

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Zátěž a stres vojáků z povolání 24. základny Dopravního letectva

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Červen/2018

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Lenka Gazdová/ PE 45

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2018, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení, které povedou ke zlepšení zvládnání stresových a zátěžových situací vojáků z povolání, a to konkrétně létajícího personálu 24. základny Dopravního letectva Praha – Kbely. Dílčím cílem práce je zjistit současný stav stresových a zátěžových situací u příslušníků této letecké základny.

2. Výzkumné metody:

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí: teoreticko-metodologické a praktické části. Teoretická část je založena na rozboru primárních zdrojů. Především z knih a z odborných publikací českých i zahraničních autorů. V analytické části práce byly použity kvantitativní a kvalitativní metody. Kvantitativní metoda je řešena pomocí tištěných anonymních dotazníků. Tiskopisy dotazníků byly rozdány tak, aby byla zachována anonymita respondentů. Celkem 100 výtisků dotazníků v papírové podobě bylo rozdáno mezi vojáky z povolání v hodnosti od svobodníka po majora, odlišného služebního zařazení, doby služby v AČR a věku. Návratnost dosáhla 100 %, to znamená, že dotazníky vyplnilo všech 100 respondentů. Kvalitativní metoda je pak řešena formou pěti strukturovaných rozhovorů, které byly provedeny s náčelníky štábu jednotlivých letek, náčelníkem štábu 24. křDL a náčelníkem štábu 24. zDL. Rozhovory jsou rozděleny do 15 otázek týkajících se zabývané problematikou a sociodemografickými údaji. Otázky použité v rozhovorech jsou formulovány tak, aby umožňovaly následnou komparaci zjištěných subjektivních názorů náčelníků štábu letek s výstupy z dotazníkového šetření provedeného mezi podřízenými vojáky. Na základě zjištěných skutečností bylo navrženo doporučení ke zlepšení stávající situace na pracovišti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Se současnými pracovními podmínkami je většina dotazovaných spokojena. Přesto si létající personál stěžuje na nadměrnou administrativní zátěž, stav techniky, způsob prováděného výcviku, spolupráci s prvky logistického zabezpečení základny a mírně negativně hodnotí i přístup svého nadřízeného. Při zhodnocení pracovního týdne létající personál uvedl, že se z 66 % věnují svým pracovním činnostem. Zbylí zaměstnanci si opět stěžovali na neustále se zvyšující byrokracii a každotýdenní plnění praktické pořadové přípravy. Ve zkoumané oblasti časové přítomnosti stresu vyšlo najevo, že až na 7 % létajícího personálu, zažili všichni zaměstnanci přítomnost stresových situací na pracovišti. Působícími stresory jsou pro létající personál nedostatek času, strach z neznalosti a nedostatek výzbroje a výstroje. Atmosféra na pracovišti je podle výsledků dotazníkového šetření hodnocena na dobré úrovni. Příslušníci uvádí mezi příčinami špatné atmosféry na pracovišti především nejisté poměry na pracovišti, nepřizpůsobivé jednotlivce a nedostatečnou komunikaci. Komunikaci na pracovišti hodnotil celkově létající personál spíše pozitivním způsobem. Přesto uvedli, že jedinci jednající pasivně nebo agresivně narušují správně fungující proces komunikace a nevědomky tak vytváří na pracovišti chaos a konflikty. Respondenti uvádí problémovou komunikaci s oddělením logistického zabezpečení v rámci nákupu majetku a pořizování služeb. Naprostá většina létajícího personálu v dotazníku uvedla, že svému nadřízenému důvěřuje. Pouhých 12 % zaměstnanců sdělilo, že manažer používá na každého příslušníka odlišné měřítko a v zajetých pravidlech akceptuje výjimky. Létající personál zůstává v práci nad rámec týdenního fondu pracovní doby podle potřeby při plnění nečekaných úkolů a událostí. Příčinou jsou podle zaměstnanců personálně poddimenzovaná pracoviště vzhledem k počtu plněných úkolů a navyšující se administrativní zátěž. V oblasti vnímání celkové únavy se létající personál rozděluje na dvě skupiny. První skupina zaměstnanců uvedla, že vlastní únavu vůbec nepocítí, avšak druhá skupina personálu konstatovala, že vnímá psychickou i fyzickou únavu, jejíž příčinou jsou neustále se navyšující administrativní povinnosti. Létající personál chová naprostou důvěru k zaměstnancům, kteří se starají, opravují a připravují leteckou techniku před letem. Na druhou stranu uvedli, že nedůvěřují příslušníkům působícím v oblasti logistického zabezpečení základny. Stresující je pro zaměstnance neochota příslušníků prvků podpory při plnění pracovních povinností v rámci zabezpečení letového provozu, nedostatečný trénink realizovaný v rámci výcvikových letů, povinnost zúčastňovat se pravidelné praktické pořadové přípravy a administrativní zátěž. Personál se podle odpovědí nejlépe vyrovnává se stresem pomocí fyzické námahy, meditačního cvičení, kulturními aktivitami a procházkami.

