

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ

2012–2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Přemysl Fabian

**Struktura motivačních faktorů příslušníků ozbrojených
složek a sborů k sebevzdělávání**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Marek Nový

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

2012-2014

DIPLOMA THESIS

Přemysl Fabian

**Structure of the motivating factors of the armed forces
and corps to self-education**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Marek Nový

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora.....

Anotace

Diplomová práce se zabývá srovnáním motivační struktury u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek. Práce je rozdělena do teoretické a praktické části. V teoretické části jsou přiblíženy vybrané teorie motivace, dále obecně vymezuje motivační procesy, faktory motivace, intrapsychický konflikt a pojmy ozbrojená složka a ozbrojený bezpečnostní sbor. V této části se práce rovněž zabývá důležitostí motivace k sebevzdělávání a významem studia pro kariéru v ozbrojených složkách a sborech. Experimentální část práce se kromě srovnávání motivačních struktur věnuje sledování závislosti věku a služebního věku na motivaci k sebevzdělávání u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek.

Klíčová slova

Dimenze motivace, frustrace, hodnota, ideál, intrapsychický konflikt, motivace, návyk, ozbrojená složka, ozbrojený bezpečnostní sbor, potřeba, vzdělávání, zájem.

Annotation

This thesis deals with the comparison incentive structure for members of the armed forces and the armed security corps. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part describes some theories of motivation. Motivational processes, motivation factors, and intrapsychic conflict are generally defined there. The armed forces and the armed security forces are defined there as well. This section also examines the importance of self motivation and relevance of the study for a career in the armed forces and corps. The experimental part of the thesis is in addition to comparing the incentive structures follow the relation of age and seniority on the motivation to self-education for members of the armed forces and the armed forces.

Key words

Armed forces, armed security corps, dimensions of motivation, education, frustration, habit, ideals, interest, intrapsychic conflict, motivation, needs, values.

OBSAH

1 ÚVOD.....	8
2 TEORETICKÁ ČÁST	
2.1 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE.....	10
2.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb	10
2.1.2 Herzbergova teorie motivace.....	14
2.1.3 McClellandova motivační teorie.....	16
2.1.4 Vroomova teorie expektance.....	18
2.1.5 Srovnání motivačních teorií	19
2.2 MOTIVAČNÍ PROCESY.....	21
2.2.1 Dimenze motivace.....	21
2.2.2 Potřeby.....	22
2.2.3 Návyky	23
2.2.4 Zájmy	23
2.2.5 Hodnoty.....	24
2.2.6 Ideály	25
2.3 FAKTORY MOTIVACE	25
2.4 INTRAPSYCHICKÝ KONFLIKT.....	30
2.4.1 Typy intrapsychických konfliktů	30
2.4.2 Frustrace.....	32
2.4.3 Povaha frustrace	32
2.4.4 Odevta na frustraci.....	34
3 MOTIVACE KE STUDIU U OZBROJENÝCH SLOŽEK A SBORŮ	38
3.1 OZBROJENÁ SLOŽKA A BEZPEČNOSTNÍ SBOR.....	39
3.1.1 Ozbrojený bezpečnostní sbor	39
3.1.2 Ozbrojená složka.....	40
3.2 VÝZNAM STUDIA PRO KARIÉRU V OZBROJENÝCH SLOŽKÁCH A SBORECH.....	41
4 PRAKTICKÁ ČÁST	
4.1 Předmluva k praktické části.....	44
4.2 Primární a sekundární cíle výzkumu.....	45

4.3 Základní výzkumné otázky	45
4.4 Proměnné.....	46
4.5 Formulace hypotéz.....	47
5 POPIS DIAGNOSTICKÉHO NÁSTROJE	48
5.1 Popis a popis tvorby české verze dotazníku AMS-C 28.....	48
5.2 Výzkumný design a použité metody	50
5.3 Metody sběru dat.....	50
5.4 Popis vybraného vzorku	50
5.5 Statistické zpracování dat.....	56
5.6 Výsledky.....	57
6 ZÁVĚR.....	64
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	69
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	73

1 ÚVOD

Cílem každého zaměstnavatele, bez ohledu na to, je-li ze soukromého sektoru, nebo ze státní správy je zajisté zaměstnanec, který podává nadstandardní výkony a je plně kvalifikován ve svém oboru. Dá se tedy říci, že jde o odborníka, plně odevzdaného své práci, disponujícího vysokou mírou schopnosti učit se novým věcem. Aby mohl být ale zaměstnanec spokojený, měly by být naplňovány jeho představy, a to nejen v materiální rovině, ale i v rovině možnosti karierního a především osobního růstu. Do úrovně osobního růstu patří nepochybně i tendence dalšího vzdělávání. Ve státní správě se od dosaženého vzdělání odvíjí na základě karierního řádu možnost získání prestižnější, lépe placené pozice. Je zde však nutné uvědomit si, že každý člověk je svým způsobem originální, a že je velice složité nalézt dva jedince, kteří by chtěli a potřebovali totéž, a zároveň by byli stejně výkonní, na stejné odborné úrovni. Jako základní prostředek stimulace k sebevzdělávání pracovníků se nabízejí především finanční prostředky, které vždy měly a mají zásadní vliv na naše chování, ať už z důvodů ryze existenčních, nebo z touhy po vyšším životním standardu či luxusu. V případě motivace jednotlivých pracovníků k sebevzdělávání však nemusí hrát tyto faktory až tak zásadní roli, a do popředí se mohou dostat důvody zcela nemateriální, jako je třeba touha dozvídat se nové věci, možnost rozšiřování obzoru, odborný růst, seberealizace, uznání společnosti, nebo jen získání akademického titulu. Působení takových motivačních faktorů a stimulačních prostředků může vést u zaměstnanců k silné vůli studovat a zvyšovat si tak svou kvalifikaci. Tímto způsobem se mohou jedinci seberealizovat a zároveň poskytnout zaměstnavateli kvalifikovanější odborníky. Zvyšováním své kvalifikace si zároveň zaměstnanec upevňuje svou pracovní pozici, nebo si otevírá cestu k uplatnění v oboru, který se mu líbí.

Veškeré lidské chování je motivované, a to i přes skutečnost, že motivy nemusí být vždy samotným člověkem zcela či vůbec uvědomovány. Projevy motivů se liší jednak v různých kulturách, ale také mohou být různé i v rámci kultury jedné, a to jak vlivem obyčejů a tradic, tak i působením náboženství, nebo zvyků jednotlivých sociálních skupin. Každého může pudit k jeho jednání několik různých motivů současně. Motiv samotného studia může člověka uspokojovat, vedle toho motivem ke studiu může být snaha o ocenění a uznání, nebo vidina získání prestiže, či lepšího finančního ohodnocení. Stejně jednání různých lidí může být u každého výsledkem jiné kombinace motivů. Během vlastního života se u stejného jedince může motivace k určité činnosti také změnit (Výrost, Slaměník, 2010).

V dnešní době jsou lidské zdroje považovány za největší kapitál firem. Tato tendence se začíná pomalu prosazovat i ve státní správě. Klíčoví vedoucí pracovníci, si jsou vědomi, že se kvalita činnosti zaměstnanců odvíjí od jejich znalostí, individuálního výkonu a odborného vzdělání. Míra uspokojení požadavků na tyto kritéria je však značně ovlivňována vlastní motivací zaměstnanců.

Hlavní cíl diplomové práce spočívá v analýze Struktury motivačních faktorů příslušníků ozbrojených složek a sborů k sebevzdělání, a ve srovnání motivační struktury u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek. K naplnění tohoto cíle budou přiblíženy vybrané teorie motivace, a budou vymezeny pojmy ozbrojená složka a ozbrojený bezpečnostní sbor. Cílem práce bude rovněž snaha vysvětlit důležitost motivace k sebevzdělávání a význam studia pro kariéru v ozbrojených složkách a sborech. Experimentální část práce bude kromě srovnávání motivačních struktur sledovat závislost věku a služebního věku na motivaci k sebevzdělávání u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE

- **Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin**

Tyto teorie mají aplikačně vysokou frekvenci a navíc je jich celá řada. Zde si přiblížíme jen několik z mnoha:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Herzbergova teorie dvou faktorů,
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.

Lidé jsou motivováni svými potřebami – a to ať jsou si toho vědomi, nebo tak činí podvědomě. Tyto potřeby silně ovlivňují jejich myšlení a jednání. Když manažer tyto potřeby svých spolupracovníků pozná a vytvoří podmínky, aby jich mohli za přijatelné náklady svého úsilí dosáhnout, pak motivuje (Vodáček, Vodáčková, 1999).

- **Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. Ve srovnání s dříve uvedenými teoriemi, zaměřenými na poznání motivačních příčin, mají menší aplikační frekvenci. Zahrnují řadu rozmanitých postupů. Naším zástupcem těchto teorií bude Vroomova teorie expektance.

2.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

K nejznámějším teoriím motivace lidského chování patří Teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa¹. Tato teorie je zařazována mezi humanistické modely, ale je proslulá i mezi všemi ostatními teoriemi motivace.

Abraham Maslow se ve své teorii zaměřil na složitější rysy motivace, přičemž vycházel z lidské snahy aktualizovat a uskutečňovat vlastní potenciál. Pod těmito pojmy se rozumí zajistit osobní růst jednotlivce a rozšířit dosah vlastního já. Maslow tím upozornil na lidskou tendenci realizovat svůj potenciál vzhledem k hierarchii základních potřeb, které rozdělil do pěti úrovní (Tureckiová, 2004, s. 59 – 60). Příklady

¹ Abraham H. Maslow byl americký psycholog, vedoucí oddělení psychologie na Brandyho univerzitě (*Brandies University*), který se zabýval chováním jednotlivců. Své nejznámější dílo s názvem Teorie hierarchie potřeb zveřejnil v roce 1954.

prostředků, jakými mohou být uspokojovány jednotlivé potřeby budou u všech pěti úrovní uvedeny.

- **Fyziologické potřeby**

Nejnižší rovinu potřeb reprezentují fyziologické potřeby. Pod tímto pojmem rozumíme základní lidské potřeby, bez jejichž uspokojení by člověk nemohl existovat jako např. hlad, žízeň, únava, apod. K uspokojení těchto potřeb je zapotřebí disponovat jistým movitým, či nemovitým majetkem. Dalo by se tedy říci, že k uspokojování těchto potřeb slouží člověku především mzda. Mimo ni bychom sem však mohli zařadit zabezpečení stravování na pracovištích ze stran zaměstnavatelů, nebo třeba zajištění pitného režimu pro pracovníky.

- **Potřeba jistoty a sociálního zabezpečení**

Druhá rovina potřeb je tvořena potřebou jistoty a bezpečí. Neuspokojení této potřeby má za následek nedostatek, či pocit ztráty jistoty. Reakcí na tento stav je snaha daného jedince nalézt bezpečí, vyrovnanost a klid. Příkladem může být jistota a stálost práce, výhody při čerpání služebních volen, ale třeba i důraz kladený na dodržování hygienických norem a pravidel zajišťujících bezpečnost práce na pracovišti.

- **Sociální a emoční potřeby**

Třetí úroveň potřeb Maslow vztahuje na potřebu lásky. Jedná se tedy o potřeby emoční. Případné nenaplnění těchto potřeb se může odrážet především na sebevědomí jedince. Takovýto člověk se oddává pocitu, že není žádoucí, upadá v méněcennost, osamělost a prázdnotu. Postupně se může dostat do objektivní izolace. Jako řešení těchto situací se nabízí posílení týmové práce, ať už různými outdoorovými aktivitami, nebo jinými formami team buildingu prohlubujícími a posilujícími vztahy mezi kolegy na pracovišti a to napříč vertikální vrstvou podřízenosti. Zaměstnanec musí vědět, že je nezbytnou součástí týmu a že svou prací přispívá k úspěchu celé organizace.

- **Potřeba uznání**

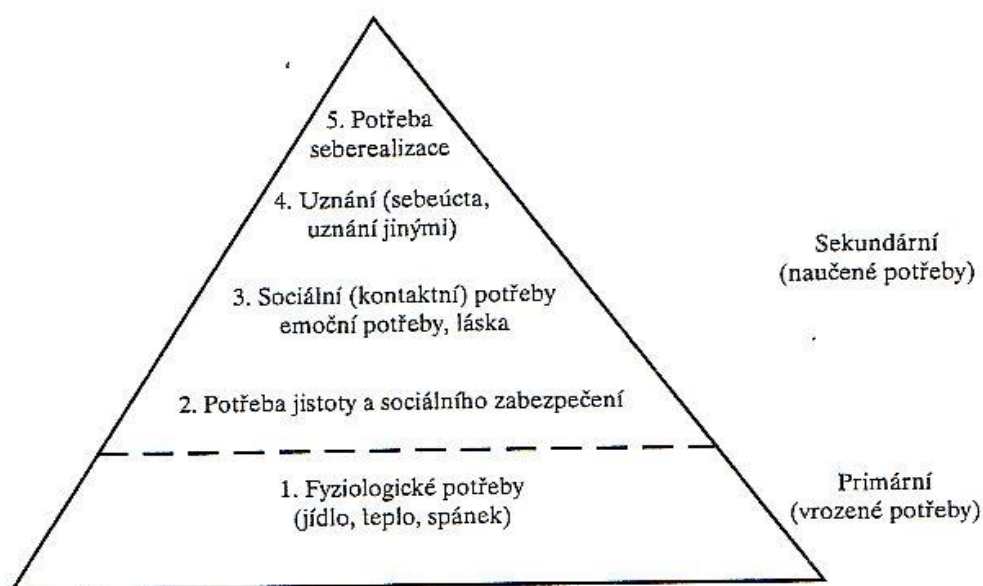
Čtvrtá úroveň se týká pocitu sebeúcty a uznání . Jde tedy o potřebu vážnosti. Při nedostatku uznání a sebeúcty, nebo dokonce při jejich absenci, se lidé často cítí frustrovaní, neschopní, zbyteční a ztracení. Každý vedoucí pracovník by si měl být vědom, jak důležité je pro člověka uspokojování právě těchto potřeb a neměl by toto brát na lehkou váhu. Právě vedoucí má totiž možnost uspokojit tyto potřeby svých podřízených jednoduchým použitím prostředků, jako je pochvala za zvládnutý úkol, nebo třeba odměna za iniciativu či práci nad rámec povinností. Tato odměna nemusí

ani být za každou cenu finanční. Zaměstnanec, který nabyde přesvědčení, že si vedoucí pracovník všímá výsledků jeho výkonu, že ho umí ohodnotit, že si ho váží a že si uvědomuje jeho odbornost a kvalitu, bude zajisté spokojenější sám se sebou a tím pádem i loajálnější a výkonnější směrem k zaměstnavateli.

- **Potřeba seberealizace**

Na vrcholu Maslowovy pyramidy stojí potřeba seberealizace. Prožívané nedostatky souvisí s pocity odcizení, ztráty smyslu života a nudou. Uspokojení na této úrovni vyžaduje zdravou zvědavost, prožitek tvořivosti, vhléd do vlastní situace a práci na něčem, co představuje vysoké obecné hodnoty (Lea, Tarpy, Webley, 1994, s. 86). Tato potřeba zaujímá nejvyšší postavení a dá se tedy předpokládat, že k jejímu uspokojení může vést velmi obtížná cesta. Na naplnění potřeby seberealizace nemá největší vliv zaměstnavatel, ale naopak sám jedinec, zaměstnanec. Zaměstnavatel může sice uspokojení této potřeby ovlivnit, ale jen za předpokladu, že zaměstnanec sám chce. Zdaleka ne každý zaměstnanec prahne po uspokojení této potřeby a to z toho důvodu, že naplnit tuto potřebu touží právě část zaměstnanců, která neočekává od práce jen jistotu pracovní pozice a přiměřeného výdělku, ale chce získat něco mnohem víc. Tito lidé touží po sebezdokonalení a sebevzdělávání. Dobrý vedoucí pracovník může uspokojení těchto potřeb u svých podřízených značně ovlivnit na příklad zadáváním úkolů a podnětů podporujících tvořivost, soutěživost a tím i seberealizaci zaměstnanců.

Obrázek 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: KLEIBL, J., DVOŘÁČKOVÁ Z., HÜTTLOVÁ, E, 1998

Maslow označuje První čtyři kategorie za potřeby deficitní (nedostatkové potřeby), jako potřebu růstovou označuje kategorií pátou. Potřeby se také dají členit na primární a sekundární. Při čemž primární potřeby jsou vrozené a sekundární jsou naučené. Tyto naučené potřeby se objevují během života a lze tedy říci, že je jich většina.

Podle Maslowa v této hierarchické struktuře platí, že jakmile je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stává potřeba z následující vyšší úrovně (Halepota, 2005, s. 15). Člověka motivují pouze neuspokojené potřeby. Dle Maslowa se ne každý jedinec ve svém životě dokáže dostat až k nejvyšší úrovni. Závisí to na skupině potřeb, které jsou v psychice jedince vyjádřeny nejsilněji a které podle toho ovlivňují jednání konkrétního člověka (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 142).

Na rozdíl od většiny autorů Bedrnová, Nový, a kol. chápou Maslowovu teorii hierarchie potřeb jako obecný, univerzálně platný model. Jeho konkrétní naplňování nabývá individuálních podob nejen v závislosti na specifických subjektivních podmínkách a předpokladech (vrozené i získané vnitřní předpoklady jedince), ale také v závislosti na podmínkách objektivních, vnějších jako např. materiální, sociální a kulturní podmínky (Bedrnová, Nový, a kol., 2002, s. 266 – 267).

Ve vysoce profesionálních organizacích se mnoho lidí zdá být současně motivováno třemi nejvyššími potřebami (potřeba sociální, uznání a seberealizace). Někteří lidé mohou mít svůj stupeň uspokojení jednotlivých potřeb tak vysoký, až se může zdát nemožné této úrovni dosáhnout a tím potřebu uspokojit. Proto se řada autorů domnívá, že tři nejvyšší úrovně potřeb Maslowovy teorie se mohou objevovat v jeden okamžik a jedinec pak nedosahuje jednotlivých úrovní postupně, ale všech najednou (Wilkinson, Orth, Benfari, 2001, s. 26-28).

Velká část autorů odborných publikací zastává názor, že Maslowova teorie potřeb má zásadní význam na motivaci pracovníků. Např. Dle Dědiny a Cejthamera (2005, s. 146) má Maslowova teorie stále velký vliv na manažerský přístup k motivaci a na plány organizací uspokojovat individuální potřeby. Rovněž se domnívají, že je vhodným rámcem pro náhled na různé potřeby a očekávání lidí podle toho, na jaké úrovni se tyto potřeby v hierarchii nacházejí. Podle Tureckiové (2004, s. 59 – 60) je jeho teorie stále jednou z nejoblíbenějších ve firemní praxi, zřejmě nejen pro svoji přehlednost a srozumitelnost, ale i pro snadnou aplikovatelnost. Používání Maslowovy pyramidy ve firemní praxi lze doložit nejen její rozšířenou znalostí mezi manažery a existencí testů manažerských preferencí ve smyslu využívání určitých nástrojů

motivace, ale také snadným převodem způsobů uspokojování potřeb uvedených v jednotlivých skupinách do reality.

Maslowuv princip funkční autonomie potřeb je sice považován za hypotetický, což v žádném případě neznamená, že by nebyl platný nejen v manažerské praxi, ale i v našem životě. Tato metoda je bezpochyby přínosem pro směřování motivace pracovníků ale i pro poznávání jejich motivovanosti.

2.1.2 Herzbergova teorie motivace

Dalo by se říci, že se jedná o jednu z mnoha teorií zaměřených na poznání motivačních příčin, stejně jako v případě Maslowovy teorie hierarchie potřeb a McClellandovy motivační teorie²

Hlavní myšlenkou těchto teorií je, že jsou lidé svými potřebami motivováni bez ohledu na to, zda si to uvědomují, nebo si toho vědomi nejsou a činí tak podvědomě. Tyto potřeby ovlivňují velmi silně jednání a myšlení lidí. Teorie dvou faktorů vznikla na základě empirických rozborů, které dotazovali více než dvě stovky technických a ekonomických pracovníků v Pittsburgu. Na základě jejich odpovědí týkajících se příčin ovlivňujících chování lidí a úroveň spokojení (satisfakce) jejich potřeb identifikoval americký psycholog Frederick Herzberg³ a jeho spolupracovníci dva významné typy faktorů – motivátory a hygienické vlivy.

Herzbergova teorie motivace vychází z předpokladu, že člověku potřebuje naplnit dvě skupiny protikladných potřeb, a to potřebu vyhnout se bolesti a dalo by se říci protikladnou potřebu psychického růstu. Frederick Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek:

1. faktory vnitřní – **motivátory** (satisfactory).

Jsou-li skutečnosti této skupiny pracovních podmínek v nepříznivé podobě, přímo nevyvolávají nespokojenost, ale jen způsobují, že přestože pracovníci nejsou spokojeni, nejsou ani nespokojeni. V tomto případě tedy pozitivně nepůsobí na pracovní motivaci. A však v případě, že dané skutečnosti mají podobu příznivou, vytvářejí tak předpoklad pracovní spokojenosti a pracovní motivaci tedy pozitivně

² McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu patří do teorií zaměřených na poznání motivačních příčin. Tuto teorii si přiblížíme na straně 16.

³ Frederick Irving Herzberg se narodil 18. dubna 1923 v Lynnu v USA a zemřel 19. ledna 2000 v Salt Lake City v USA. Vystudoval City College v New Yorku. Učil na Case Western Reserve University v Clevelandu a později na University of Utah. Patří mezi významné americké psychology. Jeho klíčovým dílem je Teorie dvou faktorů (tzv. Herzbergova dvoufaktorová teorie) z oblasti motivace, kterou publikoval v roce 1959.

ovlivňují (Provazník a kol., 2002). Motivátory nutí člověka k většímu výkonu a úsilí. Přímo souvisí s náplní práce a ovlivňují pocity uspokojení z odvedené činnosti. Odpovídají Maslowovým potřebám vyšší úrovně. Příkladem faktorů motivace mohou být např. osobní růst, uznání vedoucích, růst zodpovědnosti, práce pro veřejnost (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 142- 143).

