - seberozvoj |
| - seberealizace | - podpora zaměstnavatele | - ohodnocení |
| - rychlost nalezení práce | - zisk nových kompetencí | - kariérní restart |
| - dobré vedení a kolektiv | - profesní růst | - kariérní růst |
| - syntetický status | - štěstí a radost | - pozitivní změna |
| - podpora kolektivu /blízkých | - pracovní úspěch / výsledky | - ochota riskovat |

Ze shora uvedených pojmů jsem vyzdvihl ty, které komunikační partneři při volbě jejich nového pracovního místa a v rámci budování 2. kariéry shodně považovali za nejvíce podstatné a ovlivňující. Tyto pojmy jsem následně rozčlenil do dvou skupin na:

vnitřní faktory, do nichž řadím:

- pracovní motivaci (chuť, elán do práce, pracovní návyky, odpovědnost, spolehlivost),
- rychlost získání nové práce,
- podobnost vykonávané práce (ve smyslu příbuznost s vystudovaným či vykonávaným oborem),
- práce jedince musí bavit (ve smyslu, kdy práce jedince baví, ale finančně jej neuspokojuje, nebo naopak práce jedince finančně uspokojuje, ale jako taková ho nebaví),
- pracovní spokojenost (ve smyslu, kdy práce jedince baví),
- pracovní zadostiučinění (vnitřní pocit z dobře vykonávané, event. prospěšné práce, též ocenění vykonávané práce okolím – sociální prestiž vykonávané práce),
- smysluplnost práce (pro jedince, který ji vykonává),
- pracovní elán, chuť do práce,
- pracovní sen, (ve smyslu chtění vykonávat vysněnou, vytouženou práci),
- pracovní seberealizace (ve smyslu rozvoje a uskutečnění svých pracovních ambic, plánů, cílů, tzv. *nalezení se ve své práci*),
- možnost zhodnocení a využití znalostního a dovednostního portfolia jedince v nové práci (ve smyslu transferu svého know how z bývalé práce),
- možnost seberozvoje (ve smyslu posunutí se v oboru po znalostní i dovednostní stránce),
- možnost pracovního postupu (ve služebním či pracovním postavení kariérně stoupat, být povyšován, též vnímání práce jako své druhé kariéry),
- práce jako kariéra (vnímání výkonu své práce jako dosažení konkrétní stanovené mety),
- nová práce jako kariérní restart (ve smyslu odrazového můstku k získání lepší práce),
- práce jako prostředek pozitivních pocitů (štěstí, radost, výplň času, těšení se do práce, aj.),
- pracovní jistota, stabilita,
- chuť nadále pokračovat v nové práci, vidina budoucnosti ve stávající práci,
- práce jako nástroj či prostředek znovunabytí svého sociálního statusu,
- možnost skloubení studia s prací, práce jako možnost seberozvoje
- nová práce jako pozitivní změna (ve smyslu všechno zlé je pro něco dobré)

- nízko stresová práce (náplň práce, pracovní prostředí, kolektiv, vedení apod.),
- možnost vykonávat práci samostatně (možnost rozvrhnout si práci podle sebe),
- nenošení si práce tzv. domů („pocit čisté hlavy“)

a

- **vnější faktory**, k nimž jsem přiřadil:

- pracovní náplň/povaha práce (ve smyslu pracovní činnosti lehké, těžké, práce náročné fyzicky, psychicky, práce s lidmi, vedení podřízených apod.),
- pracovní prostředí/pracovní klima, (komplexně exteriér, interiér, hluk, prach, noční práce, rizikovitost vykonávané práce apod.),
- pracovní kolektiv (nadřízení, podřízení, kolegové, zákazníci, klienti, žáci, studenti, pacienti, chovanci apod.),
- podpora vedení a nadřízených (nadstandartních či velmi korektní reciproční vztahy)
- plat, mzda, benefity,
- blízkost/dostupnost práce (ve smyslu dojíždění za prací, časové hledisko),
- rodinné hledisko,
- časový faktor (ve smyslu dostatku volného času),
- možnost u firmy, či organizace kariérně stoupat,
- pestrost nové práce (ve smyslu nestereotypní či nemonotónní činnosti),
- možnost získání nových pracovních kompetencí,
- nízká kontrola (obtěžování) ze strany nadřízených,
- možnost rozšíření sociálního okruhu (tzv. sociální bubliny).

