

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**MOTIVACE KE VSTUPU DO AKTIVNÍCH ZÁLOH  
AČR V REGIONU STŘEDOČESKÉHO KRAJE**

**Autor práce: Petr Krasimirov**

**Studijní program: Bezpečnostně právní činnost**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Vedoucí práce: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.**

**Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií**

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z. ú.  
Žižkova tř. 1632/5b, 370 01 České Budějovice

### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Petr Krasimirov

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: Příbram

**Název bakalářské práce: Motivace ke vstupu do aktivních záloh AČR v regionu Středočeského kraje**

**Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Motivation for Joining the Active Reserves of the Armed Forces of the Czech Republic in the Central Bohemian Region**

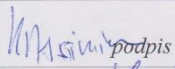
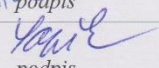
Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, včetně titulů):

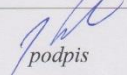
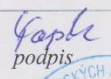
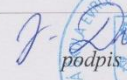
doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce (měsíc, rok): květen 2025

Cíl bakalářské práce: Hlavním cílem bakalářské práce je posoudit motivaci ke vstupu do aktivní zálohy AČR v regionu Středočeského kraje, identifikovat klíčové faktory ovlivňující rozhodování jednotlivců o vstupu a navrhnout doporučení, která by mohla přispět ke zvýšení zájmu o službu v aktivní záloze. Vedlejšími cíli práce jsou zjistit hlavní překážky, které zájemcům brání ve vstupu a vyhodnotit efektivitu současných náborových aktivit a komunikačních strategií AČR

Student: Petr Krasimirov	28.5.2025 datum	 podpis
Vedoucí práce: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	16.6.2025 datum	 podpis

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. JUDr. Roman Svatoš, Ph.D.	28.8.2025 datum	 podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	28.8.2025 datum	 podpis
Rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	1.9.2025 datum	 podpis



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucího a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

KRASIMIROV P. *Motivace ke vstupu do aktivních záloh AČR v regionu Středočeského kraje. Bakalářská práce.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2026. 63s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.

**Klíčová slova:** aktivní zálohy, Armáda České republiky, motivace, nábor, bezpečnost, obrana státu, dobrovolná služba

Bakalářská práce s názvem „Motivace ke vstupu do aktivních záloh Armády České republiky ve Středočeském kraji“ se zaměřuje na identifikaci a analýzu faktorů, které ovlivňují rozhodnutí občanů nastoupit do systému aktivních záloh.

V teoretické části se autor věnuje legislativnímu rámci aktivních záloh, jejich roli v systému obrany České republiky, specifikům služby a obecně uznávaným motivačním teoriím, které mohou vstup do aktivních záloh ovlivňovat. Součástí je také charakteristika Středočeského kraje z hlediska demografických a bezpečnostních aspektů relevantních pro zkoumanou problematiku

Hlavním cílem je identifikovat nejvýznamnější motivační ale také demotivační faktory, které se podílejí na rozhodování o vstupu do aktivních záloh ve sledovaném regionu. Sekundárním cílem je navrhnout opatření, která mohou přispět ke zvýšení zájmu o službu v aktivních zálohách a zkvalitnění náborových strategií.

V rámci empirické části je realizováno kvalitativní výzkumné šetření formou polostrukturovaných rozhovorů s příslušníky aktivních záloh a uchazeči o službu dislokovanými ve Středočeském kraji. Výsledky šetření umožňují ověřit či vyvrátit stanovené výzkumné předpoklady a poskytují přehled o postojích respondentů k systému aktivních záloh a jejich motivaci ke službě

## ABSTRACT

KRASIMIROV, P. Motivation for Joining the Active Reserves of the Czech Armed Forces in the Central Bohemian Region. Bachelor Thesis. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, 2026. 63gs. Supervisor: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.

**Key words:** active reserves; Armed Forces of the Czech Republic; motivation; recruitment; security; state defence; voluntary service

The bachelor thesis entitled *“Motivation for Joining the Active Reserves of the Czech Armed Forces in the Central Bohemian Region”* focuses on the identification and analysis of factors influencing citizens' decisions to enter the system of active reserves. The theoretical part deals with the legislative framework of the active reserves, their role within the defence system of the Czech Republic, the specifics of service, and commonly recognised motivational theories applicable to voluntary military service. The thesis also includes a brief description of the Central Bohemian Region in terms of demographic and security aspects relevant to the examined issue.

The primary aim of the thesis is to identify the key motivational as well as demotivational factors that influence the decision to join the active reserves in the monitored region. The secondary aim is to propose measures that could increase interest in service within the active reserves and improve current recruitment strategies.

The empirical part of the thesis is based on qualitative research conducted through semi-structured interviews with members of the active reserves and applicants for service based in the Central Bohemian Region. The results of the investigation allow for a deeper insight into the respondents' decision-making process and identify the key subjective factors leading to the decision to join the armed forces.

# Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl a metodika bakalářské práce .....	11
2 Obecné předpoklady pro službu v aktivních zálohách.....	12
2.1 Teorie potřeb a jejich aplikace v ozbrojených složkách .....	15
2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	16
2.3 McClellandova teorie získaných potřeb.....	18
2.4 Vroomova teorie očekávání (Expektační teorie).....	20
2.5 Shrnutí teoretických východisek pro praktickou část .....	22
2.6 Kognitivní a modifikující teorie motivace v moderním pojetí.....	24
2.7 Historický vývoj a legislativní ukotvení aktivních záloh v ČR .....	26
3 Specifikace motivačních faktorů a bariér vstupu do aktivních záloh AČR ve Středočeském kraji .....	28
3.1 Hlavní motivační faktory pro vstup do aktivních záloh.....	29
3.2 Bariéry a překážky vstupu.....	30
3.3 Specifika Středočeského kraje .....	31
3.4 Role rodiny a nejbližšího sociálního okolí.....	33
3.5 Vliv aktuálních globálních konfliktů na náborový proces .....	34
4 Vlastní výzkumné šetření a analýza dat .....	36
4.1 Metodika a charakteristika výzkumného vzorku .....	37
4.2 Analýza motivačních faktorů v kontextu teoretických modelů .....	39
4.3 Analýza bariér: Vliv civilních zaměstnavatelů a rodinného zázemí.....	41
4.4 Vliv aktuálních globálních konfliktů na motivaci uchazečů.....	43
4.5 Návrh restrukturalizace kompenzací pro osoby samostatně výdělečně činné .....	44
4.6 Prohloubení spolupráce s civilními zaměstnavateli a využití CSR programů .....	46
4.7 Modifikace náborové komunikace s ohledem na aktuální bezpečnostní hrozby ..	48
4.8 Využití vzdělávacího systému a specifické zacílení na studenty.....	49
Závěr .....	50

Seznam použitých zdrojů .....	53
Seznam zkratk .....	55
Přílohy .....	56

## Úvod

Motivace k dobrovolné službě v ozbrojených silách představuje významnou součást systémů zajišťujících obranyschopnost moderních států. Jednou z možností, jak se občané mohou aktivně podílet na obraně státu, je vstup do aktivních záloh Armády České republiky. V současné bezpečnostní situaci, kdy roste důraz na připravenost společnosti a schopnost reagovat na krizové události, nabývá téma motivace dobrovolníků stále většího významu. Aktivní záloha představuje specifický typ služby, který kombinuje civilní povolání se zapojením do ozbrojených sil, a proto je její nábor ovlivňován řadou osobních, profesních i společenských faktorů.

Středočeský kraj je regionem s vysokým počtem obyvatel, rozvinutou infrastrukturou a silným propojením s hlavním městem Prahou. Tyto charakteristiky mohou významně ovlivňovat rozhodování jednotlivců o vstupu do aktivní zálohy – ať už z hlediska pracovních možností, dostupnosti vojenských útvarů, osobních priorit nebo celkového vztahu k bezpečnostním složkám. Zároveň jde o region, kde se bezpečnostní otázky a krizové situace mohou projevit různorodě, což může mít vliv i na ochotu občanů podílet se na zajišťování obrany státu.

Motivace k dobrovolné službě se může opírat o patriotismus, touhu po seberozvoji, potřebu osobní disciplíny, možnost fyzické přípravy, získání nových zkušeností či finanční kompenzace. Na druhé straně existují i faktory demotivační, jako je časová náročnost, obavy z kombinace služby a civilního zaměstnání, nedostatek informací nebo obavy z fyzických či psychických nároků. Na základě profesní zkušenosti autora, který v minulosti působil v Armádě České republiky a v současnosti slouží u Policie České republiky, lze vnímat značné rozdíly v tom, jak občané o vstupu do ozbrojených složek přemýšlejí a jaké faktory jejich rozhodování nejčastěji ovlivňují. Znalost tohoto prostředí zevnitř představuje důležitý předpoklad pro pochopení zkoumané problematiky.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou a empirickou. Teoretická část je zaměřena na legislativní rámec aktivních záloh, jejich roli v systému obrany České republiky, specifika služby a vybrané motivační teorie, které mohou ovlivňovat rozhodovací proces zájemců. Součástí je rovněž charakteristika Středočeského kraje z hlediska demografických a bezpečnostních aspektů, které mohou být relevantní pro zájem o dobrovolnou službu.

Praktická část je postavena na kvalitativním výzkumu, konkrétně na polostrukturovaných rozhovorech s příslušníky aktivní zálohy, případně s uchazeči o tuto službu. Rozhovory budou analyzovány s cílem identifikovat hlavní motivační i demotivační faktory, které vstup do aktivních záloh provázejí. Získané informace umožní lépe porozumět tomu, jak jednotlivci vnímají službu v aktivních zálohách a co je k ní vede či od ní odrazuje.

Hlavním cílem práce je identifikovat nejvýznamnější faktory ovlivňující motivaci ke vstupu do aktivní zálohy AČR ve Středočeském kraji. Sekundárním cílem je navrhnout opatření, která by mohla přispět ke zvýšení zájmu o dobrovolnou službu a ke zlepšení efektivity náborových a komunikačních strategií Armády České republiky.

# 1 Cíl a metodika bakalářské práce

V teoretické části bude provedena rešerše odborné literatury zabývající se motivací jednotlivců k dobrovolné službě a specifiky aktivních záloh Armády České republiky. Budou vymezeny základní teoretické pojmy související s motivací, rozhodovacím procesem, dobrovolnictvím a faktory ovlivňujícími vstup občanů do ozbrojených složek. Zároveň bude přiblížen legislativní rámec, struktura a fungování aktivních záloh AČR se specifickým zaměřením na region Středočeského kraje. Součástí práce bude rovněž analýza současných náborových postupů, podmínek služby a trendů v zájmu o vstup do aktivních záloh. Pozornost bude věnována tomu, jak se mění motivace a postoje uchazečů v souvislosti s aktuální bezpečnostní situací a společenskými podněty.

Empirická část bude realizována formou kvalitativního výzkumu prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s příslušníky aktivních záloh dislokovanými ve Středočeském kraji, případně s uchazeči o tuto službu. Rozhovory budou zaměřeny na hloubkové zjišťování hlavních motivů ke vstupu, očekávání respondentů, vnímaných přínosů i bariér, které jejich rozhodování ovlivnily.

Pro naplnění výzkumného záměru je předkládaná bakalářská práce logicky strukturována do dvou na sebe navazujících celků. První, teoretická část, tvoří nezbytný znalostní fundament a zasazuje zkoumanou problematiku do širšího kontextu psychologických a sociologických teorií. Druhá, praktická část, pak na tyto teoretické základy plynule navazuje prostřednictvím realizovaného terénního šetření. Syntézou teoretických poznatků a nasbíraných empirických dat bude vytvořen komplexní obraz o motivačním profilu současného uchazeče, na jehož základě budou v samotném závěru práce formulována konkrétní doporučení a modifikace využitelná pro praxi Armády České republiky.

## 2 Obecné předpoklady pro službu v aktivních zálohách

Před samotnou analýzou konkrétních motivačních modelů je nezbytné ukotvit samotný pojem motivace a jeho základní stavební prvky. Motivace (z latinského *movere* – hýbat se) je v psychologii chápána jako komplexní soubor vnitřních hnacích sil, které aktivizují, usměrňují a udržují lidské chování směrem k určitému cíli<sup>1</sup>. Jedná se o složitý psychický proces, který je stimulován na jedné straně vnitřními pohnutkami (motivory, pudy, potřebami) a na straně druhé vnějšími podněty (stimuly, pobídkami z okolí).

V kontextu dobrovolné služby v ozbrojených silách je pochopení obecné motivace naprosto klíčové, neboť voják se často nachází v situacích extrémního fyzického a psychického diskomfortu. Jak uvádí Stilwell ve své analýze vojenské zdatnosti, nároky výcviku v ozbrojených silách vyžadují od jedince nejen fyzickou připravenost, ale především obrovskou mentální odolnost a vůli překonávat vlastní limity<sup>2</sup>. Samotná hrubá fyzická síla bez adekvátní vnitřní motivace k úspěšnému absolvování vojenského drilu zkrátka nepostačuje.

Tento fenomén potvrzuje i Eggar, který při popisu extrémních armádních kurzů zdůrazňuje, že v krizových situacích přežijí a uspějí jen ti nejzdatnější – přičemž tato zdatnost je definována primárně nezlopnou vnitřní motivací a psychickou odolností vůči stresu<sup>3</sup>. V kontextu ozbrojených sil proto není motivace statickým jevem, ale dynamickým procesem. Rozhodnutí vstoupit do služby (tzv. náborová motivace) se může lišit od důvodů, proč voják v systému setrvává (tzv. retenční motivace). Zatímco vstup může být iniciován zvědavostí nebo potřebou finančního přilepšení, setrvání ve službě je často podmíněno soudržností kolektivu a smysluplností výcviku.

Pro pochopení celého procesu utváření motivace a rozhodování uchazeče je nutné rozlišovat dva klíčové pojmy<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> URBAN, J. *Psychologie pro každý den*. Praha: Grada, 2023. s. 45. ISBN 978-80-271-3966-8.

<sup>2</sup> STILWELL, A. *Cesta k vojenské zdatnosti: nároky výcviku v ozbrojených silách*. Praha: Mladá fronta, 2016. s. 15. ISBN 978-80-204-3906-2.

<sup>3</sup> EGGAR, R. *Komando: Přežijí jen ti nejzdatnější*. Praha: Naše vojsko, 2012. s. 22. ISBN 978-80-206-1279-5.

<sup>4</sup> HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L. *Organizační chování*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2024. s. 28. ISBN 978-80-88502-63-0.

**Motiv:** Představuje vnitřní psychickou pohnutku, která dává lidskému jednání smysl a směr. Vychází z vnitřních potřeb jedince (v kontextu armády jde například o vlastenectví či touhu po seberozvoji)<sup>5</sup>

- **Stimul (Pobídka):** Jedná se o vnější podnět z okolního prostředí, jehož účelem je vyvolat, usměrnit nebo posílit určitou motivaci (v praxi jde například o finanční náborový příspěvek nebo zacílenou mediální kampaň)<sup>6</sup>

Motivaci lze z psychologického hlediska rozdělit do těchto základních kategorií, které se v armádním prostředí neustále prolínají<sup>7</sup>

**Vnitřní motivace:** Chování je vyvoláno vlastními potřebami a zájmy jedince, kdy člověk vykonává činnost, protože ho vnitřně naplňuje (baví ho vojenská taktika, střelba, posouvání hranic).