2. faktory vnější – **hygienické** (dissatisfactory).

Pokud mají okolnosti představující hygienické faktory nepříznivý charakter, spouští v pracovnících pocit nespokojenosti a působí tak negativně na motivaci pracovního jednání. Mají-li však podobu příznivou, nevyvolávají u pracovníků pracovní spokojenost, ale pouze způsobují, že pracovníci nejsou nespokojeni. Dalo by se tedy říci, že vyvolávají ne-nespokojenost. V pozitivním smyslu však příliš na pracovní motivaci nepůsobí. (Provazník a kol., 2002). Mezi faktory hygieny se řadí např. pracovní jistota, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, dohled, politika zaměstnavatele, vedení, apod. Tyto faktory jsou obdobou Maslowovým potřebám nižší a částečně i vyšší úrovně (Wilkinson, Orth, Benfari, 2001, s. 28).

Pracovníci bývají motivováni motivátory (vnitřními faktory práce), a jsou demotivováni nepřítomností příznivých hygienických faktorů (vnějších faktorů). Zařadí-li se tedy motivátory do pracovního úkolu a práce, s vysokou pravděpodobností se zvýší motivace. Naproti tomu hygienické faktory mohou motivaci jen udržet nebo snížit, nemohou ji však zvýšit (Koubek, 2001, s. 75-76).

Obrázek 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Motivátory		Hygienické faktory	
<p>Spokojenost</p> <p>↑</p> <p>(žádná spokojenost)</p> <p>Neutrální stav</p>	<p>Přítomnost</p> <p>Úspěch (dosažení cíle)</p> <p>Uznání</p> <p>Práce sama</p> <p>Odpovědnost (pravomoci)</p> <p>Povýšení</p> <p>Možnost osobního růstu</p>	<p>Přítomnost</p> <p>Podniková politika a správa</p> <p>Dozor (odborný dozor)</p> <p>Vztahy s nadřízenými</p> <p>Vztahy s kolegy</p> <p>Vztahy s podřízenými</p> <p>Mzda/plat</p> <p>Pracovní podmínky</p> <p>Jistota práce</p> <p>Osobní život</p>	<p>Neutrální stav (žádná nespokojenost)</p> <p>↓</p> <p>Nespokojenost</p>
	<p>Nepřítomnost</p>	<p>Nepřítomnost</p>	

Zdroj: Koubek, 2001

2.1.3 McClellandova motivační teorie

Motivační teorie Davida McClellanda⁴ je založena na identifikaci tří skupin základních motivačních potřeb. Je aplikačně využívána především pro rozbor motivačních potřeb vedoucích pracovníků. McClelland dospěl k názoru, že organizace mohou svým pracovníkům poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace. Zaměřil se na příčiny vyšší výkonové orientace u některých jedinců. Zatímco řada

⁴ Teorii spravedlnosti zveřejnil americký psycholog David McClelland v roce 1958. Teorie navazuje na předchozí práci, kterou zveřejnil psycholog Henry Murray. Je založená na tom, že motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb.

autorů při zkoumání motivace vycházela z Abrahama Maslowa, McClelland se pokusil nalézt odlišné motivy zaměstnanců.

Ve své teorii rozlišuje tři typy potřeb:

- potřebu moci
- potřebu oblíbenosti (přátelství)
- potřebu úspěchu (výkonu)

Jeho metoda byla tedy založena na relativně intenzivním uspokojení těchto tří základních potřeb. Původně se domníval, že chování zaměstnance směřuje hlavně k uspokojení potřeby úspěchu, později se však přesvědčil, že všechny tři zmíněné potřeby by měly být analyzovány současně v závislosti na druhu organizace, kde se zaměstnanec nachází (Wilkinson, Orth, Benfari, 2001, s. 28-29).

Rozdíl mezi nimi spočívá v intenzitě jednotlivých motivů. Vyšší motivaci k úspěchu mají například vedoucí pracovníci. Právě tento motiv je dle McClellanda nejdůležitějším faktorem vedoucím k ekonomickému růstu a úspěchu země, protože je spojen s podnikatelským duchem a rozvojem dostupných zdrojů. Je zajímavé, že v McClellandově modelu je většina pozornosti věnovaná nutnosti analyzovat zaměstnance orientované na potřeby úspěchu a moci, kteří by následně měli být v centru pozornosti vedoucích zaměstnanců v souvislosti s motivací ze strany organizace. Pokud je zaměstnanec zaměřený na potřeby úspěchu a moci, preferuje střední obtížnost plněných úkolů, aby mohl dosáhnout menších úspěchů za cenu nižšího úsilí. Kromě toho upřednostňuje osobní odpovědnost za výkon, kdy raději dosahuje úspěchu vlastními silami. Jeho uspokojení pak plyne spíše z dokončení vlastního samostatného úkolu, než z týmové práce. Pro sebehodnocení vyžaduje výsledky v rozumném čase a na jejich základě určuje úspěch nebo neúspěch v plnění úkolů. Neustále vyhledává obměny a informace, pomocí kterých by mohl dělat věci novým způsobem. Teorie získaných potřeb, se využije především v mezilidském jednání a v nastavování motivačních faktorů konkrétních lidí. Každý člověk by měl znát své priority a sklony (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 142- 143).

2.1.4 Vroomova teorie expektance

Za autora teorie expektance je považován V. H. Vroom⁵. Tato teorie staví na principu skutečnosti, že po tom, co zaměstnanci racionálně vyhodnotí pracovní chování, vyberou si takové, které je dovede, dle jejich názoru, k odměnám a stavům, o které nejvíce stojí (např. povýšení, vyšší odměny apod.). Motivaci Vroom chápe jako proces závislý na osobní volbě člověka (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 132).

Podle této teorie jsou tedy lidé motivováni k tomu, aby si sami zvolili jistý způsob chování, například míru pracovního úsilí. V případě, že bude jedinec přesvědčen, že jeho úsilí bude oceněno, bude motivovaný k dalšímu zvyšování tohoto úsilí.

K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky:

- Jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem - Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon – se nazývá expektancí – očekáváním.
- Výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou - Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentalita. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.
- Tato odměna musí mít pro pracovníka význam - Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme valence. Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí (Bělohávek, 2008, s. 46).

Teorie expektance umožňuje vysvětlit průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě. Výzkumy potvrdily platnost této teorie, i když spíše pro osoby s racionálním způsobem uvažování a vnitřním místem kontroly (tito lidé věří, že život je především v jejich rukou a vnější vlivy mají menší význam). U lidí se silnou emocionalitou, nevědomou motivací a lidí s vnějším místem kontroly je tato teorie méně přesná (Bělohávek, 2006, s. 144).

⁵ Victor H. Vroom se narodil 9. srpna 1932 v Montrealu v Kanadě. Je profesorem managementu na Yale School of Management. V roce 1968 vytvořil vlastní teorii motivace - teorii očekávání. Někdy je za autory považován spolu s Porterem a Edardem Lawlerem, většinou jsou však považováni za jeho nástupce, kteří Vroomovu teorii rozšířili.

Dle této teorie je úroveň motivace funkcí dvou základních pojmů: expektance a valence. Expektance je zde brána jako předpokládaná pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. Pojem valence představuje subjektivní hodnotu výsledku jednání, k němuž motivované pracovní jednání povede (Bedrnová, Nový, a kol., 2002, s. 272). Každý zaměstnanec je tedy motivován podle toho, jaká bude hodnota vytouženého výsledku a do jaké míry bude reálné jeho dosažení.

Tato teorie je přínosem při výkladu motivů pracovního jednání, v němž má výrazné uplatnění. Je zde zdůrazněno, že zaměstnanci reagují na podněty z okolí, se kterými se setkávají a o kterých si vytvářejí vlastní názory v podobě představ o budoucím vývoji. Je zřejmé, že čím atraktivnější je odměna, tím větší snahu jednotlivec vyvine. Možnou nevýhodou této teorie je skutečnost, že každý jednotlivec má o očekávané odměně jinou představu (Halepota, 2005, s. 16).

V praxi bývá Vroomova teorie často považována za aplikačně náročnou vzhledem k tomu, že klade značné požadavky na psychologii a zásadovost jednání manažerů (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 134).

2.1.5 Srovnání motivačních teorií

Tato kapitola charakterizovala motivační teorie, které významně ovlivnily pohled na zkoumání lidské motivace. Vliv těchto teorií je především v jejich obecné známosti a používání, ale také ve skutečnosti, že ve zkoumání motivace znamenaly tyto teorie důležitý pokrok. Díky motivačním teoriím se můžeme podívat na motivaci zaměstnanců z více různých pohledů. Tyto pohledy jsou sice zřetelně odlišné, ale přes to budou směřovat ke stejnému cíli, k motivaci zaměstnanců k lepším výkonům. Nejvýznamnější a první teorií zkoumající motivaci zaměstnanců byla teorie Abrahama Maslowa, ve které autor vymezil pětiúrovňovou hierarchii potřeb a jejich vzájemné vlastnosti. Tato teorie byla přijata s velkým nadšením, ale vyvolala kromě ohlasů i velkou kritiku, ze které později vzešla spousta jiných a dalších pohledů a názorů na utváření potřeb a motivace.

Jedna z reakcí na Maslowovu teorii potřeb byla McClellandova teorie, která ignorovala koncept hierarchie a zaměřila se na motivační účinnost odlišných a přesně vyjádřených potřeb (včetně úspěchu, vztahu, moci a autonomie). McClelland argumentuje ve své teorii tím, že jednotlivec má neustále několik často protichůdných

potřeb, které působí na motivaci až v momentě jejich aktivace (Steers, Mowday, Shapiro, 2004, s. 381). V této fázi se rozchází s názorem Maslowa, že s vývojem jednatelice se dle zavedené hierarchie stejnoměrně vyvíjí i jeho potřeby.

Zatímco Maslow, McClelland a další jejich kolegové se zaměřili na roli individuálních odlišností v motivaci, Herzberg se snažil porozumět tomu, jak motivace a především výkon jsou ovlivňovány samotnou povahou konkrétní práce. Pracovní motivace je podle jeho názoru velkou měrou ovlivněna tím, do jaké míry je práce skutečně podněcována a jaké poskytuje příležitosti pro poznání a zdokonalení pracovníka. Přínosem Herzberga je také rozlišení negativní lidské motivace, kterou ovlivňují faktory hygieny, a pozitivní lidské motivace, kterou podporují „motivátory“ (Tureckiová, 2004, s. 61 – 62). Dle jeho mínění působí faktory hygieny preventivně vůči pracovní nespokojenosti a „motivátory“ slouží k zajištění pracovní spokojenosti.

Významnou změnou v pojetí motivace byla teorie expektance V. H. Vrooma, který motivaci vysvětlil jako funkci pravděpodobnosti očekávaného výsledku a hodnoty požadovaného výsledku. V. H. Vroom už tedy motivaci nezkoumal na základě potřeb jednatelice, ale spojoval míru motivace s funkcí pojmů pravděpodobnosti očekávaného a hodnotou požadovaného.

2.2 MOTIVAČNÍ PROCESY

Slovo motivace je termín odvozený z latinského *motivus*, což je forma slovesa *moveo* – pohybuji, v infinitivu *movere* – pohybovat. Tento pojem tedy přeneseně vyjadřuje fakt, že v naší psychice existují určité hybné síly, které nejsou vždy uvědomované a vědomé. Tyto specifické hybné síly spouští, orientují a udržují aktivitu člověka, která se navenek projevuje jako motivované jednání (Kadlčík, 2001, s. 169).

Těmto hybným silám říkáme motivy. Motivace je tedy hypotetický konstrukt (nic hmatatelného), pomocí kterého se snažíme vysvětlit naše cílené chování a jednání. Řada autorů chápe motivaci jako jednu ze základních a nejdůležitějších osobnostních struktur, někteří ji hodnotí jako strukturu nejzajímavější a nejkomplicovanější. Tato zajímavost a důležitost motivace je dána mimo jiné i tím, že například jedno určité stejné jednání člověka můžeme ve výsledku posuzovat a hodnotit někdy až zcela protikladně – právě v závislosti na motivech, které tohoto člověka k jednání vedly (viz např. trestný čin nebo naopak velmi lidumilné jednání). Je podstatné uvědomit si, že motivace vždy probíhá v nějakém čase, z čehož vyplývá, že se jedná vždy o motivační proces.

2.2.1 Dimenze motivace

Motivační proces probíhá současně ve třech rovinách (dimenzích). Jedná se o dimenzi směru, intenzity a stálosti.

- **Dimenze směru** je vlastně určité zaměření činnosti, její orientace a zároveň odvedení od jiných směrů. Motivační proces se projevuje hlavně v první dimenzi zejména v situaci, kdy jedinec na budoucí činnost často myslí, promýšlí jednotlivé party a postupně dochází k názoru, že danou činnost zvládne. Tato činnost se pro něj stává cílem. Tuto dimenzi můžeme vyjádřit pomocí slov: „chci to a to, toužím po tom a tom, rád bych to a to, je pro mě přitažlivé to a to“, nebo naopak „nezajímá mě to či ono, nechci se zabývat tím a tím“
- **Dimenze intenzity** je síla, se kterou je spojeno toto úsilí ve smyslu dosažení určitého cíle. Tato dimenze motivačního procesu se rozvíjí v situaci, kdy jedinec začíná být intenzivně hnán ke smysluplnému cíli, jež před sebou vidí. Všeobecně lidská činnost je závislá na síle neboli intenzitě konkrétní motivace, protože dosahování cíle je vždy prostoupeno určitým

úsilím. Dimenzi intenzity můžeme vyjádřit pomocí slov: „docela bych chtěl, chci, velmi toužím, musím to mít“

- **Dimenze stálosti** (perzistence) se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky při cestě k dosažení stanoveného cíle. Je-li motiv trvalý a vede k tomu, že na cestě za vytyčeným cílem zdolává jedinec dílčí překážky a nepříjemnosti, kráčí postupně po cestě k naplnění svého cíle.⁶ Vysoká vytrvalost pak tedy znamená, že je jedinec schopen pokračovat v činnosti v původním směru i v situaci, kdy je vystaven různým překážkám, nezdarům či neúspěchům (Kadlčík, 2001, s. 169).

2.2.2 Potřeby

Rozlišují se potřeby biologické a sociální, primární a sekundární. Primární biologické jsou: hlad, žízeň, sexuální potřeba, potřeba odpočinku a spánku, potřeba aktivity, bezpečí, emocí. Sekundární biologické potřeby vznikají na základě závislosti, například drogové anebo to mohou být potřeby, které u člověka vznikly specifikací potřeb základních pod vlivem uspokojování v hojnosti s pestrostí nabídky. Primární sociální jsou: sociální kontakt, autonomie, potřeba moci, lásky, uznání, seberealizace. Sekundární sociální jsou: civilizační, kulturní a estetické využití, doprava, bydlení, telefon a další potřeby, které vznikají v souvislosti s obohacováním života lidí (Mikuláščík, 2007).

potřeba je základním zdrojem motivace, který je chápán jako jedincem prožívaný nedostatek něčeho, subjektivně významného, potřebného nebo důležitého. Tento nedostatek nemusí být vždy zcela uvědomovaný, ale je vždy pociťován jako víceméně nepříjemné vnitřní napětí. Jedná se tedy o vnitřní stavy, které prožívají nejen lidé, ale i nižší živočichové. Tyto stavy se projevují v rovině prožívání jako nelibé stavy napětí a vyvolávají tendence k jejich odstranění. Předpokladem je nalezení předmětu umožňujícího uspokojení dané potřeby. Vzhledem k faktu, že nemusí být potřeby vždy uvědomované, ale mohou být ne zcela uvědomované, popř. úplně nevědomé, takové, u kterých si člověk vůbec neuvědomuje motivační souvislost, může být jedinec puzen dělat věci, kterým nerozumí, anebo je vědomě dělat nechce, protože jsou pro něj v danou chvíli nevýhodné (Kadlčík, 2001, s. 171- 172).

⁶ Dimenze stálosti motivačního procesu je také často nazývána vytrvalostí nebo vůlí

2.2.3 Návyky

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti (jak předmětné, tak psychologické) častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž již má asociovány určité činnosti, „probouzejí se“ u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Návyk je tedy naučený vzorec chování, který se projevuje v rovině prožívání jako fixovaný sklon, tendence udělat něco zcela konkrétního, naučeného.⁷ Návyky (mohou být výsledkem sebeutvářecích aktivit jedince, ale i výchovy) se vyskytují prakticky ve všech oblastech naší činnosti. Návyk tedy můžeme definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci (Kadlčík, 2001, s. 172).

2.2.4 Zájmy

V zájmech se uplatňuje mnoho vlivů: osobní zkušenost, pohlaví (jsou typicky ženské a typicky mužské zájmy), sociální status, kulturní příslušnost, výchova, věk. Je možno je označit jako výběrovou pozitivní zaměřenost na určité aktivity, objekty, takže nemůže mít negativní valenci. Zájmy jako motivační činitelé silně ovlivňují vývoj člověka, jeho pracovní zaměřenost a volbu povolání. Důležité jsou vzory rodičů v období dětství. V zájmu lze rozeznat tři důležité aspekty: výraznou mobilizaci pozornosti, citový vztah a snahovou tendenci (Mikuláščík, 2007).

Zájem je tedy jakýmsi trvalejším zaměřením člověka na určitou oblast předmětů nebo jevů, který se postupně vyvíjí a objevuje se v životě jedince opakovaně a frekventovaněji. Motivace ve směru osobních zájmů je velice důležitá pro osobní rozvoj a obohacení člověka a jeho individuality. Zájmy jsou vlastně zvláštní druh motivu, o kterém se uvažuje v aspektech jeho hloubky, šíře, orientace, stálosti a existence vůbec. Obecně se dá říci, že zájmů je takové množství, kolik je na světě činností (Kadlčík, 2001, s. 172).

⁷ Ve chvíli, kdy určité situace a problémy začne člověk řešit stereotypně, vzniká návyk a postupně **závislost** na tomto navyklém způsobu řešení - jde o princip vzniku závislosti.

2.2.5 Hodnoty

Člověk se v průběhu celého života neustále setkává s novými, neznámými skutečnostmi. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se obvykle odehrává v souběhu poznávání s prožíváním. Z toho důvodu hodnoty neodrážejí jen objektivní význam věcí, ale i jeho subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince. Jedná se tedy o přisouzení významu věcem a skutečnostem z okolní reality, o projev přisuzování významu, smyslu a důležitosti. Hodnoty jsou posuzovány z hlediska prospěchu jedince, sociální skupiny, nebo lidstva jako celku. Některé hodnoty přebírá jedinec ze svého sociálního prostředí a to někdy i dost nekriticky, slepě. Jednotlivé hodnoty utvářejí hierarchii hodnot- hodnotový systém, který pak ovlivňuje jednání i prožívání člověka v různých situacích (Kadlčík, 2001, s. 172- 173).

Je velice pravděpodobné, že bude jedinec motivován k činnostem, které povedou k dle hodnotové hierarchie důležitějším a vyšším skutečnostem, kterým člověk přiřkládá ve svém životě vysokou pozitivní hodnotu a naopak činnostem, kterým připisuje negativní hodnotou, se bude vyhýbat.

Pro každého člověka může být hodnotou v podstatě cokoliv, protože při jejich vytváření záleží na osobních zkušenostech konkrétního jedince a na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti. Přesto však existují obecně platné hodnoty, k nimž patří např. svoboda, rodina, zdraví, děti, přátelství, pravda, práce, vzdělání, upřímnost, úspěch, láska, peníze, společenské postavení, apod. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Hodnoty řídí aktivitu člověka, stávají se potřebami vyvolávající aktivitu k jejich uspokojení. Příslušnost jedince k různým skupinám (národnost, pohlaví, profese, postavení, věk, atd.) ovlivňuje tento hodnotový systém každého člověka. Mladí lidé bývají ochotni riskovat, jen aby dosáhli úspěchu, zatímco starší dávají přednost jistotě. Vysoce kvalifikovaným lidem jde spíše o osobní rozvoj, zatímco lidé s nižší úrovní kvalifikace kladou vyšší důraz na přátelství a hmotné hodnoty (Cajthamr, Dědina, 2010, s. 144).

2.2.6 Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Jedná se o jakousi ideální představu toho, jak by člověk chtěl žít, proč by tak chtěl žít, a jak by si potřeboval následně nastavit systém svých osobních hodnot.

Ideály mohou představovat podobu životních cílů, určitý typ osobního profilu člověka. Mohou se týkat nejen života osobního, ale v užším slova smyslu i života pracovního. Vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje, rodiny a ostatních autorit. Významné jsou procesy nápodoby, identifikace a učení (Kadlčík, 2001, s. 173-174).

2.3 FAKTORY MOTIVACE

Každého člověka může k dalšímu vzdělávání motivovat různý faktor. Někdo může mít za cíl dosáhnout akademického titulu, a to buď z důvodu vlastní seberealizace, možnosti povýšení a karierního růstu, nebo jen dosáhnout vyššího finančního ohodnocení. Pro jiného může vzdělávání poskytovat rozšíření obzorů a možnost poznávání a zkoumání nových věcí, nebo nabytí znalostí či dovedností v určitém oboru. Jiný se může toužit jen setkat s ostatními studenty a jeho pohnutky tak mohou být ryze sociální. Každý má své jedinečné motivační faktory. Motivační faktor má svůj počátek i završení. To znamená, že na začátku, působením nedostatku v nějaké oblasti, vznikne u jedince konkrétní potřeba. Pokud dojde k uspokojení této potřeby, motivační faktor je završen nebo může vyvolat novou vyšší potřebu.