Z naračnických příběhů jsem rovněž u 4. pomocné výzkumné otázky vyzoroval řadu společných prvků, a to v podobě vnitřních a vnějších faktorů viz výše, které komunikační partneři reflektovali ve smyslu jejich priorit a perspektiv skrze pracovní místa, v nichž nacházejí nová uplatnění při možnosti opětovného budování 2. kariéry. Tyto nejčastěji zmíněné pojmy jsem v rámci otevřeného kódování vzájemně komparoval a k již pojmenovaným třem výchozím kategoriím (pracovní odchod, mobilizační kapitál, pracovní změna), vytvořil další výchozí kategorii, kterou jsem nazval **pracovní motivace**, jelikož tento výraz dle mého soudu komplexně vyjadřoval všechny shora uvedené pojmy.

U poslední vyvstalé **kategorie = pracovní motivace**, jsem v jednotlivých příbězích z otevřeného kódování u 4. klíčové otázky vysledoval, že v rámci **priorit ve vztahu k nové práci**, byli všichni respondenti silně orientovaní na svoji budoucnost, měli velikou snahu, chuť a motivaci o rychlé začlenění se na trh práce, kdy uchycení na pracovním trhu, se u všech podařilo v poměrně krátké době, a to v řádu několika týdnů od jejich propuštění z armády. Zároveň komunikační partneři disponovali lidským a sociálním kapitálem, odhodláním, sebedůvěrou, ambicemi a představou o své budoucí práci, v níž by mohli ideálně uplatnit své sny, touhy, ambice, zhodnotit svůj nabytý dovednostní a znalostní kapitál, byla blízká jejich (vy)studovaného/vyučeného pracovního oboru a domovu (faktor dojíždění za prací), kdy zároveň byli ochotni riskovat a zkusit pro ně začít ve zcela novém pracovním prostředí a oboru, bez předchozí praxe či znalostí. Nemalou roli při hledání nové práce hrála jistota a stabilita pracovního místa s ohledem na všechny složky syntetického statusu. Pro 3/5 respondentů byla rodina při hledání nové práce zásadním faktorem.

Na pracovním trhu pak bývalí vojáci v tomto výzkumu hledali především takovou práci, která odpovídá jejich zájmům, plánům a představám, přičemž nová pracovní činnost je musí především bavit, vnitřně naplňovat, musí být smysluplná a umožňovat jim seberealizaci, seberozvoj, sebeuspokojení, pracovní úspěch a v neposlední řadě ideálně kariérní postup. Dobrý pracovní kolektiv, spolupracovníci, vedení, jakožto málo stresové pracovní prostředí, volnost při práci, samostatnost, podpora zaměstnavatele při seberozvoji, možnost opětovně sloužit ve služebním poměru a výše platu, patřily mezi další důležité pracovní činitele.

Všichni respondenti shodně uvedli, že ztráta jejich platového ohodnocení z AČR při přechodu na trh práce, znamenala finanční šok směrem dolů, kdy příjmy u 4/5 respondentů významně poklesly zhruba o polovinu. Zde se vojenský plat ukázal jako jasný benefit, umožňující konkrétní prvky sociálního statusu v podobě životního standardu a životního stylu. Byť nikdo z komunikačních partnerů nezpochyboval důležitost výše příjmu, nebyl zcela zásadním prvkem u všech respondentů. U jednotlivých naprosto zásadních priorit při výběru nové práce, jsem u každého respondenta vyzdvihl 3 naprosto klíčové, byly to:

Za nejdůležitější priority v rámci nově nalezených pracovních míst, lze jmenovat:

Luboš: Rychlost nalezení práce, uplatnění jeho know how, služební poměr, práce ho baví.

Markéta: Smysl práce, výkon vysněné práce s dětmi, rodina, práce ji baví.

Milan: Peníze (vysoký plat), volný čas, rodina, práce ho baví.

Patrik: Vzdálenost do práce, uplatnění know how, pracovní pohoda, práce ho baví.