- **Vnější motivace:** Chování je určováno vnějšími činiteli, nikoliv vlastním hlubokým zájmem o věc (např. snaha vyhnout se tlaku okolí nebo získat odměnu).
- **Pozitivní motivace:** Je založena na snaze získat něco příjemného a dosáhnout vytyčeného cíle (zisk vysněného červeného baretu).
- **Negativní motivace:** Je založena na obavách a nutí člověka činit rozhodnutí pod vlivem strachu (např. vstup do armády ze strachu z blížícího se válečného konfliktu).

### **Dynamika vztahu mezi vnitřní a vnější motivací**

Zatímco laický pohled často předpokládá, že vnitřní a vnější motivace se jednoduše sčítají (tedy že vlastenec, který navíc dostane zapláceno, bude motivován dvojnásobně), moderní psychologie práce před tímto zjednodušením varuje. Zásadním fenoménem, který je v kontextu náboru do aktivních záloh nutné brát v potaz, je takzvaný **vytěšňovací efekt** (z angl. *crowding-out effect*).

Tento efekt, popsany v rámci Teorie kognitivního hodnocení (Cognitive Evaluation Theory), upozorňuje na riziko, že neadekvátní vnější stimulace (například

---

<sup>5</sup> URBAN, J. *Psychologie pro každý den*. Praha: Grada, 2023. s. 46. ISBN 978-80-271-3966-8.

<sup>6</sup> URBAN, J. *Psychologie pro každý den*. Praha: Grada, 2023. s. 47. ISBN 978-80-271-3966-8.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 16. vyd. Praha: Grada, 2023. s. 250. ISBN 978-80-247-5258-9.

skokové plošné zvýšení finančních náborových příspěvků) může u uchazečů paradoxně zničit, nebo „vytěsnit“, jejich původní vnitřní motivaci. Pokud občan vstupuje do armády primárně z pocitu vlastenectví, občanské povinnosti a touhy po osobním růstu (což je žádoucí stav), silně vnímá autonomii svého rozhodnutí. Jestliže je však systém nastaven tak, že začne dominantně akcentovat finanční benefity, uchazeč podvědomě překvalifikuje své konání z „morální povinnosti“ na „ekonomickou transakci“.

Jakmile se z výkonu vojenské služby v záloze stane primárně ekonomická transakce, armáda ztrácí loajálního vlastence a získává pouze žoldnéře, jehož loajalita trvá jen do chvíle, dokud je služba finančně lukrativnější než civilní zaměstnání. Pro personalisty Armády České republiky z toho vyplývá stěžejní teoretický poznatek: vnější pobídky (finance, výhody) musí být koncipovány nikoliv jako hlavní důvod ke vstupu, ale spíše jako **nástroj pro kompenzaci diskomfortu** (např. úhrada ušlého zisku v civilním zaměstnání), aby nedošlo k degradaci vnitřního přesvědčení rekrutů.

### **Motivace k dobrovolnictví ve specifickém prostředí**

Při definování motivace pro službu v AZ nelze opomenout fakt, že se z právního i psychologického hlediska jedná o specifickou formu dobrovolnictví. Dobrovolnictví v bezpečnostních sborech se však radikálně liší od dobrovolnictví v charitativní či sociální sféře. Motivace zde není hnána čistým altruismem (touhou pomáhat slabším), ale specifickým druhem prosociálního chování, které je definováno snahou o zachování řádu, bezpečnosti a stability celého systému.

Psychologický profil zájemce o službu v ozbrojených silách je tak často charakteristický vyšší mírou potřeby struktury, disciplíny a jasně definovaných pravidel. Vojenské prostředí se svou striktní hierarchií a systémem velení nabízí těmto jedincům prostředí, kde jsou jejich vnitřní psychické potřeby plně satureovány. Motivace je tak posilována vědomím, že jedinec je součástí silného, organizovaného a právem chráněného aparátu, který disponuje monopolem na legitimní použití síly k obraně státu.

## 2.1 Teorie potřeb a jejich aplikace v ozbrojených složkách

Pro hlubší porozumění důvodům, které vedou jedince k dobrovolnému převzetí branné povinnosti a vstupu do aktivní zálohy, je nezbytné detailně analyzovat samotnou strukturu lidských potřeb. Jedním z nevlivnějších a nejcitovanějších modelů v psychologii motivace je hierarchie potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Maslow. Jak ve své stěžejní publikaci zdůrazňuje Milan Nakonečný, Maslowova humanistická teorie vychází z předpokladu, že lidské potřeby nejsou nahodilé, ale jsou řazeny přísně hierarchicky od nejnižších (fyziologických a existenčních) až po ty nejvyšší (duchovní a seberozvojové)<sup>8</sup>. Člověk zkrátka nemůže efektivně a trvale uspokojovat vyšší potřeby (například potřebu seberealizace nebo estetické potřeby), pokud nejsou alespoň částečně naplněny jeho potřeby základní.

Při aplikaci Maslowova modelu hierarchie potřeb na vysoce specifické a náročné prostředí aktivní zálohy AČR získává tento model zcela nové kontury. Armáda je prostředím, které s uspokojováním, ale i s cíleným potlačováním určitých potřeb systematicky pracuje. Jednotlivé stupně pyramidy lze v tomto kontextu interpretovat následovně:

- **Fyziologické potřeby:** Představují absolutní základní požadavky na biologické fungování organismu. V kontextu vojenské služby, zejména během základní přípravy, jde o kritický faktor. Výcvik často záměrně pracuje s deficitem spánku a extrémním kalorickým výdejem, což podle odborníků na psychologii zátěže představuje pro lidský organismus jeden z největších myslitelných stresorů<sup>9</sup>. Pokud armáda nezajistí adekvátní materiální zabezpečení – tedy kvalitní stravu, hydrataci, moderní výstroj pro ochranu před chladem a minimální prostor pro regeneraci – motivace rekrutů k výkonu služby rapidně klesá a nastupuje těžká psychická frustrace.
- **Potřeba bezpečí a jistoty:** Zahnuje stabilitu, řád a ochranu před nebezpečím. Zde se projevuje specifický armádní paradox: voják se dobrovolně vydává do objektivně nebezpečného prostředí. Potřebu bezpečí si proto nesycuje absencí rizika, ale důvěrou v pevnou organizační strukturu. Jak uvádějí Bedrnová a Nový, v silně hierarchických organizacích si jedinec saturuje potřebu jistoty

---

<sup>8</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, s. 142. ISBN 80-200-0592-7.

<sup>9</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zvládání náročných životních situací*. Praha: Grada, 2001, s. 53. ISBN 80-246-0428-X.

právě tím, že je součástí striktně definovaného a předvídatelného systému pravidel<sup>10</sup>. Pro uchazeče o vstup do aktivní zálohy tak hraje klíčovou roli legislativní jistota (ochrana pracovního místa) a garance státního finančního zabezpečení v případě úrazu.

- **Sociální potřeby (Sounáležitost):** Potřeba někam patřit, být akceptován skupinou a sdílet s ní společný osud. V ozbrojených složkách se jedná o jeden z vůbec nejsilnějších motivačních faktorů. Pojmy jako „kolektiv“, „tým“ nebo „bratrstvo ve zbraní“ (*esprit de corps*) jsou pro mnoho záložníků hlavním důvodem setrvání ve službě. Služba v AZ nabízí únik z anonymity běžného civilního života a zapojení do pevné komunity, což významně snižuje pocíťovaný stres a posiluje psychickou odolnost jedince<sup>11</sup>
- **Potřeba uznání (Úcta a sebeúcta):** Touha po respektu, prestiži a ocenění vlastních kompetencí. V armádním prostředí je tato potřeba přímo institucionálně saturována systémem vojenských hodností, udílením vyznamenání a samotným nošením uniformy. Úspěšné zvládnutí náročného výcviku obrovsky zvyšuje vojákův pocit vlastní hodnoty.
- **Seberealizace:** Pomyslný vrchol pyramidy, který představuje snahu naplnit svůj maximální osobní potenciál. Pro příslušníka aktivní zálohy to znamená možnost sloužit vyššímu celospolečenskému principu (vlastenectví, obrana státu) a neustále se zdokonalovat ve specifických dovednostech.

## 2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jak bylo avizováno v úvodu této kapitoly, dalším nezbytným teoretickým modelem pro účely našeho výzkumu je dvoufaktorová teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga. Zatímco Maslowova pyramida se zabývá lidskými potřebami v obecné rovině, Herzberg se zaměřuje specificky na motivaci a spokojenost v pracovním a výkonovém prostředí organizací. Pro praktickou část a tvorbu výzkumných otázek pro respondenty z aktivních záloh jsou jeho poznatky stěžejní, neboť revolučním způsobem vysvětlují rozdíl mezi skutečnou vnitřní motivací (spokojeností) a pouhou absencí nespokojenosti. Jak ve své publikaci zdůrazňuje Hajerová Müllerová, pochopení tohoto

---

<sup>10</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 268. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>11</sup> URBAN, J. *Psychologie pro každý den*. Praha: Grada, 2023. s. 49. ISBN 978-80-271-3966-8.

rozdílu je pro správné nastavení organizačního chování a personálních strategií naprosto určující<sup>12</sup>

Herzberg rozdělil faktory ovlivňující motivaci do dvou jasně odlišných skupin:

- **Hygienické faktory (Udržovací / Frustrátory):** Jedná se o faktory, které nesouvisejí s povahou samotné služby, ale s prostředím, ve kterém je vykonávána (platové ohodnocení, odměny za pohotovost, kvalita výstroje, administrativa a vztahy s velením). Klíčovým poznatkem je, že jejich naplnění a přítomnost nevede k vysoké motivaci, ale jejich absence způsobuje zásadní nespokojenost zaměstnanců či vojáků.<sup>13</sup> Pokud armáda zajistí pouze dobré peníze (hygienický faktor), zabrání tím sice masivním odchodům záložníků do civilu, ale nezajistí tím jejich nadšení pro službu a ochotu podstupovat dobrovolné riziko nad rámec povinností.
- **Motivátory (Růstové faktory):** Faktory, které vycházejí přímo z vnitřního obsahu vykonávané činnosti a mají přímý vliv na psychologický růst jedince (pocit úspěchu, uznání, odpovědnost, smysluplnost a samotná atraktivní náplň taktického výcviku). Pouze tyto faktory mají schopnost vyvolat u vojáka skutečnou, hlubokou vnitřní motivaci a chuť sloužit dlouhodobě a s maximálním nasazením. Z toho vyplývá, že reálnou motivaci nelze dlouhodobě „koupit“ penězi, ale musí se vybudovat skrze atraktivitu a prestiž samotné služby.

---

<sup>12</sup> HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L. *Organizační chování*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2024. s. 34. ISBN 978-80-88502-63-0.

<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 16. vyd. Praha: Grada, 2023. s. 256. ISBN 978-80-247-5258-9. (

## 2.3 McClellandova teorie získaných potřeb

Zatímco Maslowova teorie se zaměřuje na biologicky a evolučně dané vrozené potřeby, americký psycholog a harvardský profesor David McClelland přinesl do psychologie motivace zcela odlišný pohled. Ve své práci se soustředil na potřeby, které nejsou vrozené, ale které si jedinec aktivně osvojuje a formuje v průběhu celého života na základě svých individuálních zkušeností, výchovy, socializace a interakce s okolním sociálním prostředím. Jeho model je pro prostředí ozbrojených sil obzvláště relevantní, neboť se primárně zaměřuje na motivaci v úzce specifikovaném organizačním a výkonovém kontextu. Jak uvádí Armstrong a Taylor, McClellandova teorie pomáhá organizacím (včetně armády) pochopit, jaký typ úkolů a jaký styl vedení bude pro konkrétního jedince nejvíce stimulující a jaké pracovní zařazení maximalizuje jeho potenciál <sup>14</sup>

McClelland na základě svých výzkumů definoval tři klíčové motivační dominanty. U každého jedince se projevují všechny tři, nicméně jedna z nich zpravidla dominuje a formuje jeho profesní dráhu:

- **Potřeba výkonu (Need for Achievement):** Jedinci s touto dominantní psychologickou potřebou mají silnou a neustálou touhu dosahovat objektivně obtížných cílů, překonávat definované překážky a reálně se zlepšovat ve svých kompetencích. Nejde jim primárně o úspěch z důvodu finanční odměny, ale pro samotný pocit z dobře vykonané práce a osobního růstu. Vyhledávají situace, kde mohou převzít osobní odpovědnost za výsledek a kde získají rychlou, jasnou a nezkreslenou zpětnou vazbu o své úspěšnosti. Podle Urbana tito lidé preferují úkoly se střední mírou rizika – nevyhledávají nereálné cíle (kde by hrozilo fatální selhání a ztráta kontroly), ale ani úkoly příliš snadné, které nepřinášejí žádný pocit uspokojení z překonání sebe sama <sup>15</sup>
- **Aplikace na AZ:** Pro tento specifický typ uchazečů je hlavním lákadlem samotná objektivní náročnost vojenského výcviku. Tito jedinci si nejdou do armády „odpočinout“ od civilní rutiny, ale cíleně vystupují ze své komfortní zóny, aby si dokázali, že fyzicky i psychicky obstojí v extrémních podmínkách. Motivuje je vidina hmatatelných a měřitelných úspěchů – získání práva nosit

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 16. vyd. Praha: Grada, 2023. s. 260. ISBN 978-80-247-5258-9.

<sup>15</sup> URBAN, J. *Psychologie pro každý den*. Praha: Grada, 2023. s. 52. ISBN 978-80-271-3966-8.

prestižní červený baret, absolvování specializovaných kurzů (např. kurz přežití či komando), získání odznaku všestrannosti nebo zvládnutí výročních fyzických přezkoušení na maximální možný počet bodů.

- **Potřeba moci (Need for Power):** Jde o potřebu mít přímý vliv na chování a rozhodování ostatních lidí, ovládat krizové situace a být respektovanou autoritou. McClelland důsledně rozlišuje mezi mocí osobní (která může nabývat toxických a manipulativních rysů) a mocí sociální či institucionální. V pozitivním slova smyslu, který je pro fungování vojenských organizací klíčový, jde o snahu vést tým, efektivně delegovat úkoly, organizovat ostatní a přebírat plnou odpovědnost za splnění společného cíle. Jak zdůrazňuje Kociánová, jedinci se silnou sociální potřebou moci jsou ideálními kandidáty pro manažerské a velitelské pozice, protože jejich hnacím motorem není primárně osobní prospěch, ale úspěch, stabilita a efektivita celé skupiny<sup>16</sup>
- **Aplikace na AZ:** Tato motivační potřeba je naprosto typická a nezbytná pro budoucí poddůstojnický a důstojnický sbor aktivní zálohy. Uchazeči s touto vnitřní motivací přirozeně aspirují na velitelské funkce (například velitel družstva, velitel čety). Služba v AZ jim umožňuje zažít pozici formální autority, naučit se krizovému řízení, taktickému plánování a rozhodování pod tlakem, což jsou vysoké manažerské kompetence, které ve svém civilním zaměstnání často vůbec nemají příležitost trénovat.
- **Potřeba sounáležitosti (Need for Affiliation):** Představuje hlubokou psychologickou touhu po navazování a udržování přátelských, kooperativních a úzkých mezilidských vztahů. Tito lidé preferují spolupráci a harmonii před ostrou mezilidskou soutěživostí. Je pro ně existenčně důležitá akceptace skupinou a pocit, že jsou její nedílnou, platnou a respektovanou součástí.
- **Aplikace na AZ:** Jak již bylo naznačeno u Maslowova modelu, sociální aspekt a skupinová dynamika jsou v aktivní záloze extrémně silným fenoménem. Armádní výcvik je od prvních dnů v Kurzu základní přípravy záměrně koncipován tak, aby rekruty stmelil skrze společně prožité odříkání, nepohodlí a stres. Pro obrovské množství záložníků se stává rozhodujícím faktorem pro dlouhodobé setrvání v AZ právě „dobrá parta“, specifický vojenský humor a hluboká vzájemná důvěra. Vědomí, že se v krizové situaci mohou stoprocentně spolehnout na člověka vedle sebe, funguje jako nejsilnější sociální pojítko, které

---

<sup>16</sup> KOCIÁNOVÁ, J. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 145. ISBN 978-80-247-2497-3.

v silně individualizovaném a konkurenčním civilním prostředí nacházejí jen velmi stěží.