Kladný vztah k nějaké činnosti obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměny), nebo proto, že její plnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. Činnost je tedy plněna pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již existující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. Dokud vyplácíme odměnu, dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. V okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se vykonávaná činnost zřejmě

zastaví. Nevýhodou stimulace je, že práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, často k nějakému výkonu či typu chování. Motivací se obvykle označuje proces, tak i jeho výsledek (Plamínek, 2007).

Stimulace je tedy vnější záměrné ovlivňování lidského chování za účelem posílit snahu směřovanou k dosažení vymezeného cíle. Při stimulaci je důležité dávkovat ji svému příjemci přiměřeně. Je na tom závislá její účinnost, stejně jako na vnitřním prostředí, motivační struktuře jedince a na stálosti schopnosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Je nutné si uvědomit, že ne všechny stimuly mají schopnost skutečně ovlivnit motivaci člověka. Přímočarý vztah mezi motivací a stimulací nejsme tedy schopni nalézt a vymežit. Všechny vnější podněty procházejí výběrem, který nemusí být vždy zcela uvědomovaný, ale závisí na vrozených a získaných potřebách, hodnotách, zájmech, zkušenostech, způsobech chování a jednání, aspirační úrovni, ale i na situačním psychickém vyladění člověka. Základním elementem stimulace je stimul, který se používá ve významech:

- vnější pobídka
- pobídka
- popud
- incentiva

Základní podmínkou pro úspěšnou stimulaci je znalost osobnosti a motivačního profilu stimulovaného jedince. Stejně jako je široká rozlišnost potřeb a motivačních struktur lidí, můžou být variabilní i stimulační prostředky, kterými může být v zásadě cokoli, co je pro člověka důležité, významné (Kadlčík, 2001, s. 198- 199).

Pokud dobře vystihneme motivy, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože je to baví nebo protože to považuje za významné a důležité (Plamínek, 2007).

Pět základních faktorů můžeme rozdělit do dvou skupin, podle směru působící motivace:

- 1) **Pozitivní motivace** - je založena na odměně za lepší výkony. Obecně lidé pracují proto, aby za svou práci dostali mzdu. Aktivizační faktory inspirativní podněcují člověka k práci dobrým pocitem, například dobrým pocitem z dobře vykonané práce, dobrým pocitem z ocenění práce, dobrým pocitem z toho, že je člověk v něčem lepší než ti druzí (Čuba, Hurta, 2002, s. 58).

- a) **Faktor hmotné zainteresovanosti**- hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, a to především z důvodu, že má význam pro samotnou existenci pracovníka a jeho rodiny. Může mít podobu peněžní (mzda, odměny, prémie), ale i nepeněžní (výhoda, sleva, akcie). Faktor hmotné zainteresovanosti však působí pouze za určitých pravidel. První pravidlo je, že musí existovat přímý vztah odměny k výkonu. Tento vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou si pracovník musí plně uvědomovat. Další nezbytnou podmínkou je, aby odměna přišla co nejdříve po výkonu, ale nikdy ne předem. V systému přidělování hmotných odměn musí být stanovena závazná pravidla, která vymezují vztah mezi výkonem a odměnou. Základní podmínka pro stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti je přítomnost spravedlnosti v tomto systému. Hmotná odměna působí primárně na pracovníky, jejichž motivační profil je na ni silně orientován. Dodržování pravidel a spravedlnost působí na všechny pracovníky bez výjimky. Faktor hmotné zainteresovanosti tedy nepůsobí v situacích, kdy za rozdílné výkony dostávají pracovníci stejnou odměnu.
- b) **Faktor morálního ocenění**- aby měl faktor morálního ocenění správný aktivizační účinek, je třeba, aby probíhalo neustálé hodnocení pracovníků, přičemž dobří pracovníci jsou pochváleni a ti špatní kritizováni. Pochvala a uznání se řadí mezi nejefektivnější a nejlevnější způsoby aktivizace a motivace pracovníků. Pro mnohé pracovníky jsou právě slova uznání mnohem větším „hnacím motorem“ než samotná mzda. Morální ocenění, čili pochvala, by mělo následovat co nejdříve po odvedené práci. Takové povzbuzování pracovníků je mimořádně významným nástrojem stimulace. Jedná se o neformální zpětnou vazbu se zdůrazněnými pozitivními prvky. K negativním se přistupuje jako k problémům, které je potřeba řešit. Tento faktor je významný především pro to, že zasahuje racionální i prožitkovou rovinu, při čemž v rovině racionální vystupuje v roli poskytování informací ze strany vedoucího o tom, jak je s pracovníkem podnik spokojen a do jaké míry odpovídá jeho výkon požadavkům a představám vedoucího. V prožitkové rovině pak pracovník cítí, že je pro firmu důležitý, zvyšuje se jeho sebedůvěra a přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkony. Posiluje se jeho motivace k práci a celková ochota pracovat. Pracovníka motivuje především fakt, že si někdo všiml výborného výsledku, projevil zájem o to, kdo za tímto

výsledkem stojí a včas jej pochválil. Vedoucí by měl vždy pracovníkovi sdělit, co konkrétně udělal dobře a jaký význam to má nejen pro něj, ale také pro ostatní spolupracovníky a pro celý podnik a tohoto pracovníka podpořit, aby ve výborném plnění pracovních povinností pokračoval. Pochválit pracovníka lze jak osobně – čili mezi „čtyřma očima“ tak i oficiálně například během pracovních schůzí, což má samozřejmě větší aktivizační účinek. Čím větší okruh lidí ví, který pracovník byl oceněn a proč, tím větší má tento faktor vliv, a to jak na oceněného pracovníka, který nechce ve své práci polevit, tak i na ostatní pracovníky, kteří jsou si vědomi možnosti být přede všemi oceněni.

c) **Faktor seberealizace**- touha po seberealizaci se řadí mezi významné vlastnosti lidí. Je to nutkání prosadit se, uplatnit své schopnosti, být lepší než druzí, získat lepší postavení, vést, tvořit. Člověk tedy pracuje z toho důvodu, aby byl lepší než druzí či dokonce nejlepší a zvítězil. Proto je ochoten a také schopen pracovat co nejlépe a udělat vše proto, aby dokázal, že je nejlepší. Příkladem lidí, na které faktor seberealizace působí velmi intenzivně, jsou sportovci. Seberealizace je individuální a touha být nejlepší se projevuje u všech pracovníků v různé míře. Působení faktoru seberealizace má svá pravidla. Je zásadní neustálé hodnocení pracovních výsledků s důrazem na to, aby ten, který je nejlepší, byl považován za experta a aby mu na základě toho byla projevována úcta (Kadlčík, 2001, s. 199- 203).

2) **Negativní motivace** - je založena na silových faktorech. Aktivizační faktory silové nutí člověka k práci jistou formou násilí, jakou jsou například strach o existenci, strach z fyzického trestu, obavy o výdělek (Čuba, Hurta, 2002, s. 58).

a) **Faktor existenční**- jak již název tohoto faktoru naznačuje, jedná se zde o strach o vlastní existenci. Původně člověk pracoval proto, aby uspokojil potřebu uchování vlastní existence. Pokud by přestal pracovat, nebyl by schopen udržet na živu sebe samého a svou rodinu. Práce znamenala pro člověka obživu. Dnes pracovníci nemají obavu o vlastní existenci, ale jde zde o strach z propuštění, nebo přemístění na horší pozici, pokud nebudou odvádět dobrou práci. Existenční faktor působí na pracovníky za předpokladu, že se jedná o situaci, kdy má pracovník strach, že v případě špatně odvedené práce mu hrozí propuštění a bude nezaměstnaný. Je-li pracovník, na základě kvality

svého výkonu přeřazován na hůře placené, nebo méně prestižní pracovní pozice. Proto faktor existenční působí i na vedoucí pracovníky, kteří se tak obávají odvolání z funkce. Pracovník je hnán k podávání lepších výkonů, aby si uchoval svou pozici. Síla existenčního faktoru vzrůstá v situacích, kdy se o práci uchází mnoho nezaměstnaných s nízkou životní úrovní. Velikost těchto rozdílů přímo úměrně ovlivňuje sílu působení existenčního faktoru (Čuba, Hurta, 2002, s. 59).

- b) **Faktor strachu-** tímto faktorem byli již v minulosti poháněni lidé k co nejlepšímu výkonu. Sem patřila třeba práce na panském poli, kde pracovali lidé pod přísným dozorem drába, v obavách před fyzickým trestem, jež často přicházel v podobě bolestivých ran bičem, za účelem zvýšení výkonnosti těchto nevolníků. Faktor strachu působí v jisté formě dodnes, jen již nemá v dnešní době podobu fyzického násilí. Dnes ho známe v podobě obavy o práci nebo o pracovní místo. Jedná se tedy především o působení na psychiku pracovníka. Příkladem působení faktoru strachu jsou podniky, ve kterých zastává vedoucí pozici silná osobnost, s velkou autoritou. V případě, že pracovník nejedná v souladu s požadavky a představami organizace a jeho vedoucí má nad ním kázeňskou pravomoc, může být silně ovlivněn emocí strachu z možného soudního postihu. Může se jednat o situaci, kdy zaměstnanec způsobí škodu zaměstnavateli, nebo třeba úraz druhé osoby. Typickým příkladem působení silné autority je bezesporu vojenské prostředí (Čuba, Hurta, 2002, s. 59). Takovýmto jednáním a obavami ze svého nadřízeného, se člověk snadno dostane do stresu, který může přerůst až v panický strach. Člověk se dokáže s krátkodobými účinky stresu úspěšně vyrovnat a některé jedince může stres dokonce podněcovat k intenzivnější práci. Avšak v případě, že stres působí na pracovníky dlouhodobě, může u nich docházet k agresivitě, podrážděnosti s přechodem až do různých zdravotních problémů v podobě např. nespavosti či zažívacích potíží (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 154).

2.4 INTARAPSYCHICKÝ KONFLIKT

Intrapsychický neboli vnitřní konflikt označuje nesoulad mezi vnitřními složkami osobnosti. Jde tedy o neharmonický proces, tvořen aktuálně působícími a zároveň protikladnými potřebami, prostředky a cíli. Intrapsychický konflikt je podobný konfliktu interpersonálnímu v tom, že má podobný emoční doprovod ve smyslu přítomnosti tíživého pocitu frustrace a úzkosti. Interpersonální a intrapsychický konflikt mohou mít i podobný původ, vznikající na základě sociální zkušenosti, ale také následky, směřující k jisté sociální konstelaci. Tyto jednotlivé konflikty se však liší v dynamice konfliktu, která je specifická. Interpersonální konflikt vysvětluje nesrovnatelnost různorodých sociálních pozic, zájmů, nebo moci mezi jednotlivými účastníky, intrapsychický konflikt indikuje kolizi mezi dílčími složkami a dispozicemi osobnosti. Dále budeme rozebírat konflikt intrapsychický. Konflikt interpersonální je téma, které řeší sociální psychologie. Intrapsychický konflikt je tedy specifický druh psychofyzilogické zátěže vyvolané neslučitelnými motivačními tendencemi jedince. Zde se setkáváme především s pojmy frustrace a úzkost. **Frustrace** představuje specifický emoční prožitek související s pocitem vlastní neúspěšnosti, zatímco **úzkost** je druh negativní emoční stav podobný strachu,⁸ ale bez uvědomovaného zdroje ohrožení (Balcar, 1983, s. 124- 125).

2.4.1 Typy intrapsychických konfliktů

Vnitřními konflikty se v experimentální psychologii zabýval Kurt Lewin.⁹ Podle K. Lewina vyjadřuje intrapsychický konflikt psychický stav, který vzniká na základě působení protikladných sil, které jsou přibližně stejné a působí na člověka v daném fyzickém, psychickém, nebo sociálním poli. Když dojde k vnitřnímu konfliktu, není většinou v lidských silách vyhodnotit soudně situaci a nalézt adekvátní cestu k vyřešení problému. Konflikt pak vzniká vlivem různých potřeb, cílů anebo prostředků, kterými chceme cíle dosáhnout. K. Lewin rozlišoval tyto tři typy intrapsychických konfliktů:

⁸ Strach je negativní emoce vznikající na základě vnímání, nebo představování přítomného, nebo možného ohrožení. Tato emoce vyvolává pokusy o obranu a únik. Více (Balcar, 1983, s. 120- 124)

⁹ Kurt Lewin se narodil 9. září 1890 v Mogilnu v tehdejší Prusku (dnes Polsko). Zemřel 12. prosince 1947 v Newtonville v USA. Vystudoval psychologii, doktorát získal na Berlínské univerzitě. Po nástupu Hitlera k moci odešel kvůli svému židovskému původu do USA. Je pokládán za průkopníky studia skupinové dynamiky a organizačního rozvoje.

- Konflikt apetence-apetence;
- Konflikt negace – negace;
- Konflikt apetence-negace (ambivalence).

Konflikt **apetence-apetence** se dá považovat za jeden z nejméně závažných, protože subjekt volí mezi dvěma a více kladnými hodnotami. V těchto případech platí pravidlo, že čím jsou si cíle podobnější, tím těžší je pro člověka se rozhodnout. Jako příklad si můžeme třeba uvést situaci, kdy je vojákovi nabídnut kariérní postup v rámci jeho jednotky, ale zároveň má možnost postoupit na nadřazený stupeň za podobných pracovních a platových podmínek. Obě tyto varianty jsou sice pro něho příjemné, ale i přes to pro něj může být rozhodování velice těžké. Podstatou konfliktu je **subjektivní přání**, tedy *chtění*.

Konflikt negace-negace vzniká, když je člověk vystaven působení dvou negativních vlivů, kterým se nelze nějak vyhnout. Z vojenského prostředí můžeme například uvést situaci, kdy je člověk přeřazen na jiné systemizované místo, daleko od rodiny a domova. Musí se tedy rozhodnout, zda bude akceptovat takové pro něj jistě nepříjemné převelení, anebo zda podá žádost o propuštění do zálohy a bude tak riskovat, že se mu nepodaří snadno najít uspokojivou práci a bude tak nějakou dobu bez zaměstnání. Podstatou tohoto konfliktu je **subjektivní odpor**, tudíž vynucené *musím*.

Ambivalentní konflikt typu **apetence-negace** vzniká, když člověk čelí situaci, která u něj vyvolává protichůdné emoce. Člověka tedy přitahuje, a zároveň odpuzuje stejný cíl. Například voják má možnost vyjet do zahraniční mise třeba do násilím zmítaného Afganistánu. Je vystaven protichůdným emocím na základě toho, že si plně uvědomuje, že bude minimálně půl roku bez svých blízkých a rodiny a že vojenské nasazení v takové zemi pro něj bude nebezpečné. Zároveň je však ovlivněn možností získání v jeho profesi cenných zkušeností, které v domácí posádce získat nelze, a vidinou výdělků většího finančního obnosu, jež taková zahraniční operace představuje. Člověk tak zaujímá ke stejné situaci protikladný postoj. Jedná se o nejzávažnější typ konfliktu z pohledu jeho průběhu a možnostem řešení.

2.4.2 Frustrace

Vhodnou volbou a úspěšným výkonem motivované činnosti dosahuje jedinec úspěšně uspokojení vzbuzeného motivu. Dopravující podněty navozují ukončení příslušné činnosti, ale zároveň způsobují libost a dočasnou ztrátu motivovanosti v daném směru. Dochází tak ke změně motivační struktury prožívání a tím i ke změně činnosti člověka ve směru k dalším, převládajícím motivům. Během prožívání motivačního dění dochází ale i k situacím, kdy jedinec některých cílů nedosáhne a tím pádem zůstávají některé motivy neuspokojeny. Děje se to buď z důvodu, že není k dosažení těchto cílů během daného prožívání vůbec příležitost, nebo z důvodů, že tyto cíle musí být opuštěny ve prospěch silnějších motivů. Tento případ motivační dynamiky označuje pojem zmaření motivované činnosti- frustrace (Balcar, 1983, s. 125).

2.4.3 Povaha frustrace

V mnoha případech člověk nemůže dosáhnout svých cílů neprodleně, ale musí překonávat různé překážky, volit mezi neslučitelnými cíli a vyrovnat se s časovými odklady. Každý jedinec má pro takové situace osvojeny určité způsoby reagování. Tyto způsoby se stávají výrazným znakem jeho osobnostní dynamiky a podílejí se tak velkou mírou na úspěšném či neúspěšném vyrovnání se s životními nároky. Takové případy označujeme pojmem frustrace. Pojem Frustrace má v psychologii dvojitý význam. Označuje vnější skutečnost, ve které něco brání člověku dosáhnout cíle motivované činnosti (frustrační situace), nebo označuje vnitřní stav, který vzniká v důsledku takové situace. Pro naše přiblížení budeme pojem frustrace využívat ve významu vnitřní, stavové proměnné osobnosti, která se projevuje zvláštnostmi v duševním a fyzické činnosti a zejména prožíváním nelibosti (Balcar, 1983, s. 125-126).

Balcar (1983, s. 126-128) dále uvádí, že můžeme rozlišit frustraci podle povahy frustračních situací na dva základní druhy:

- 1) Deprivace- nedostatek předmětu,¹⁰ který by uspokojil motiv, nebo jeho uspokojení umožnil.
- 2) Překážka- jiná skutečnost, která brání v dosažení předmětu bez ní dosažitelného.

¹⁰ Předmětem rozumíme podmínku, na které závisí dosažení uspokojení motivu. Může to být např. potrava, informace, lidský kontakt, situace bez bolesti, atd.

Překážky působící frustraci druhého typu lze dále rozdělit podle místa výskytu a podle způsobu uplatnění na:

1) Překážky vnější- přítomné v okolí jedince.

Překážky vnitřní- přítomné v jedinci samém.

2) Překážky pasivní- působící pouze svou přítomností.

Překážky aktivní- projevují se jako síla působící proti směru jedincovy snahy.

Spojením těchto dvou hledisek popisujících druh překážky můžeme popsat čtyři typy frustračních situací:

Obrázek 3: Vztah překážek

PŘEKÁŽKA	VNĚJŠÍ	VNÍTRNÍ
PASIVNÍ	Hmotná zábrana v prostoru na cestě k cíli	Nedostatek potřebné schopnosti nebo dovednosti k dosažení cíle
AKTIVNÍ	Bytost či předmět udílející tresty za pokusy dosáhnout cíle	Vlastní motiv protikladný motivu k dosažení cíle

Zdroj: Balcar, 1983, s. 127

Frustrační situace, ve kterých se vyskytují aktivní překážky, jsou označovány za situace konfliktu. Je-li překážkou jiný člověk, jedná se o konflikt interpersonální, neboli vnější. V druhém případě jde o konflikt vnitřní, intrapersonální. Frustrace je běžným zážitkem, který bývá překonáván odkladem uspokojení, vytrvalostí v řešení vzniklých problémů, nebo dosažením některých jiných cílů možných pro daný motiv. Nárůstem rozdílu mezi požadovaným a skutečně dosahovaným stavem se frustrace stává markantnější zátěží organismu a osobnosti. Formuje se tak do stavu tísně, stresu. Stres je tedy stav, způsobený vystavením se jedince takovým nárokům, se kterými se není schopen vyrovnat běžným způsobem a je tedy nucen uplatnit další, mimořádné způsoby činnosti, aby se s takovými nároky vyrovnal. Zdrojem frustrace bývají zároveň situace stresové povahy. Při překročení únosnosti běžnými prostředky zvládnání se frustrace stává stresem, ale jen za předpokladu, že se s ní člověk nevyrovnává bez narušení obvyklého způsobu duševní činnosti nouzovými způsoby. Míra frustrace,

kteřou jedinec snese, bez porušení obvyklé povahy svého psychologického přizpůsobení označujeme pojmem frustrační tolerance. Co je pro jednoho příjemným vzrušením, může být pro druhého naopak už normálně neúnosným stavem. Tato osobnostní odolnost vůči frustraci se tedy u každého liší, v závislosti na osobnostních činitelích jednotlivých jedinců.

2.4.4 odezva na frustraci

Povaha důsledků plynoucích z prožívané frustrace záleží v konkrétních případech na tom, jak člověk vnímá vzniklou situaci, je-li pro něj nezbytné dosažení sledovaného cíle, má-li možnost překážku překonat, jaké způsoby řešení frustračních situací podobného typu si osvojil na základě jeho osobnostních předpokladů, zkušeností a učení (Balcar, 1983, s. 128).