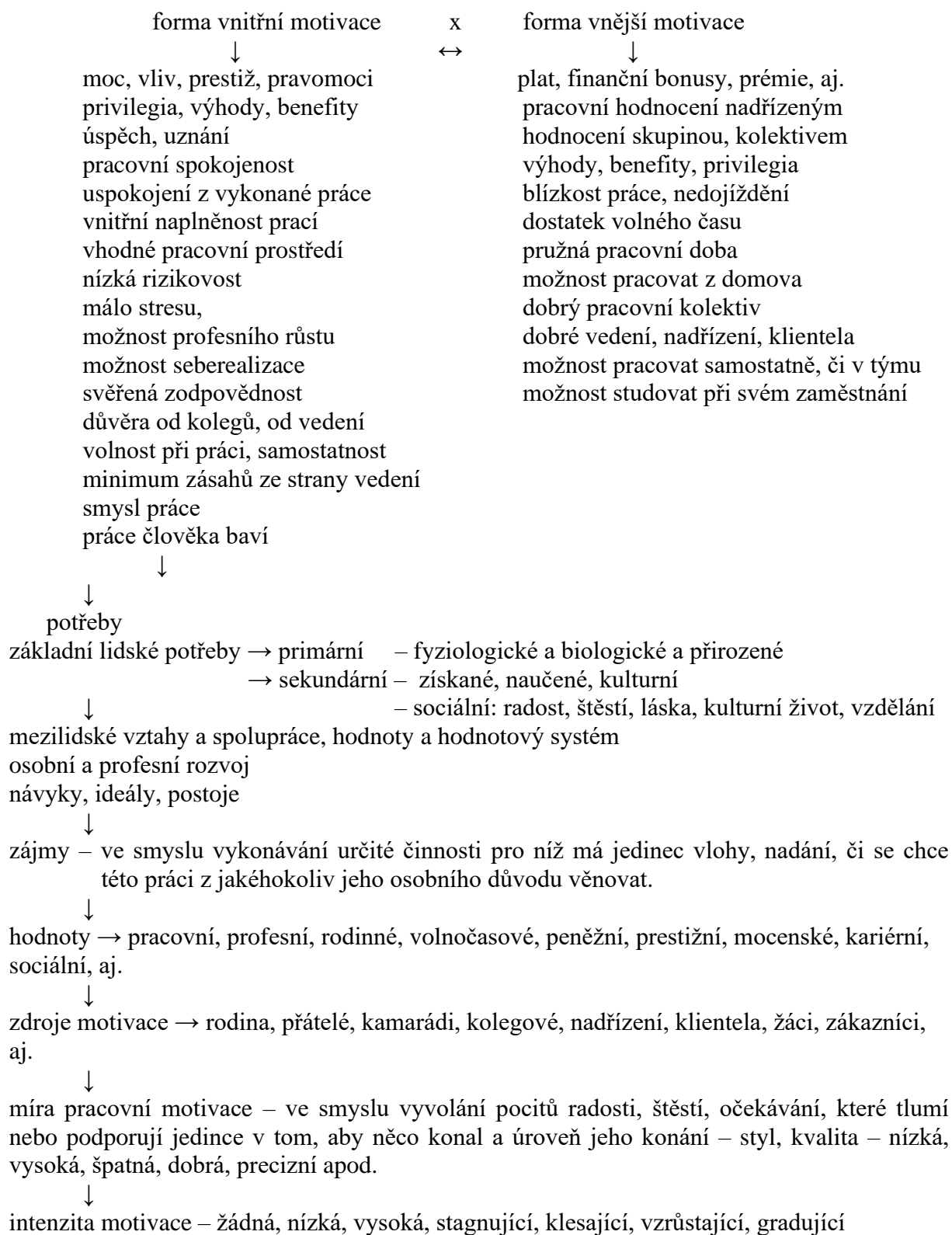
Václav: Rychlost a jistota při nalezení práce, rodina, služební poměr, práce ho baví.

Za perspektivy bývalých profesionálních vojáků ve vztahu k nové práci lze uvést pro mě překvapivé zjištění, že všichni respondenti vyjádřili celkovou spokojenost ve své nové práci, která tím, že je baví, dává jim smysl, cítí se v ní sebejistí, mají okolo sebe dobrý kolektiv i nadřízené, v ní chtějí setrvat a vydržet co nejdéle. V době prováděného výzkumu ani jeden z komunikačních partnerů neuvažoval o tom, že by svoji současnou práci změnil. Další nečekanou věcí pro mě bylo, že respondenti s odstupem času, byť stále někteří pociťují nemalou a stále bolestivou křivdu v podobě předčasného vynuceného odchodu z AČR, hodnotí tuto celkovou prožitou pracovní (kariérní) změnu, která se v jejich životě udála za pozitivní a prospěšnou.

Díky ní se pracovní, znalostně i kariérně posunuli na zcela jinou a pro ně lepší sociálně statusovou úroveň. Zároveň respondenti jejich zastávané pracovní pozice vnímají jako své sociální role a současně i jako nově nabytý sociální status.