## 2.4 Vroomova teorie očekávání (Expektační teorie)

Zatímco předchozí teorie (Maslow, Herzberg, McClelland) se řadí mezi takzvané obsahové teorie motivace, které se zaměřují na to, *co* lidi motivuje, kognitivní model kanadského psychologa Victora Vrooma z roku 1964, známý jako teorie očekávání, přináší zcela odlišný pohled. Jedná se o procesní teorii, která se snaží vysvětlit, *jak* samotný proces motivace a rozhodování probíhá a jaké myšlenkové pochody mu předcházejí. Pro hluboké pochopení rozhodovacího procesu uchazeče – tedy toho kritického momentu, kdy občan reálně zvažuje, zda si podá či nepodá přihlášku do aktivní zálohy – je Vroomův model velmi užitečným analytickým nástrojem.

Vroom ve své práci tvrdí, že motivace není jen o slepém uspokojování potřeb, ale o složité a vysoce racionální úvaze. Člověk se jakožto logicky uvažující bytost rozhoduje k určitému jednání na základě toho, zda věří, že jeho vynaložené úsilí skutečně povede k chtěnému výsledku, a zda má pro něj tento výsledek subjektivně dostatečnou hodnotu. Celková síla motivace je podle tohoto modelu tvořena třemi vzájemně propojenými faktory. Jak ve své publikaci vysvětluje Hajerová Müllerová, tyto faktory jsou natolik provázané, že pokud u jedince chybí byť jen jediný z nich (například zcela ztratí důvěru v dosažení cíle), jeho celková motivace klesá na minimum bez ohledu na to, jak silné jsou zbývající dva faktory<sup>17</sup>

Jednotlivé proměnné lze v kontextu rozhodování o vstupu do aktivní zálohy interpretovat následovně:

- **Očekávání (Expectancy)** – „Když se budu maximálně snažit, zvládnou to?“  
Tato proměnná představuje subjektivní přesvědčení a sebehodnocení uchazeče o tom, že je reálně schopen podat armádou požadovaný výkon. V případě AZ uchazeč velmi pečlivě a často i s obavami zvažuje, zda má dostatečnou fyzickou kondici, zdravotní předpoklady a psychickou odolnost na to, aby úspěšně prošel

---

<sup>17</sup> HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L. *Organizační chování*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2024. s. 41. ISBN 978-80-88502-63-0.

prohlídkami a následně zvládl extrémně náročný Kurz základní přípravy ve Vyškově. Pokud má uchazeč o sobě a svých schopnostech vážné pochybnosti (například se obává, že nesplní přísné limity z tělesné přípravy), jeho motivace k podání přihlášky strmě klesá. Podle Urbana je právě budování takzvané sebedůvěry a vědomí vlastní účinnosti zásadním úkolem pro každou organizaci, která chce přilákat nové lidi<sup>18</sup>

- **Instrumentalita (Instrumentality)** – „Když podám výkon a zvládnou to, dostanu skutečně slíbenou odměnu?“ Tento faktor vyjadřuje míru důvěry uchazeče v samotný systém a v pevnou vazbu mezi podaným výkonem a slíbeným výsledkem. Věří uchazeč, že mu armáda jako obrovská státní instituce skutečně a včas vyplatí slíbené odměny? Věří, že po úspěšném absolvování výcviku skutečně nastoupí k jím vybranému útvaru a bude vykonávat smysluplnou a atraktivní vojenskou činnost, a nezůstane jen u teoretické přípravy na učebně? Pokud je systém AČR vnímán jako příliš byrokratický nebo nespolehlivý, instrumentalita – a tím i celková motivace ke vstupu – rapidně klesá.
- **Valence (Valence)** – „Stojí mi ta slíbená odměna vůbec za tu námahu?“ Valence představuje subjektivní hodnotu, atraktivitu a důležitost, kterou konkrétní jedinec přisuzuje výsledné odměně. Hodnota stejného benefitu se pro různé demografické skupiny diametrálně liší. Při aplikaci tohoto principu na nábor do AZ může být pro studenta vysoké školy tabulková roční odměna vysoce atraktivní formou přivýdělku (vykazuje vysokou valenci). Na druhou stranu, pro úspěšného manažera nebo osobu samostatně výdělečně činnou (OSVČ) s nadstandardními civilními příjmy může být tatáž částka zcela zanedbatelná. Z toho důvodu ho plošné finanční benefity absolutně nemotivují a jeho valence musí pramenit ze zcela jiných, vnitřních zdrojů – například ze silného pocitu vlastenectví, z možnosti seberealizace nebo z potřeby sounáležitosti s vojenským kolektivem<sup>19</sup>

Z Vroomovy teorie očekávání tak vyplývá pro náborové strategie a Krajská vojenská velitelství zásadní poznatek: Armáda nesmí spoléhat pouze na plošné nabízení benefitů (Valence), ale musí také transparentně a srozumitelně komunikovat reálné podmínky

---

<sup>18</sup> URBAN, J. *Psychologie pro každý den*. Praha: Grada, 2023. s. 55. ISBN 978-80-271-3966-8.

<sup>19</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 16. vyd. Praha: Grada, 2023. s. 262. ISBN 978-80-247-5258-9.

služby (Instrumentalita) a přesvědčit váhající uchazeče, že výcvik je při adekvátní přípravě objektivně zvládnutelný (Expektance).

## **2.5 Shrnutí teoretických východisek pro praktickou část**

Všechny čtyři výše analyzované teorie motivace (Maslow, Herzberg, McClelland a Vroom) netvoří pouze obecný psychologický rámec, ale jsou nezbytným analytickým základem pro tvorbu metodiky praktické části této bakalářské práce. Jak z rozboru vyplývá, rozhodování uchazeče o vstup do aktivní zálohy je komplexní proces, který nelze zkoumat plošně, ale je nutné jej rozložit na dílčí faktory odpovídající těmto teoriím.

Z Maslowovy hierarchie potřeb a McClellandovy teorie bude praktická část (výzkum) čerpat především při zjišťování vnitřních motivů respondentů. V rozhovorech bude nutné identifikovat, nakolik uchazeče žene touha po seberealizaci a překonávání limitů (McClellandova potřeba výkonu) a do jaké míry je pro ně určující vojenský kolektiv a „bratrstvo ve zbrani“ (Maslowova potřeba sounáležitosti). Herzbergova dvoufaktorová teorie pak poslouží jako nástroj pro oddělení toho, co vojáky ve službě skutečně vnitřně naplňuje (motivátory, např. obsah samotného výcviku), od vnějších podmínek, které pouze zabraňují jejich nespokojenosti (hygienické faktory, jako je finanční ohodnocení nebo kvalita výstroje). Tím se objasní, jakou reálnou váhu mají armádou nabízené finanční benefity.

Vroomova expektační teorie pak bude v praktické části využita k analýze samotného okamžiku rozhodnutí podat přihlášku. Cílem bude zjistit, jak uchazeči racionálně kalkulovali své šance na úspěch (zda měli obavy z fyzické a psychické náročnosti výcviku) a jakou subjektivní hodnotu (valenci) přisuzovali výsledné odměně a prestiži.

Tyto teoretické modely tak slouží jako přímý podklad pro konstrukci scénáře polostrukturovaných rozhovorů. Jejich hlavním kladem v rámci výzkumného šetření je skutečnost, že poskytují jasný a systematický rámec pro uchopení jinak velmi abstraktních a těžko měřitelných lidských pohnutek. Umožňují badateli klást cílené otázky a získaná data logicky kategorizovat – od základních fyziologických a existenčních potřeb (Maslow, Herzberg) až po komplexní kognitivní kalkulace a očekávání respondentů (Vroom). Díky této teoretické opoře lze subjektivní výpovědi

respondentů exaktně strukturovat, vzájemně porovnávat a vyvozovat z nich objektivní závěry.

Při aplikaci těchto modelů na specifické prostředí ozbrojených sil je však nezbytné kriticky reflektovat i jejich určité zápory a limity. Většina klasických motivačních teorií primárně vychází z běžného komerčního či civilního organizačního prostředí. Nedokážou proto plně a bezvýhradně postihnout extrémní specifika dobrovolné vojenské služby, jakými jsou například riziko nasazení v ozbrojeném konfliktu, požadavek na absolutní podřízenost velení nebo masivní vliv náhlých geopolitických krizí na psychiku jednotlivce. Určitým negativem těchto modelů je také riziko přílišného zjednodušování a snaha „zaškatulkovat“ respondenta do jedné předem definované kategorie, ačkoliv se jeho motivace v čase neustále dynamicky proměňuje.

Právě z tohoto důvodu byla pro empirickou část práce zvolena flexibilní metoda polostrukturovaných rozhovorů. Zjištěné teoretické principy a modely budou sloužit jako pevná výchozí osnova pro vedení rozhovoru, avšak otevřený formát dotazování umožní respondentům artikulovat i ty specifické motivační faktory či bariéry, které výše uvedené klasické modely nedokážou předvídat. Tyto teoretické předpoklady budou následně kriticky konfrontovány s reálnými, autentickými výpověďmi příslušníků a uchazečů o službu v aktivní záloze ve Středočeském kraji.

## 2.6 Kognitivní a modifikující teorie motivace v moderním pojetí

Vedle klasických teorií potřeb (Maslow, Herzberg, McClelland) je pro pochopení motivace k dobrovolné vojenské službě nezbytné aplikovat i modernější kognitivní a modifikující teorie motivace. Tyto přístupy se nesoustředí pouze na to, co člověk vnitřně potřebuje, ale především na to, jakým způsobem zpracovává informace z okolí, jak hodnotí spravedlnost systému a jak si stanovuje cíle. Zahraniční odborná literatura klade na tyto modifikující faktory, zejména ve specifickém prostředí ozbrojených sil, značný důraz.

Významným konceptem je v tomto ohledu **Teorie stanovování cílů (Goal-Setting Theory)**, jejímž autorem je Edwin A. Locke. Tato teorie předpokládá, že lidské chování je primárně řízeno vědomými cíli a úmysly. Výzkumy prokázaly, že specifické a náročné cíle vedou k vyššímu výkonu než cíle vágní nebo příliš snadné<sup>20</sup> V kontextu aktivních záloh tato teorie vysvětluje, proč je pro mnoho uchazečů lákavý právě náročný vojenský výcvik. Představuje pro ně jasně definovaný, obtížný, avšak dosažitelný cíl, jehož splnění přináší silný pocit osobního uspokojení a hrdosti.

Dalším klíčovým prvkem modifikujícím motivaci je vnímání spravedlnosti a rovnováhy. Zde nachází uplatnění Adamsova **Teorie spravedlnosti (Equity Theory)**. Podle tohoto modelu zaměstnanci (v našem případě příslušníci AZ) neustále porovnávají svůj vklad do organizace (čas, námaha, obětování osobního komfortu, ztráta příjmu v civilním zaměstnání) s tím, co od organizace získávají (finanční odměna, prestiž, výcvik, pocit sounáležitosti). Lidé mají silnou kognitivní potřebu udržovat tuto rovnici v rovnováze<sup>21</sup>. Pokud záložník získá pocit, že jeho osobní oběti a ztráta času mnohonásobně převyšují benefity poskytované armádou, vzniká stav kognitivní disonance, který vede k radikálnímu poklesu motivace a často i k předčasnému ukončení služby.

Motivaci nelze chápat jako statický jev; neustále se modifikuje na základě interakce jedince s prostředím. V současné době je v oblasti psychologie práce a organizace hojně citována **Teorie sebedeterminace (Self-Determination Theory - SDT)**. Tato makroteorie lidské motivace rozlišuje mezi autonomní (vnitřní) a

---

<sup>20</sup> LOCKE, E. A. a G. P. LATHAM. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990. s. 45. ISBN 978-0-13-913138-7.

<sup>21</sup> LATHAM, G. P. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2012. s. 112. ISBN 978-1-4129-9093-6.

kontrolovanou (vnější) motivací. Tvrdí, že pro dlouhodobé udržení vysoké motivace a psychické pohody musí být naplněny tři základní psychologické potřeby: potřeba autonomie, potřeba kompetence a potřeba vztahovačnosti neboli pocit přijetí kolektivem<sup>22</sup>

Aplikace teorie sebedeterminace na prostředí aktivních záloh je velmi příležitá. Armáda jakožto silně hierarchická a direktivní organizace logicky potlačuje potřebu autonomie (voják plní rozkazy). Aby však byla zachována celková motivace záložníka, musí být tento deficit kompenzován masivním posílením zbylých dvou potřeb – tedy pocitem vysoké vojenské odbornosti a kompetence (kvalitní výcvik) a budováním silného, soudržného vojenského kolektivu (vztahovačnost).

---

<sup>22</sup> RYAN, R. M. a E. L. DECI. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press, 2017. s. 85. ISBN 978-1-4625-2876-9.

## 2.7 Historický vývoj a legislativní ukotvení aktivních záloh v ČR

Abychom mohli teoretické modely motivace popsané v předchozích podkapitolách správně aplikovat na reálné vojenské prostředí, je nezbytné definovat si historický a legislativní kontext, ve kterém se současní uchazeči rozhodují. Koncepce aktivních záloh (AZ) v České republice prošla od svého vzniku velmi dynamickým vývojem, který bezprostředně reagoval na transformaci ozbrojených sil i na měnící se bezpečnostní prostředí v Evropě. Původní myšlenka na vytvoření dobrovolné zálohy začala krystalizovat po vstupu ČR do NATO v roce 1999. Během devadesátých let docházelo k masivnímu snižování početních stavů armády, avšak rozsáhlé přírodní katastrofy (zejména ničivé povodně v letech 1997 a 2002) ukázaly, že stát nutně potřebuje vycvičenou a rychle dostupnou personální zálohu pro řešení nevojenských i vojenských krizových situací. Začala se tak organizovat první dobrovolná cvičení pro bývalé vojáky základní služby.

Zásadním historickým i právním milníkem se stal 1. leden 2005, kdy nabyl účinnosti zákon č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon). Tento normativní akt definitivně ukončil éru povinné základní vojenské služby a ukotvil plnou profesionalizaci Armády České republiky (AČR)<sup>23</sup> Velení armády si plně uvědomovalo, že čistě profesionální sbor o relativně malém počtu příslušníků by v případě rozsáhlé krize kapacitně nedostačoval. Systém AZ byl proto tímto zákonem institucionálně zřízen jako hlavní nástroj pro doplňování ozbrojených sil v dobách míru i za stavu ohrožení státu.