Frustrace tedy vyvolává v člověku rozlišné reakce s různými důsledky. Balcar (1983, s. 128-131) shrnuje frustrací vyvolávané jevy do pěti nejčastějších takto:

- **Emoční vzrušení-** je vzbuzováno silnou frustrací. Projevuje se podle situace a vlastní intenzity nárůstem síly formované do činnosti jedince směřující k dosažení daného cíle, nebo neuspořádaném a neúčelném vynakládání síly v napětí a neklidu. Není jednoduché rozlišit, zda je nárůst emočního vzrušení a napětí jen součástí prožívání frustrace, nebo jestli je už odezvou na frustraci přímo. Emoční vzrušení souvisí s nelibostí prožívaného stavu frustrace. K samotné síle neuspokojeného motivu se přidává síla motivu hnaná touhou zbavit se nepříjemného stavu frustrace. Podle vztahu své intenzity k nárokům další činnosti je emoční vzrušení někdy účelnou mobilizací síly a může tak být v reakci na frustraci konstruktivní (zvýšené úsilí, změna prostředků, volba alternativního cíle, nová definice situace). V jiné situaci, nebo u jiného jedince může však mít podobu ryze dezorganizující, až destruktivní.
- **Únik-** je obecnou odezvou na frustraci za předpokladu, že je prožívání frustrace méně snesitelné v přítomnosti původního cíle, než by byla frustrace vzniklá po jeho opuštění sama o sobě. Člověk fyzicky nebo psychologicky ustoupí od požadovaného cíle a změní tak svůj motivační stav. V takovém případě převládá ve vzniklé emoci úzkost nebo strach. Jeden z typů tohoto obranného mechanismu je *vzdálení od cíle* i od překážky. Má-li jedinec možnost ovlivnit míru přitahování, sníží si sám

hodnotu cíle, a tím samozřejmě i celkovou motivovanost k jeho dosažení. Z takového snížení hodnoty cíle vyplývá snížení míry prožívané frustrace. Z tohoto důvodu se člověk některým situacím i předem vyhýbá, a to jak fyzicky, tak i psychologicky. Druhem psychologického úniku ze situací, kdy emoční vzrušení přechází do podoby strachu a úzkosti, bez možnosti úplného opuštění situace, je *obranné zkreslení skutečnosti*. Tento pocit strachu a úzkosti je spojen s ohrožením sebepojetí a sebehodnocení jedince, který se na základě prožívané frustrace začíná sám vnímat jako nepřijatelně špatný, neschopný. Účelem tohoto obranného mechanismu je zmírnění účinku frustrace pomocí zkresleného vnímání skutečnosti a to především na úrovni uvědomování. Dalším druhem úniku je *fantazijní uspokojení*, které spočívá v překonání překážek a dosažení cíle jen na úrovni představy. Tím, že si člověk představuje, že překonal překážku a dosáhl, nebo právě dosahuje daného cíle, zmírňuje prožívanou frustraci. Tento mechanismus má často podobu denního snění, nebo pomyslného zpřítomňování cíle, uspokojování hovorem, nebo zobrazováním postrádaných předmětů uspokojení, jako je třeba výzdoba bezprostředního okolí předměty zastupující nedostupnou skutečnost (obrázky přitažlivých žen v kasárnách na vojně). Únik může být vhodným řešením při frustraci motivů, jejichž uspokojení není nezbytné k celkově úspěšnému a spokojenému životu. V opačném případě však tento obranný mechanismus selhává a to jak svou nedostatečností vzhledem k síle a závažnosti neuspokojeného motivu, tak i nutností únik stupňovat a rozšiřovat jeho působnost, až se z něj stává chronicky neúspěšný životní způsob, bránící člověku zvládat své problémy přiměřenými způsoby.

- **Ustrnutí**- je obecná odezva na obzvláště silnou frustraci, při které je člověk vnitřními, nebo vnějšími podmínkami poután takovou silou, že není schopen cíl opustit, avšak překážka je zároveň tak náročná, že ji není schopen překonat. Emoce doprovázející ustrnutí jsou tak silné, že znemožňují přízpůsobivé řešení situace. Přetrvávající neúspěch při snaze dosáhnout cíle vede k proměně aktivních pokusů o dosažení cíle na netečnou rezignaci, ve které dominuje emoce smutku vztahujícího se k nezvratné ztrátě sledovaného cíle a jeho hodnoty. Jedinec napřed setrvá u opakovaných neúspěšných pokusů dosáhnout cíle, ale posléze je již jen pasivně přítomen ve frustrační situaci. Jednotvárné opakování stejných

pokusů o dosažení cíle i přes to, že nevedou k úspěchu, nazýváme *stereotypie*. Tato se vyskytuje ve větší míře u zvířat, kde byla také důkladně zkoumána. U člověka se s ní setkáváme jako s odezvou na frustraci méně. Vyskytuje se v podobě upevňujících se projevů a to i navzdory svým nežádoucím důsledkům (koktání, školní neúspěchy, opakování trestaných činů, atd.). Zdrojem ustrnutí může být upevnění takového projevu jeho stereotypizací v souvislosti s neúnosně silnou frustrací prožitou v raném věku. Změnu v chování a prožívání, která spočívá v připodobnění chování na úroveň nižšího věku, nazýváme *regrese*. Regrese se vyskytuje jako jev provázející ustrnutí v neúspěšném úsilí o překonání překážky a bývá někdy řazena k únikovým obranným mechanismům. Spočívá v návratu k chování, které bylo skutečně přítomné v mladším věku jedince, ale i v projevech chování odpovídajícího nižší vývojové úrovni obecně, bez ohledu na to, zda bylo dříve přítomno ve vlastním chování jedince. Regrese ve frustračních situacích se vyskytuje především u dětí. U dospělých je pozorována za mimořádně silné frustrace, jako je třeba ohrožení života, nebo dlouhodobá izolace. Výsledkem neúspěšné zkušenosti s aktivními pokusy dosažení cíle *rezignace*. Tam kde snaha dosáhnout cíle opakovaně selhávala, může si člověk osvojit odezvu vnitřního odtažení, ztráty zájmu o smysluplnou činnost v přítomné situaci za účelem dosažení cíle. Touto netečností tedy někteří jedinci mohou reagovat na silně frustrující situaci, jako třeba váleční zajatci v zajateckých táborech.

- **Přizpůsobení překážce**- je obecnou odezvou na frustraci tak silnou, aby nedovolila únik opuštěním vzbuzeného motivu do jiné činnosti, ale zároveň ne tak silnou, aby bránila přizpůsobivým změnám v myšlení a chování zaměřeném na dosažení cíle. Rozhodující je zde přítomnost naděje, že by mohlo být úspěšně dosaženo cíle. Základní přizpůsobivou odezvou, která často k odstranění frustrace postačí, je *vytrvalost* v úsilí o překonání překážky. Člověk tedy věnuje více pozornosti a úsilí sledování cíle v původním, započatém směru. Pokud proti tomuto úsilí překážka obstojí, přizpůsobuje jedinec svou činnost překážce hledáním alternativních způsobů reálného uspokojení motivu. Takovou nejbližší alternativou je *náhradní cesta* ke sledovanému cíli. Úspěch při hledání náhradního způsobu dosažení cíle je závislý na daných možnostech v konkrétní situaci a na jedincových schopnostech tyto možnosti objevit a správně využít.

Nelze-li však překážku obejít, ani překonat, dá se řešit uspokojení motivu divergentně, tedy nalezením a dosažením jiného cíle, který vyhovuje vzbuzené motivaci. Tento *náhradní cíl* může poskytnout uspokojení v menší míře, když má hodnotu druhé, třetí či další volby, ale nově objevený cíl může být i vydatnějším a hodnotnějším zdrojem uspokojení člověka, než cíl původní.

- **Agrese**- k ničení směřující čin vůči vnímanému zdroji frustrace. Mezi emočními kvalitami má v tomto případě rozhodující úlohu hněv. Tato emoce hněvu je vzbuzená prožitím ztráty očekávaného prospěchu, ale za současné přítomnosti naděje, že nepříznivý stav skutečnosti lze aktivním úsilím (útokem na překážku) zvrátit. Tento obranný mechanismus má vrozený základ, ale u člověka je silně ovlivněn učením. Útok či agresi lze považovat za všeobecný a psychologicky základní druh přizpůsobení překážce.

Výskyt a podoba agresivního chování, je nesporně jevem, na kterém se podílí celá řada různých činitelů, společenské, fyzikální i biologické povahy. Své postavení jednoho ze základních způsobů mezilidského styku si uchovává i za civilizací nebezpečně změněných podmínek (Balcar, 1983, s. 131).

3 MOTIVACE KE STUDIU U OZBROJENÝCH SLOŽEK A SBORŮ

V dnešní době se velice rychle rozšiřuje trend dalšího vzdělávání dospělých z hlediska kvalifikace. Také narůstá hodnota dalšího vzdělávání, a to z toho důvodu, že vzdělání dlouhodobě nabízí šance i na profesní vývoj. Na druhou stranu musíme zmínit, že v sobě skrývá i jistou obavu ze ztráty kompetence. Získané vzdělání totiž nemusí pokaždé provázet doživotí uplatnění na trhu práce. Také motivace ke vzdělávání může být u každého jiná. Lze najít motivační rozdíly podle věku, dosaženého vzdělání, pohlaví, rodinného stavu, bydliště, sociálního postavení apod. (Beneš, 2008).

Učení prostupuje celý náš život. Nepodílí se pouze na zvládnutí nových dovedností nebo na získávání akademických vědomostí, ale i na emocionálním vývoji, sociálních interakcích, a dokonce i na vývoji osobnosti (Atkinson, 2003).

Podle Bartáka (2008) je pro vlastní studium rozhodující cíl dalšího vzdělávání dospělých. Jeho volba bývá ovlivněna řadou objektivních i subjektivních faktorů, ale také možnostmi a profesními požadavky studenta. Za cíl můžeme označit např. zvýšení odbornosti, rekvalifikace, doplnění vzdělání. Důležitá je volba cíle, protože bychom měli vybrat takový cíl, aby bylo možno ho jedincem dosáhnout. Cíl by měl být jasně daný, žádoucí, přiměřený schopnostem člověka a tím i dosažitelný. Snahu dospělého člověka dosahovat stanovených cílů ovlivňují jeho potřeby a zájmy a také pravděpodobnost dosažení konkrétních cílů. Různé skupiny lidí mají také různou motivaci.

Za rozhodující faktor úspěšného vzdělávání se z hlediska úspěšnosti vzdělávání dospělých považuje intenzita a zaměření motivů účastníka, tedy právě to co usměrňuje jeho prožívání a jednání. Většinou se jedná o působení celého komplexu motivů, který se však mění a vyvíjí. Vývoj motivů k učení začíná socializací a tyto motivy jsou výsledkem učení a zkušenosti s učením. Tyto motivy nejsou stálé. Právě zkušenosti s učením získané ve škole odrazují velký počet potencionálních účastníků vzdělávání dospělých. Je třeba si uvědomit, že motivace jedinců různých sociálních vrstev není stejná, a že motivy mají vždy své sociální zázemí. Zásadní je, že u dospělých neprobíhá vzdělávání jen za účelem uspokojení vlastních poznávacích zájmů, ale že se dospělí vzdělávají z důvodů potřeby řešit konkrétní problémy (Beneš, 2008).

Potřeba řešit problémy se vyskytuje téměř na každém našem kroku. V ozbrojených složkách a sborech se dostává do popředí veliké množství rozličné moderní techniky a to ne jen v oblasti komunikace ale i ve všech dalších oblastech, jako jsou moderní zbraňové systémy, systémy řízení a velení, nebo třeba software používaný k databázi a zjednodušení administrativy v oblastech logistiky a podpory. Postupně, s příchodem těchto fragmentů, jsou na příslušníky ozbrojených složek a sborů tvořeny vyšší nároky a to napříč úrovní velitelských stupňů. Na každém z nás potom záleží, jak se k tomuto trendu postavíme a zda využijeme možnosti a rozhodneme se pro další studium.

3.1 OZBROJENÁ SLOŽKA A BEZPEČNOSTNÍ SBOR

Rozhodující slovo na poli bezpečnostní správy má vláda České republiky, která je vrcholným orgánem výkonné moci, jakož i nejvyšším a ústředním subjektem bezpečnostní správy. Vláda je odpovědná za zajišťování bezpečnosti ČR a za řízení a funkčnost celého bezpečnostního systému. Ze své činnosti se odpovídá Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR.

3.1.1 Ozbrojený bezpečnostní sbor

Ministerstvo vnitra České republiky¹¹ je ústředním orgánem státní správy pro vnitřní věci. Do jeho působnosti spadá mimo dalších i Ozbrojený bezpečnostní sbor, který plní obecné a speciální úkoly bezpečnostního charakteru, které vyplývají z bezpečnostní politiky státu, jako jsou ochrana celospolečenských zájmů a hodnot, ochrana fyzických osob, jejich životů, zdraví, lidské důstojnosti a majetku, právnických osob a jejich majetku.

Jedná se o Policii ČR, Vězeňskou službu ČR a Celní správu ČR (Ministerstvo vnitra České republiky, online, cit. 2014-05-18).

¹¹ Působnost ministerstva vymezuje §12 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

3.1.2 Ozbrojená složka

Armáda České republiky tvoří jednu z hlavních částí ozbrojených sil České republiky, do kterých se dále řadí Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž (Wikipedia, online, cit. 2014-05-18).

Ministerstvo obrany¹² je ústředním orgánem státní správy zejména pro zabezpečování obrany České republiky, řízení Armády České republiky, správu vojenských újezdů. Ministerstvo obrany se podílí na zpracování návrhu vojenské obranné politiky státu, připravuje koncepci operační přípravy státního území, navrhuje potřebná opatření k zajištění obrany státu vládě České republiky, Radě obrany České republiky a prezidentu České republiky. Dále koordinuje činnost ústředních orgánů, správních orgánů a orgánů samosprávy a právnických osob důležitých pro obranu státu při přípravě k obraně, řídí vojenskou zpravodajskou službu a vojenské obranné zpravodajství, zabezpečuje nedotknutelnost vzdušného prostoru České republiky a koordinaci vojenského letového provozu s civilním letovým provozem, organizuje a provádí opatření k mobilizaci Armády České republiky, k vedení evidence občanů podléhajících branné povinnosti a k vedení evidence věcných prostředků, které budou za branné pohotovosti poskytnuty pro potřeby Armády České republiky, a povolává občany České republiky k plnění branné povinnosti. Ministerstvo obrany v rámci evropských bezpečnostních struktur organizuje součinnost s armádami jiných států. Ministerstvo obrany vykonává státní dozor nad radiační ochranou ve vojenských objektech.

Práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů ve věcech státní správy na úseku civilní ochrany přecházejí z Ministerstva obrany na Ministerstvo vnitra dnem nabytí účinnosti zákona o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů (Ministerstvo obrany České republiky, online, cit. 2014-05-18).

¹² Působnost ministerstva vymezuje §16 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

3.2 VÝZNAM STUDIA PRO KARIÉRU V OZBROJENÝCH SLOŽKÁCH A SBORECH

Konstrukce a aplikace pravidel, jimiž se určuje chování lidí, je předmětem sociálního inženýrství. Tato pravidla nabývají v případě institucí, jako jsou např. ozbrojené síly, podoby právních norem. Zásadními normami v oblasti personalistiky jsou platový a karierní řád. V resortu MO ČR se stal karierní řád a jeho přirozené propojení s platovým řádem dá se říci neřešitelným problémem (Pernica, 2005, online, cit. 2014-05-18).

Ani v minulosti se nepodařilo zavést pro vojáky z povolání karierní řád, ačkoliv platil platový řád v podobě nařízení vlády č. 79/1994 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ozbrojených sil, bezpečnostních sborů a služeb, orgánů celní správy, příslušníků Sboru požární ochrany a zaměstnanců některých dalších organizací (služební platový řád). Ten stanovoval výchozí platovou stratifikaci zaměstnanců ozbrojených sil potřebnou pro zkonstruování karierního řádu. Tato stratifikace byla odvozena od stupně dosaženého vzdělání osoby vstupující do zaměstnaneckého poměru. Jakékoliv společenství, jehož fungování předpokládá organizaci ekonomického činitele práce v rámci hierarchických struktur, je organizováno na základě (byrokratických) pravidel. V případě ekonomických jednotek, institucí produkujících buď soukromé, nebo veřejné statky a služby, slouží tato pravidla k zařazení zaměstnanců, tj. nositelů ekonomického činitele práce, do organizační struktury dané ekonomické jednotky. Primárním účelem těchto pravidel však není stratifikace zaměstnanců, ale určení (předpokládané) odměny za vykonanou práci náležející k dané zaměstnanecké pozici. Takováto pravidla mají charakter buď (vnitřního) mzdového předpisu, nebo platového řádu, jedná-li se o zaměstnance ve veřejném sektoru. Na základě mzdového předpisu nebo platového řádu dochází ke stratifikaci zaměstnanců podle jejich výdělků (příjmů plynoucích od zaměstnavatele).

Ve stratifikaci zaměstnanců určenou platovým řádem nebo mzdovým předpisem se odráží vnější stratifikace zaměstnanců, se kterou vstupují do zaměstnaneckého poměru, a jejich vnitřní stratifikace uvnitř ekonomické jednotky. Vnitřní stratifikace zaměstnanců je určena jejich postavením uvnitř organizační hierarchie, výkonností ve prospěch této jednotky, zásluhami o tuto jednotku a specifickou kvalifikací nutnou pro výkon příslušné zaměstnanecké pozice. Vnější stratifikace zaměstnanců je určena jejich příslušností ke společenské vrstvě. Ta je

zpravidla určena na základě dosaženého stupně vzdělání, se kterým korespondují příjmové možnosti dané osoby zařazené do příslušné společenské vrstvy.

Zatímco platový řád nebo mzdový předpis slouží k určení odměny za vykonanou práci na té které zaměstnanecké pozici v dané ekonomické jednotce, kariérní řád slouží k řízení pohybu mezi těmito pozicemi a na těchto pozicích. Vyžaduje-li výkon práce u skupiny zaměstnaneckých pozic uvnitř ekonomické jednotky dosažení určitého stupně vzdělání, pak je tato skupina pozic zpravidla obsazována na základě principu obecné kvalifikace příslušníky společenské třídy odpovídající tomuto stupni vzdělání. Takováto skupina osob by měla mezi zaměstnanci příslušné ekonomické jednotky tvořit relativně uzavřenou zaměstnaneckou skupinu, sbor. U ozbrojených sil je takovýto sbor vymezen i na základě principu hierarchie. Existují tu hodnosti a hodnostní sbory¹³ (Pernica, 2005, online, cit. 2014-05-18).

K tomu, aby lidé studovali, jsou tedy nuceni několika různými způsoby. Jsou tedy ke studiu motivováni, ale i stimulováni. Hovoříme-li zde o motivaci, máme na mysli vnitřně puzenou touhu uspokojit své potřeby. Takovou potřebou může být např. potřeba dosáhnout vyššího vzdělání, nebo určité specializace. Dospělý člověk pociťuje potřebu rozšířit své vzdělávání o vysokoškolský titul. Rozhodne se pro studium vysoké školy, která odpovídá jeho představám o dané specializaci, kterou by chtěl dosáhnout, ale i požadavkům zaměstnavatele na obor a úroveň vzdělání na konkrétním pracovním zařazení.

Ke vzdělání můžeme být ale také stimulováni z venku a to především požadavkem na vzdělání na určité pracovní pozici. Touha získání vysokoškolského vzdělání pak vychází z požadavku zaměstnavatele, který vysokoškolské vzdělání vyžaduje na daném pracovním místě. Zde se však často jedná o čisté získání akademického titulu, bez ohledu na odbornost a specializaci. Jde tedy především o získání „papíru“, ne o osobnostní rozvoj a získávání kompetencí a kvalifikace v pravém slova smyslu. Kromě touhy po akademickém titulu nás můžou ke vzdělávání pobízet další faktory. Je to například potřeba ovládat nové technologie, které kladou na uživatele vyšší nároky a nutí nás tak učit se neustále nové věci, třeba za účelem snadnější orientace a efektivnějšího využití nového softwaru a hardwaru v rychle se měnícím světě informačních technologií. Dále je to také neustále měnící se trh práce,

¹³ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů rozlišuje v České republice hodnostní sbory a vojenské hodnosti.

na kterém může vzdělávání působit jako pojistka proti ztrátě zaměstnání nebo možná cesta ke získání lepšího pracovního místa.

Kariérová perspektiva může být u příslušníků ozbrojených složek a bezpečnostních sborů představována hodnostním nebo platovým postupem, získáním osvědčení o kvalifikaci, postupem na vyšší pozici nebo funkci, apod. Vzhledem k tomu, že podmínky karierního růstu jsou v ozbrojených složkách a bezpečnostních sborech velice podobné, zejména z hlediska požadavků na dosažený stupeň formálního vzdělání na konkrétních pozicích, dá se předpokládat, že i motivace k sebevzdělávání u příslušníků ozbrojených sil a bezpečnostních sborů bude velice podobná. Zda je ale skutečně struktura motivačních faktorů k sebevzdělávání u obou složek stejná se budeme snažit objasnit v praktické části této práce.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Předmluva k praktické části

Na začátku našeho výzkumu stála prostá potřeba dozvědět se, co vlastně vede vojáky k tomu, že si doplňují vzdělání.

Jeden z autorů této práce je vojákem z povolání, který si sám doplňuje vzdělání. Současně je člověkem, kterého zajímá celý proces vzdělávání. Proto jsme si kladli otázku proč on sám a proč jeho kolegové vlastně studují. V prostředí armády panuje na vzdělávání vojáků řada názorů. Někteří vojáci deklarují snahu se něco dozvědět, někteří vojáci se netají tím, že studují účelově s vidinou lepšího kariérního postupu. Chtěli jsme vědět, jak to ve skutečnosti je.

Současné prostředí ozbrojených sil a ozbrojených složek je charakteristické stále větší a větší propojeností. Na straně jedné dochází k využívání policejních taktik vojenskými jednotkami, které jsou nasazovány do zahraničních operací na podporu míru. Stejně tak složky Policie, Celní správy i Vězeňské a Justiční stráže používají postupů, které byly ještě v minulosti čistě armádní doménou. Jde o oblast zákroků pod jednotným velením, kterou plní různé zásahové a pořádkové jednotky. Dalo by se říci, že se nyní vytváří určitá společná bezpečnostní komunita, jejíž příslušníci se vzájemně setkávají při společných výcvicích a přípravě na služební činnost.

Právě z prostředí této nově se tvořící bezpečnostní komunity máme osobní zkušenost, že nároky na profese příslušníků ozbrojených sil i ozbrojených složek se neustále zvyšují. Jedním z těchto požadavků je právě i požadavek na vzdělání.