Ohledně priorit a perspektiv ve vztahu k nové práci jsem i zde u pracovní motivace, coby 4. výchozí kategorie hledal dle míry, intenzity, formy a doby její dimenzionální rozsah:

Dimenzionalizace 4. výchozí kategorie – pracovní motivace



- syndrom vyhoření, nalezení svého limitu
- workoholismus, přepracovanost

↓
 doba motivace – krátkodobá, dlouhodobá, přechodná (dočasná), trvalá (stálá), neutuchající
 – po určitou dobu orientovanou pouze na dosažení konkrétního cíle, mety

↓
 rychlost nalezení práce – do několika dnů, týdnů, měsíců, let → dlouhodobá vs. krátkodobá
 nezaměstnanost

↓
 Kdo jej motivoval k nalezení práce? - on sám, rodina, kolektiv, přátelé, internet, média apod.

↓
 Pracuje člověk rád? X Pracuje člověk nerad – proč? - špatný plat
 - špatné pracovní prostředí
 - špatné vedení, kolektiv
 - špatná pracovní náplň
 - pracovní nespokojení
 - pocit vnitřní nenaplněnosti,
 - pocit nedocení,
 - smysluplnost práce a její přínos,
 - časové hledisko,
 - hledisko dojíždění,
 - minimum či žádné benefity,
 - náplň práce mimo obor,
 - práce pouze jako nutnost obživy,
 - možnost kariérního postupu,

↓
 malá, mizivá, žádná, zdlouhavá, nejistá

↓
 povaha člověka → člověk pracuje nerad x rád

↓
 Vyhýbá se práci, musí být neustále kontrolován, podněcován k práci motivován pomocí odměn a trestů, neaktivní, pasivní, lhostejný, lajdácký, nedochvilný, nezodpovědný, laxní, neambiciózní, odevzdaný, zbrklý, zapomnětlivý, nespolehlivý, netvořivý, negativní, vyvolávající konflikty, netýmový, egoistický, rigidní, sobecký, se sklony k alkoholismu či k nadužívání jiných OPL apod.

→ člověk pracuje rád

↓
 Člověk je přirozeně sám aktivní, tvořivý, ochotný, zodpovědný, kreativní, flexibilní, spolehlivý, pilný, dochvilný, je týmový hráč, ambiciózní, identifikuje se s filozofií a cíli organizace, sebevzdělává se, profesně se zdokonaluje, v kolektivu je oblíbený, nekonfliktní apod.

Dimenzionalizací pracovní motivace jsem rozprostřel ty části motivace, vyvstalé z kontextu sdělených a vyselektovaných naračnických dat, při zjištění priorit a perspektiv, které komunikační partneři vnímají ve vztahu k jejich nově zvolené a zastávané práci.

Nyní se dostávám k poslední části 4. pomocné výzkumné otázky, kde předložím, v jakých konkrétních oborech dotázaní bývalí vojenští profesionálové nově pracují, přičemž neopomenu uvést, zda na současných místech a pozicích budují svoji 2. kariéru.

Ohledně vnímání nových pracovních pozic v rámci 2. kariéry z narácí vyplynulo, že pro **Luboše, Markétu a Václava** byla změna pracovního místa odrazovým můstkem, pro budování jejich 2. kariéry, kterou na jejich současných postech budují. **Milan** rovněž své nové pracovní místo vnímá jako kariérní cestu s jasně vytyčeným cílem, kdy on sám konkrétně kariérně míří za jím vytyčenou metou. Pouze **Patrik** své nové zaměstnání ve smyslu 2. kariéry nepovažuje, neboť zastává a vykonává dle jeho slov de facto obdobné pracovní postavení. **Celkem tedy 4/5 respondentů svá nová pracovní místa považují za budování jejich 2. kariéry.**

U každého narátora jsem následně s ohledem na shora popsané, ve stručnosti shrnul jejich **kariérní vnímání ve vztahu k minulé a současné vykonávané práci.**