4. Závěry a doporučení:

V souvislosti se zjištěnými informacemi z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů, jsou pro každý okruh výskytu příčin stresu u létajícího personálu navržena doporučení. Přestože většina zaměstnanců je s pracovními podmínkami spokojena, doporučuje tato práce příslušníkům maximálně využívat možnosti intranetu a sdílených složek nebo souborů, do kterých budou mít přístup všichni zaměstnanci pracující na jednotlivých dokumentech. Velitel letky by měl provádět kontrolní činnost správného využívání. Při zhodnocení pracovního týdne práce doporučuje velitelům letek snížit aktivitu pořadové přípravy z týdne na měsíc. V oblasti výskytu a příčin stresu na pracovišti práce navrhuje jednotlivým manažerům intenzivně upozornovat na nedostatečné zásobení technikou a materiálem, z důvodu jeho zastaralého a nevyhovujícího stavu. Následně je doporučeno veliteli základny, na základě získaných skutečností, žádat u odpovědných sekcí MO o zlepšení materiálního a technického zabezpečení. Ke zlepšení atmosféry na pracovišti práce doporučuje manažerům, zaměřit se na budování pozitivních mezilidských vztahů. Pomocí teambuildingových aktivit, které napomáhají ke smelování kolektivu. Ke zlepšení komunikace na pracovišti doporučuje práce zástupci velitele základny ve spolupráci s personálním oddělením, vyžádat odborníka v oblasti komunikace z Vojenské akademie Vyškov k provedení kurzu komunikačních schopností a dovedností manažerů. V oblasti míry důvěry k nadřízenému doporučuje práce manažerům sdělovat svým podřízeným důvod jejich vystupování a cíl vystupování, formou pravidelných porad nebo virtuálně pomocí umožněných technologií. Dále práce navrhuje manažerům provádět osobní pohovory s podřízenými minimálně jednou za půl roku. V oblasti práce nad základní týdenní fond pracovní doby doporučuje práce, aby Agentura personalistiky AČR spolupracovala s vojenským školstvím a sofistikovaně doplňovala zaměstnance jednotlivým útvarům na základě reálné potřeby a v požadovaném spektru odborností. Docílilo by se tím po určité době pravidelného přísunu potřebných lidských zdrojů, podle požadavků od velitelů útvarů. V oblasti míry důvěry létajícího personálu k nelétajícímu personálu práce doporučuje náčelníkovi štábu křídla v součinnosti se zástupcem náčelníka štábu pro podporu zlepšit komunikaci mezi létajícím a nelétajícím personálem. Jedná se zejména o ozřejmování komplikovanosti a časové náročnosti stanovených mechanismů logistického zabezpečení. Ke způsobům vyrovnání se stresem doporučuje práce náčelníkovi štábu základny zabezpečit prostřednictvím vojenského psychologa pro své podřízené pravidelné čtvrtletní přednášky na téma stres a způsoby vyrovnání se se stresem. Dále práce doporučuje komisi P – RCH provést průzkum zájmových oblastí u všech příslušníků základny a na základě vyhodnocených dat pořizovat vstupenky z finančních programů P – RCH a FKSP více adresně.

KLÍČOVÁ SLOVA

dotazníkové šetření, stres, coping, syndrom vyhoření

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of the thesis is to propose recommendations which will lead to an improvement of coping with stressful situations of soldiers professionals, specifically of flying personnel of 24 Transport Air Base Prague – Kbely. A partial aim of the thesis is to map a current state of stressful situations being experienced by members of this air base.

2. Research methods:

The thesis is divided into two parts: a theoretically-methodological part and a practical part. Theory is based on an analysis of primary sources – of books and specialized publications of Czech and English authors in particular. In the analytical part there were quantitative and qualitative methods used. The quantitative method was carried out by means of printed anonymous questionnaires. The forms were given out in a way that maintained respondents' anonymity. 100 printed questionnaires have been distributed to professional soldiers ranging from ranks of lance corporals to majors, differing in specializations, number of years serving for the Czech Army and in their age. The response rate reached 100% meaning that all 100 respondents fill their questionnaires in. The qualitative research is conducted by five structured interviews which were made with chiefs of staff of individual squadrons, chief of staff of 24 wing of transport air force and chief of staff of 24 transport air force base.

Interviews consists of 15 questions concerning the discussed issue and sociodemographic data. Questions included in the interviews have been prepared for a subsequent comparison of discovered subjective views of squadron chiefs of staff and outcomes of questionnaires conducted by means of subordinates' questionnaires. There has been a recommendation for an improvement of a current workplace situation made on the basis of discovered facts.

3. Result of research:

Most of the respondents are satisfied with current working conditions. In spite of that flying personnel complain about an excessive administrative load, state of technical equipment, the way training is done, cooperation with department of logistics of the base and they evaluate their superiors' attitudes slightly negatively as well. Assessing their work week the flying personnel stated that they devote 66% of their working time to their work responsibilities. The rest of the employees complained about constantly increasing red tape again and about fulfilling their weekly foot drill. In the examined area of presence of stress it has been found out that all of the employees experienced presence of stressful situations at the workplace except for 7% of the flying personnel. For the flying personnel there are among these active stressors – lack of time, fear of lack of knowledge and deficiency in arms and gear. According to questionnaires an atmosphere at the workplace is evaluated to be at a good level. What members stated to be a reason for a bad atmosphere at the workplace was mainly uncertain relationships at the workplace, unruly individuals and insufficient communication. Communication at the workplace as a whole has been evaluated by the flying personnel in a rather positive way. However they mentioned that a correctly functioning process of communication is being disturbed by individuals who act passively or aggressively and thus create chaos and conflicts at the workplace. Respondents mention problematic communication with their department of logistics concerning purchase of assets and acquisition of services. A vast majority of the flying personnel indicated in the questionnaires that they trust their superiors. Mere 12% of employees stated that a manager applies different measures for each member and that he accepts exceptions in the habitual practice. The flying personnel work extra hours outside their weekly working hours when needed to fulfill unexpected tasks and in case of unexpected events. According to employees the reason is an insufficient number of personnel at workplaces considering the number of given tasks and an increasing administrative load. The flying personnel can be divided into two groups according to the area of perception of the overall fatigue. The first group claimed that does not feel any fatigue by themselves. However the second group of personnel stated that can feel mental and physical fatigue which is caused by the constantly increasing administrative responsibilities. The flying personnel completely trust employees who fix and take care of aircrafts and related technical equipment and who prepare it for flights. On the other hand they mentioned that they do not trust members working at the base department of logistics. What is stressful for employees is unwillingness of supporting members while fulfilling working responsibilities while securing the air traffic, insufficient training during training flights, obligation of regular participation in the practical foot drill and the administrative load. The best way of coping with stress is physical strain, meditation exercises, cultural activities and walks.