Příslušníci ozbrojených sil i ozbrojených složek tvořících bezpečnostní komunitu sice prodělávají výcvik, který se stále více a více vzájemně přibližuje, prostředí firemní kultury ozbrojených sil i ozbrojených složek se však liší. Snad nejvýraznějším formálním rozdílem jsou jednotlivé zákony, formující odlišné služební poměry. Kariéra, možnosti služebního postupu a konec konců i finanční příjem jsou u příslušníků ozbrojených sil i ozbrojených složek stavěny odlišně. Zajímalo nás, zda je síla, která vede příslušníky ozbrojených sil i ozbrojených složek k tomu, aby studovali, stejná, či odlišná. Proto jsme se rozhodli realizovat následující výzkum.

4.2 Primární a sekundární cíle výzkumu

Při stanovování výzkumu jsme se v první řadě snažili srovnat kvalitu motivace v obou výzkumných skupinách příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek navzájem. Přitom jsme si uvědomili, že máme možnost zkoumat ještě další souvislosti. Cíle výzkumu jsme proto rozdělili na primární (ty, které jsme chtěli zkoumat původně) a sekundární (ty, které je možné zkoumat paralelně). Sekundární cíle tak tvoří určitou přidanou hodnotu výzkumu.

Primární cíle našeho tak výzkumu byly dva. Posuzovali jsme kvalitu motivace ke studiu příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek a srovnávali jsme motivační strukturu u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek navzájem.

Sekundárním cílem výzkumu bylo zjistit, zda mezi věkem a služebním věkem a motivací ke studiu u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek existuje nějaká souvislost.

Výzkum jsme se rozhodli pojmout jako kvantitativní studii, jejíž výsledky budou zpracovány pomocí postupů matematické statistiky.

4.3 Základní výzkumné otázky

Při zjišťování primární cílů našeho výzkumu jsme hledali odpověď na otázku, zda se motivace příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek ke studiu navzájem liší. Pro kvantitativní výzkum jsme potřebovali nejprve zaujmout základní teoretické stanovisko, na kterém bychom byli schopni stavět následné zachycování fenoménů a jejich kvantifikaci.

Naším teoretickým východiskem proto bylo základní rozdělení motivace na motivaci vnější a vnitřní. Jde o pravděpodobně nejjednodušší a univerzální dělení použité v řadě zejména psychologických teorií.

Toto dělení bylo při použití zvoleného diagnostického nástroje (viz popis metod) doplněno o třetí zkoumanou oblast, kterou bylo zjišťování úrovně demotivace.

Zajímalo nás, zda je motivace ke studiu příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek stejná. Vycházíme z předpokladu, že v ozbrojených silách a ozbrojených složkách je situace, pokud jde o tlak na vzdělání jejich příslušníků, popisovaná jednotlivými příslušníky velmi podobná.

Na straně druhé může být prostředí firemní kultury, které tento tlak na vzdělání vytváří, odlišné. Znamenalo by to, že i motivační struktura by se mohla navzájem lišit, z čehož by pak mohlo být dále usuzováno na jednotlivé aspekty této firemní kultury ozbrojených sil a ozbrojených složek. Toto teoretické východisko nás vedlo k další výzkumné otázce.

Zajímalo nás rovněž, jaký má tento tlak na vzdělání důsledky. Jde o to, zda jsou příslušníci ozbrojených sil a ozbrojených složek ke studiu motivováni spíše vnitřně, nebo zda jde o spíše motivaci vnější.

Sekundárním cílem výzkumu bylo zjistit, zda mezi věkem a služebním věkem a motivací ke studiu u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek existuje nějaká souvislost. Je totiž možné předpokládat, že příslušníci ozbrojených sil a ozbrojených složek mohou být ke studiu motivováni odlišně na začátku kariéry a uprostřed jejího průběhu.

4.4 Proměnné

Základními proměnnými, sledovanými v našem výzkumu, byla příslušnost k ozbrojenému sboru či ozbrojené složce, věk respondentů, služební věk respondentů a kvalita motivace ke studiu vyjádřená jednotlivými škálami použitého diagnostického nástroje.

Diagnostický nástroj používá tří základních škál, které tak tvoří tři další sledované proměnné, tak jak je samostatně uvedeno v jeho popisu níže v textu. Na základě zvolených proměnných jsme poté vyslovili následující výzkumné hypotézy.

4.5 Formulace hypotéz

Pro účely našeho šetření jsme se rozhodli stanovit čtyři hypotézy následujícím způsobem:

H1₀: Motivace k sebevzdělávání se u příslušníků ozbrojených sborů a ozbrojených složek neliší.

H1_a: Motivace k sebevzdělávání se u příslušníků ozbrojených sborů a ozbrojených složek navzájem liší.

H2₀: Vnější motivace ke studiu u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek je významně větší, než motivace vnitřní.

H2_a: Vnější motivace ke studiu u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek není významně větší, než motivace vnitřní.

H3₀: Mezi motivací ke vzdělávání u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek a věkem není významná souvislost.

H3_a: Mezi motivací ke vzdělávání u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek a věkem je významná souvislost.

H4₀: Mezi motivací ke vzdělávání u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek a služebním věkem není významná souvislost.

H4_a: Mezi motivací ke vzdělávání u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek a služebním věkem je významná souvislost.

5 POPIS DIAGNOSTICKÉHO NÁSTROJE

Pro kvantifikaci motivace jsme potřebovali zvolit vhodný diagnostický nástroj. Protože jsme konali šetření na rozsáhlejším vzorku, který tvořili příslušníci ozbrojených sil i ozbrojených složek, které nebylo možné shromáždit na jednom místě, zvolili jsme jako výzkumný nástroj dotazník. Při volbě dotazníku jsme však narazili na obtíže, kdy se nám nepodařilo zajistit vhodný dotazník české nebo československé provenience.

Řešením proto bylo použít vhodný dotazník provenience zahraniční, vytvořit jeho domácí verzi a tu v rámci výzkumného šetření použít.

Z několika vhodných dotazníků jsme nakonec použili kanadskou Academic motivation scale (AMS-C 28) autorů Valleranda, Pelletiera, Blaise a Brièrové a dalších (Vallerand et al., 1993).

Autory dotazníku se nám nepodařilo kontaktovat, ale na stránkách, kde je dotazník volně dostupný (viz: http://www.er.uqam.ca/nobel/r26710/LRCS/scales/emecegep_en.doc) je výslovně uvedeno svolení autorů k volnému používání dotazníku v rámci studentských prací. Proto považujeme jeho použití za legitimní.

5.1 Popis a popis tvorby české verze dotazníku AMS-C 28

Dotazník Academic motivation scale (AMS-C 28, Vallerand et al., 1993) je dotazníkem pro zjišťování motivace ke studiu na středních a vysokých školách. Obsahuje 28 položek, které sytí jednotlivé škály v hrubých skórech. Dílčí škály uvádíme v následujícím odstavci spolu s čísly sytících položek, spolu s českými ekvivalenty názvů:

Položky 2, 9, 16, 23 Intrinsic motivation - to know (vnitřní motivace, touha znát a vědět)

Položky 6, 13, 20, 27 Intrinsic motivation - toward accomplishment (vnitřní motivace, potřeba dokončit úkol, dosáhnout cíle)

Položky 4, 11, 18, 25 Intrinsic motivation - to experience stimulation (vnitřní motivace, potřeba zakoušet nové, potřeba intelektuální stimulace)

Položky 3, 10, 17, 24 Extrinsic motivation – identified (vnější motivace, účelová)

Položky 7, 14, 21, 28 Extrinsic motivation - introjected (vnější motivace zvnitřnělá)

Položky 1, 8, 15, 22 Extrinsic motivation - external regulation (vnější motivace, vnějším tlakem způsobená)

Položky 5, 12, 19, 26 Amotivation (demotivace)

Dotazník Academic motivation scale kanadské provenience je k dispozici v angličtině a francouzštině. Použili jsme anglickou verzi a tu jsme dali k překladu dvěma nezávislým překladatelům, kteří se navzájem neznali a kteří byli oba držiteli mezinárodního jazykového certifikátu z jazyka anglického na úrovni C1-C2. Jejich překlady originálu do jazyka českého jsme navzájem srovnali a nakonec jsme jednotlivé položky dopracovali.

Dotazník jsme potom zkusmo administrovali v rámci předvýzkumu skupině patnácti probandů, které jsme proto nemohli zahrnout do hlavního výzkumného vzorku.

V průběhu předvýzkumného šetření jsme provedli závěreční jazykové korekce plynoucí z drobných nesrozumitelností formulace jednotlivých položek. Administrace proto probíhala vždy individuálně a administrátor si zapisoval dotazy položené respondentem. Ty byly následně konzultovány vždy nejméně s jedním překladatelem.

Výsledky vyznačovali probandi na Lickertových škálách. Škála je v originálním dotazníku numericky sedmibodová, kdy je použito pěti verbálních popisů následujícím způsobem: Naprosto neodpovídá- jen trochu odpovídá- celkem odpovídá- odpovídá středně- přesně odpovídá.

V rámci předvýzkumu bylo zjištěno, že dochází k řadě dotazů z nepochopení odlišného verbálního popisu škál a bodů na Lickertově škále. Dotazník jsme proto v české verzi modifikovali tím způsobem, že jsme srovnali počty verbálních a numerických kategorií. Numerická škála je v české verzi nyní pětibodová.

5.2 Výzkumný design a použité metody

Originál dotazníku Academic motivation scale (AMS-C 28, Vallerand et al., 1993) pracuje s dílčími škálami, tak jak je uvedeno v předešlém oddílu textu. Pro naše účely jsme se rozhodli zůstat pouze u dělení motivace na vnitřní a vnější a použít navíc škále demotivace. Vytvořili jsme proto souhrnné škály vnitřní a vnější motivace. Použili jsme následujícího postupu, kdy součet škál vnitřní motivace tvoří souhrnnou škálu vnitřní motivace (12 položek), součet škál vnější motivace tvoří souhrnnou škálu vnější motivace (rovněž 12 položek).

Pro účely našeho výzkumu jsme se tedy rozhodli použít pouze tři souhrnné škály, které tvořily tři sledované proměnné. Výsledky jednotlivých škál jsme uvedli dodatečně pouze jako dodatečný benefit pro případné pokračovatele výzkumu, který by mohl být více psychologicky orientován a vycházel by z širších teoretických předpokladů.

5.3 Metody sběru dat

Dotazník byl administrován ve formě tužka papír jednotlivým respondentům. V průběhu administrace se objevilo pouze minimum dotazů, lze předpokládat, že dotazník byl probandům srozumitelný. Návratnost dotazníků byla 37%. Zpravidla platilo, že pokud proband otálel více než týden, nedodal dotazník vůbec.

5.4 Popis vybraného vzorku

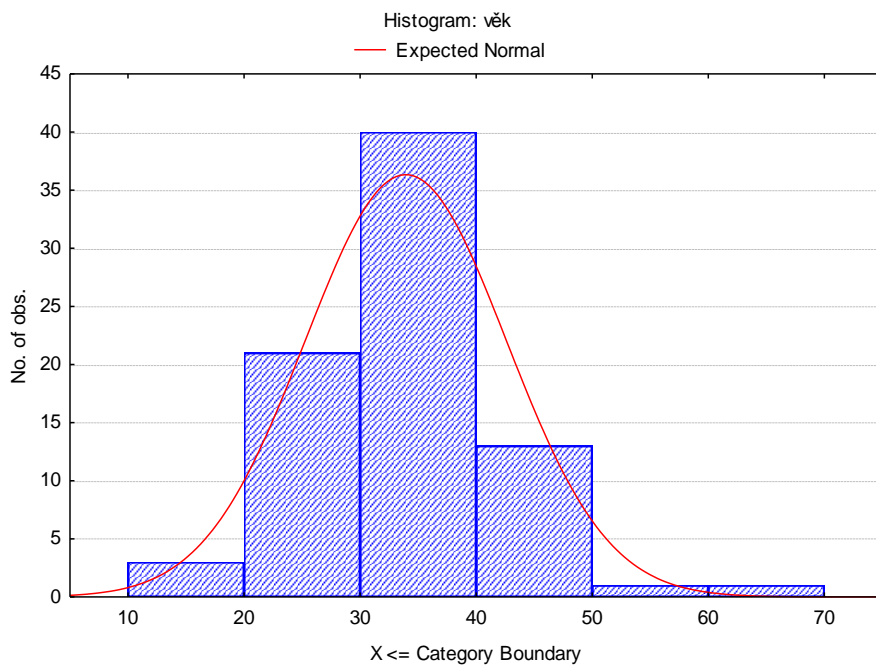
Vzorek tvořilo 79 příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek. Kritéria pro zařazení do výzkumného vzorku byla dvě. Šlo o aktuální příslušnost k ozbrojené síle či složce a dokončené vysokoškolské studium.

Muselo tak jít o jedince aktuálně ve služebním poměru u Armády české republiky, Policie České republiky nebo Vězeňské nebo Justiční stráže či Celní správy, který měl nejméně titul Bc (nikdo respondentů neměl titul DiS).

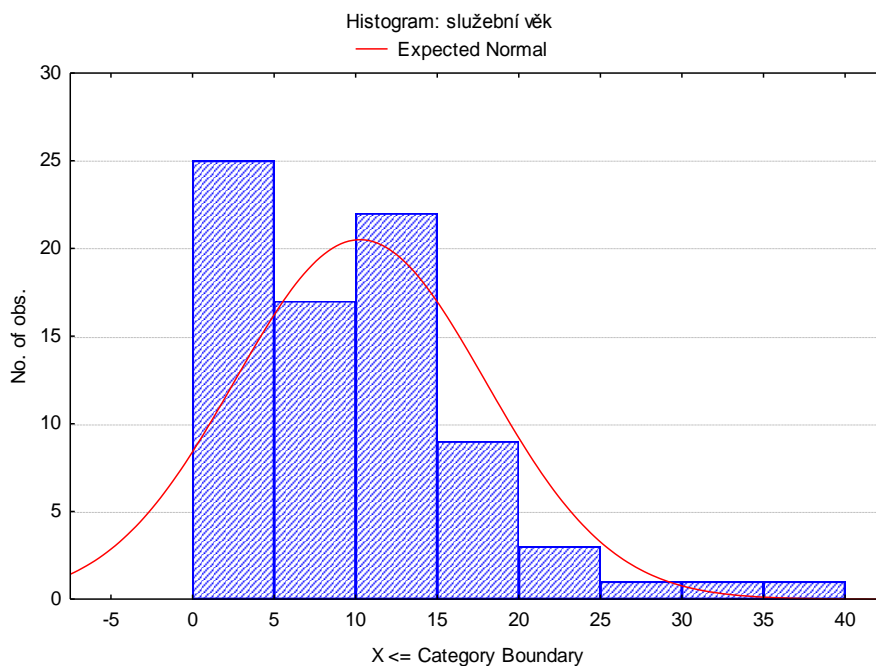
Průměrný věk respondentů byl 34 let, nejmladšímu respondentovi bylo 20 let a nejstaršímu bylo 62 let.

Pokud jde o služební věk, služebně nejmladší byl respondent sloužící jeden rok a nejdéle sloužícím byl respondent s naslouženými 49 roky. Průměrná délka služby byla 10 a čtvrt roku. Věk a služební věk v celém vzorku znázorňujeme v následujících sloupcových grafech.

Graf 1: Věk

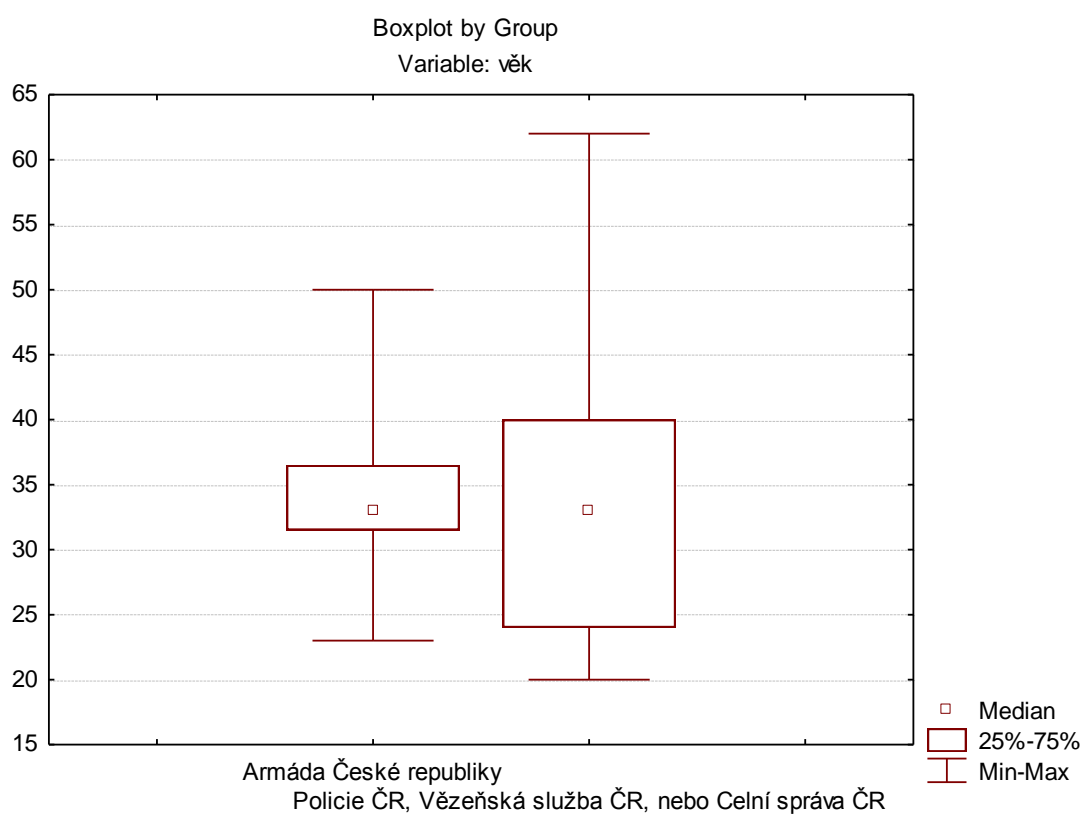


Graf 2: Služební věk



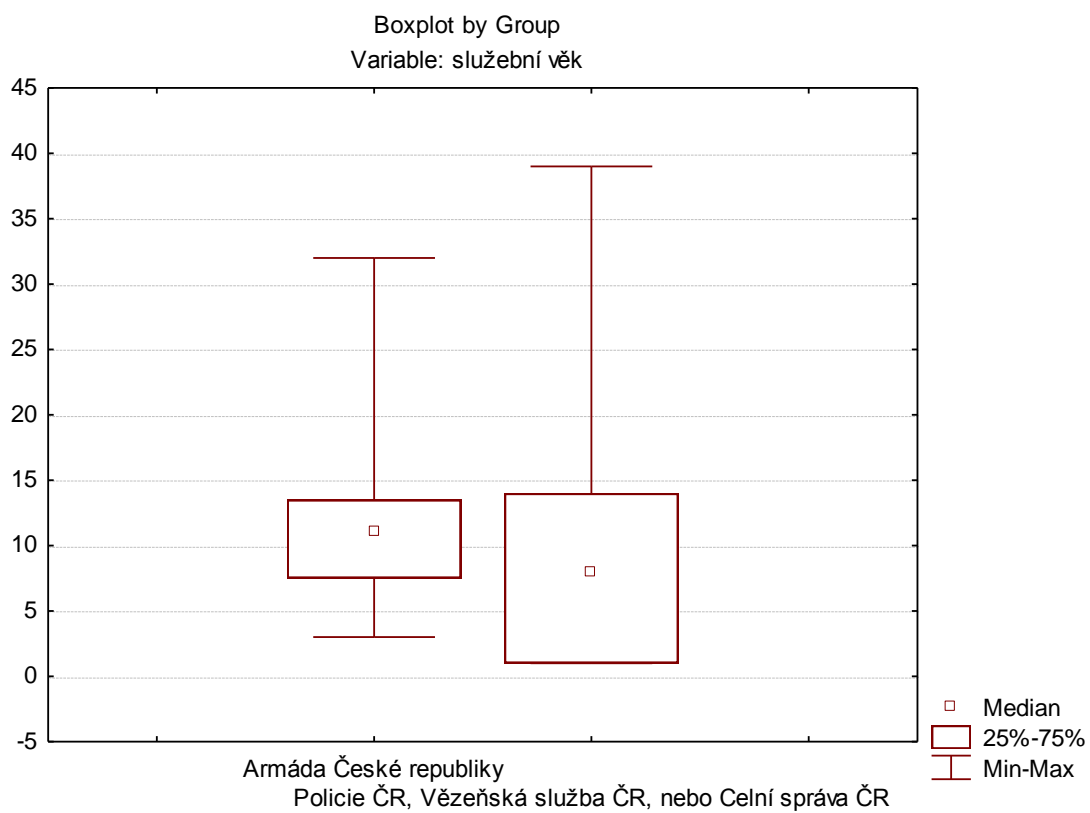
Chceme-li popsat vzorek odděleně, po jednotlivých skupinách, můžeme to udělat přehledně pomocí box plot grafů následujícím způsobem. Z grafu je patrné, že věkové rozpětí není v obou skupinách rovnoměrné.

Graf 3: Box plot věk



Obdobně můžeme popsat služební věk a znázornit výsledky přehledně pomocí box plot grafu. Z něho je opět patrné, že služební věk není v obou skupinách rovnoměrně zastoupen.