V první dekádě své existence se AZ potýkaly s celou řadou existenčních překážek. Služba nebyla dostatečně finančně ohodnocena, civilní zaměstnavatelé neměli prakticky žádnou motivaci své zaměstnance na cvičení uvolňovat a vybavení záložníků často výrazně zaostávalo za profesionálními útvary. K radikální změně paradigmatu došlo v roce 2016 s přijetím nového zákona č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze<sup>24</sup> Tento zákon přinesl skutečnou revoluci v pojetí aktivních záloh – výrazně zvýšil finanční ohodnocení (zavedl například pravidelnou roční odměnu a náborové příspěvky), legislativně zlepšil podmínky pro zaměstnavatele a především umožnil

---

<sup>23</sup> ČESKO. Zákon č. 585 ze dne 9. prosince 2004 o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 200, s. 11082-11105. Dostupné také z WWW: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>.

<sup>24</sup> ČESKO. Zákon č. 45 ze dne 14. ledna 2016 o službě vojáků v záloze. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2016, částka 18, s. 434-455. Dostupné také z WWW: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>.

operační nasazení příslušníků AZ i do zahraničních misí. Tím se z původně "udržovací" a spíše týlové složky stala plnohodnotná, vysoce ceněná a plně využitelná součást armády.

Tento robustní legislativní a systémový základ je nutné brát v potaz při jakémkoliv zkoumání motivace uchazečů. Legislativa totiž striktně a závazně upravuje vztah mezi vojákem v AZ a jeho civilním zaměstnavatelem. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, je výkon vojenského cvičení nebo služby v operačním nasazení považován za překážku v práci z důvodu obecného zájmu<sup>25</sup> Zaměstnavatel má zákonnou povinnost zaměstnance uvolnit, přičemž stát mu za tuto dobu kompenzuje prokazatelně vyplacené mzdové náklady. Podobně je legislativně pamatováno i na osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), kterým náleží finanční kompenzace za ušlý zisk z podnikání. Teprve na tomto státem řízeném a legislativně pevně ukotveném pozadí lze začít efektivně aplikovat teoretické modely a chápat psychologické pohnutky občanů ke vstupu do služby.

---

<sup>25</sup> ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3243. Dostupné také z WWW: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>.

### **3 Specifikace motivačních faktorů a bariér vstupu do aktivních záloh AČR ve Středočeském kraji**

Zatímco předchozí kapitola systematicky vymezila obecné teoretické rámce motivace a historicko-legislativní kontext, tato část bakalářské práce tyto poznatky přímo aplikuje na specifické a vysoce náročné prostředí aktivní zálohy (AZ) Armády České republiky. Rozhodovací proces potenciálního uchazeče není izolovaným jednorázovým aktem, ale je kontinuálně ovlivňován mimořádně komplexním souborem vnitřních psychologických pohnutek a vnějších socioekonomických stimulů. Proti těmto motivátorům navíc velmi často stojí reálné objektivní i subjektivní překážky a bariéry, které musí jedinec před podepsáním přihlášky překonat.

Vzhledem k hlavnímu zaměření této práce bude navíc celá problematika náboru a retence zasazena do jedinečného geografického a ekonomického rámce Středočeského kraje. Tento region se vyznačuje specifickými demografickými ukazateli, vysoce konkurenčním a silným trhem práce a přítomností klíčové kritické infrastruktury státu, což zásadním způsobem modifikuje váhu jednotlivých motivačních faktorů oproti jiným, méně ekonomicky exponovaným částem republiky.

Zásadním a zcela bezprecedentním prvkem, který v současnosti tento rozhodovací proces formuje, dynamicky mění a v mnoha ohledech i zkresluje, je neklidná globální geopolitická realita. Vstup do ozbrojených sil tak dnes pro občany představuje mnohem závažnější a zodpovědnější životní krok než před několika málo lety. Armáda České republiky se již nepřipravuje pouze teoreticky, ale reálně buduje a cvičí kapacity pro zajištění vnitřní i vnější bezpečnosti státu tváří v tvář probíhajícím a eskalujícím mezinárodním vojenským konfliktům.

### 3.1 Hlavní motivační faktory pro vstup do aktivních záloh

Při zkoumání motivačních faktorů je nutné si uvědomit, že Armáda České republiky funguje na vysoce konkurenčním trhu práce, kde musí o schopné jedince tvrdě bojovat se soukromým sektorem. Jak vyplývá z moderních přístupů k personalistice, organizace musí volit sofistikovanou kombinaci hmotných a nehmotných stimulů, aby dokázala přilákat specifickou cílovou skupinu.<sup>26</sup> V případě aktivních záloh je tato situace o to složitější, že armáda nehledá klasické zaměstnance, ale občany ochotné obětovat svůj osobní čas, rodinný komfort a řádnou dovolenou, a to s vědomím reálného rizika.

Mezi hlavní vnější faktory patří jednoznačně finanční ohodnocení. V posledních letech prošel systém odměňování záložníků výraznou proměnou. Zavedení náborového příspěvku a pravidelné roční odměny za pohotovost plní roli silného stabilizačního stimulu. Tyto benefity pomáhají vyrovnat finanční ztráty způsobené absencí v civilním zaměstnání během cvičení. Nicméně ve stínu aktuálních událostí ve světě se vliv peněz jako primárního motivátoru u mnoha uchazečů dramaticky snižuje – pro většinu uchazečů peníze přestaly být hlavním důvodem, proč na sebe berou uniformu.

Do popředí se tak dostávají vnitřní (růstové) faktory, které jsou pro dlouhodobé setrvání ve službě naprosto klíčové. Podle odborníků na řízení lidí v organizacích je pro budování dlouhodobé loajality nezbytné naplnění vnitřních hodnot zaměstnance a jeho silná identifikace s cíli organizace.<sup>27</sup> V prostředí AZ sem spadá hluboké vlastenectví a potřeba osvojit si specifické vojenské dovednosti (taktika, pokročilá střelba, bojová medicína či přežití). Tyto dovednosti už pro mnoho rekrutů nepředstavují jen snahu o seberealizaci, zkoušku mužnosti a „dobrodružství“, ale jsou hnány racionální potřebou naučit se chránit sebe a svou komunitu. Služba v AZ tak začala masivně naplňovat nejvyšší patra Maslowovy pyramidy potřeb skrze hluboký pocit celospolečenské odpovědnosti.

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 16. vyd. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-247-5258-9.

<sup>27</sup> BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

### 3.2 Bariéry a překážky vstupu

Proti výše zmíněným vnitřním i vnějším motivátorům stojí poměrně široké spektrum bariér, které proces náboru výrazně komplikují a tvoří husté síto, kterým v praxi projde jen zlomek původních zájemců. Tyto překážky lze rozdělit na objektivní (dané systémem a legislativou) a subjektivní (vycházející z psychiky a sociálního zázemí uchazeče).

První a zcela nekompromisní objektivní překážkou jsou zdravotní a fyzické požadavky. Armáda České republiky vyžaduje od uchazečů do aktivní zálohy nadstandardní zdravotní stav, který je posuzován vojenskými lékaři ve specializovaných vojenských nemocnicích podle velmi přísné zdravotní vyhlášky. V současné populaci, která se potýká s plošným úpadkem fyzické zdatnosti, rostoucím podílem nadváhy, vadami zraku, alergiemi a dalšími civilizačními chorobami, to představuje obrovský selektivní filtr. Samotný proces přijetí navíc nezahrnuje pouze vyšetření fyzické schránky, ale také náročné a komplexní psychologické testování. Během psychotestů je zkoumána osobnostní stabilita, odolnost vůči stresu a schopnost podřídit se autoritě. Mnoho uchazečů, kteří jsou po fyzické stránce naprosto v pořádku, tímto sítem neprojde, což je odrazuje hned v úvodní fázi celého procesu.

Navazující, avšak převážně subjektivní bariérou, je obava z náročnosti Kurzu základní přípravy (KZP) probíhajícího u Velitelství výcviku ve Vyškově. Odborná literatura z prostředí speciálních sil opakovaně upozorňuje, že úspěch v elitním vojenském výcviku není definován pouze hrubou fyzickou silou, ale především mimořádnou mentální odolností a schopností nepoddat se vnitřnímu strachu a extrémnímu vyčerpání<sup>28</sup> Tato obava z blížícího se fyzického a psychického diskomfortu, umocněná nutností přijmout absolutní podřízenost a tvrdý vojenský dril, je pro jedince zvyklé na individualismus a volnější, vysoce komfortní civilní prostředí často nepřekonatelným blokem. Ztráta osobní autonomie a nutnost fungovat pod neustálým tlakem velitelů představuje pro moderního člověka obrovský kognitivní šok<sup>29</sup>

Další, zcela specifickou bariérou, kterou uchazeči často na začátku neočekávají, je samotná administrativní a časová náročnost přijímacího procesu. Od momentu

---

<sup>28</sup> GOGGINS, D. *Nic mě nezlomí*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2021. s. 112. ISBN 978-80-7611-076-0.

<sup>29</sup> WILLINK, J. a L. BABIN. *Krajní odpovědnost: velení a vítězství v SEAL*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. s. 45. ISBN 978-80-271-0491-8.

vyplnění elektronické přihlášky přes absolvování lékařských a psychologických prohlídek až po reálný nástup do výcviku mohou v závislosti na kapacitách vojenských nemocnic uplynout i dlouhé měsíce. Z pohledu Vroomovy expektační teorie v tomto "hluchém" období u mnoha uchazečů rapidně klesá počáteční nadšení a motivace, případně dojde ke změně jejich osobní či pracovní situace, a oni od vstupu do armády nakonec sami odstoupí.

Významnou vnější bariéru pak tvoří rovněž postoj civilních zaměstnavatelů. Přestože zákoník práce a branná legislativa zaměstnavatelům striktně nařizují vojáka v aktivní záloze na nařízené cvičení uvolnit, a stát jim kompenzuje prokazatelné mzdové náklady, v praxi se uchazeči velmi často obávají zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti. Zejména v menších a středních firmách (SME) nesou zaměstnavatelé dlouhodobou nepřítomnost klíčových pracovníků velmi nelibě, protože tabulková finanční kompenzace od státu nedokáže plně nahradit reálný výpadek produktivity daného zaměstnance. To u záložníků generuje obrovský neformální tlak a strach ze zpomalení kariérního růstu, přeřazení na horší pozici, či dokonce ze skryté šikany na pracovišti, což mnoho kvalitních kandidátů od služby definitivně odradí.

### **3.3 Specifika Středočeského kraje**

Region Středočeského kraje představuje z hlediska personálního doplňování aktivní zálohy zcela unikátní a vysoce náročné prostředí. Jedná se o geograficky nejrozlehlejší a nejlidnatější kraj České republiky, který tvoří pomyslný prstenec kolem hlavního města Prahy. Tato geografická provázanost generuje velmi silný a dynamický trh práce, který bezprostředně těží z ekonomické síly metropole. Trvale nízká míra nezaměstnanosti a jedny z nejvyšších průměrných mezd v republice znamenají, že Armáda České republiky zde musí na trhu práce o kvalitní uchazeče tvrdě soupeřit s nadnárodními korporacemi, logistickými centry a silným průmyslovým sektorem.

Z výše uvedeného ekonomického kontextu jasně vyplývá, že AČR ve Středočeském kraji nemůže spoléhat primárně na finanční motivátory. Tabulkový vojenský plat a odměny za pohotovost ve srovnání s průměrnými příjmy v místním soukromém sektoru jednoduše nepředstavují dostatečné lákadlo. Aplikujeme-li na tuto situaci dříve popsanou Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, zjistíme, že finance zde fungují výhradně jako hygienický faktor – jejich absence by uchazeče odradila (např. v

případě nekompenzování ušlého zisku u OSVČ), avšak jejich samotná přítomnost nevyvolá skutečnou motivaci k podepsání přihlášky a podstoupení vojenského drilu.

Zároveň je zdejší Krajské vojenské velitelství (KVV Praha-Středočeský kraj) odpovědné za obranu obrovského množství strategické a kritické infrastruktury. Ochrana důležitých objektů státu (ODOS), mezi které ve Středočeském kraji patří například významné energetické uzly, elektrárny, vodní díla (Vltavská kaskáda), rozvodny, vysílače či klíčové dálniční a železniční koridory, nabývá na naprosté důležitosti. Právě ve světle současného geopolitického dění, kdy v rámci probíhajících konfliktů vidíme masivní, cílené a paralyzující útoky na kritickou infrastrukturu protivníka, roste význam teritoriální obrany. Příslušníci AZ z tohoto regionu se tak nepřipravují na abstraktní expediční boj, ale na reálnou fyzickou ostrahu objektů, které zajišťují chod státu a jejich vlastních domovů.

K úspěšnému náboru v takto kompetitivním a specifickém regionu je proto nutné využívat moderní metody personalistiky a vyhledávání talentů. Ty již necílí na plošný a neosobní marketing, ale zaměřují se na takzvaný *sourcing* – aktivní vyhledávání specifických kandidátů, kteří hledají v životě vyšší přesah a smysl<sup>30</sup> Efektivní nábor se zde musí zaměřit primárně na budování silné značky zaměstnavatele (tzv. Employer Branding), která komunikuje prestiž, elitářství a společenskou odpovědnost<sup>31</sup> Akcentování faktu, že případná obrana místní strategické infrastruktury je v důsledku přímou obranou vlastních domovů a rodin, představuje nejsilnější narativ, který dokáže oslovit i finančně a kariéerně nadstandardně zajištěné uchazeče ze Středočeského kraje.

---

<sup>30</sup> TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 45. ISBN 978-80-271-0551-9.

<sup>31</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 132. ISBN 978-80-7261-288-8.

### 3.4 Role rodiny a nejbližšího sociálního okolí

Zejména u uchazečů ve vyšších věkových kategoriích (typicky nad 30 let), kteří již mají vybudované pevné rodinné a bytové zázemí, hraje při rozhodování o vstupu do aktivní zálohy naprosto klíčovou a často ultimátní roli postoj rodiny, a především životního partnera či partnerky. Rozhodovací proces v této životní fázi přestává být čistě individuální záležitostí a stává se rozhodnutím kolektivním. Pokud rodina uchazeče v jeho záměru nepodporuje, stává se z této skutečnosti často ta vůbec nejtěžší a nepřekonatelná překážka, před kterou blednou i případné obavy z náročných fyzických testů či neochota civilního zaměstnavatele.

Sloučit náročné civilní povolání, každodenní péči o rodinu a pravidelná vojenská cvičení vyžaduje obrovskou míru tolerance, logistického plánování a přizpůsobivosti ze strany partnera. Z pohledu řízení lidských zdrojů se zde dotýkáme vysoce aktuálního konceptu *Work-Life Balance* (rovnováhy mezi pracovním a osobním životem). Jak uvádí Armstrong a Taylor, neschopnost organizace (v tomto případě armády) nabídnout podmínky slučitelné s rodinným životem vede k fatálnímu selhání retence a k odchodům jinak vysoce motivovaných a kvalifikovaných jedinců<sup>32</sup> Vojenská služba v AZ totiž představuje pro uchazeče specifický "třetí pilíř" zátěže (vedle rodiny a civilní kariéry), který enormně zvyšuje riziko takzvaného konfliktu rolí.