4. Conclusions and recommendation:

In relation to the information discovered in questionnaires and structured interviews there are recommendations proposed for every area of stress triggers occurrences experienced by flying personnel. Although most of the employees are satisfied with working conditions, the present thesis suggests to members using possibilities of intranet and shared folders and files at maximum – these will be accessible to all employees working on individual documents. A commander of the squadron should carry out checking activities if the above mentioned are being used correctly. Evaluating a working week the thesis recommends squadron commanders to reduce the activity of foot drill from a weekly repetition to a monthly repetition. In the area of occurrence and causes of stress at the workplace the thesis advise each manager to bring into focus the insufficient supplies of technical equipment and material due to their obsolete and unsatisfactory state. On the basis of obtained facts it is subsequently suggested to the base commander asking responsible departments of Ministry of Defence for an improvement of material and technical equipment. To improve the atmosphere in the workplace managers are recommended by the thesis to focus on building positive interpersonal relationships using teambuilding activities which help to build a team.

To ameliorate communication at the workplace the thesis advise base commander deputy in cooperation with department of human resources to request a specialist for communication from the Military Academy Vyškov who would organize a training focusing on communication skills and abilities of managers. In the area of the extent to which employees trust their superiors the thesis proposes to managers to tell their subordinates reasons of their behavior and its goal by means of regular meetings or virtually by using available technologies. It is also suggested to managers making personal interviews with their subordinates at least once in half a year.

Taking working overtime into consideration it is recommended by the thesis to the Personnel Agency of ACR to cooperate with military education and to supply employees to each unit in a sophisticated way and on the grounds of actual needs and in the required range of expertise. After some time that would lead to regular supplies of needed human resources according to requirements made by unit commanders. In the area of confidence of the flying personnel to supporting personnel the thesis recommends the chief of wing staff in cooperation with the chief of supporting staff deputy to improve communication between flying and supporting personnel. It concerns clarifying how complicated and time demanding set mechanisms of the logistic support are in particular. Regarding the means of coping with stress the thesis suggests to the chief of base staff providing his subordinates with regular quarterly lectures on stress and the ways of dealing with stress through a military psychologist. Moreover a P-RCH (Commission for Prevention of Dangerous Behavior) is recommended by the thesis to carry out a research on interests of all base members and to purchase tickets from financial programs P-RCH and FKSP (Cultural and Social Needs Fund) in a more personalized manner.

KEYWORDS

survey, stress, coping, burnout

JEL CLASSIFICATION

J81 – Working Conditions

J28 – Safety, Job Satisfaction, Related Public Policy

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lenka Gazdová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 45
Název BP:	Zátěž a stres vojáků z povolání 24. základny Dopravního letectva
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko - metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Zátěž a stres2.2 Zdroje a příčiny stresu2.3 Metodika3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Armáda České republiky3.2 Šetření a jeho vyhodnocení3.3 Návrhy a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BERNDT, Ch. <i>Odolnost: nepřízeň osudu lze překonat</i>. Praha : Beta, 2015. ISBN 978-80-7306-771-7.• BLATNÝ, M. <i>Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy</i>. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.• FONTANA, D. <i>Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat</i>. Praha : Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1033-7.• SELYE, H. <i>Stres života</i>. Praha : Pragma, 2016. ISBN 978-80-7349-392-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 7. 2017• Zpracování teoretické části do 31. 8. 2017• Zpracování výsledků do 30. 10. 2017• Finální verze do 30. 11. 2017
Vedoucí práce:	PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

rektor

V Praze dne 1. 7. 2017

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko – metodologická část.....	3
2.1	Zátěž a stres	3
2.2	Zdroje a příčiny stresu	7
2.2.1	Zvládání stresu, coping	7
2.3	Metodika.....	11
3	Praktická část.....	14
3.1	Armáda České republiky	14
3.2	Šetření a jeho vyhodnocení.....	16
3.3	Návrhy a doporučení	28
4	Závěr.....	34
	Literatura	37
	Přílohy	I

Seznam zkratk

AČR	Armáda České republiky
AP AČR	Agentura personalistiky Armády České republiky
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
LDN	léčebna dlouhodobě nemocných
LZS	letecká záchranná služba
NATO	severoatlantická aliance
NŠ	náčelník štábu
P – RCH	prevence rizikového chování
SAR	vyhledání a záchrana pilota v nouzi (angl. Search and Rescue)
VZP	voják z povolání
24. kř	24. křídlo
24. zDL	24. základna Dopravního letectva
241. dlt	241. dopravní letka
242. tslt	242. transportní a speciální letka
243. vrlt	243. vrtulníková letka
ZNŠ – S	zástupce náčelníka štábu základny pro podporu
ZNŠ – O	zástupce náčelníka štábu základny pro věci operační