Graf 4: Box plot služebního věku



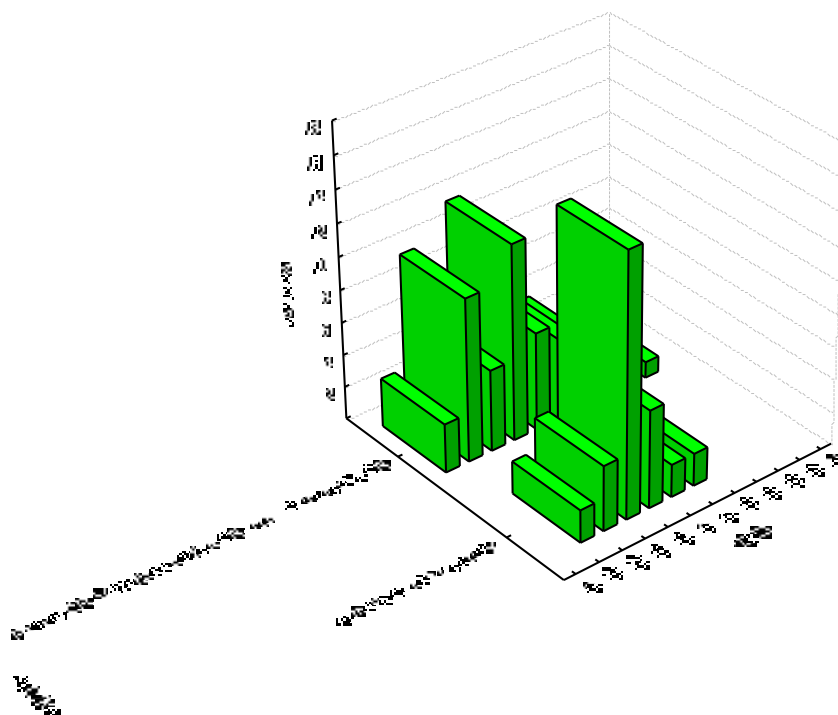
Pokud jde o věk a příslušnost k jednotlivým srovnávaným skupinám, obě části vzorku nebyly absolutně vyvážené, jak je patrné z následujícího grafu.

Věkové rozpětí příslušníků ozbrojených sil bylo menší, než u příslušníků ozbrojených složek a u příslušníků ozbrojených sil bylo větší zastoupení lidí ve středním věku.

U příslušníků ozbrojených složek bylo věkové rozložení charakteristické dvěma vrcholy, kde první vrchol tvořili mladí lidé ve věku 20- 25 let a druhý vrchol lidé ve věku kolem 35 let. Přesto se domníváme, že pro účely našeho šetření můžeme obě skupiny srovnávat.

Graf 5: srovnání věkového rozložení

Bivariate Histogram: věk and SLOŽKA



Pokud jde o služební věk, i zde se projevila jistá nevyváženost, jak ukazuje následující graf.

Skupina příslušníků ozbrojených složek je v převážné většině tvořena lidmi, kteří jsou ve služebním poměru krátce. Počty respondentů pak v závislosti na

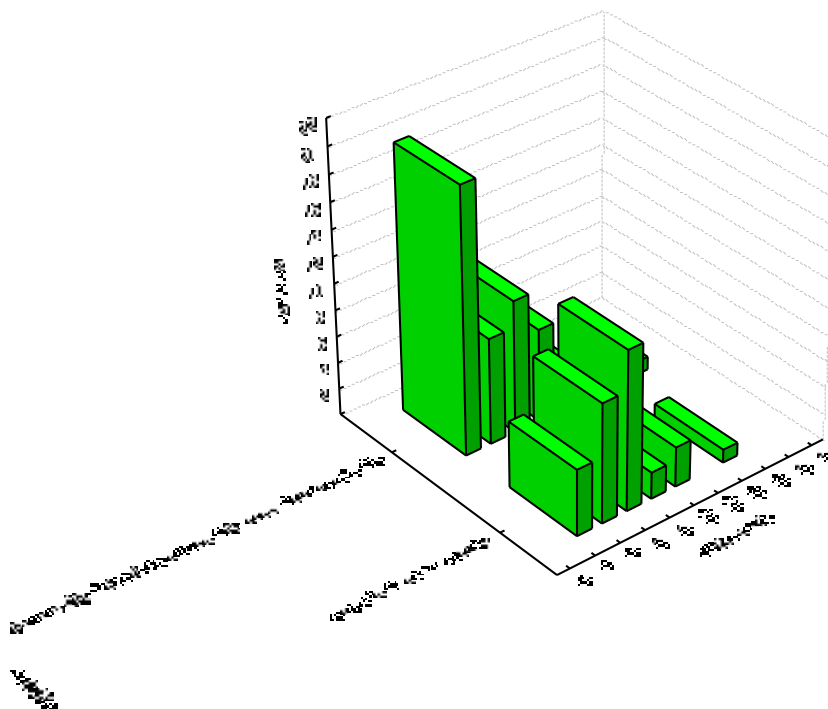
služebním věku strmě klesají, tzn., že respondentů s vyšším věkem ve skupině rapidně ubývá.

Skupinu příslušníků ozbrojených sil tvoří lidé sloužící průměrně delší dobu, s vrcholem kolem 10- 15 let a počty respondentů s vyšším či nižším věkem jsou rovnoměrně vyváženy oběma směry. Skupina příslušníků ozbrojených sil je konzistentnější a rovnoměrně rozložená s ohledem na služební věk na rozdíl od skupiny ozbrojených složek.

I zde se však domníváme, že domníváme, že pro účely našeho šetření můžeme obě skupiny srovnávat a zjištěné rozdíly můžeme i využít v interpretaci.

Graf 6: srovnání rozložení služebního věku

Bivariate Histogram: služební věk and SLOŽKA



5.5 Statistické zpracování dat

V celém výzkumu jsme pracovali pouze s nasbíranými údaji a nepoužívali jsme jakýchkoli norem. Je přitom třeba zdůraznit, že normy k dotazníku nejsou ani přímo tvůrci dotazníku uvedeny. Je sice možné dohledat v odborné literatuře studie používající AMS-C 28, které byly publikovány s určitými orientačními normami, ale domníváme se, že používat normy s jinou populací s odlišnou jazykovou verzí dotazníku by nebylo metodologicky korektní. Navíc, účelem našeho výzkumu je srovnat dvě skupiny- příslušníky ozbrojených sil a ozbrojených složek navzájem a ne s obecnou populací.¹⁴

Nasbíraná data byla následně přepsána do matice do programu Microsoft Excel, kde byly provedeny také výpočty základních i souhrnných škál. Matice byla dále zpracovávána v programu Statistica StatSoft.

Proměnné byly vyjádřeny v následujících škálách. První kategoriální proměnnou byla příslušnost k ozbrojenému sboru nebo k ozbrojené složce, která tak tvořila nominální škálu. Další spojitou proměnnou byl věk, zaokrouhlený na celé roky a služební věk, rovněž zaokrouhlený na celé roky. Zde šlo o škály s pevným počátkem.

Kvalita motivace ke studiu byla měřena třemi souhrnnými škálami použitého diagnostického nástroje. Ty tvořily tři další sledované proměnné a opět šlo o škálu s pevným počátkem.

Pro statistické zpracování dat jsme zvolili následující postup. Pro srovnání vnější a vnitřní motivace jsme použili srovnání průměrů, použili jsme T test pro dva nezávislé výběry. Srovnávali jsme hodnoty dosažené na škálách vnitřní a vnější motivace v celém vzorku. Hledali jsme odpověď na otázku, zda se navzájem liší vnější a vnější motivace.

Pro srovnání vnější a vnitřní motivace a úrovně demotivace u ozbrojených sil a ozbrojených složek navzájem jsme použili také srovnání průměrů. Opět jsme použili T test pro dva nezávislé výběry. Navíc jsme použili při hledání odpovědi na otázku, zda se liší kvalita motivace u ozbrojených sil a ozbrojených složek navzájem ještě dalších neparametrických testů. Šlo o Mann-Whitneův U Test, Kolmogorov-Smirnovův Test a Wald-Wolfowitz Runs Test, používajícího ordinálního řazení namísto srovnání průměrů.

¹⁴ Nasbírané údaje však mohou tvořit určitý základ budoucí normy a proto je uvádíme v závěru práce v příloze.

Pro hledání odpovědi na otázku, zda souvisí motivace ke vzdělávání u ozbrojených sil a ozbrojených složek, jsme použili korelačního koeficientu. Použili jsme Spearmanova korelačního koeficientu pořadí.

5.6 Výsledky

Při srovnávání vnější a vnitřní motivace ukázal T test pro dva nezávislé výběry statisticky významný rozdíl.

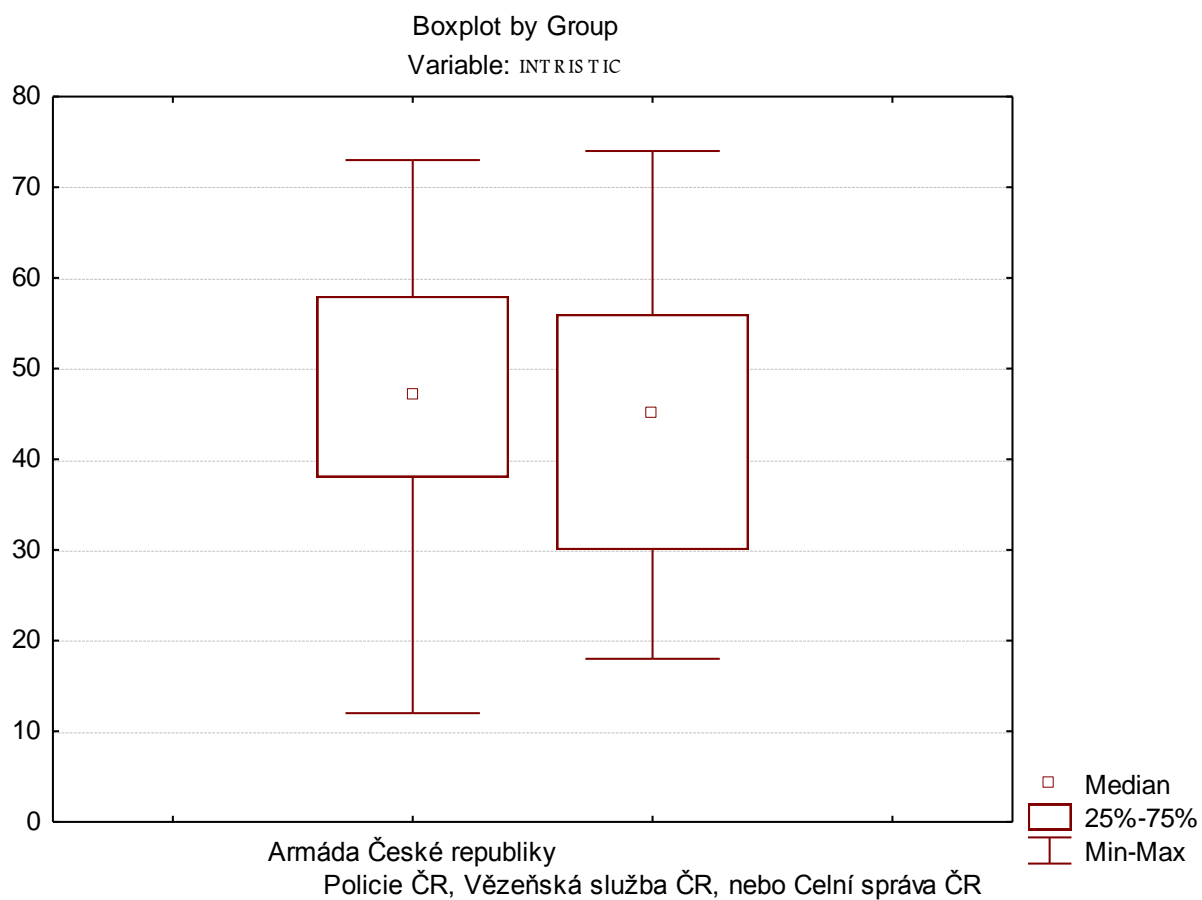
Tabulka 1: Hodnoty T- testu

Hodnoty T testu při srovnávání proti průměru								
	Průměr	Std.odchylka	N	Std.chyba průměru	Reference	t-hodnota	df	p
Škála vnitřní motivace	44,89873	15,40862	79	1,733605	0,00	25,89906	78	0,00
Škála vnější motivace	39,56962	9,99575	79	1,124609	0,00	35,18521	78	0,00

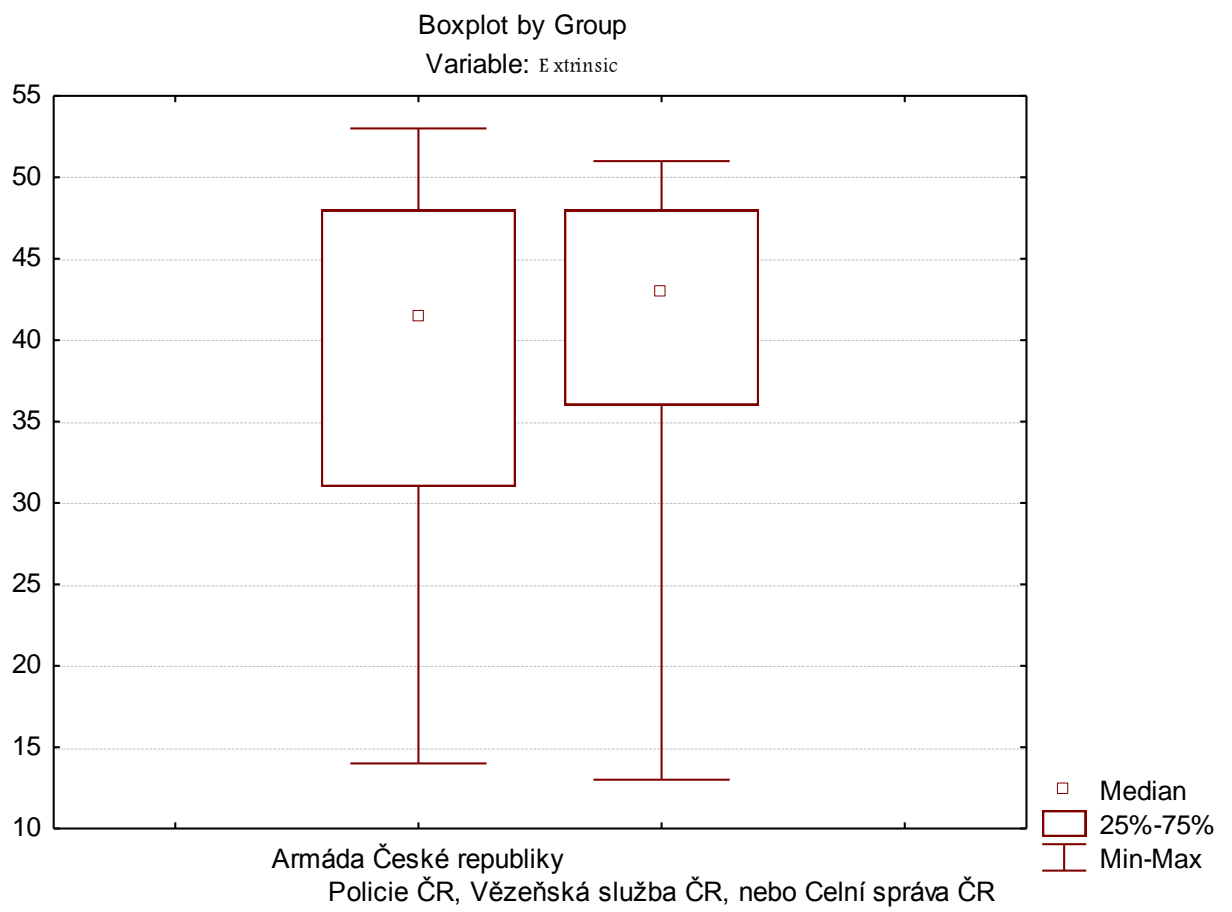
***Rozdíl se jeví statisticky významný**

Výsledky srovnávání vnitřní a vnější motivace a úrovně demotivace u ozbrojených sil a ozbrojených složek znázorňujeme přehledně pomocí box plot grafů.

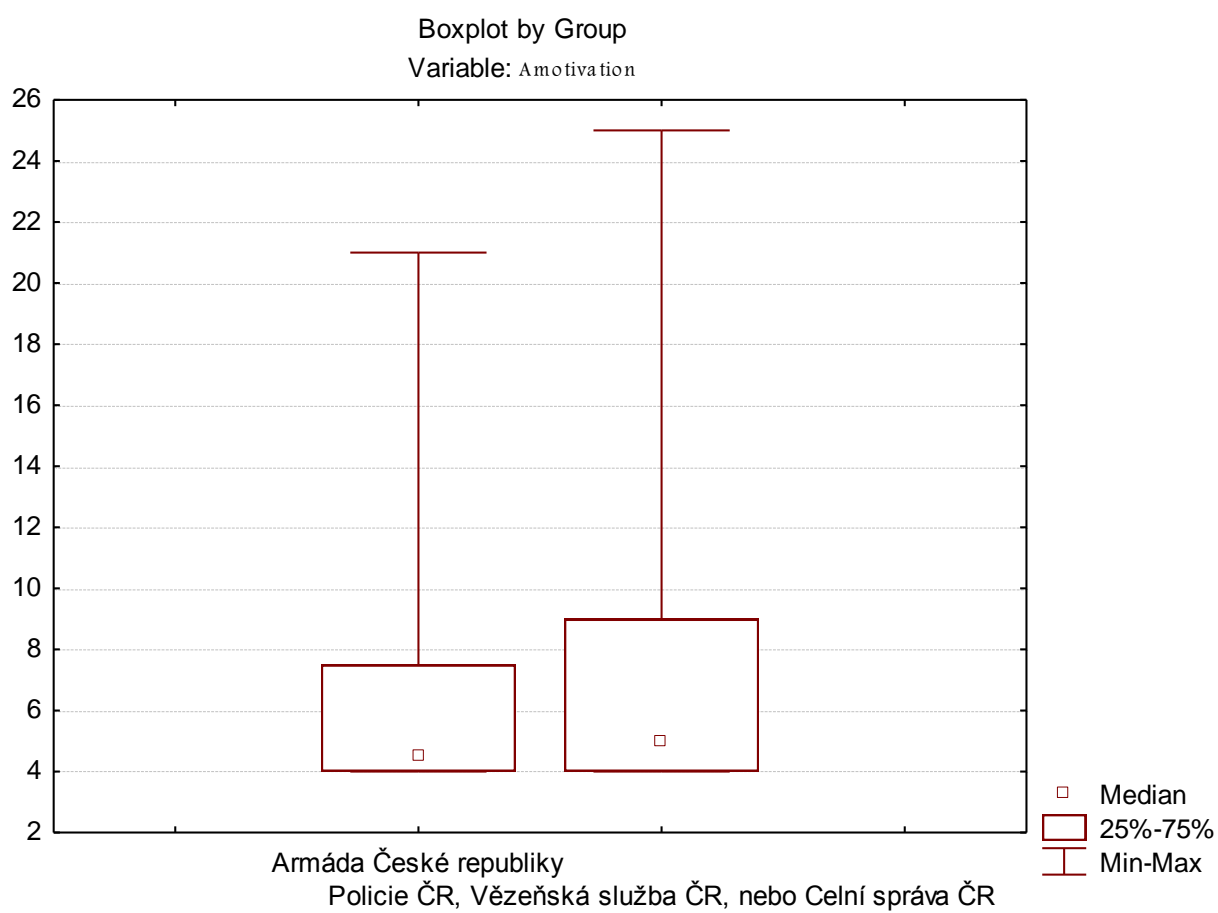
Graf 7: Box plot vnitřní motivace



Graf 8: Box plot vnější motivace



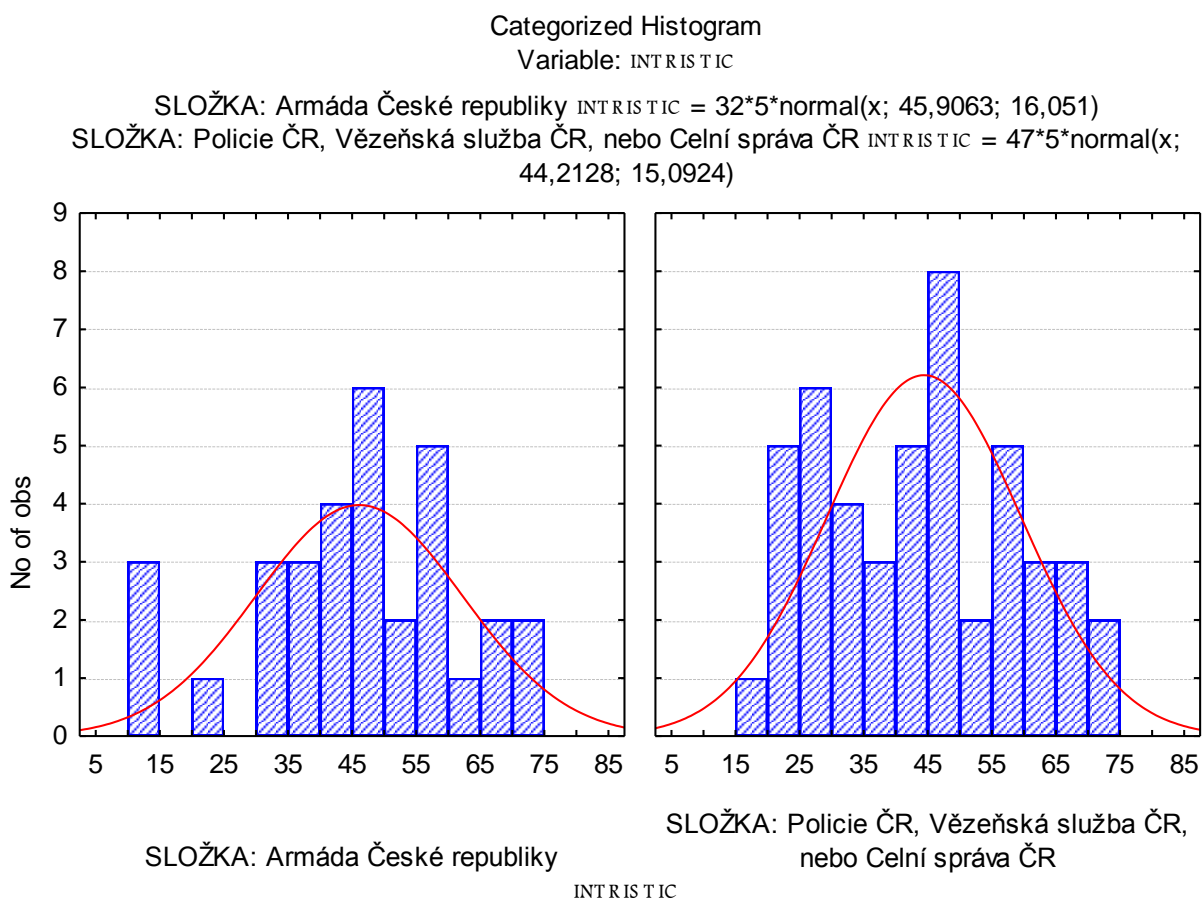
Graf 9: Box plot demotivace



Při srovnávání vnitřní a vnější motivace a úrovně demotivace u ozbrojených sil a ozbrojených složek navzájem se T test pro dva nezávislé výběry neukázal jako významný. Stejně tak neprokázal významný statistický rozdíl ani Mann-Whitneův U test, Kolmogorov-Smirnovův Test a Wald-Wolfowitz test opakovaných měření.