Služba v aktivní záloze vyžaduje pravidelnou a mnohdy i několikátýdenní nepřítomnost doma (například absolvování šestitýdenního Kurzu základní přípravy). Vojenská cvičení navíc v mnoha ohledech odčerpávají dny z řádné civilní dovolené zaměstnance, což v praxi znamená, že rodina je ochuzena o společně strávený čas a rekreaci. To přináší do domácnosti specifický druh stresu a přesouvá veškerou tíhu chodu domácnosti a péče o děti výhradně na partnera. Pokud zájemce racionálně vyhodnotí nebo reálně cítí, že by jeho armádní služba vyvolávala v rodině trvalé konflikty a narušovala základní stabilitu partnerského vztahu, ve většině případů od podání přihlášky raději ustoupí, i kdyby byla jeho osobní vnitřní motivace a touha po seberealizaci naprosto maximální.

---

<sup>32</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 215. ISBN 978-80-247-5258-7.

Naopak rodina a nejbližší sociální okolí, které s uchazečem sdílí pocit hrdosti, respektuje jeho vnitřní potřeby a vnímá dobrovolnou službu vlasti jako vysoce prestižní a společensky odpovědnou záležitost, funguje jako obrovský stabilizační prvek.

Podle Urbana představuje kvalitní a podporující sociální zázemí ten neúčinnější psychologický nárazník (tzv. *buffer effect*) proti kumulovanému stresu<sup>33</sup> Vědomí, že má voják "doma klid" a bezvýhradnou podporu, mu umožňuje mnohem lépe snášet fyzické a psychické odříkání během vojenského drilu a je jedním z hlavních prediktorů toho, že přijímací proces a následný výcvik předčasně neukončí.

### 3.5 Vliv aktuálních globálních konfliktů na náborový proces

Zcela dominantním vnějším stimulem, který v současnosti radikálně proměňuje strukturu motivace a demotivace uchazečů, je bezprecedentní zhoršení globální bezpečnostní situace a hrozba reálné války. Služba v armádě definitivně přestala být vnímána jako koníček na víkendy.

Dlouhotrvající a vyčerpávající opotřebovávající válka na Ukrajině ukázala české společnosti reálnou podobu konvenčního konfliktu v těsné blízkosti našich hranic. K tomuto napětí se navíc přidala dramatická a reálná válečná eskalace na Blízkém východě, konkrétně otevřený vojenský konflikt, v rámci kterého dochází k přímému bombardování a raketovým úderům prováděným Spojenými státy a Izraelem proti cílům v Íránu a jeho spojencům. Svět se tak ocitl v situaci, kdy se lokální konflikty mohou velmi rychle přelít do globálního měřítka. Změnu tohoto geopolitického prostředí a nutnost celospolečenské odolnosti státu přímo reflektují i nejvyšší bezpečnostní dokumenty České republiky.<sup>34</sup>

Tato synergie světových krizí způsobuje u potenciálních rekrutů obrovský psychologický tlak a rozděluje je na dvě skupiny. Pro první skupinu představuje reálná válka definitivní bariéru. Strach z toho, že po složení přísahy budou skutečně mobilizováni, odesláni do nebezpečných oblastí nebo že zanechají rodinu bez opory, je naprosto paralyzující. Do tohoto rozhodování masivně vstupují právě i rodinní příslušníci, pro které je představa nasazení partnera v době, kdy na Blízkém východě padají americké a izraelské bomby a na Ukrajině umírají tisíce vojáků, noční můrou.

<sup>33</sup> URBAN, J. *Psychologie pro každý den*. Praha: Grada, 2023. s. 84. ISBN 978-80-271-3966-8.

<sup>34</sup> MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. *Bezpečnostní strategie České republiky 2023*. Praha: MZV ČR, 2023. Dostupné z WWW: <https://www.mzv.cz/>.

Na druhé straně spektra však tato situace aktivizuje jedince s mimořádně silným ochranným instinktem. Armádní náboráři dnes čelí fenoménu, kdy se do AZ hlásí lidé čistě z racionálního důvodu – chtějí být profesionálně vycvičeni a vyzbrojeni, aby v případě kolapsu bezpečnosti v Evropě nečekali pasivně na osud, ale dokázali se zbrání v ruce aktivně bránit území Středočeského kraje a své nejbližší. Tento přerod od motivace „osobního zážitku“ k motivaci „existenční nutnosti“ je dnes naprosto zásadním faktorem, který formuje budoucnost aktivních záloh v České republice.

### **Závěrečné shrnutí kapitoly**

Závěrem této kapitoly lze konstatovat, že proces rozhodování o vstupu do aktivní zálohy ve Středočeském kraji představuje vysoce komplexní fenomén, ve kterém se neustále střetává celá řada protichůdných faktorů. Na jedné straně stojí silné vnitřní motivátory v podobě vlastenectví, potřeby seberealizace a nově i naléhavé nutnosti podílet se na obraně státu v kontextu zhoršené globální bezpečnostní situace. Na straně druhé však uchazeči čelí významným bariérám, ať už v podobě přísných zdravotních a fyzických nároků, obav o narušení rodinného zázemí či komplikací ze strany civilních zaměstnavatelů. Vzhledem ke specifickým demografickým a ekonomickým podmínkám Středočeského kraje navíc finanční pobídky ztrácejí na svém primárním významu a dominantním motivem se stává prestiž služby a ochrana strategické infrastruktury vlastního regionu.

Všechny tyto teoreticky definované faktory a bariéry tvoří stěžejní odrazový můstek pro navazující empirickou část bakalářské práce. Právě na to, jakou reálnou váhu mají tyto identifikované motivátory a překážky v praxi, se detailně zaměří kvalitativní výzkumné šetření. Jeho cílem bude výše uvedené poznatky přímo konfrontovat s autentickými zkušenostmi a postoji příslušníků a uchazečů o službu v aktivních zálohách.

## 4 Vlastní výzkumné šetření a analýza dat

Navazující empirická část této bakalářské práce představuje stěžejní logický krok, ve kterém dochází k plynulému přechodu od teoretických konceptů k aplikovanému terénnímu výzkumu. Zatímco předchozí kapitoly (na bázi dedukce) vytvořily nezbytný znalostní fundament a systematicky zmapovaly historické, legislativní a psychologické aspekty zkoumané problematiky, tato sekce se opírá o primární sběr dat a jejich následnou analýzu.

Vzhledem k vysoké komplexnosti a hluboce subjektivní povaze lidské motivace byl pro účely tohoto šetření záměrně zvolen kvalitativní výzkumný design. Ačkoliv by kvantitativní metody (například plošné dotazníkové šetření) umožnily oslovit statisticky významnější vzorek populace, nedokázaly by adekvátně a do hloubky postihnout jemné psychologické nuance, individuální kognitivní kalkulace a osobní rodinné kontexty, které rozhodovací proces uchazečů formují. Jak bylo definováno v teoretické části, motivace k nasazení vlastního života a zdraví v ozbrojených silách není pouhým součtem tabulkových benefitů, ale složitým vnitřním procesem, který vyžaduje hloubkovou exploraci. Z tohoto důvodu bylo výzkumné šetření realizováno formou hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s příslušníky aktivních záloh a s uchazeči o tuto službu.

Hlavním cílem této empirické kapitoly je aplikovat teoretická východiska (zejména Maslowovu hierarchii potřeb, Herzbergovu dvoufaktorovou teorii a Vroomovu expektační teorii) na reálná, autentická data získaná od respondentů. Snahou je detailně identifikovat, pochopit a vzájemně komparovat klíčové motivační faktory i subjektivní bariéry pro vstup do aktivní zálohy (AZ) ve zkoumaném regionu Středočeského kraje a jeho bezprostředním okolí.

Aby bylo dosaženo maximální vědecké a analytické přesnosti, byly pro praktickou část této bakalářské práce formulovány tři hlavní výzkumné otázky (VO), na které bude v průběhu analýzy dat a v závěru práce hledána odpověď:

- **Výzkumná otázka č. 1 (VO1):** *Jaké hlavní vnitřní (růstové) a vnější (hygienické) motivační faktory hrají u respondentů ze Středočeského kraje rozhodující roli při zvažování vstupu do aktivní zálohy AČR?*

- **Výzkumná otázka č. 2 (VO2):** *Jaké konkrétní objektivní a subjektivní bariéry (včetně postoje civilních zaměstnavatelů a rodinného zázemí) respondenti vnímají jako největší překážku pro dokončení přijímacího procesu a setrvání ve službě?*
- **Výzkumná otázka č. 3 (VO3):** *Jakým způsobem modifikuje současná zhoršená globální bezpečnostní situace (geopolitické konflikty) původní motivaci uchazečů k výkonu dobrovolné vojenské služby?*

Celá následující kapitola je strukturována tak, aby nejprve transparentně představila použitou metodiku a demografický profil zkoumaného vzorku respondentů. Následně přechází k samotné tematické analýze získaných dat, v rámci které jsou autentické výpovědi respondentů přímo konfrontovány s psychologickými modely. Výsledkem této syntézy pak bude závěrečná podkapitola obsahující soubor konkrétních, praxí podložených doporučení pro zefektivnění náborových a komunikačních strategií Armády České republiky.

#### **4.1 Metodika a charakteristika výzkumného vzorku**

Pro realizaci kvalitativního výzkumu byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů. Výběr samotných respondentů neprobíhal náhodně, ale byla využita metoda záměrného (účelového) výběru. Výzkumný vzorek byl cíleně diverzifikován a sestaven tak, aby komplexně pokryl různé fáze rozhodovacího procesu uchazečů, odlišné socioekonomické statusy a různé formy vztahu k aktivní záloze (AZ). Účelem bylo získat co nejpestřejší spektrum pohledů – od člověka, který službu teprve zvažuje, přes aktivně sloužící a čerstvé absolventy, až po jedince, kteří již systém AZ z různých důvodů opustili.

Před samotným začátkem rozhovorů byli všichni respondenti seznámeni s účelem výzkumu a byli ujistěni o naprosté anonymitě svých výpovědí, což bylo klíčové pro získání upřímných odpovědí (zejména u otázek týkajících se civilních zaměstnavatelů či strachu z válečného konfliktu). Výzkumný vzorek tak tvoří celkem čtyři respondenti s následující detailní profilací:

- **Respondent 1 (R1):** Muž, 31 let, zadaný. V aktivní záloze kontinuálně a aktivně slouží již 4 roky. Do armádního systému vstoupil v období celospolečenské pandemie COVID-19, kdy primárním motivem jeho rozhodnutí bylo hledání

životní a finanční stability v nejisté době. Civilním povoláním je klasickým zaměstnancem. Tento profil byl do výzkumu zařazen z toho důvodu, že reprezentuje dlouhodobě sloužícího záložníka, který má bohaté, mnohaleté zkušenosti z opakovaných vojenských cvičení, je plně sžitý s vojenským kolektivem a zároveň musí dlouhodobě řešit třecí plochy se svým civilním zaměstnavatelem kvůli pravidelnému uvolňování ze zaměstnání.

- **Respondent 2 (R2):** Muž, 25 let, zadaný, působící jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) na pozici investičního specialisty. Tento respondent se o vstup do ozbrojených sil aktivně a velmi vážně zajímal ještě během svých vysokoškolských studií, avšak přijímací proces do armády nakonec nedokončil a přihlášku nepodal. Pro výzkum představuje naprosto stěžejní profil, neboť ilustruje situaci, kdy objektivní a subjektivní bariéry zcela převáží nad původním nadšením. Jeho rozhodnutí nepokračovat bylo motivováno primárně ekonomickými překážkami (obava z obrovského ušlého zisku v podnikání, který by armádní odměna nepokryla) a reálnými obavami ze zhoršené bezpečnostní situace a možného válečného nasazení.
- **Respondent 3 (R3):** Žena, 22 let, svobodná. Jedná se o studentku prezenčního vysokoškolského studia oboru učitelství pro 1. stupeň základních škol v Praze. Je čerstvou absolventkou velmi náročného Kurzu základní přípravy ve Vyškově, který úspěšně dokončila v srpnu roku 2025. Její profil do výzkumu vnáší vysoce specifický pohled nastupující mladé generace a pohled ženy v dominantně mužském vojenském prostředí. Její primární motivací nebyl finanční zisk, ale potřeba cíleně vystoupit z komfortní zóny, otestovat vlastní fyzické a psychické limity a především silná racionální nutnost umět se vojensky bránit ve světle současných globálních krizí.
- **Respondent 4 (R4):** Muž, 28 let, zadaný, pracující na vysoce kvalifikované civilní pozici jako projektový manažer. Jedná se o bývalého příslušníka aktivních záloh, který úspěšně prošel celým přijímacím řízením i výcvikem, ale v současnosti již aktivně neslouží. Jeho zařazení do výzkumného vzorku umožňuje analyzovat pohnutky jedinců, pro které finance nehrají žádnou roli a jejichž primární motivací byla čistá fascinace vojenskou technikou, taktikou a zbraněmi. Zároveň poskytuje cenný vhled do psychologie bývalého vycvičeného vojáka, který si uvědomuje, že i po ukončení služby zůstává v evidenci armády a v případě eskalace geopolitických konfliktů může být snadno povolán.

## 4.2 Analýza motivačních faktorů v kontextu teoretických modelů

Klíčovou fází tohoto kvalitativního výzkumu je detailní rozbor toho, co respondenty vedlo k samotnému rozhodnutí vstoupit do armádního prostředí, a jakou roli v tomto procesu hrály vnější finanční stimuly v porovnání s vnitřními psychologickými potřebami.

**Role finančních kompenzací z pohledu Herzbergovy teorie** Při aplikaci Herzbergovy dvoufaktorové teorie na získaná data se velmi ostře a jasně profiluje naprosto rozdílné a individuální vnímání armádou nabízeného finančního ohodnocení napříč různými demografickými skupinami. U respondenta R1, který je klasickým zaměstnancem, představují armádní finance naprosto ukázkový případ takzvaného hygienického (udržovacího) faktoru. Peníze pro něj nejsou primárním spouštěčem počátečního nadšení, ale bez jejich přítomnosti by ve službě objektivně nezůstal. Tento teoretický předpoklad sám explicitně potvrzuje slovy: *„Kdyby tam to finanční ohodnocení a ty odměny za pohotovost nebyly, tak bych to prostě dělat nemohl. Beru to jako nutnou kompenzaci za ten čas, který tam strávím, a za peníze, které mi utečou v civilním zaměstnání“*.

Naopak u respondenta R2, který podniká jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ), představovala absence adekvátní finanční kompenzace za ušlý zisk absolutní bariéru vstupu. Tabulkové odměny nedokázaly ani zdaleka pokrýt drastický výpadek jeho příjmů z podnikání, což proces náboru ukončilo ještě před podáním přihlášky. Respondent k tomu uvádí: *„Představa, že bych na šest týdnů odjel do Vyškova na základní výcvik a pak každý rok na další cvičení, znamenala, že bych měl po tu dobu prostě nulový příjem“*.