Seznam tabulek

Tabulka 1 Strategie zvládání stresu	8
Tabulka 2 Cesty ke zvládání stresu	10

Seznam grafů

Graf 1 Příčiny stresu.....	18
Graf 2 Práce nad základní týdenní fond pracovní doby.....	22
Graf 3 Stresující situace.....	25

1 Úvod

V dnešní době chce být každý úspěšný, prosperovat nebo pozitivně vyčnívat z davu. V práci je vždy spousta úkolů, časových termínů, úspěšných kolegů, případně jiných faktorů, které nutí jedince pracovat ve zrychleném tempu, s nejlepším možným výsledkem a to i nad rámec týdenního fondu pracovní doby. V soukromém životě lidé touží po tom, aby byli šťastní, vzdělaní a na plno využívali zbylý volný čas. Technologický pokrok je nanejvýš nakloněn vzájemnému propojování různých oblastí lidského života. Téměř každý je dnes majitelem chytrého telefonu, tabletu a dalších technických inovací zdánlivě šetřících drahocenný čas. Ustavičným používáním moderních technologií je však člověk možná i nevědomě, zato však permanentně pod zvýšeným tlakem, protože je neustále „na dosah“ a lidské tělo nestačí reagovat na neustále se objevující nové stresory a odpočívat. Situace, ve kterých je tělo ve stresu, jsou způsobené nějakým zdrojem nebo příčinou. Jsou to určité stresory, které působí na tělo pozitivně nebo negativně. V současnosti je problematika stresu velmi často a podrobně rozebírána. Lidská populace má tak snadný přístup k informacím, které vysvětlují, co se děje v lidském organismu při působení stresoru, jak se v různých situacích zachovat a jak pracovat s vlastním tělem a psychikou.

Armáda České republiky je od roku 2005 armádou profesionální. Jejím posláním je zabezpečení obrany a ochrany státu. Česká republika je od roku 1999 součástí Severoatlantické aliance, v rámci které je pak armáda integrovaná do systému obranného, operačního a civilního nouzového plánování, procedurálních a organizačních aspektů jaderných konzultací a společných výcviků a operací.

Trend zvyšování profesionality a neustálé zdokonalování všech systémů stimuluje i růst nároků kladených na samotné vojáky z povolání. Profesionální voják musí po celou dobu služby splňovat náročné fyzické i psychické požadavky. Ve strukturách vojenských útvarů jsou proto začleněni i psychologové, vojenští kaplani a tělovýchovní pracovníci, kteří pomáhají vojákům z povolání tyto vysoké nároky zvládat.

Armádním specifikem je předpoklad zvládnutí psychické i fyzické zátěže zároveň. Pokud voják selže v zátěžové situaci, může za to zaplatit nejvyšší možnou cenu – ztrátu života svého, nebo svých spolubojovníků. K zajištění minimalizace takového selhání se musí každý uchazeč o službu AČR podrobit rozsáhlé zdravotní prohlídce, psychologickým vstupním testům a absolvovat vojenský výcvik ve formě tříměsíčního kurzu základní přípravy ve Vojenské akademii Vyškov. Po úspěšném zdolání všech těchto základních překážek se teprve stává profesionálním vojákem a je dále odborně připravován na své konkrétní místo a zařazení.

Psychická zátěž a stres jsou velmi rozebíranými tématy. Zátěž představuje zvýšené působící stresory na možnosti zvládnutí jedince. V případě, že působící stresory vnímá člověk jako své ohrožení a je přesvědčený jsou nepřekonatelné, vzniká podle Stocka (2010, s. 17) v lidském těle stres. Většina takto exponovaných lidí se snaží překonat zátěžové a stresové situace kouřením, alkoholem, drogami nebo jinými stimulanty, které vedou v konečném důsledku pouze ke zhoršení psychického rozpoložení člověka a neřeší samotnou příčinu. Čevela et al. (2009, s. 55-57) vysvětluje, že stres lze minimalizovat snahou o odstranění příčin, ne následků. Dále doporučuje k odstranění příčin stresu fyzické i psychické cvičení a různé relaxační techniky.

V dnešní době se stres, zátěž i syndrom vyhoření skloňuje nejvíce u takových povolání, jako jsou lékaři, pedagogičtí pracovníci, sociální pracovníci a všeobecně pracovníci v neustálém kontaktu s lidmi. Pod neustálým tlakem jsou i vojáci, kteří musí splňovat zvyšující se nároky,

ale zároveň musí být psychicky i fyzicky připraveni k nasazení, a to nejen nasazení v bojové situaci, ale také třeba k evakuaci obyvatelstva při živelné pohromě nebo epidemii, či odvrácení následku průmyslové havárie.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou stresu, zátěže, možného výskytu syndromu vyhoření a strategiemi zvládnání těchto situací u vojáků z povolání. Přesněji se jedná o vojáky z povolání sloužící u 24. základny Dopravního letectva Praha - Kbely.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení, které povedou ke zlepšení zvládnání stresových a zátěžových situací vojáků z povolání, a to konkrétně létajícího personálu 24. základny Dopravního letectva Praha – Kbely. Dílčím cílem práce je zjistit současný stav stresových a zátěžových situací u příslušníků této letecké základny.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou. V teoretické části se práce zabývá vysvětlením základních pojmů, související se stresem a zátěží, působícími stresory, syndromem vyhoření a metodami zvládnání stresových situací. Teoretická část je založena na shromažďování a rozboru sekundárních dat z knih a článků českých i zahraničních autorů. Následně jsou všechny názory i definice porovnávány, pro zjištění shodnosti či odchylnosti. Ve většině komparací výkladů mají autoři shodné názory. Poslední podkapitola teoretické části zahrnuje metodiku práce, která objasňuje, jakými metodami byla zpracována praktická část této bakalářské práce. Popsanými metodami jsou strukturované dotazníky, strukturované rozhovory a následná komparace dat.