Pro přehlednost uvádíme výsledky ještě formou kategorizovaných sloupcových grafů, obsahujících konkrétní výsledky.

Graf 10: Kategorizovaný sloupcový graf srovnání vnitřní motivace



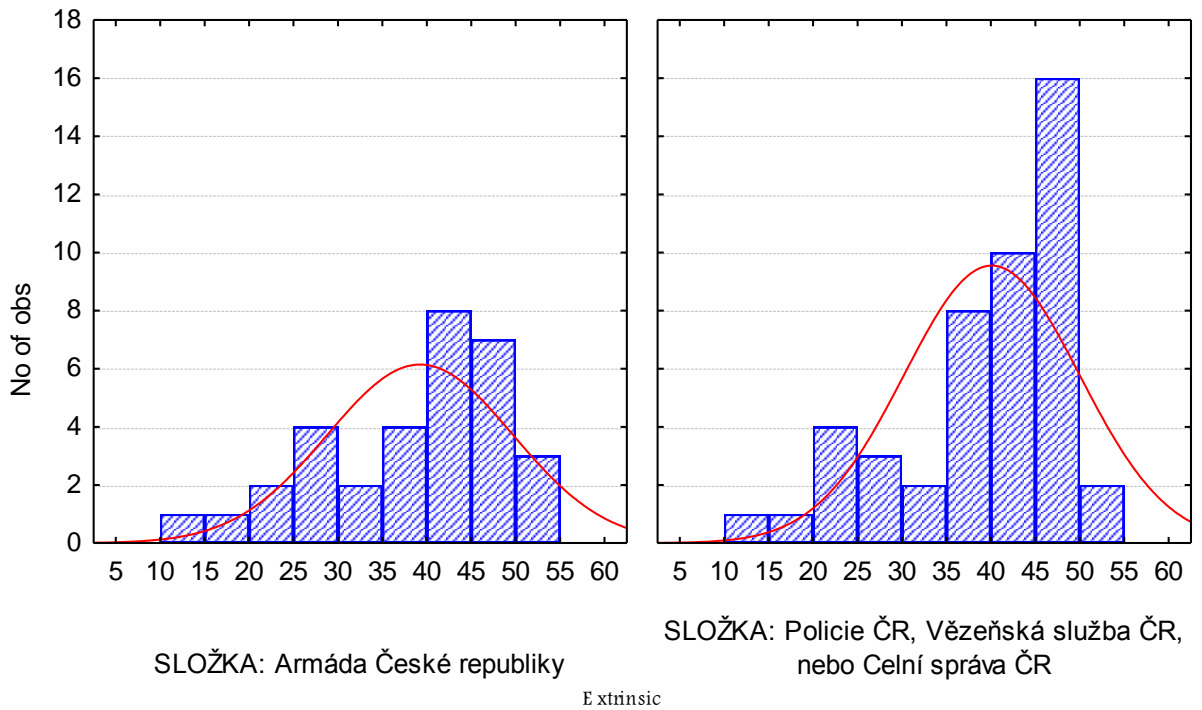
Graf 11: Kategorizovaný sloupcový graf srovnání vnější motivace

Categorized Histogram

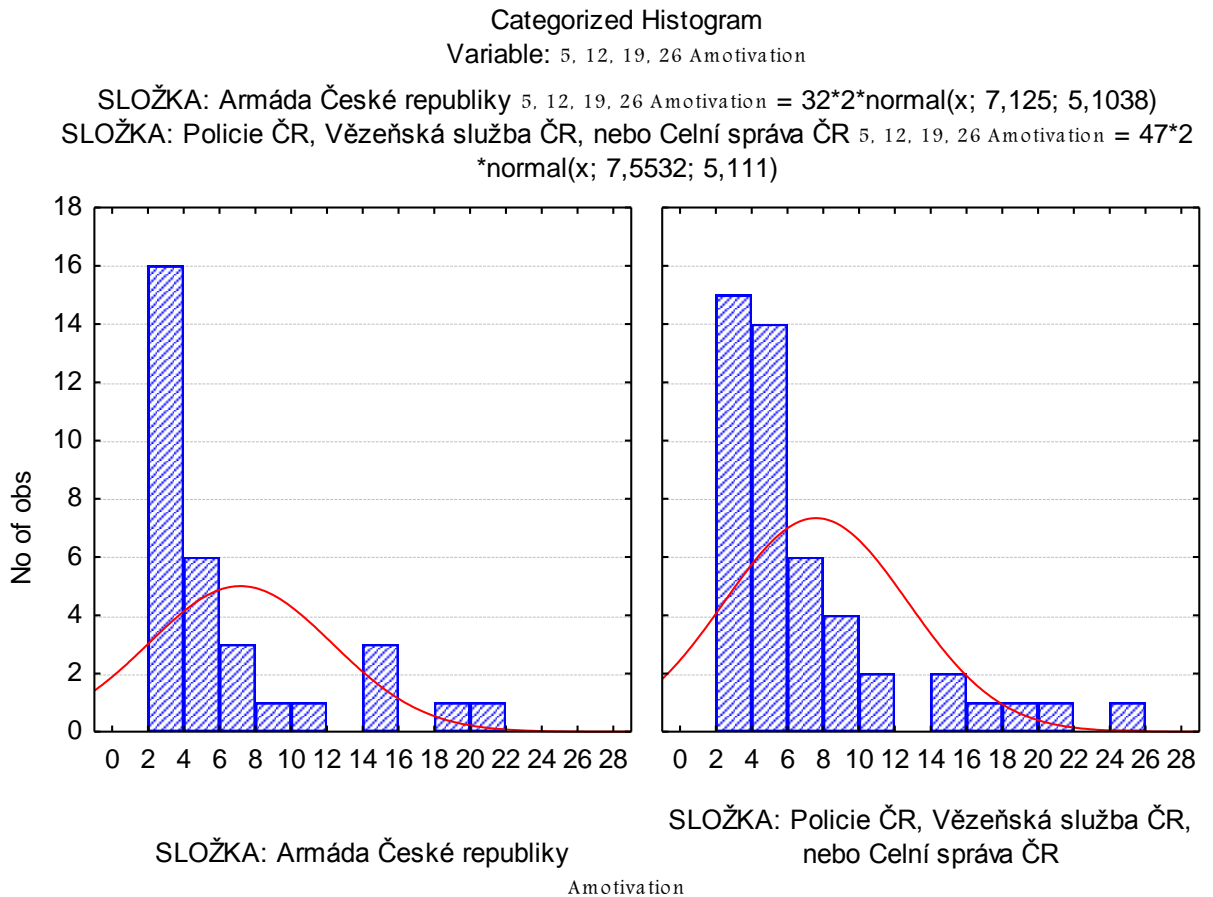
Variable: *Extrinsic*

SLOŽKA: Armáda České republiky $E_{\text{extrinsic}} = 32 \cdot 5 \cdot \text{normal}(x; 39,0625; 10,389)$

SLOŽKA: Policie ČR, Vězeňská služba ČR, nebo Celní správa ČR $E_{\text{extrinsic}} = 47 \cdot 5 \cdot \text{normal}(x; 39,9149; 9,8175)$



Graf 12: Kategorizovaný sloupcový graf srovnání demotivace



Při zjišťování souvislosti mezi motivací a věkem či služebním věkem se hodnota Spearmanova korelačního koeficientu pořadí neukázala jako významná. (Jako významná se ukázala pouze samozřejmá souvislost mezi věkem a služebním věkem).

(Dodatečné šetření neprokázalo také žádné statisticky významné souvislosti mezi příslušností k ozbrojeným silám a ozbrojeným složkám na straně jedné a hodnotami jednotlivých subškál dotazníku AMS-C 28).

6 ZÁVĚR

V této části uvádíme hypotézy, které jsme si stanovili před započítím výzkumu, spolu s rozhodnutím o jejich platnosti:

H1₀: Motivace k sebevzdělávání se u příslušníků ozbrojených sborů a ozbrojených složek neliší.

H1_a: Motivace k sebevzdělávání se u příslušníků ozbrojených sborů a ozbrojených složek navzájem liší.

Na základě zjištěných výsledků můžeme říci, že se nepodařilo prokázat rozdíly mezi úrovní vnější a vnitřní motivace a úrovně demotivace u ozbrojených sil a ozbrojených složek. Nulová hypotéza H1₀ je přijata.

H2₀: Vnější motivace ke studiu u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek je významně větší, než motivace vnitřní.

H2_a: Vnější motivace ke studiu u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek není významně větší, než motivace vnitřní.

Při srovnávání vnější a vnitřní motivace ukázal T test pro dva nezávislé výběry statisticky významný rozdíl. Zjistili jsme, že úroveň vnitřní motivace se ukazuje jako významně větší. Zamítáme proto nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní.

H3₀: Mezi motivací ke vzdělávání u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek a věkem není významná souvislost.

H3_a: Mezi motivací ke vzdělávání u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek a věkem je významná souvislost.

V našem šetření nebyla prokázána statisticky významná souvislosti mezi motivací a věkem. Přijímáme nulovou hypotézu H_{3_0} .

H_{4_0}: Mezi motivací ke vzdělávání u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek a služebním věkem není významná souvislost.

H_{4_a}: Mezi motivací ke vzdělávání u příslušníků ozbrojených sborů či ozbrojených složek a služebním věkem je významná souvislost.

V našem šetření nebyla prokázána statisticky významná souvislosti mezi motivací a věkem. Přijímáme nulovou hypotézu H_{4_0} .

Diskuze

Na počátku našeho výzkumu stála jednoduchá otázka, zda jsou vojáci na jedné straně a policisté, příslušníci vězeňské a justiční stráže na straně druhé motivováni k sebevzdělávání stejně, nebo zda jsou mezi nimi rozdíly, dané odlišnými náležitostmi služebního poměru.

Nyní, po provedeném výzkumu, si dovoluujeme vyslovit určité závěry. Jsme si vědomi skutečnosti, že vyslovené závěry nelze příliš zobecňovat. Limitem našeho výzkumu je v první řadě samotná velikost vzorku. Závěry, které by mohly vést v konečném důsledku například k opatřením upravující způsob studia, by bylo možné vyslovit při výzkumu mnohem většího rozsahu. Navíc by bylo nutné vzorek stratifikovat a vyvážit, tak, aby odpovídal přibližné struktuře ozbrojených sborů a složek. Takový výzkum by však vyžadoval nasazení celého výzkumného týmu. V našem výzkumu nám ale nešlo o vyčerpávající studii, ale spíše o sondu do problematiky. Možným přínosem této práce ale mohou být vyslovené otázky inspirující k výzkumu dalšímu.

Je třeba při interpretaci výsledků vycházet i z faktu nevyváženosti vzorku v obou skupinách. Uvedli jsme, že pokud jde o věkové zastoupení a zastoupení věku v jednotlivých skupinách, nejsou obě skupiny zastoupeny rovnoměrně. Na straně druhé tak došlo k situaci, kdy nám nebude věk hrát roli třetího faktoru, který by nám mohl výsledky zkreslovat, např. v závislosti věku a motivace ke studiu.

Při zjišťování primárního cíle našeho výzkumu jsme hledali odpověď na otázku, zda se motivace příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek ke studiu navzájem

liší. Zjistili jsme, že tomu tak není. Vycházeli jsme ze základního rozdělení motivace na motivaci vnější a vnitřní. Nejistili jsme přitom, že by mezi motivacemi ke studiu u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek byl významný rozdíl.

Stejně tak, při doplnění třetí zkoumané dimenze, kterou byla míra demotivace, jsme významný rozdíl nenalezli. Potvrdil se nám tak náš předpoklad, že v ozbrojených silách a ozbrojených složkách je situace stejná, pokud jde o motivaci ke studiu.

Kladli jsme si dále otázku, jak jsou příslušníci ozbrojených sil a ozbrojených složek ke studiu vlastně motivováni. Šlo nám o to zjistit, zda převažuje motivace vnitřní, nebo vnější. Ukázalo se, že přes tlak na vzdělání byla vnitřní motivace, alespoň u příslušníků našeho vzorku, významně větší, než motivace vnější. Považujeme to za velmi zajímavé zjištění.

Obecně, a to i u ozbrojených sborů a ozbrojených složek panuje zažitá představa, že hlavním důvodem, proč příslušníci studují, je kariérní postup a z něho plynoucí výhody. Jinými slovy, předpokládá se čistě vnější motivace. Podíváme-li se na popisnou statistiku jednotlivých druhů motivace, docházíme ke zcela odlišným závěrům.

Tabulka 2: Popisná statistika motivací

Tabulka- Popisná statistika motivací					
	N	Průměr	Minimum	Maximum	Std. odchylka
Vnitřní motivace, touha znát a vědět	79	17,58228	4,00000	27,00000	6,41434
Vnitřní motivace, potřeba dokončit úkol, dosáhnout cíle	79	13,94937	4,00000	26,00000	5,94828
Vnitřní motivace, potřeba zakoušet nové, potřeba intelektuální stimulace	79	13,36709	4,00000	25,00000	5,74942
Celková vnitřní motivace	79	44,89873	12,00000	74,00000	15,40862
Vnější motivace, účelová	79	19,00000	5,00000	28,00000	5,92907
Vnější motivace, zvnitřnělá	79	20,56962	6,00000	28,00000	5,33658
Celková vnější	79	39,56962	13,00000	53,00000	9,99575
Demotivace	79	7,37975	4,00000	25,00000	5,07963

Při podrobnější analýze zjistíme, že jako nejvyšší z vnitřních motivací se ukazuje komponenta, kterou tvůrci dotazníku označují jako touhu vědět.

Účelová vnitřní motivace, kterou bychom považovali za nejvíce samozřejmou, se ukazuje v našem šetření jako nejmenší.

Je možné, že respondenti se samozřejmě stylizovali při vyplnění dotazníků. Je to ale málo pravděpodobné, protože k tomu neměli zvláštní důvod. Nešlo o výběr, šetření bylo anonymní, probíhalo na principu dobrovolnosti. Výsledky lze považovat z těchto důvodů za validní.

Je pravděpodobné, že více odpovědí by nám přinesl další výzkum, který by zahrnoval i jednotlivé typy škol, které bychom mohli dávat do souvislostí s motivacemi ke studiu. Zajímavý by v této souvislosti byl i výzkum zahrnující nedokončené studium příslušníků ozbrojených sil a sborů.

Zjištění, které přinesl náš výzkum, můžeme však nyní interpretovat pouze tak, že ve skutečnosti jsou příslušníci ozbrojených sil a složek ke studiu motivováni vnitřně a obecně zažitá představa je předsudek.

Dále jsme se zabývali otázkou, zda je mezi věkem a motivací ke studiu u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek významná souvislost. Pokud by se bývala objevila, mohli bychom usuzovat například na efekt věku, kdy starší příslušníci ozbrojených sil či složek mají například vnější motivaci ke studiu na rozdíl od mladších, kteří mají motivaci vnitřní. Žádná taková souvislost se však v našem výzkumu neobjevila.

Znamená to, že nemůžeme automaticky předpokládat, že starší příslušníci ozbrojených sil i ozbrojených složek studují účelově. V tomto směru nám výzkum popírá další názor na motivaci ke studiu zejména starších příslušníků ozbrojených sil a sborů.

Rovněž jsme se zabývali také otázkou, zda je mezi služebním věkem a motivací ke studiu u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek významná souvislost. Bylo by na základě zjištěného významného vztahu možné usuzovat na syndrom vyhoření starších příslušníků. Je totiž možné předpokládat, že příslušníci ozbrojených sil a ozbrojených složek mohou být ke studiu motivováni odlišně na začátku kariéry a uprostřed jejího průběhu.

Žádná taková souvislost se v našem výzkumu také neobjevila a naše šetření tak bourá další zažitou představu, známou z prostředí ozbrojených složek a sborů.

Shrnutí

Výzkum realizovaný na vzorku 79 vysokoškolsky vzdělaných příslušníků ozbrojených složek a ozbrojených sborů zkoumá jejich motivaci ke studiu. Za výzkumnou metodu bylo zvoleno dotazníkové šetření.

Výzkum použil modifikovaného dotazníku kanadské provenience; pro účely šetření byla vytvořena varianta v českém jazyce.

V rámci výzkumu se neprokázalo, že by mezi úrovní vnitřní a vnější motivace a úrovně demotivace u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek existoval významný rozdíl.

Výzkum však prokázal, že vnitřní motivace ke studiu u příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek je významně vyšší, než motivace vnější.

To odporuje obecně vžitě představě právě v prostředí ozbrojených sil a ozbrojených složek.

Výzkum dále nenalezl statisticky významnou souvislost mezi motivací a věkem či služebním věkem příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek.

To odporuje další obecně vžitě představě právě v prostředí ozbrojených sil a ozbrojených složek o motivaci starších kolegů ke studiu.

Jako další možná oblast výzkumu se jeví analýza motivací ke studiu příslušníků ozbrojených sil a ozbrojených složek v souvislosti s typem zvolené školy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E., BEM, D. J., NOLEN-HOEKSEMA, S., 2003. *Psychologie*. 1. Vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-640-3.

BARTÁK, J., 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa publishing. ISBN 978-80-87197-12-7.

BENEŠ, M., 2008. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4725-802.

BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, F., 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA., 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČUBA, F. a J. HURTA., 2002. *Řízení podniků*. 1. vyd. Slušovice: Mondon. ISBN 80-903108-0-X.

HOMOLA, M., 1977. *Motivace lidského chování*. Praha: SPN.

KERN, H., MEHLOVÁ, CH., NOLZ, H., PETER, M., WINTERSPERGEROVÁ, R., 1999. *Přehled psychologie*. 1. Vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-240-8.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E., 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1.vyd. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-202-7.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

PLAMÍNEK, J., 2007. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1991-7.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ., 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK., 1998. *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*. Praha: Portál. ISBN – 80-7178-269-6.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

HALEPOTA, H. A., 2005. *Motivational Theories and Their Application in Construction. Cost engineering*. roč. 47, č. 3, s. 14 – 18.

STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., SHAPIRO, D. L., 2004. *The future of work motivation Theory. Academy of Management Review*. roč. 29, č. 3, s. 379 - 387.

VALLERAND, R. J., PELLETIER, L. G., BLAIS, M. R., BRIÉRE, N. M., SENÉCAL, C. B., VALLIÉRES, E. F., 1992. *Academic motivation scale (AMS-C 28) college (CEGEP) version. Educational and Psychological Measurement*. vols. 52 and 53.

Seznam použitých internetových zdrojů

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Působnost a činnosti*. [online]. [cit. 2014-05-18]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/pusobnost-a-cinnosti/pusobnost-a-cinnosti-5131/>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Ozbrojený bezpečnostní sbor*. [online]. [cit. 2014-05-18]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/ozbrojeny-bezpecnostni-sbor.aspx>

PERNICA, B., 2005. *Ozbrojené síly ČR a otázka provázanosti platového a kariérního řádu (srovnávací studie)*. *Vojenské rozhledy*, roč. 14, č. 3, s. 71-80. [online]. [cit. 2014-05-18]. Dostupné z: <http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie/socialni-inzenyrstvi-v-ozbrojenych-silach-cr-za-hranou-rizika-vysledek-15-let-pokusu-o-vytvoreni-a-zavedeni-karierniho-radu>

WIKIPEDIA. *Armáda České republiky*. [online]. [cit. 2014-05-18]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Arm%C3%A1da_%C4%8Cesk%C3%A9_republiky

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb	12
Obrázek 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	16
Obrázek 3: Vztah překážek	33

Seznam grafů

Graf 1: Věk	51
Graf 2: Služební věk	51
Graf 3: Box plot věk	52
Graf 4: Box plot služebního věku	53
Graf 5: Srovnání věkového rozložení	54
Graf 6: Srovnání rozložení služebního věku	55
Graf 7: Vnitřní motivace	58
Graf 8: Vnější motivace	59
Graf 9: Demotivace	60
Graf 10: Kategorizovaný sloupcový graf srovnání vnitřní motivace	61
Graf 11: Kategorizovaný sloupcový graf srovnání vnější motivace	62
Graf 12: Kategorizovaný sloupcový graf srovnání demotivace	63

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnoty T testu	57
Tabulka 2: Popisná statistika motivací	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník AMS-C 28	I
Příloha B – Dotazník	V
Příloha C – Srovnávání vnější a vnitřní motivace a úrovně demotivace u ozbrojených sil a ozbrojených složek.....	VII

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník AMS-C 28

ACADEMIC MOTIVATION SCALE (AMS-C 28)

COLLEGE (CEGEP) VERSION

Robert J. Vallerand, Luc G. Pelletier, Marc R. Blais, Nathalie M. Brière,

Caroline B. Sénécal, Évelyne F. Vallières, 1992-1993

WHY DO YOU GO TO COLLEGE (CEGEP) ?