Do ostrého kontrastu se pak staví motivace studentky (R3) a projektového manažera (R4). Pro tyto dva respondenty nehrály tabulkové finance v rozhodovacím procesu prakticky žádnou zásadní roli. Studentka R3 je vnímá spíše jako příjemný vedlejší produkt, tedy specifickou formu brigády. Projektový manažer R4 je pak důkazem toho, že možnost osobní seberealizace dokáže finanční stránku věci zcela zastínit: *„Otevřeně říkám, že pro mě osobní finanční ohodnocení nehrálo vůbec žádnou roli, ten výcvik bych tenkrát absolvoval i zcela zdarma. Byla to pro mě čistá seberealizace.“*

## **Vnitřní motivátory: Sounáležitost a výkon (Maslow a McClelland)**

Z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb a McClellandovy teorie získaných potřeb se jako naprosto stěžejní a nejvíce stmelující prvek napříč všemi sloužícími respondenty ukazuje *potřeba sounáležitosti* (sociální potřeby). Armáda vytváří extrémní podmínky, které urychlují tvorbu silných mezilidských vazeb. Respondenti R1, R3 i R4 nezávisle na sobě uvádějí vojenský kolektiv jako jeden z vůbec největších benefitů služby. Respondent R1 se svěřuje, že ho v systému aktuálně „*drží hlavně lidi a ta sounáležitost*“ a dodává, že kdyby se rozpadla jejich jednotka, se službou by pravděpodobně skončil. Bývalý příslušník R4 tento fenomén doplňuje zjištěním, že ho syrové vojenské prostředí naučilo „*klíčové dovednosti věřit jeden druhému*“, protože v krizových situacích se voják musí na kolegu stoprocentně spolehnout. Silné sociální vazby, navzdory počátečním obavám z genderových předsudků, nakonec vyzdvihla jako největší pozitivum kurzu i respondentka R3.

Vedle sounáležitosti dominovala u uchazečů silná McClellandova *potřeba výkonu* a s ní úzce spojená potřeba osobní seberealizace. Uchazeči cíleně vyhledávají diskomfort, aby otestovali vlastní odolnost. Tento posun od teoretického akademického života k tvrdé praxi perfektně shrnuje studentka R3: „*Chtěla jsem prostě cíleně vystoupit z komfortní zóny a zažít nějaké to nepohodlí, otestovat se, co vlastně vydržím.*“. U respondenta R4 pak představovala hlavní rovinu seberealizace čistá fascinace reálnou vojenskou technikou a taktikou, kterou si chtěl vyzkoušet na vlastní kůži.

## **Očekávání a obavy před výkonem služby (Vroomova teorie)**

Při pohledu optikou Vroomovy expektační teorie, která zkoumá především kognitivní kalkulace a subjektivní obavy uchazečů před samotným výkonem (složka *Expektance*), se ukázalo, že největší respekt u uchazečů nevzbuzuje samotný systém či byrokracie, ale fyzický a psychický diskomfort.

Každý z uchazečů však vnímal hrozbu jinde. U mladé studentky R3 pramenily největší obavy z fyzické zátěže, konkrétně uvádí, že měla před nástupem největší strach „*z překážkové dráhy NATO*“ a následně z extrémních letních veder během výcviku ve Vyškově. Naopak respondent R4 nepocíťoval fyzické obavy vůbec, jelikož pravidelně sportuje. Z jeho pohledu představoval mnohem větší výzvu zásah do osobní autonomie.

Přiznává, že měl značný respekt z „*psychologického tlaku spojeného s rutinním vojenským drilem*“ a obával se, jak se jeho ego dokáže podřídit zdánlivě zbytečným povelům ze strany instruktorů. Z hlediska náborového procesu je identifikace těchto obav klíčová, neboť právě nepřiměřený strach ze selhání často vede k tomu, že uchazeč přihlášku nakonec vůbec nepodá.

### **4.3 Analýza bariér: Vliv civilních zaměstnavatelů a rodinného zázemí**

Výzkumné šetření jednoznačně potvrdilo teoretický předpoklad stanovený v předchozích kapitolách, a sice že rozhodovací proces uchazeče se neodehrává ve vakuu, ale je fatálně ovlivňován jeho bezprostředním civilním a sociálním okolím. Analýza získaných dat ukázala silnou dichotomii – zatímco zaměstnavatelé fungují téměř výhradně jako demotivující bariéra, rodinné zázemí představuje pro uchazeče nejsilnější stabilizační prvek.

**Tlak ze strany civilních zaměstnavatelů jako hlavní vnější bariéra** Z analýzy rozhovorů vyplývá, že neochota a negativní postoj civilních zaměstnavatelů představují pro uchazeče (kteří nejsou studenty) jednu z nejvýznamnějších a nejhůře překonatelných vnějších překážek. Ačkoliv legislativa (zákoník práce) garantuje vojákům uvolnění na cvičení a zaměstnavateli poskytuje finanční kompenzaci, v praxi panuje na pracovištích silný neformální tlak.

Respondent R1, který je klasickým zaměstnancem a v systému AZ působí již čtyři roky, popisuje proces uvolňování na vojenská cvičení jako kritický a dlouhodobě vyčerpávající bod svého civilního života. Své zkušenosti shrnuje následovně: „*No, to je asi ten největší kámen úrazu. Šéf to nese hodně nelibě. Vždycky, když přinesu papír s termínem cvičení, je dusno. Musíme to tam nějak lepit, práce stojí, takže tohle je pro mě fakt nepříjemná bariéra. Občas mám pocit, že mi to v práci zbytečně brzdí postup.*“. Z této výpovědi je patrné, že respondent pocituje přímou hrozbu penalizace ve formě zpomalení svého civilního kariérního růstu.

Tento rozpor mezi platnou legislativou a tvrdou firemní realitou potvrzuje i bývalý příslušník AZ (R4), který působí na kvalifikované manažerské pozici. Zákonná povinnost podle něj nedokáže zabránit skryté psychologické tenzi mezi nadřízeným a podřízeným: „*No, zaměstnavatel nebyl zrovna nadšený, ale ve finále tě musí pustit, protože mu to nařizuje zákon. Ale ten tlak na pracovišti cítíte, to nechci zastírat.*“.

Zcela specifickou a systémově opomíjenou kategorií jsou pak osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), které ve výzkumu reprezentuje respondent R2. Pro tyto jedince je systém uvolňování a státem garantovaných finančních kompenzací natolik nekompatibilní s jejich podnikatelskou realitou, že je od služby v AZ zcela odradí ještě před započítáním přijímacího procesu. R2 tuto absolutní bariéru vysvětluje čistě pragmaticky: „*Představa, že bych na šest týdnů odjel do Vyškova na základní výcvik a pak každý rok na další cvičení, znamenala, že bych měl po tu dobu prostě nulový příjem. Klienti by nečekali.*“.

**Rodina jako klíčový stabilizační prvek a psychologický nárazník** Do naprostého kontrastu k negativnímu postoji zaměstnavatelů se u dotazovaného vzorku postavilo rodinné zázemí. Všichni respondenti se shodli na tom, že podpora rodiny či partnera pro ně představovala klíčový stabilizační prvek, bez kterého by byla služba neudržitelná. Potvrzuje se tak teoretický koncept *Work-Life Balance* a existence takzvaného *buffer effectu* (nárazníkového efektu proti stresu), který byl popsán v teoretické části.

Naprosto zřetelně tento efekt popsala studentka R3, pro kterou představovala rodina záchrannou brzdu před předčasným ukončením extrémně náročného Kurzu základní přípravy: „*Byli skvělí. Měla jsem v nich obrovskou oporu. Podpořili mě, a to mi hrozně pomohlo právě ve chvílích, kdy jsem tam ve Vyškově měla krizi a chtěla to zabalit.*“. Podobnou psychologickou oporu reflektoval i manažer R4: „*Ne, rodina fungovala výborně. Mamka se sice ptala, jestli jsem blázen, ale podpořila mě vždycky. Zázemí jsem měl stoprocentní.*“.

Zajímavý vhled do dynamiky partnerského vztahu pak přináší sloužící respondent R1. Otevřeně přiznává, že kumulace stresu z civilní práce, náročného vojenského výcviku a případných domácích neshod by vedla k okamžitému odchodu z armády: „*Přítelkyně mě v tom od začátku podporovala, věděla, že to dělám i pro nás, kvůli té finanční stabilitě. Kdybych měl peklo ještě doma, tak už bych s tím asi dávno praštil.*“. Z těchto výpovědí je zřejmé, že armáda přijetím jednoho záložníka de facto „rekrutuje“ i celou jeho rodinu, neboť bez její tolerance a kooperace systém aktivní zálohy selhává.

#### 4.4 Vliv aktuálních globálních konfliktů na motivaci uchazečů

Zhoršená geopolitická situace, charakterizovaná vleklou opotřebovací válkou na Ukrajině a vysoce nestabilní vojenskou eskalací na Blízkém východě, se v rámci provedeného výzkumu ukázala být faktorem s absolutně nejvíce polarizujícím efektem. Konec éry takzvané "mírové dividendy" v Evropě radikálně změnil optiku, jakou česká společnost nahlíží na ozbrojené síly. Služba v aktivní záloze (AZ) již přestala být laickou veřejností vnímána jako adrenalinový koníček nebo víkendový únik ze stereotypu, ale stala se reálným závazkem s hrozbou skutečného bojového nasazení. Analýza výpovědí respondentů jasně odhalila dva zcela protichůdné psychologické mechanismy, kterými jedinci na tyto nové hrozby reagují.

##### Paralyzující efekt a strach z nasazení

Pro signifikantní část potenciálních uchazečů představuje reálná hrozba válečného konfliktu naprosto paralyzující demotivátor. Tato obava z fyzického ohrožení a z radikálního narušení životních plánů zcela přebíjí jakékoliv armádou nabízené benefity. Naprosto exaktně to formuloval respondent R2 (OSVČ), u kterého geopolitická situace představovala definitivní bariéru vstupu do armády: *„Hodně mě to odradilo. Když jsem nad tím přemýšlel na škole, Evropa byla v klidu, bral jsem to jako takový drsnější skauting. Ale dneska? Reálně hrozí, že se něco zvrtně, a já nechci riskovat, že mě povolají někam na frontu. Mám teď rozjetou kariéru, plánujeme s přítelkyní rodinu a ta hrozba reálného konfliktu je pro mě dneska jasný demotivátor. Do takového rizika teď prostě nepůjdu.“*

Je nutné zdůraznit, že tento existenční strach nedopadá pouze na nové uchazeče z civilního sektoru, ale silně rezonuje i uvnitř samotné vojenské organizace. Aktivně sloužící respondent R1 otevřeně přiznává, že změna bezpečnostního klimatu narušila i jeho původní motivaci k setrvání ve službě: *„Nechci lhát, trochu mě to děsí. Když jsem nastupoval, brali jsme to víc jako zajímavou zkušenost, nikdo nečekal, že by kousek od nás mohla být reálná velká válka. Spíš mě to teď demotivuje v tom smyslu, že člověk víc přemýšlí, co by se stalo s rodinou, kdyby to bouchlo i tady a nás nahnali někam na hranice.“*

Do třetice, vysoce specifický a pro systém AZ varovný fenomén popsal bývalý příslušník R4. U něj se dřívější dobrovolná služba přetavila do chronické obavy z toho, že stát využije jeho nabytých kompetencí a evidenčního statusu v první vlně případné mobilizace: „Dneska to vnímám tak, že ten můj tehdejší zájem o armádu pro mě teď představuje určité riziko. Tím, že jsem prošel kompletním vojenským výcvikem a stát si mě vede v evidenci jako hotového vojáka, mě děsí skutečnost, že v případě nějaké reálné eskalace můžu být kdykoliv povolán jako první. To je prostě psychologický tlak, který tam vzadu v hlavě teď neustále mám.“

### **Mobilizační efekt a racionální potřeba sebeobran**

Na druhé straně názorového spektra stojí takzvaný mobilizační efekt. U určitého typu osobností vyvolává pocit bezprostředního mezinárodního ohrožení silný racionální pud sebezáchovy a ochranný instinkt. Tento mechanismus se naplno projevil u studentky R3, u které válka paradoxně zafungovala jako akcelerátor jejího rozhodnutí podat přihlášku. Své pohnutky vysvětluje vysoce pragmaticky: „Bude to znít asi paradoxně, ale u mě to to rozhodnutí spíš urychlilo. Prostě si říkám, že je lepší být připraven, než být pak překvapen. Když vidím, co se děje, chtěla jsem se reálně naučit bránit sebe a své blízké“.

Její výpověď jasně dokazuje, že Armáda České republiky dnes může cílit na zcela nový a specifický segment populace. Jedná se o lidi, kteří v armádě nehledají finanční profit, ale poptávají bezprostřední know-how pro reálné přežití a ochranu své komunity v krizových scénářích.

## **4.5 Návrh restrukturalizace kompenzací pro osoby samostatně výdělečně činné**

Na základě hluboké syntézy teoretických východisek a analyzovaných empirických dat z polostrukturovaných rozhovorů lze konstatovat, že současný systém nábory a udržitelnosti příslušníků v aktivních zálohách (AZ) vykazuje v oblasti odměňování značné strukturální rezervy. Jak naprosto jednoznačně vyplynulo z výpovědi respondenta R2, stávající plošný a unifikovaný systém finančních kompenzací je pro specifickou, avšak celospolečensky a ekonomicky nezanedbatelnou skupinu osob samostatně výdělečně činných (OSVČ) zcela nedostačující a tvoří pro ně absolutní bariéru vstupu do ozbrojených sil.

Tento problém je o to palčivější ve zkoumaném Středočeském kraji (a přilehlé metropoli), který se vyznačuje enormní koncentrací vysoce kvalifikovaných OSVČ – od IT specialistů, přes projektové manažery až po nezávislé inženýry a konzultanty. Jedná se o profily s obrovským know-how, které moderní armáda pro svou digitalizaci a obranu kritické infrastruktury nutně potřebuje. Tabulkové vojenské finanční ohodnocení a fixní odměny za pohotovost však nedokážou ani zdaleka pokrýt reálný ušlý zisk z jejich podnikatelské činnosti během šestitýdenní absence z důvodu základního vojenského cvičení, nemluvě o fixních nákladech (nájmy, pojištění), které musí podnikatel hradit i v době, kdy obléká uniformu.

Z tohoto důvodu se jako klíčové opatření doporučuje zahájit na vládní úrovni úzkou mezirezortní diskusi (primárně mezi Ministerstvem obrany a Ministerstvem financí ČR) o vytvoření zcela specifického kompenzačního, dotačního či daňového programu určeného exkluzivně pro OSVČ zařazené v aktivní záloze. Tento modernizovaný model by měl opustit rigidní logiku odměňování čistě podle dosažené vojenské hodnosti a měl by alespoň částečně zohledňovat reálný a prokazatelný výpadek příjmů konkrétního záložníka, například na základě doloženého daňového příznání z předchozího fiskálního roku.

Vzhledem k tomu, že výpočet ušlého zisku může představovat neúměrnou administrativní zátěž pro vojenské byrokratické aparáty, jeví se jako nejefektivnější a nejpragmatičtější řešení plošný zásah do daňové legislativy. Alternativním a administrativně mnohem méně náročným řešením by mohlo být zavedení zcela nové „slevy na dani z příjmu fyzických osob pro aktivně sloužícího záložníka“. Podobně jako daňový systém dnes motivuje dárce krve či studenty, mohl by formou výrazného daňového odpočtu kompenzovat ekonomické ztráty OSVČ, kteří dobrovolně obětují svůj zisk ve prospěch obranyschopnosti státu.