V praktické části je v první podkapitole představena Armáda České republiky, její základní rozdělení a organizační struktura. Následující podkapitola se pak už zaměřuje na konkrétní leteckou základnu, ve kterém probíhal sběr dat, a její personální oblast týkající se rozdělení zaměstnanců. Praktická část, tvořena v první části pomocí dotazníkového šetření, mapuje názory a postoje zaměstnanců v oblasti stresu, zátěže, únavy, komunikaci na pracovišti, důvěru k nadřízenému. Empirická část práce je komparací zjištění získaných kvalitativní a kvantitativní metodou. Kvantitativní metoda je řešena pomocí tištěných anonymních dotazníků. Tiskopisy dotazníků byly rozdány tak, aby byla zachována anonymita respondentů. Celkem 100 výtisků dotazníků v papírové podobě bylo rozdáno mezi vojáky z povolání v hodnosti od svobodníka po majora, odlišného služebního zařazení, doby služby v AČR a věku. Návratnost dosáhla 100 %, to znamená, že dotazníky vyplnilo všech 100 respondentů. Kvalitativní metoda je pak řešena formou strukturovaných rozhovorů. Rozhovory jsou rozděleny do 15 otázek týkajících se zabývané problematiky a sociodemografických údajů. Otázky použité v rozhovorech jsou formulovány tak, aby umožňovaly následnou komparaci zjištěných subjektivních názorů náčelníků štábu letek s výstupy z dotazníkového šetření provedeného mezi podřízenými vojáky.

V poslední podkapitole praktické části jsou, na základě provedené komparace dotazníkového šetření se zjištěnými informacemi od vedoucích zaměstnanců, navržena doporučení, které mohou vést ke zlepšení stávající situace.

2 Teoreticko – metodologická část

Teoretická část práce se zabývá vysvětlením pojmů v oblasti zátěže a stresu. Přináší náhled do základního členění podle typu zátěže, stresu a jeho působení. V první části práce popisuje vznik a první známky stresu a stresových situacích, jak stresové situace vznikají, co je jejich příčinou a jak se proti nim bránit.

2.1 Zátěž a stres

Psychická zátěž a stres jsou podle internetových stránek (Chování, 2018) často rozebíranými tématy nejen zaměstnavateli, ale také psychology a lékaři (vzhledem k jejich vlivu na zdravotní stav), výzkumníky, spisovateli, novináři a mnoha dalšími. Koncový příjemce pojme tolik informací, kolik je schopen a ochoten přijmout. Jelikož však lidé nejsou strojově vyráběni a jejich software není pouze instalace nejnovějšího programu na trhu, tak nové průzkumy zátěžových a stresových situací vedou k stále dokonalejšímu pochopení vlivu těchto faktorů na lidské tělo.

Zátěž

Úroveň požadavků, které je organismus schopen ustát vysvětluje Mandincová (2011, s. 38) jako definici zátěže. Dále autorka uvádí, že jakákoliv zátěž bez ohledu na prospěšnost nebo škodlivost organismu se v dnešní době považuje za stres z důvodu zobecnění tohoto termínu. Podle internetových stránek (Příspěvatelé Encyklopedie BOZP, 2018) je psychická zátěž zároveň pracovní zátěží. Jedná se o zvýšené nároky okolí na jedince pozornost, paměť, představivost, kreativitu, myšlení, samostatnost, odpovědnost a rizika. Tyto nároky ovlivňují emoční rovnováhu člověka. Přejít mezi zátěží a stresem vysvětluje Hartl (2015, s. 568) ve své knize tak, že stres je nadměrná zátěž bez možnosti psychického útěku.

Zátěž rozděluje Malý (2010, s. 304-305) na fyzickou, psychickou a senzorickou:

- **fyzická zátěž** je pracovní zátěž jak pohybového systému, srdečního a cévního systému, dýchacích cest a termoregulačního systému lidského těla;
- **psychická zátěž** – jinak také vnější zátěž, monotónie. Práce psychicky zatěžující je spojená s monotónií, nepřiměřeným pracovním tempem, třísměnným nebo nepřetržitým pracovním tempem, nočními směnami. Vnucené pracovní tempo je takové tempo, které si zaměstnanec nemůže vybrat sám, ale musí se podřídít strojovým mechanismům. Monotónií se rozumí práce, která je charakteristická svým častým opakováním stejných pohybových nebo úkolových úkonů s omezením zaměstnance něco změnit. Monotónie se rozděluje na **pohybové** (manuální, jednoduchý a opakující se úkon při dané činnosti) a **úkolové** (činnost, kde je nízký počet a malá proměnlivost úkonů) pravidelné opakování činnosti;
- **senzorická zátěž** je pracovní zátěž, ve které převažuje zatěžování smyslových orgánů a příslušných struktur centrálního nervového systému.

Při hodnocení pracovní zátěže se nejdříve zjišťuje příčina vzniku a následně se hodnotí okolnosti a vlivy.

Zátěžová reakce vzniká podle Stocka (2010, s. 17) v případě, že působící stresory jedinec vnímá jako své ohrožení a bude přesvědčen, že ho přemůže jen s obtížemi nebo ho vůbec nepřekoná. Následně po této zátěžové reakci vzniká v lidském těle stres.