Using the scale below, indicate to what extent each of the following items presently corresponds to one of the reasons why you go to college (CEGEP).

Does not correspond at all	Corresponds a little		Corresponds moderately		Corresponds a lot		Corresponds exactly	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

WHY DO YOU GO TO COLLEGE (CEGEP) ?

1. Because with only a high-school degree I would not find a high-paying job later on.	1	2	3	4	5	6	7
2. Because I experience pleasure and satisfaction while learning new things.	1	2	3	4	5	6	7
3. Because I think that a college (CEGEP) education will help me better prepare for the career I have chosen.	1	2	3	4	5	6	7
4. For the intense feelings I experience when I am communicating my own ideas to others.	1	2	3	4	5	6	7
5. Honestly, I don't know; I really feel that I am wasting my time in school.	1	2	3	4	5	6	7
6. For the pleasure I experience while surpassing myself in my studies.	1	2	3	4	5	6	7
7. To prove to myself that I am capable of completing my college (CEGEP) degree.	1	2	3	4	5	6	7
8. In order to obtain a more prestigious job later on.	1	2	3	4	5	6	7
9. For the pleasure I experience when I discover new things never seen before.	1	2	3	4	5	6	7
10. Because eventually it will enable me to enter the job market in a field that I like.	1	2	3	4	5	6	7
11. For the pleasure that I experience when I read interesting authors.	1	2	3	4	5	6	7
12. I once had good reasons for going to college (CEGEP); however, now I wonder whether I should continue.	1	2	3	4	5	6	7
13. For the pleasure that I experience while I am surpassing myself in one of my personal accomplishments.	1	2	3	4	5	6	7
14. Because of the fact that when I succeed in college (CEGEP) I feel important.	1	2	3	4	5	6	7
15. Because I want to have "the good life" later on.	1	2	3	4	5	6	7

Does not correspond at all	Corresponds a little		Corresponds moderately		Corresponds a lot		Corresponds exactly	
1	2	3	4	5	6	7		

WHY DO YOU GO TO COLLEGE (CEGEP) ?

16. For the pleasure that I experience in broadening my knowledge about subjects which appeal to me.	1	2	3	4	5	6	7
17. Because this will help me make a better choice regarding my career orientation.	1	2	3	4	5	6	7
18. For the pleasure that I experience when I feel completely absorbed by what certain authors have written.	1	2	3	4	5	6	7
19. I can't see why I go to college (CEGEP) and frankly, I couldn't care less.	1	2	3	4	5	6	7
20. For the satisfaction I feel when I am in the process of accomplishing difficult academic activities.	1	2	3	4	5	6	7
21. To show myself that I am an intelligent person.	1	2	3	4	5	6	7
22. In order to have a better salary later on.	1	2	3	4	5	6	7
23. Because my studies allow me to continue to learn about many things that interest me.	1	2	3	4	5	6	7
24. Because I believe that a few additional years of education will improve my competence as a worker.	1	2	3	4	5	6	7
25. For the "high" feeling that I experience while reading about various interesting subjects.	1	2	3	4	5	6	7
26. I don't know; I can't understand what I am doing in school.	1	2	3	4	5	6	7
27. Because college (CEGEP) allows me to experience a personal satisfaction in my quest for excellence in my studies.	1	2	3	4	5	6	7
28. Because I want to show myself that I can succeed in my studies.	1	2	3	4	5	6	7

© Robert J. Vallerand, Luc G. Pelletier, Marc R. Blais, Nathalie M. Brière, Caroline B. Sénécal, Évelyne F. Vallières, 1992

KEY FOR AMS-28

- # 2, 9, 16, 23 Intrinsic motivation - to know
 - # 6, 13, 20, 27 Intrinsic motivation - toward accomplishment
 - # 4, 11, 18, 25 Intrinsic motivation - to experience stimulation
 - # 3, 10, 17, 24 Extrinsic motivation - identified
 - # 7, 14, 21, 28 Extrinsic motivation - introjected
 - # 1, 8, 15, 22 Extrinsic motivation - external regulation
 - # 5, 12, 19, 26 Amotivation
-

Příloha B – Dotazník

ACADEMIC MOTIVATION SCALE

Robert J. Vallerand, Luc G. Pelletier, Marc R. Blais, Nathalie M. Brière, Caroline B. Senécal, Évelyne F. Vallières, 1992-1993

Policii ČR, Vězeňskou službu ČR a Celní správu ČR

Armáda České republiky

Věk:

Služební věk:

Pomocí níže uvedené škály vyjádřete, nakolik každá z následujících odpovědí vyjadřuje Vaše osobní důvody, proč studujete, nebo proč jste studoval.

Proč studujete, nebo proč jste studoval?	Naprostο neodpovídá	Jen trochu odpovídá		Odpovídá středně	Celkem odpovídá		Přesně odpovídá	
		1	2		3	4		5
Protože pouze se vzděláním mohu získat lépe placenou práci								
Protože prožívám radost, když se učím nové věci								
Protože si myslím, že vzdělání mne lépe připraví pro mou profesi								
Pro pocit, který mám, když mohu druhým sdělovat své myšlenky								
Upřímně řečeno nevím, mám pocit, že pobyt ve škole je ztráta času								
Pro radost, kterou mi přináší překonávání překážek v průběhu studia								
Proto, abych si dokázal, že na školu mám								
Abych později získal prestižnější práci								
Pro radost, kterou prožívám, když se dozvídám nové poznatky								
Protože mi studium umožní dělat obor, který se mi líbí								
Pro radost, kterou prožívám, když čtu zajímavé věci								

Kdysi jsem měl důvod pro nástup do školy, ale pak jsem spíše hledal důvod, proč vlastně školu dokončit							
Pro pocit z toho, jak se mi daří dosahovat cíle, které jsem si stanovil							
Protože když dokončím školu, budu to považovat za osobní úspěch							
Protože chci mít v budoucnu lepší život							
Pro radost, kterou mám, když si rozšiřuji znalosti o věcech, které mne zajímají							
Protože mi to pomůže v kariérním postupu							
Pro ten pocit, který mám, když se cítím zcela pohlcen tím, co čtu							
Opravdu nevím, k čemu to studium je a moc mne to nezajímá							
Pro uspokojení které mám, když se věnuji složitým studijním povinnostem							
Abych si dokázal, že jsem inteligentní člověk							
Abych měl v budoucnu lepší plat							
Protože studium mi umožní dozvědět se mnoho o tom, co mne zajímá							
Protože věřím, že několik let studia ze mne udělá kvalifikovanějšího pracovníka							
Pro vzrušení, které zažívám, když si čtu o různých zajímavých věcech							
Nevím, nedokážu říct, proč jsem byl nebo jsem vlastně ve škole							
Protože ukončením vysoké školy si splním svůj osobní závazek							
Protože si chci dokázat, že mohu být ve studiu úspěšný							

Příloha C - Srovnávání vnější a vnitřní motivace a úrovně demotivace u ozbrojených sil a ozbrojených složek.

Test – průměry, vnitřní a vnější motivace ke studiu								
	Mean	Std.Dv.	N	Std.Err.	Reference	t-value	df	p
Vnitřní motivace	44,89873	15,40862	79	1,733605	0,00	25,89906	78	0,00
Vnější motivace	39,56962	9,99575	79	1,124609	0,00	35,18521	78	0,00

T-tests; Grouping: SLOŽKA Group 1: Armáda České republiky Group 2: Policie ČR, Vězeňská služba ČR, nebo Celní správa ČR											
	Mean	Mean	t-value	df	p	Valid N	Valid N	Std.Dev.	Std.Dev.	F-ratio	p
INTRISTIC	45,90625	44,21277	0,477163	77	0,634597	32	47	16,05105	15,09238	1,131075	0,692746
Extrinsic	39,06250	39,91489	-0,370015	77	0,712387	32	47	10,38901	9,81753	1,119808	0,715366
5, 12, 19, 26 Amotivation	7,12500	7,55319	-0,365756	77	0,715550	32	47	5,10376	5,11098	1,002830	1,000000

T-tests; Grouping: SLOŽKA Group 1: Armáda České republiky Group 2: Policie ČR, Vězeňská služba ČR, nebo Celní správa ČR											
	Mean	Mean	t-value	df	p	Valid N	Valid N	Std.Dev.	Std.Dev.	F-ratio	p
2, 9, 16, 23 Intrinsic motivation - to know	18,31250	17,08511	0,833277	77	0,407266	32	47	6,79391	6,16734	1,213513	0,542085
6, 13, 20, 27 Intrinsic motivation - toward accomplishment	13,75000	14,08511	-0,244325	77	0,807629	32	47	6,22171	5,81912	1,143154	0,669030
4, 11, 18, 25 Intrinsic motivation - to experience stimulation	13,84375	13,04255	0,605557	77	0,546590	32	47	5,78713	5,76329	1,008291	0,963001
INTRISTIC	45,90625	44,21277	0,477163	77	0,634597	32	47	16,05105	15,09238	1,131075	0,692746
3, 10, 17, 24 Extrinsic motivation - identified	18,75000	19,17021	-0,307438	77	0,759340	32	47	6,87210	5,26398	1,704317	0,098561
1, 8, 15, 22 Extrinsic motivation - external regulation	20,31250	20,74468	-0,351365	77	0,726274	32	47	5,52669	5,25633	1,105516	0,744737
Extrinsic	39,06250	39,91489	-0,370015	77	0,712387	32	47	10,38901	9,81753	1,119808	0,715366
5, 12, 19, 26 Amotivation	7,12500	7,55319	-0,365756	77	0,715550	32	47	5,10376	5,11098	1,002830	1,000000

Mann-Whitney U Test (Sheet1 in Imported from C:\Documents and Settings\marek\Plocha\statistika_dp_fabian.xls) By variable SLOŽKA Marked tests are significant at $p < ,05000$										
	Rank Sum	Rank Sum	U	Z	p-level	Z	p-level	Valid N	Valid N	2*1sided
2, 9, 16, 23 Intrinsic motivation - to know	1374,500	1785,500	657,500	0,94374	0,345302	0,94732	0,343478	32	47	0,347360
6, 13, 20, 27 Intrinsic motivation - toward accomplishment	1256,500	1903,500	728,500	-0,23469	0,814452	-0,23525	0,814011	32	47	0,815528
4, 11, 18, 25 Intrinsic motivation - to experience stimulation	1346,500	1813,500	685,500	0,66412	0,506617	0,66664	0,505006	32	47	0,508808
INTRISTIC	1345,500	1814,500	686,500	0,65413	0,513030	0,65456	0,512752	32	47	0,515213
3, 10, 17, 24 Extrinsic motivation - identified	1296,500	1863,500	735,500	0,16478	0,869117	0,16552	0,868535	32	47	0,869891
1, 8, 15, 22 Extrinsic motivation - external regulation	1216,500	1943,500	688,500	-0,63416	0,525980	-0,64151	0,521195	32	47	0,528145
Extrinsic	1245,000	1915,000	717,000	-0,34953	0,726688	-0,35016	0,726216	32	47	0,731939
5, 12, 19, 26 Amotivation	1165,000	1995,000	637,000	-1,14847	0,250776	-1,18965	0,234184	32	47	0,254472

Kolmogorov-Smirnov Test By variable SLOŽKA Marked tests are significant at p <,05000									
	Max Neg	Max Pos	p- level	Mean	Mean	Std.De v.	Std.De v.	Valid N	Valid N
2, 9, 16, 23 Intrinsic motivation - to know	- 0,08244 7	0,1582 45	p > .10	18,312 50	17,085 11	6,7939 1	6,1673 4	32	47
6, 13, 20, 27 Intrinsic motivation - toward accomplishment	- 0,08244 7	0,0511 97	p > .10	13,750 00	14,085 11	6,2217 1	5,8191 2	32	47
4, 11, 18, 25 Intrinsic motivation - to experience stimulation	- 0,02260 6	0,1017 29	p > .10	13,843 75	13,042 55	5,7871 3	5,7632 9	32	47
INTRISTIC	- 0,10372 3	0,1728 72	p > .10	45,906 25	44,212 77	16,051 05	15,092 38	32	47
3, 10, 17, 24 Extrinsic motivation - identified	- 0,14228 7	0,0984 04	p > .10	18,750 00	19,170 21	6,8721 0	5,2639 8	32	47
1, 8, 15, 22 Extrinsic motivation - external regulation	- 0,11436 2	0,0565 16	p > .10	20,312 50	20,744 68	5,5266 9	5,2563 3	32	47
Extrinsic	- 0,09707 4	0,0625 00	p > .10	39,062 50	39,914 89	10,389 01	9,8175 3	32	47
5, 12, 19, 26 Amotivation	- 0,18085 1	0,0498 67	p > .10	7,1250 0	7,5531 9	5,1037 6	5,1109 8	32	47

Wald-Wolfowitz Runs Test By variable SLOŽKA Marked tests are significant at $p < ,05000$										
	Valid N	Valid N	Mean	Mean	Z	p-level	Z adjstd	p-level	No. of	No. of
2, 9, 16, 23 Intrinsic motivation - to know	32	47	18,31250	17,08511	1,39250	0,163773	1,274969	0,202321	45	37
6, 13, 20, 27 Intrinsic motivation - toward accomplishment	32	47	13,75000	14,08511	-0,01785	0,985757	-0,099677	0,920601	39	31
4, 11, 18, 25 Intrinsic motivation - to experience stimulation	32	47	13,84375	13,04255	0,45226	0,651079	0,334735	0,737825	41	29
INTRISTIC	32	47	45,90625	44,21277	1,15744	0,247094	1,039910	0,298382	44	17
3, 10, 17, 24 Extrinsic motivation - identified	32	47	18,75000	19,17021	-0,01785	0,985757	-0,099677	0,920601	39	30
1, 8, 15, 22 Extrinsic motivation - external regulation	32	47	20,31250	20,74468	-1,42820	0,153234	1,310674	0,189969	33	26
Extrinsic	32	47	39,06250	39,91489	-0,25291	0,800337	0,135382	0,892310	38	24
5, 12, 19, 26 Amotivation	32	47	7,12500	7,55319	-1,19314	0,232814	1,075615	0,282100	34	30

Spearman Rank Order Correlations MD pairwise deleted Marked correlations are significant at $p < ,05000$		
	věk	služební věk
věk	1,000000	0,796358
služební věk	0,796358	1,000000
2, 9, 16, 23 Intrinsic motivation - to know	0,125432	0,115132
6, 13, 20, 27 Intrinsic motivation - toward accomplishment	-0,028114	0,016968
4, 11, 18, 25 Intrinsic motivation - to experience stimulation	-0,006859	-0,032737
INTRISTIC	0,059800	0,075095
3, 10, 17, 24 Extrinsic motivation - identified	-0,031380	-0,056581
1, 8, 15, 22 Extrinsic motivation - external regulation	-0,076165	-0,020170
Extrinsic	-0,082695	-0,064608
5, 12, 19, 26 Amotivation	-0,044085	-0,095542

T-tests; Grouping: SLOŽKA Group 1: Armáda České republiky Group 2: Policie ČR, Vězeňská služba ČR, nebo Celní správa ČR								
	d f	p	Valid N	Valid N	Std.De v.	Std.De v.	F-ratio	p
věk	7 7	0,8336 45	32	47	6,1036 1	10,119 32	2,7487 11	0,0039 02
služební věk	7 7	0,1255 02	32	47	6,3740 9	8,3544 3	1,7178 97	0,1147 15
Protože pouze se vzděláním mohu získat lépe placenou práci	7 7	0,9407 45	32	47	1,8855 9	1,5125 1	1,5541 59	0,1712 31
Protože prožívám radost, když se učím nové věci	7 7	0,3585 91	32	47	1,8983 8	1,7630 2	1,1594 47	0,6379 26
Protože prožívám radost, když se učím nové věci	7 7	0,4049 05	32	47	2,0943 0	1,7349 9	1,4570 87	0,2419 67
Protože si myslím, že vzdělání mne lépe připraví pro mou profesi	7 7	0,3826 86	32	47	1,8491 5	1,8952 7	1,0505 04	0,8987 24
Pro pocit, který mám, když mohu druhým sdělovat své myšlenky	7 7	0,4304 87	32	47	1,6136 4	1,3740 7	1,3790 99	0,3167 10
Upřímně řečeno nevím, mám pocit, že pobyt ve škole je ztráta času	7 7	0,8609 66	32	47	1,8997 0	1,8699 6	1,0320 61	0,9069 28
Pro radost, kterou mi přináší překonávání překážek v průběhu studia	7 7	0,6466 42	32	47	2,1997 1	2,0610 5	1,1390 78	0,6769 72
Proto, abych si dokázal, že na školu mám	7 7	0,6497 00	32	47	1,8225 2	1,6547 5	1,2130 47	0,5428 61
Abych později získal prestižnější práci	7 7	0,4339 63	32	47	1,9633 7	1,9614 7	1,0019 43	0,9782 29
Pro radost, kterou prožívám, když se dozvídám nové poznatky	7 7	0,6680 85	32	47	2,1019 9	2,0239 1	1,0786 43	0,8019 63
Protože mi studium umožní dělat obor, který se mi líbí	7	0,2114	32	47	1,7734	1,8413	1,0779	0,8376

	7	63			6	0	67	07
Pro radost, kterou prožívám, když čtu zajímavé věci	7	0,2259	32	47	1,6136	1,8842	1,3635	0,3655
	7	75			4	5	36	17
Pro radost, kterou prožívám, když čtu zajímavé věci	7	0,1489	32	47	1,9216	1,7081	1,2655	0,4604
	7	85			0	2	79	65
Pro pocit z toho, jak se mi daří dosahovat cíle, které jsem si stanovil	7	0,1299	32	47	1,9507	1,7224	1,2827	0,4358
	7	88			5	1	20	34
Protože když dokončím školu, budu to považovat za osobní úspěch	7	0,7258	32	47	1,5541	1,6824	1,1719	0,6486
	7	24			3	7	81	64
Protože chci mít v budoucnu lepší život	7	0,3675	32	47	1,8047	1,7895	1,0170	0,9422
	7	81			3	8	07	61
Pro radost, kterou mám, když si rozšiřuji znalosti o věcech, které mne zajímají	7	0,4331	32	47	2,1213	1,6802	1,5938	0,1482
	7	49			2	7	73	23
Protože mi to pomůže v kariérním postupu	7	0,6369	32	47	1,8305	1,9020	1,0797	0,8337
	7	75			2	9	24	82
Pro ten pocit, který mám, když se cítím zcela pohlcen tím, co čtu	7	0,8638	32	47	1,3781	1,4959	1,1782	0,6372
	7	04			1	1	59	28
Opravdu nevím, k čemu to studium je a moc mne to nezajímá	7	0,8469	32	47	1,8740	1,7965	1,0881	0,7814
	7	97			6	4	56	13
Pro uspokojení které mám, když se věnuji složitým studijním povinnostem	7	0,4974	32	47	1,9916	1,9701	1,0219	0,9306
	7	66			7	8	35	25
Abych si dokázal, že jsem inteligentní člověk	7	0,7042	32	47	1,7413	1,6808	1,0733	0,8136
	7	21			4	2	04	34
Abych měl v budoucnu lepší plat	7	0,7864	32	47	1,8826	1,8392	1,0477	0,8709
	7	64			5	9	02	15
Protože studium mi umožní dozvědět se mnoho o tom, co mne zajímá	7	0,8679	32	47	2,2396	1,8523	1,4619	0,2378
	7	44			7	2	67	60
Protože vím, že několik let studia ze mne udělá kvalifikovanějšího pracovníka	7	0,2356	32	47	1,7271	1,5923	1,1763	0,6066
	7	21			0	6	86	75
Pro vzrušení, které zažívám, když si čtu o různých zajímavých věcech	7	0,6668	32	47	1,3854	1,4478	1,0921	0,8070
	7	04			1	3	42	57

Nevím, nedokážu říct, proč jsem byl nebo jsem vlastně ve škole	7 7	0,5731 06	32	47	2,2538 1	1,9657 1	1,3146 01	0,3928 73
Protože ukončením vysoké školy si splním svůj osobní závazek	7 7	0,8744 86	32	47	2,2928 3	1,9023 3	1,4526 78	0,2457 33
2, 9, 16, 23 Intrinsic motivation - to know	7 7	0,4072 66	32	47	6,7939 1	6,1673 4	1,2135 13	0,5420 85
6, 13, 20, 27 Intrinsic motivation - toward accomplishment	7 7	0,8076 29	32	47	6,2217 1	5,8191 2	1,1431 54	0,6690 30
4, 11, 18, 25 Intrinsic motivation - to experience stimulation	7 7	0,5465 90	32	47	5,7871 3	5,7632 9	1,0082 91	0,9630 01
INTRINISTIC	7 7	0,6345 97	32	47	16,051 05	15,092 38	1,1310 75	0,6927 46
3, 10, 17, 24 Extrinsic motivation - identified	7 7	0,7593 40	32	47	6,8721 0	5,2639 8	1,7043 17	0,0985 61
1, 8, 15, 22 Extrinsic motivation - external regulation	7 7	0,7262 74	32	47	5,5266 9	5,2563 3	1,1055 16	0,7447 37
EXTRINSIC	7 7	0,7123 87	32	47	10,389 01	9,8175 3	1,1198 08	0,7153 66
5, 12, 19, 26 Amotivation	7 7	0,7155 50	32	47	5,1037 6	5,1109 8	1,0028 30	1,0000 00

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Přemysl Fabian

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Struktura motivačních faktorů příslušníků ozbrojených složek a sborů k sebevzdělávání

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 15

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Mgr. Marek Nový