- **Luboš** práci v AČR od počátku považoval za svoji kariéru i povolání, ve kterém chtěl i nadále pokračovat, což mu bylo cestou vedení, s nímž měl spory, nedobrovolně a předčasně přerušeno. Práci pro Vězeňskou službu od počátku vnímal jako kariérní restart, kde začínal jako civilní zaměstnanec na pozici vychovatele, v níž zúročil studovaný vysokoškolský obor, přičemž na krátkou dobu toto místo opustil, aby zkusil pracovat na pozici vedoucího odboru kanceláře primátorky. Následně se vrátil zpět k Vězeňské službě, kde byl speciálním pedagogem. V současnosti své nové služební místo **učitele odborných předmětů u Vězeňské služby ČR** opětovně **považuje za 2. kariéru**, jelikož se vrátil zpět do služebního poměru, v němž dosáhl hodnosti kapitána. Od doby, kdy byl v AČR velitelem družstva v hodnosti podpraporčíka, se dle jeho slov po dlouhých 11 letech dočkal obnovení svého sociálního i syntetického statusu. Současná pracovní činnost ho baví, naplňuje a je v ní spokojený. Za velké pozitivum v nové práci považuje vedle dosahování pracovních úspěchů

rovněž podporu ze strany svého nadřízeného, který mu umožnil sebevzdělávání, seberozvoj a v budoucnu další pracovní postup, resp. kariérní růst. V neposlední řadě mezi klady nového služebního zařazení, považuje blízkost výkonu práce a s tím spojenou absenci dojíždění, neboť nedaleko svého pracoviště i bydlí a založil rodinu. Prodělanou pracovní změnu považuje za pozitivum.

- **Markéta** pozici mladšího pracovníka štábu v hodnosti rotmistra, za svoji kariéru v AČR nikdy nepovažovala. Viděla ji pouze jako dobře placené zaměstnání, ve kterém byla ale značně nespokojená a frustrovaná, a proto na vlastní žádost odešla. Po odchodu z armády začala podnikat. Splnila si svůj sen v podobě otevření svého vlastního menšího obchodu se zdravou výživou. Tento podnikatelský záměr ji bohužel nevyšel, jelikož po cca jednom roce zkrachovala a byla nucena vzniklé dluhy umořit prodejem svého bytu. I přes podnikatelský nezdar toto období považuje za jednu z nejkrásnějších a nejšťastnějších etap svého života, a také za odrazový můstek v její kariéře, kterým skrze své zákaznice našla současnou práci **asistenta pedagoga ve školní družině na základní škole**, kdy tuto práci považuje za pravý opak činností, jež musela vykonávat v armádě, ať již s ohledem na samotnou náplň práce, kolektiv či nadřízené. Nové pracovní místo vnímá za jeden z dalších svých splněných snů, jelikož práci s dětmi ji baví a dává obrovský smysl. Současné **pracovní místo vnímá jako svoji 2. kariéru** a vysněné povolání, v němž chce vydržet ideálně do důchodu. Svým odchodem z AČR si dle jejích slov významně vyjma platu, polepšila ve všech směrech a skrze mnoho zlého prožitého by nyní neměnila. Za pozitivní změnu řadí méně stresu, nabytou sebedůvěru, zlepšení vztahu s muži, více volného času nejen na sebe, ale i na rodinu, čemuž přispívá zejména to, že pracuje a zároveň bydlí ve stejném městě. Svoji práci považuje za stabilní, kdy znovunabytí sociálního statusu dosáhla po 6 letech.

- **Milan** po celou dobu dvou let, co byl v armádě zjišťoval, zda ho práce vojáka baví, kdy po nabídce povýšení z pozice odmořovače v nejnižší možné hodnosti svobodníka, na vrchního výcvikáře brigády v hodnosti praporčíka, usoudil, že jej vojenská kariéra ani vojenská profese vnitřně nenaplnuje, a proto se rozhodl AČR na vlastní žádost opustit. Nové zaměstnání našel dočasně dvakrát ve školství, kde byl šťastný, práce s dětmi ho bavila, ale kvůli nedodělání si potřebného vysokoškolského vzdělání a nízkému finančnímu ohodnocení, musel tento

sektor opustit. Nově, ke svému překvapení, našel uplatnění ve strojírenství, kde ho tento pro něho zcela nový obor pohltil a začal ho velmi bavit. Zde díky podpoře zaměstnavatele i kolegů, soustavnému intenzivnímu sebevzdělávání a zvyšováním svých kompetencí, dosáhl kariérního růstu, kde získal pozici **specialisty kvality**, kdy nadstandardně placené pracovní místo, je pro něho v současnosti významnou prioritou. Vykonávaná pracovní pozice jej baví, je v ní spokojený a **považuje ji za kariérní cestu**, na jejímž konci by rád dosáhl postavení certifikačního auditora, kdy předností tohoto vytyčeného postavení, je vyjma vidiny ještě vyššího platu i vícero volného času, který by rád trávil s rodinou a přáteli. Svůj sociální status opětovně získal po 6 letech.