Stres

Pojem stres je podle internetových stránek (Else AZ, 2018) odvozen z anglického slova „stress“, které v překladu znamená napětí, namáhání, omezení, útlak, důraz, tlak. Při vyhledávání termínu stres se často narazí i na použití v technické oblasti. V technických publikacích je právě používán ve smyslu tlaku nebo důrazu. Tuto definici rozšiřuje Huber (2009, s. 19), podle kterého pojem „stres“ pochází z latinského slova „strictus“, což v překladu znamená přitažený, napjatý nebo napnutý.

Kanadského lékaře Hanse Selyeho, který v roce 1936 prvně uvedl termín „stres“ do běžné terminologie zmiňuje Berndtová (2015, s. 14). Podle autorky Hans Selye jednou prohlásil, že dal nové slovo všem jazykům. Právě tento lékař je průkopníkem v objevení „stresu“, jelikož dříve lékaři přisuzovali stresové příznaky různým nemocem. Selye (1966, s. 82), jako jeden z průkopníků medicíny uvedl svoji definici stresu „*Stres je stav projevující se ve formě specifického syndromu, který představuje souhrn všech nespecificky vyvolaných změn v rámci daného biologického systému*“.

Joshi (2007, s. 17) používá pro vysvětlení významu stres dva odborné termíny – homeostáza a alostáza:

- **homeostáza** psychika našeho těla je udržována v určité rovnováze. Jinými slovy, nastavení našeho těla se nachází na určité optimální úrovni;
- **alostáza** je dosažení rovnováhy fyziologických parametrů k zachování stability, v průběhu určité změny v životě.

Dále Joshi (2007, s. 19) vysvětluje jeho definici stresu. Jedná se reálné nebo nedeklarované ohrožení homeostázy.

Proces vzniku stresu začíná podle Hubera (2009, s. 45) v lidském mozku – spínač stresu. Vnímání jakéhokoliv stresoru aktivuje vegetativní nervový systém, který následně spouští soubor impulzů do dřeně nadledvinek. To má za následek vysílání hormonů adrenalinu a noradrenalinu do krevního oběhu v celém těle. Následně jedinec pozoruje zrychlení srdečního tepu, zesílení pulzu, zvýšení svalové reakce, ale zároveň snížení činnosti všech v současné chvíli nepotřebných procesů. Lidské orgány jsou méně zásobovány kyslíkem a mozek je v minimálním pracovním zatížení.

Mnohoznačný význam slova stres je podle Fontanyho (2016, s. 14-16) definován jako požadavek kladený na psychické i fyzické schopnosti jedince. Dále autor vysvětluje, že užitečnost stresu je daná schopnostmi našeho těla přijmout a zpracovat nároky, které jsou kladeny okolím. Pokud jsou, jak psychické, tak fyzické schopnosti těla schopny tyto nároky zpracovat, je stres užitečný. V opačném případě je pro tělo zatěžující a vysilující se snažit tento stres ustát. Čevela et al. (2009, s. 52) doplňuje, že stres je možné vysvětlit jako určitou odpověď organismu zahrnující fyzické i psychické složky. Jinými slovy stres je stav organismu reagující na výrazně působící fyzickou i psychickou zátěž.

Stres je v našem těle potřebný podle Berndtové (2015, s. 14-15) kvůli rychlé reakci v nejrůznějších situacích. Jinými slovy popisuje, jak tělo na stres reaguje. Stoupání krevního tlaku a pulzu, zrychlené dýchání a zároveň jsou mozek a svaly dotovány energií pomocí adrenalinového hormonu. Autorka dále popisuje, že pokud je tělo v neustálém stresu, hrozí zde zdravotní riziko. Lidé se chovají neuváženě. Projevuje se u nich strach, smutek, podrážděnost, náládovost a neschopnost odpočinku. Huber (2009, s. 19) doplňuje, že stres není jen nepříjemná vnější zátěž, ale také spolupůsobení mezi člověkem a jeho okolím. Výhodu považuje autor v pokroku v medicíně, kdy je možné vzájemné působení změřit, dokázat, analyzovat a následně vyvodit důsledky.

Výše uvedené definice pojetí zátěže a stresu ukazují, že jejich dlouhodobé působení má negativní účinky na lidský organismus. Joshi (2007, s. 19) se mírně rozchází s názory

ostatních autorů. Tvrdí, že pokud se tělo nachází v homeostáze, tedy v optimální úrovni stresu, je to naopak pro tělo prospěšné. Nejedná se pouze o psychický stres, ale také o fyzickou zátěž.

V roce 1936 byl poprvé v novinových titulcích britského časopisu Nature zveřejněn článek týkající se nového pojetí stresu. Později, jak sám Selye (2016, s. 48-51) popisuje ve své knize, musel najít všeobecný název, který by specifikoval celý syndrom. Nakonec zvolil název GAS: general adaptation syndrome, v překladu to znamená: všeobecný adaptační syndrom. Celý syndrom je rozdělen do třech časových fází, jinými slovy cest, jak se se stresem vyrovnat:

- poplachová reakce - byla popsána v roce 1914 a 1935 Walterem B. Cannonem;
- stadium rezistence;
- stadium vyčerpání.

Berndtová (2015, s. 14) společně s Křivohlavým (2009, s. 167-169) zmiňují ve svých knihách Selyeho definice, které získával pomocí pokusů na zvířatech.