Aplikujeme-li na tento návrh Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, tento krok by transformoval hluboce negativní hygienický faktor (drastickou ztrátu příjmů, která generuje frustraci a brání vstupu) do neutrálního či dokonce pozitivního vnějšího stimulatoru. Minimalizace ekonomických ztrát u podnikatelů by efektivně odblokovala jejich příjmací proces a umožnila by naplno vyniknout jejich skutečným vnitřním motivátorům – tedy vlastenectví a potřebě seberealizace, čímž by armáda získala přístup k vysoce motivovaným a samostatným profesionálům ze soukromého sektoru.

## 4.6 Prohloubení spolupráce s civilními zaměstnavateli a využití CSR programů

Výzkumné šetření jednoznačně potvrdilo teoretický předpoklad, že tlak a neochota ze strany civilních zaměstnavatelů představuje jeden z vůbec nejzávažnějších demotivačních faktorů. Tento tlak negativně paralyzuje nejen prvotní nábor nových uchazečů, ale má fatální dopad i na následnou retenci (udržení) již vycvičených vojáků v aktivní záloze. Jak ve svých výpovědích shodně popsali respondenti R1 a R4, pouhé legislativní nařízení povinnosti uvolnit zaměstnance na vojenské cvičení (vyplývající ze zákoníku práce a branné legislativy) se v praxi ukazuje jako zcela nedostatečné. Zákon sice chrání pracovní místo vojáka, ale nedokáže zabránit vzniku znatelného napětí, skryté stigmatizaci na pracovišti a obavám z negativních dopadů na budoucí kariéerní růst.

Přístup státu, který dosud spoléhal primárně na direktivní nařízení a tabulkové kompenzace prokazatelných mzdových nákladů, generuje mezi firmami a armádou zbytečné konflikty. Armáda České republiky proto musí zásadně změnit paradigma svého přístupu k civilnímu sektoru – musí přejít od vynucování k aktivní a oboustranně výhodné motivaci.

Jako vysoce efektivní krok se navrhuje, aby Ministerstvo obrany ve spolupráci s Hospodářskou komorou ČR proaktivně vytvořilo oficiální certifikační a partnerský program pro zaměstnavatele, kteří aktivně podporují své zaměstnance ve službě v AZ (například propůjčení prestižního titulu *"Zaměstnavatel podporující obranu státu"*). Tento krok by rezonoval s moderními trendy v podnikovém řízení, kde hraje stále větší roli takzvaná společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility – CSR) a nefinanční reportování (ESG – Environmental, Social, and Governance).

Zatímco dosud se CSR programy nadnárodních společností soustředily převážně na ekologii či charitu, v kontextu současné bezpečnostní situace v Evropě se podpora obranyschopnosti vlastního státu stává vysoce ceněnou společenskou hodnotou. Pro moderní korporace, nadnárodní logistická centra a silné průmyslové podniky (kterých je právě ve zkoumaném Středočeském kraji a přilehlé Praze obrovská koncentrace), může být veřejná deklarace podpory obrany státu velmi silným marketingovým a PR

nástrojem. Certifikované firmy by mohly využívat oficiální logo partnera AČR ve svých náborových kampaních, čímž by si budovaly image stabilního a vysoce odpovědného zaměstnavatele (tzv. Employer Branding). Krajská vojenská velitelství by navíc mohla těmto firmám nabízet exkluzivní teambuildingové programy vedené vojenskými instruktory, což by pro firmy představovalo další hmatatelný benefit.

Zásadním průlomem v této oblasti by pak bylo propojení tohoto certifikačního programu se systémem zadávání státních veřejných zakázek. Stát by měl vážně uvažovat o zavedení přímé bonifikace těchto společností v rámci takzvaného společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek. V praxi by to znamenalo, že firma, která prokazatelně zaměstnává a bezproblémově uvolňuje příslušníky aktivní zálohy, by v hodnoticích kritériích státních a krajských tendrů získala specifické dodatečné (např. procentuální) body.

Pokud by se podpora aktivních záloh stala faktorem, který firmě reálně pomůže vyhrát lukrativní státní zakázku, postoj vrcholového managementu k uvolňování zaměstnanců by se okamžitě a diametrálně změnil. Z dosavadní přítěže a byrokratické bariéry by se rázem stala vyhledávaná a tvrdě kalkulovaná konkurenční výhoda.

## 4.7 Modifikace náborové komunikace s ohledem na aktuální bezpečnostní hrozby

Aktuální bezpečnostní situace ve světě, reflektovaná probíhajícími konflikty na Ukrajině a na Blízkém východě, masivně proměnila vnímání vojenské služby u laické veřejnosti. Zatímco v minulosti v dobách hlubokého míru bez problémů fungoval armádní náborový narativ postavený na heslech o "zažití dobrodružství", "odreagování se od civilního stereotypu" a "překonání vlastních limitů", dnes tento odlehčený přístup u mnoha zájemců naráží na reálný existenční strach z možného válečného nasazení. Jak ve svých výpovědích v rámci tohoto výzkumu jasně demonstrovali respondenti R2 a R4, představa nuceného opuštění rodiny a nasazení v reálném konvenčním konfliktu funguje jako absolutní demotivátor, který v mysli uchazeče přebije i ty nejlepší finanční nabídky.

Armáda České republiky proto musí svou marketingovou a náborovou komunikaci radikálně transformovat a přizpůsobit ji této nové psychologické realitě. Zejména v kontextu Středočeského kraje, který nedisponuje klasickými těžkými bojovými útvary (jako jsou například výsadkáři nebo mechanizované brigády), ale primárně Krajským vojenským velitelstvím (KVV Praha-Středočeský kraj), je nezbytné v kampaních silně a přednostně akcentovat obranu vlastního teritoria a ochranu důležitých objektů státu (ODOS).

Náborové kampaně by měly zájemcům explicitně a srozumitelně zdůrazňovat, že primárním úkolem záložníka z tohoto konkrétního regionu není expediční bojové nasazení kdesi v zahraničí na frontové linii, ale zajištění a teritoriální obrana klíčové kritické infrastruktury ve svém vlastním kraji (ochrana elektráren, rozveden, dopravních uzlů či vodních děl). Hesla typu "*Zažij dobrodružství*" by měla být nahrazena mnohem pragmatičtějším, zodpovědnějším a lokálně zaměřeným narativem "*Chraňte svůj domov, svou infrastrukturu a svou rodinu*". Armáda musí zároveň na svých náborových webech a sociálních sítích mnohem transparentněji komunikovat legislativní a operační scénáře pro případ zhoršení bezpečnostní situace (např. systém mobilizace), aby včas rozptýlila dezinformace, mýty a domněnky, které dnes zbytečně paralyzují a odrážejí jinak velmi vhodné a kvalifikované kandidáty.

## 4.8 Využití vzdělávacího systému a specifické zacílení na studenty

Velmi pozitivním a z hlediska budoucí personální strategie vysoce efektivním prvkem, který z výzkumného šetření zcela jasně vyplynul, je implementace branně-bezpečnostní problematiky přímo do terciárního vzdělávacího systému. Jak explicitně uvedla respondentka R3, jejím primárním spouštěčem k zájmu o aktivní zálohy byl volitelný univerzitní předmět zaměřený na obranu státu, který byl ze strany vysoké školy ohodnocený standardními ECTS kredity. Tento nenásilný, akademický první kontakt s vojenským prostředím se u ní ukázal jako naprosto klíčový, odstranil počáteční informační bariéry a vedl až k úspěšnému podepsání přihlášky a absolvování vojenského výcviku.

Armáda České republiky by na základě tohoto empirického zjištění měla masivně iniciovat a institucionálně podporovat tvorbu podobných volitelných předmětů, a to nejen na specificky bezpečnostních oborech, ale plošně na civilních univerzitách napříč celou republikou. Studenti vysokých škol představují pro ozbrojené síly naprosto ideální a strategickou cílovou skupinu z několika logických důvodů: na rozdíl od zaměstnanců mají výrazně flexibilnější časový harmonogram pro absolvování několikátýdenních letních kurzů ve Vyškově, přirozeně v tomto věku hledají nové výzvy k seberealizaci a zkoušení fyzických limitů (což odpovídá McClellandově potřebě výkonu) a tabulková finanční odměna za cvičení pro ně představuje velmi atraktivní formu stipendia či nadstandardní brigády. Na rozdíl od dříve analyzovaných pracujících OSVČ u nich totiž nedochází k žádnému výpadku stálých příjmů.

Nabídka zisku akademických kreditů za teoretickou vysokoškolskou přípravu a její následné úzké propojení s praktickým absolvováním Kurzu základní přípravy by mohla zásadním způsobem a skokově navýšit zájem o službu v aktivních zálohách mezi nastupující mladou generací. Tímto krokem by armáda dokázala efektivně saturovat své personální potřeby i v regionech s jinak vysoce konkurenčním trhem práce a drahým životním standardem, jakým je právě zkoumaný Středočeský kraj.

## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo posoudit a analyzovat motivaci občanů ke vstupu do aktivních záloh (AZ) Armády České republiky ve specifickém prostředí Středočeského kraje, identifikovat klíčové motivační faktory i bariéry a na základě těchto zjištění navrhnout konkrétní doporučení pro zefektivnění náborových strategií. Lze konstatovat, že tento cíl byl v plném rozsahu naplněn prostřednictvím syntézy odborných teoretických poznatků a realizací vlastního kvalitativního výzkumného šetření.

V teoretické části práce byly podrobně rozebrány klasické i moderní psychologické teorie motivace, zejména modely Abrahama Maslowa, Fredericka Herzberga, Davida McClellanda a Victora Vrooma. Tyto teoretické rámce byly následně aplikovány přímo na vojenské prostředí a zasazeny do platného historicko-legislativního kontextu České republiky. Analýza specifík Středočeského kraje ukázala, že se jedná o region s vysoce konkurenčním trhem práce, silnou provázaností s hlavním městem a vysokou koncentrací kritické infrastruktury. V takovém prostředí ztrácejí klasické tabulkové finanční pobídky armády na své primární přitažlivosti a do popředí rozhodovacího procesu musí nutně vstupovat jiné, vnitřní motivátory.

Navazující praktická část, realizovaná formou hloubkových polostrukturovaných rozhovorů se zástupci různých demografických a profesních skupin (studentka, zaměstnanec, OSVČ, bývalý voják), tyto teoretické předpoklady plně potvrdila. Výzkum přinesl konkrétní odpovědi na stanovené výzkumné otázky a odhalil mimořádnou komplexnost a dynamiku lidského rozhodování.

Z hlediska motivačních faktorů bylo zjištěno, že finanční ohodnocení funguje v systému AZ u většiny pracujících respondentů převážně jako takzvaný hygienický faktor. Jeho existence je nutná pro kompenzaci ztraceného času, avšak sama o sobě negeneruje skutečné nadšení pro službu. Tím hlavním motorem pro vstup a dlouhodobé setrvání v uniformě je podle výpovědí respondentů jednoznačně hluboká potřeba sounáležitosti (budování silného vojenského kolektivu) a potřeba osobního výkonu formou vědomého vystoupení z komfortní zóny.

Výzkum rovněž jasně identifikoval nejzávažnější bariéry vstupu. Tou vůbec nejproblematictější vnější překážkou se ukázal být neochotný a mnohdy až nepřátelský postoj civilních zaměstnavatelů k uvolňování pracovníků na vojenská cvičení. Zákonná povinnost sice existuje, avšak nezabraňuje vzniku neformálního tlaku na pracovišti. Oproti tomu rodinné zázemí funguje pro uchazeče jako naprosto klíčový stabilizační prvek a psychologický nárazník. Fatálním zjištěním je pak objektivní ekonomická nekompatibilita současného systému s potřebami osob samostatně výdělečně činných (OSVČ), pro které tabulkové armádní odměny nedokážou pokrýt reálný ušlý zisk, což je od služby předem odrazuje.

Zcela bezprecedentním faktorem, který byl v práci podrobně analyzován, je vliv zhoršené globální bezpečnostní situace a eskalace geopolitických konfliktů (Ukrajina, Blízký východ). Výzkum prokázal, že hrozba reálné války působí na českou společnost vysoce polarizačně. U části potenciálních uchazečů vyvolává paralyzující strach z nasazení a vede k absolutnímu odmítnutí služby, zatímco u jiné specifické skupiny (zejména u mladší generace) funguje naopak jako silný mobilizační stimul a vytváří racionální potřebu osvojit si dovednosti nutné k přežití a obraně svých blízkých.

Na základě těchto empirických zjištění byla v závěru práce formulována čtyři konkrétní, praxí podložená doporučení. Pro zefektivnění náboru se Armádě České republiky doporučuje:

1. Iniciovat mezirezortní diskusi a legislativní změny směrem k zavedení specifických daňových úlev (odpočtů) pro sloužící OSVČ, které by reálně kompenzovaly jejich ušlý zisk.
2. Proaktivně vybudovat certifikační CSR programy pro vstřícné civilní zaměstnavatele a usilovat o propojení tohoto statusu s přímou bonifikací v rámci veřejných zakázek.
3. Modifikovat náborovou komunikaci tak, aby nereprezentovala službu jako „dobrodružství“, ale primárně jako odpovědnou teritoriální obranu vlastního domova a kritické infrastruktury.
4. Masivně prohloubit spolupráci s vysokými školami formou kreditově ohodnocených branných předmětů, které by sloužily jako přirozený a efektivní vstupní můstek pro mladou generaci.

Implementace těchto doporučení by mohla významně přispět k tomu, aby se aktivní zálohy staly ještě atraktivnější, personálně naplněnější a vysoce stabilní součástí obranného systému České republiky, připravenou čelit výzvám 21. století.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 16. vyd. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-247-5258-9.
2. ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
4. BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. EGGAR, R. *Komando: Přežijí jen ti nejzdatnější*. Praha:
6. *Naše vojsko*, 2012. ISBN 978-80-206-1279-5.
7. GOGGINS, D. *Nic mě nezlomí*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2021. ISBN 978-80-7611-076-0.
8. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L. *Organizační chování*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2024. ISBN 978-80-88502-63-0.
9. KOCIÁNOVÁ, J. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
11. KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zvládnání náročných životních situací*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-246-0428-X.
12. LATHAM, G. P. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2012. ISBN 978-1-4129-9093-6.
13. LOCKE, E. A. a G. P. LATHAM. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990. ISBN 978-0-13-913138-7.
14. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
15. RYAN, R. M. a E. L. DECI. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press, 2017. ISBN 978-1-4625-2876-9.
16. STILWELL, A. *Cesta k vojenské zdatnosti: nároky výcviku v ozbrojených silách*. Praha: Mladá fronta, 2016. ISBN 978-80-204-3906-2.

17. TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0551-9.
18. URBAN, J. *Psychologie pro každý den*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3966-8.
19. WILLINK, J. a L. BABIN. *Krajní odpovědnost: velení a vítězství v SEAL*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0491-8.

### **Strategické dokumenty a elektronické zdroje**

20. MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. *Bezpečnostní strategie České republiky 2023*. Praha: MZV ČR, 2023. Dostupné z WWW: <https://www.mzv.cz/>.

### **Legislativní dokumenty**

21. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupné z WWW: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>. ČESKO. Zákon č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2016, částka 18. Dostupné z WWW: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>. ČESKO. Zákon č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 200. Dostupné z WWW: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>.