- **Patrik** své minulé služební postavení personálního řidiče v hodnosti rotného za kariéru v AČR nepovažoval. Tato činnost pro něho byla dobře placeným zaměstnáním, v němž chtěl pokračovat a postupem času dosáhnout vyšších pozic. Ačkoli ho práce v armádě jako taková přes řadu negativ celkově bavila, nakonec kvůli bariéře ze strany vedení a faktoru dojíždění, upřednostnil v zájmu rodiny stejně honorovanou civilní práci v dosahu svého bydliště. Svoji současnou pracovní pozici **strážníka-okrskáře u Městské policie** vnímá taktéž za zaměstnání, v němž je ale oproti armádě více spokojený, pracuje v lepším a vstřícnějším kolektivu, ať již ze strany svých kolegů či nadřízených. Práce strážníka ho baví, vnitřně naplňuje, dává mu větší smysl, přičemž zároveň pozitivně kvituje větší zodpovědnost, samostatnost při rozhodování a minimum starostí či stresu. U nového zaměstnavatele chce vydržet, avšak za **svoji kariéru nové zaměstnání nevnímá**. Do armády by se dle jeho slov vrátit nechtěl, jelikož preferuje kolegiální a o mnoho lepší profesionální kolektiv. V neposlední řadě oceňuje rovněž i příležitost být v kontaktu s lidmi na veřejnosti a možnost komunikovat s občany. Za neméně důležité, oceňuje možnost zvolit si své pracovní tempo a rozvrhnout si práci, která je oproti vojsku ze strany nadřízených mnohem méně kontrolována. Za největší přednost v nové práci považuje eliminaci extrémního dojíždění, které se pozitivně promítlo ve vícero zbylého času na rodinný život. Svůj sociální status vnímá za horizontální, kdy na novém pracovním místě si vlivem shora uvedeného polepšil.

- **Václav** s pocitem hrdosti vnímal práci v armádě jako své poslání, kdy byl neočekávaně, předčasně a nedobrovolně, bez možnosti přechodu na jiné tabulkové místo z pozice **pracovníka ochrany utajených informací** v hodnosti podpraporčíka pro nadbytečnost propuštěn. Na de facto stejnou, byť civilní pozici u PČR přešel z důvodu nabídnuté šance plynulého přestupu z AČR k PČR, při možnosti uplatnění a zhodnocení nabytých letitých dovedností, kde dalším významným faktorem byla rychlost a jistota nalezení nové práce s cílem zabezpečit svoji rodinu. Novou pracovní pozici považoval za sociální změnu, kdy výrazně menší finanční příjem negativně zasáhl celý jeho rodinný rozpočet. Po vystudování magisterského oboru byl v roce 2017 opětovně přijat do služebního poměru, v němž v řadách Policie ČR rozvinul své znalostní a dovednostní portfolio, kdy vedle nových kompetencí získal i řadu kontaktů na mnoho osob. V době výzkumu sloužil v hodnosti majora na **Policejním prezidiu na úseku náměstka pro službu kriminální policie a vyšetřování**, kde tato práce ho baví, naplňuje a považuje ji za svoji druhou kariéru. Svůj sociální status systematicky znovudobýval zpět dle jeho slov dlouhých 8 let. Na současné pozici je spokojený, kdy jedním z mála negativ, je cca hodinové dojíždění mezi bydlištěm a místem jeho zaměstnání.

Celkem tedy tři respondenti nově pracují u ozbrojených složek (Luboš, Václav a Patrik), přičemž dva (Luboš a Václav) jsou zpět ve služebním poměru.

Dva zbylí respondenti pracují po jenom ve státním sektoru, a to ve školství (Markéta) a (Milan) v civilním sektoru, konkrétně ve strojírenství. Tři respondenti jsou státními zaměstnanci a dva civilními pracovníky. V rámci AČR budovali svoji kariéru 2/5 dotázaných. Po odchodu z AČR budují svoji kariéru celkem 4/5 respondentů.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jan Kašuba

Obor: Andragogika

forma studia: Rigorózní řízení

Název práce: Rozvoj lidského kapitálu profesionálních vojáků pro druhou kariéru

Rok: 2023

Počet stran bez příloh: 238

Celkový počet stran příloh: 97

Počet titulů literatury, pramenů a zdrojů: 191

Počet legislativních zdrojů: 8