Poplachová reakce je Berndtovou (2015, s. 14) charakterizován jako střet organismu s daným stresorem. Následně se aktivují všechny obranné složky organismu. Tělo se potýká se zvýšením krevního tlaku a srdečního tepu, zrychleným dýcháním, větší aktivitou potních žláz a krev se začíná shromažďovat ve svalech končetin. To vše je způsobené uvolněním hormonu adrenalinu do krevního oběhu. Paulík (2017, s. 71) doplňuje tvrzení autorky, že poplachová reakce je první reakcí lidského těla na působící stresor. Dále autor uvádí, že v této fázi je nejdříve organismus šokován a následně se adaptuje ke zvýšení obrany tzv. protisku.

Fáze rezistence definuje Křivohlavý (2009, s. 168) jako situaci, kdy vlastní organismus bojuje s daným stresorem. V této situaci záleží, jak je v boji odolný organismus a silný stresor. Pokud jsou oba faktory vyrovnané, může daný boj trvat déle. Při dlouhodobém boji, může podle autora tělo vykazovat příznaky v podobě zdravotních problémů. Definice Paulíka (2017, s. 71) se shodují s vysvětlením pojmů Křivohlavého (2009, s. 168), avšak doplňuje, že pokud působení stresorů je stále aktivní a není dostatečná adaptace, přetrvává organismus ve vytrvalém a neustálém vypětí.

Fáze vyčerpání - v této fázi podle Křivohlavého (2009, s. 169) organismus nezvládá nápor stresoru a podléhá vyčerpání. Huber (2009, s. 47) doplňuje autorovu interpretaci fáze vyčerpání o nutnost odpočinku, po kterém se lidské tělo opět může postupně vrátit do normálního stavu.

Pozitivní a negativní stres

Podle Praška et al. (2007, s. 14-15) je stres představován jako reakce organismu na přílišnou zátěž. V současnosti je na stejné úrovni uváděna rovina biologického přežití, sociální a psychologická. Stres není jen špatný a určitá míra stresu je potřebná k běžnému životu ke zdolávání různých překážek. Autoři rozdělují stres na pozitivní a negativní. Eustres je pro tělo přijatelný. Naopak distres je stres negativní, zatěžující naše tělo.

Eustres uvádí Praško et al. (2007, s. 14-15) jako stres vyskytující se v takových situacích, které má lidský organismus pod kontrolou. Mohou to být situace s očekávaným dobrým výsledkem, sledování televize apod. **Distres** je podle autora stres, který se naskytne v situacích, které tělo nemá pod kontrolou. Při přetížení, ztrátě jistoty a nadhledu. Škodlivým pro lidské tělo se stává při překročení únosné hranice, která je u každého jedince individuální. Čevela et al. (2009, s. 52-53) doplňuje tvrzení Praška et al. (2007, s. 14-15), že eustres je pozitivní zátěž, která ovlivňuje člověka k lepším psychickým nebo fyzickým výkonům. Oproti tomu distres je nadměrná zátěž, která může člověka poškodit a měnit jeho chování evokující úzkostné či depresivní stavy.

Syndrom vyhoření

V důsledku působení chronického stresu a špatnému dlouhodobému rozložení zátěže a odpočinku dochází u jedince podle Stocka (2010, s. 15) k syndromu vyhoření. Důležitou roli při vzniku syndromu vyhoření proto sehrávají stresové faktory, jakožto příčiny stresu.

Původ tohoto syndromu popisuje na svých stránkách Klevetová (2018). Syndrom vyhoření byl psychology jako první prozkoumán v prostředí nemocnice na lékařích a zdravotních sestřích. Později začali psychologové prozkoumávat i ostatní povolání. Dnes se tímto syndromem zabývají i dobrovolníci konající svoji činnost v prostředí nemocnic jako jsou LDN, onkologické oddělení a další. Proto je v rámci dobrovolnické činnosti povinná tzv. „Supervize“. Supervize je setkání dobrovolníků se supervizorem, kde jsou kladeny otázky z oblasti dobrovolnictví pod záminkou pozorování psychické zátěže u jednotlivců a následné pomoci.

Stav úplného vyčerpání, vnitřní nerovnováhy, snížení pracovní výkonnosti a další psychické problémy charakterizuje podle Kallwass (2007, s. 9-10) syndrom vyhoření. Autorka dále uvádí, že syndrom nemá jedinou příčinu, na základě které by se takzvaně aktivoval. Právě příčiny jako nepříjemné konfrontace, přeceněná očekávání, zmatenost v hierarchických strukturách, nedostatek podpory od nadřízených, větší množství práce za krátký časový úsek, nadměrná odpovědnost, mobbing, bossing, staffing a další podněty jsou spouštěčem této poruchy.

Jinými slovy popisuje definici vyhoření Ptáček et al. (2011, s. 481) jako stav psychického vyčerpání a depersonalizaci nebo ztrátu zájmu, jak profesionálního tak i osobního, který vede ke snížení efektivity práce. Syndrom vyhoření vyplývá z důsledku dlouhodobého psychického vyčerpání. Dalšími spouštěči syndromu je dlouhodobý stres, časový tlak, konečné termíny a vysoké emoční napětí.

Příznaky vyhoření vysvětluje Kallwass (2007, s. 9-10) od počáteční fáze – přílišný workoholismus versus období vyčerpanosti, které se stále více prodlužuje. Navíc se projevuje klesající míra snášenlivosti, častější výkyvy nálad, kterými trpí i přítomné okolí, neschopnost relaxace a další. V dalších hlubších fázích se projevují závažnější příznaky. Výrazné snížení aktivity a zájmu, motivace a kreativity naopak zvyšující se pesimistické nebo agresivní reakce na podněty z okolí, psychosomatické reakce především v oblasti srdce, krevního oběhu, trávicí soustavy, dále následují pocity zoufalství, méněcennosti, zbytečnosti, beznaděje a v některých případech i myšlenky na sebevraždu.