## **Seznam zkratek**

AČR – Armáda České republiky

AZ – Aktivní záloha / Aktivní zálohy

CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)

KVV – Krajské vojenské velitelství

KZP – Kurz základní přípravy

NATO – North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)

ODOS – Ochrana důležitých objektů státu

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

SDT – Self-Determination Theory (Teorie sebedeterminace)

VO – Výzkumná otázka

SME – Small and Medium Enterprises (Malé a střední podniky)

## Přílohy

### Příloha I:: Transkripce rozhovoru – Respondent 1 (R1)

**Základní údaje:** Muž, 31 let, zadaný, v aktivní záloze slouží 4 roky. **Datum rozhovoru:** 12. února 2026 **Místo rozhovoru:** Kavárna, Kladno (Středočeský kraj)

**Výzkumník:** Dobrý den, moc děkuji, že jste si udělal čas na tento rozhovor. Na úvod bych se chtěl zeptat, vzpomenete si ještě na ten úplně první impuls, proč jste vůbec začal o vstupu do aktivních záloh uvažovat? **R1:** Jasně, pamatuju si to úplně přesně. Bylo to vlastně během pandemie covidu. Skončil jsem tehdy bez práce a celkově to bylo takové hodně nejisté období. Abych byl upřímný, nebylo to o tom, že bych si odmalička hrál na vojáčky. Prostě jsem hledal nějakou stabilitu, jistotu a samozřejmě i nějaký přivýdělek, abych to finančně zvládl.

**Výzkumník:** Takže peníze u vás tehdy hrály velkou roli? Jak se na to finanční ohodnocení díváte teď, po těch čtyřech letech služby? **R1:** Určitě to hrálo roli. A hraje to roli i teď. Z mého pohledu je to naprostá nutnost. Kdyby tam to finanční ohodnocení a ty odměny za pohotovost nebyly, tak bych to prostě dělat nemohl. Beru to jako nutnou kompenzaci za ten čas, který tam strávím, a za peníze, které mi utečou v civilním zaměstnání.

**Výzkumník:** Když už zmiňujete civilní zaměstnání, jak váš zaměstnavatel reaguje na to, že musíte pravidelně odcházet na vojenská cvičení? **R1:** No, to je asi ten největší kámen úrazu. Šéf to nese hodně nelibě. Vždycky, když přinesu papír s termínem cvičení, je dusno. Musíme to tam nějak lepit, práce stojí, takže tohle je pro mě fakt nepříjemná bariéra. Občas mám pocit, že mi to v práci zbytečně brzdí postup.

**Výzkumník:** A co na to říká rodina nebo partnerka? Byla to překážka? **R1:** Ne, tam to bylo naštěstí úplně v pohodě. Přítelkyně mě v tom od začátku podporovala, věděla, že to dělám i pro nás, kvůli té finanční stabilitě. Kdybych měl peklo ještě doma, tak už bych s tím asi dávno praštil.

**Výzkumník:** Rozumím. Když pomineme peníze, co je pro vás dneska, po těch 4 letech, ten hlavní důvod, proč v armádě pořád zůstáváte? Co vás vnitřně motivuje? **R1:** Jednoznačně kolektiv. Ta parta, co se tam sešla, je prostě neskutečná. Zní to jako klišé, ale ti kluci jsou teď moji opravdu blízcí kamarádi. To pouto, co si vytvoříte, když jste

někde v lese v blátě, je úplně jiné než s kolegy v kanceláři. Takže teď mě tam drží hlavně lidi a ta sounáležitost. Kdyby se rozpadla naše jednotka, asi bych končil taky. No a k tomu mě baví ten kontakt se zbraněmi a to, že se naučím něco z taktiky.

**Výzkumník:** Poslední otázka směřuje k současnému dění ve světě. Válka na Ukrajině, Blízký východ... Změnilo to nějak váš pohled na to, že nosíte uniformu a můžete být reálně nasazen? **R1:** Nechci lhát, trochu mě to děsí. Když jsem nastupoval, brali jsme to víc jako zajímavou zkušenost, nikdo nečekal, že by kousek od nás mohla být reálná velká válka. Spíš mě to teď demotivuje v tom smyslu, že člověk víc přemýšlí, co by se stalo s rodinou, kdyby to bouchlo i tady a nás nahnali někam na hranice.

**Výzkumník:** Rozumím. Děkuji za upřímnost a za váš čas.

## **Příloha II: Transkripce rozhovoru – Respondent 2 (R2)**

**Základní údaje:** Muž, 25 let, zadaný, civilním povoláním investiční specialista (OSVČ). Do aktivní zálohy nakonec nevstoupil. **Datum rozhovoru:** 15. února 2026  
**Místo rozhovoru:** Online videohovor (Google Meet)

**Výzkumník:** Dobrý den, děkuji, že jste souhlasil s rozhovorem, i když jste do aktivních záloh nakonec nenastoupil. Můžete mi na úvod říct, kdy a proč jste o službě vůbec začal uvažovat? **R2:** Dobrý den. Bylo to ještě v době, kdy jsem studoval na vysoké škole. Měl jsem tehdy víc volného času a hledal jsem nějakou výzvu. Nešlo mi ani tak o to běhat po lese se zbraní, jako spíš o to sáhnout si na dno, otestovat vlastní limity a zjistit, jestli bych ten vojenský dril psychicky a fyzicky zvládl. Bral jsem to jako takovou zkoušku sebe sama.

**Výzkumník:** Přesto jste ale do přijímacího procesu nikdy reálně nevstoupil. Co vás nakonec zastavilo? **R2:** Úplně narovinu? Peníze a ekonomická realita. Jsem OSVČ, pracuju jako investiční specialista a můj příjem je stoprocentně závislý na provizích a na tom, co si reálně odpracuju. Představa, že bych na šest týdnů odjel do Vyškova na základní výcvik a pak každý rok na další cvičení, znamenala, že bych měl po tu dobu prostě nulový příjem. Klienti by nečekali.

**Výzkumník:** Armáda ale nabízí náborový příspěvek a roční odměnu za pohotovost. To pro vás nebylo dostatečně motivující? **R2:** Pro studenta nebo zaměstnance, kterému dál

běží plat, to je asi super. Ale pro mě ne. Když jsem si to tehdy spočítal, ten ušlý zisk by byl obrovský. Aby se mi to jako podnikateli vyplatilo, nebo abych aspoň nebyl v minusu, musela by ta armádní odměna dělat takových 80 000 korun ročně. Jinak to pro mě nedává ekonomický smysl.

**Výzkumník:** Hrál ve vašem rozhodnutí roli i něco jiného než finance? Třeba rodina, partnerka? **R2:** S přítelkyní jsme se o tom bavili, ta by s tím asi problém neměla. Byla zvyklá, že jsem furt někde pryč. Takže bariéra nebyla v rodině, bylo to opravdu čistě o tom, že se mi to profesně a finančně nevyplatilo. A pak taky do toho vstoupila ta situace ve světě.

**Výzkumník:** Můžete to trochu rozvést? Jak na vás působí aktuální geopolitická situace, třeba válka na Ukrajině? **R2:** Hodně mě to odradilo. Když jsem nad tím přemýšlel na škole, Evropa byla v klidu, bral jsem to jako takový drsnější skauting. Ale dneska? Reálně hrozí, že se něco zvrtně, a já nechci riskovat, že mě povolají někam na frontu. Mám teď rozjetou kariéru, plánujeme s přítelkyní rodinu a ta hrozba reálného konfliktu je pro mě dneska jasný demotivátor. Do takového rizika teď prostě nepůjdu.

**Výzkumník:** Rozumím, to je velmi racionální pohled. Děkuji vám za upřímnost a za váš čas.

### **Příloha III: Transkripce rozhovoru – Respondent 3 (R3)**

**Základní údaje:** Žena, 22 let, svobodná, studentka učitelství pro 1. stupeň ZŠ. Kurz základní přípravy úspěšně absolvovala v srpnu 2025. **Datum rozhovoru:** 18. února 2026 **Místo rozhovoru:** Univerzitní kampus, Praha

**Výzkumník:** Dobrý den, moc děkuji, že jste si udělala čas. Vy jste Kurz základní přípravy úspěšně dokončila teprve nedávno. Vzpomenete si, co byl ten úplně první moment, kdy jste si řekla, že půjdete do armády? **R3:** Dobrý den. Vlastně to byla trochu náhoda. U nás na univerzitě se otevřel speciální volitelný předmět, který se týkal aktivních záloh a obrany státu. A protože za to byly kredity do studia, tak jsem si to zapsala. Tam nám o tom vyprávěli a mě to hrozně zaujalo. Pak už to šlo docela rychle.

**Výzkumník:** Takže ty kredity byly takový první postrčení. A co vás pak motivovalo reálně podat přihlášku a jet do Vyškova? Přece jen, jste studentka učitelství, to je úplně jiný svět. **R3:** Přesně proto! Chtěla jsem úplně změnit prostředí. Ve škole je to všechno

takové klidné, teoretické. Já jsem v sobě měla obrovskou potřebu zkusit něco fyzicky náročného. Chtěla jsem prostě cíleně vystoupit z komfortní zóny a zažít nějaké to nepohodlí, otestovat se, co vlastně vydržím.

**Výzkumník:** Když mluvíte o tom nepohodlí, měla jste před nástupem z něčeho konkrétního strach? Jaké byly vaše největší bariéry? **R3:** Z psychického tlaku jsem strach neměla, ale fyzicky to byl respekt. Úplně nejvíc jsem se bála překážkové dráhy NATO, to byl pro mě strašák. A pak samozřejmě počasí. Nastupovala jsem v létě a ty extrémní letní vedra ve Vyškově, když na sobě máte plnou polní, to bylo fakt fyzicky na dno.

**Výzkumník:** Jakou roli ve vašem rozhodování hrály peníze? Armáda teď nabízí poměrně zajímavé finanční benefity. **R3:** Nechci, aby to vyznělo špatně, ale pro mě peníze nebyly ta hlavní podmínka, proč tam jdu. I kdyby to bylo placené míň, asi bych to zkusila kvůli té výzvě. Na druhou stranu, jako studentka to teď zpětně hodnotím jako velmi dobrou formu brigády. Ty peníze za cvičení se mi k internátnímu životu hodí, ale není to ten hlavní motor.

**Výzkumník:** A co kolektiv? Být ženou v armádním výcviku může být specifické. **R3:** Kolektiv byl nakonec to nejlepší z celého kurzu! Občas tam sice proběhly nějaké genderové předsudky nebo takové ty narážky, jestli to my holky zvládneme, ale o to víc nás to semklo. Vybuodovala jsem si tam strašně silné vazby, hlavně s ostatními ženami v kurzu. Jsme v kontaktu doteď.

**Výzkumník:** Co na to říkala vaše rodina? **R3:** Byli skvělí. Měla jsem v nich obrovskou oporu. Podpořili mě, a to mi hrozně pomohlo právě ve chvílích, kdy jsem tam ve Vyškově měla krizi a chtěla to zabalit.

**Výzkumník:** Poslední věc – jak na vás působí válka na Ukrajině a to, že ta bezpečnostní situace ve světě se zhoršuje? **R3:** Bude to znít asi paradoxně, ale u mě to rozhodnutí spíš urychlilo. Prostě si říkám, že je lepší být připraven, než být pak překvapen. Když vidím, co se děje, chtěla jsem se reálně naučit bránit sebe a své blízké.

**Výzkumník:** Skvělý přístup. Moc děkuji za rozhovor!

#### **Příloha IV: Transkripce rozhovoru – Respondent 4 (R4)**

**Základní údaje:** Muž, 28 let, zadaný, civilním povoláním projektový manažer. Bývalý příslušník aktivních záloh (v současnosti již neslouží). **Datum rozhovoru:** 20. února 2026 **Místo rozhovoru:** Zasedací místnost firmy, Praha

**Výzkumník:** Dobrý den, děkuji vám za čas. Vy už v současnosti v aktivních zálohách nesloužíte, ale prošel jste si celým procesem i službou. Co vás tehdy na začátku vůbec motivovalo se přihlásit? **R4:** Dobrý den. U mě to bylo docela přímočaré. Odjakživa jsem měl hluboký osobní zájem o vojenskou techniku, zbraně a sledoval jsem různé válečné konflikty z taktického hlediska. Takže ta hlavní motivace byla dostat se k reálné vojenské technice a naučit se s ní reálně operovat. Byla to taková klukovská fascinace, která přerostla v potřebu si to zkusit na vlastní kůži.

**Výzkumník:** Měl jste před nástupem do výcviku nějaké obavy? Třeba z fyzické zátěže?

**R4:** Z fyzické zátěže vůbec ne, sportuju pravidelně, takže tam jsem si věřil. U mě to byla spíš lehká obava z toho psychologického tlaku spojeného s rutinním vojenským drilem. Nejsem úplně typ, co by miloval takové ty zbytečné povely – prostě komínky, úklid, vojenský dril jen proto, aby byl dril. Z toho jsem měl trochu respekt, jak to moje ego zvládne.

**Výzkumník:** A jak to nakonec dopadlo s kolektivem? Jak jste do něj zapadl?

**R4:** To bylo na tom všem asi to nejcennější. I když ten dril byl občas otravný, to vojenské prostředí mi dalo silnou partu. Naučilo mě to klíčové dovednosti věřit jeden druhému, protože tam se prostě na toho chlapa vedle sebe musíte stoprocentně spolehnout.

**Výzkumník:** Jakou roli u vás tehdy hrály finance a náborové příspěvky?

**R4:** Vůbec žádnou. Otevřeně říkám, že pro mě osobní finanční ohodnocení nehrálo vůbec žádnou roli, ten výcvik bych tenkrát absolvoval i zcela zdarma. Byla to pro mě čistá seberealizace. Moje jediná starost ohledně peněz byla, zda systém adekvátně finančně kompenzuje mého civilního zaměstnavatele za to, že tam nebudu.

**Výzkumník:** Když zmiňujete zaměstnavatele, jak váš šéf reagoval na vaše absence?

**R4:** No, zaměstnavatel nebyl zrovna nadšený, ale ve finále tě musí pustit, protože mu to nařizuje zákon. Ale ten tlak na pracovišti cítíte, to nechci zastírat.

**Výzkumník:** A co vaše rodina? Byli proti? **R4:** Ne, rodina fungovala výborně. Mamka se sice ptala, jestli jsem blázen, ale podpořila mě vždycky. Zázemí jsem měl stoprocentní.

**Výzkumník:** Moje poslední otázka směřuje k současnosti. Službu jste ukončil ještě před vypuknutím války na Ukrajině. Jak se teď, jako bývalý a plně vycvičený voják, díváte na tu zhoršenou bezpečnostní situaci ve světě? **R4:** Upřímně? Mám z toho docela obavy. Dneska to vnímám tak, že ten můj tehdejší zájem o armádu pro mě teď představuje určité riziko. Tím, že jsem prošel kompletním vojenským výcvikem a stát si mě vede v evidenci jako hotového vojáka, mě děsí skutečnost, že v případě nějaké reálné eskalace můžu být kdykoliv povolán jako první. To je prostě psychologický tlak, který tam vzadu v hlavě teď neustále mám.

**Výzkumník:** Rozumím, to je velmi zajímavý paradox. Děkuji vám za sdílení vašich zkušeností.