Toto tvrzení doplňuje Ptáček et al. (2011, s. 483) o další možné ovlivnění příčin a spouštěčů syndromu. Podle autora to může být i osobnostní dispozice v souvislosti se stresovou odolností a osobnostními charakteristikami jako např. perfekcionalismus, vysoká disciplinovanost, idealismus, vysoká sebekritičnost, vysoká schopnost empatie, nízká flexibilita a nerozhodnost.

Všechny uvedené možné příčiny rozděluje Stock (2010, s. 16) do tří skupin. Fyzické stresory (hluk, tma, hlad apod.), psychické stresory (časové limity, maximální i minimální pracovní nasazení, příliš změn za krátký časový úsek apod.) a sociální stresory (úmrtí blízké osoby, konflikty v rodině i na pracovišti apod.) neustále působí na člověka a vyvolávají stres. Uvedené příčiny stresových skupin působí na každého jedince podle Kallwass (2007, s. 10) rozdílně, protože každý má vrozené individuální vnímání svého okolí.

S tímto tvrzením souhlasí Stock (2010, s. 17), ale rozšiřuje vysvětlení o míru vlastního zhodnocení působení stresových podnětů, schopnostech zvládnání situací a neposledně o sílu a dlouhodobost působení daných faktorů.

2.2 Zdroje a příčiny stresu

Situace, ve kterých je tělo ve stresu, jsou způsobené nějakým zdrojem nebo příčinou. Jsou to určité stresory, které působí na tělo pozitivně nebo negativně. Dlouhodobé působení distresu přináší člověku zdravotní problémy.

Definici stresoru představuje Hartl et al. (2015, s. 569) jako jednotku z vnějšího prostředí, která spouští v lidském organismu samotný stres nebo jeho reakci. Nejzákladnější příklady možného stresoru jsou hlad, podvýživa, hluk, konflikty a traumatické životní události. S tvrzením Hartla ohledně definice stresoru souhlasí Mandincová (2011, s. 40), dále ale doplňuje další vlivy: fyzikální, chemické, biologické, ekologické, psychické, sociální, ekonomické, politické, reálné nebo pouze očekávané. Jako příklady uvádí zdravotní potíže a úrazy, životní události nebo běžné mrzutosti.

Sociální oblasti, které jsou vyzorovány, jako stresory popisuje ve své knize Křivohlavý (2009, s. 174-179). Vztah charakteristik práce (zaměstnání) a stresu - přetížení množstvím práce, časový stres, neúměrně velká odpovědnost, nevyjasnění pravomocí, vysilující snaha o kariéru, kontakt s lidmi, nezaměstnanost. Dalšími hlavními stresory jsou hluk (vede ke zvýšení nespavosti, náladovosti, impotenci apod.). Spánek (spíše jeho nedostatek, vede ke snížení pozornosti, koncentrace, tvorbě halucinace, nadměrným pocitům únavy, úzkostem apod.). Vztahy mezi lidmi (špatné vztahy v rodině nebo zaměstnání). Negativní sociální jevy – obavy z kriminálních činů. Nesvoboda a pocit bezmoci (negativní jevy prostředí, které působí na lidské zdraví a lidé se proti němu nemohou bránit). Dlouhodobá napětí (dlouhodobé problémy ať už pracovní nebo soukromé, např. špatná situace v manželství, nedostatek finančních prostředků, šikana ve škole, nezaměstnanost atd.). Omezený prostor (z fyzikálního pohledu se určuje počet lidí na metr čtvereční. Psychologický pohled je charakterizován jako pomyslný boj mezi lidmi o určitý cíl, např. větší množství uchazečů o jedno pracovní místo). Mandincová (2011, s. 41) interpretuje, že stres může být jen to, co lidé sami za stres považují. Komunikace je pokládána za důležitý zdroj stresu. Huber (2009, s. 37) vysvětluje, že ke každému jedinci – sociální bytosti patří možnost a potřeba komunikovat. V případě, že člověk pociťuje nedostatek komunikace k jeho osobnosti nebo naopak, stává se z toho závažný stresor. Na webových stránkách uvádí Hanzlovský (2017) dotazníkovou metodu od T. H. Holmese a R. H. Raheho, na které pracovali více než 15 let a pomocí níž zjišťují stresovou situaci u člověka. Tabulka škály životních událostí uvedená v příloze 4 této bakalářské práce, je rozdělena do 43 různých stresových situací, kde každá situace je obodována. Jsou to pouze orientační body, protože na každého jedince působí různé situace odlišně. Tabulka je pomocník pro měření pravděpodobnosti rozvinutí zdravotního onemocnění na základě stresových situací. Výpočtem bodů u stresových situací prožitych za 12 měsíců. Přičemž pravděpodobnost je rozdělena do tří částí. Body do 149 – mírná pravděpodobnost (30 %), střední 150 – 299 bodů (50 %) a vysoká pravděpodobnost (80 %) je při počtu bodů vyšším než 300.

Na závěr shrnuje Čevela et al. (2009, s. 54-55) stresové faktory do skupin fyzikálních faktorů, životních událostí, zodpovědnosti, práce nebo školy, frustrace, osobních vztahů, životního stylu, věku.

2.2.1 Zvládání stresu, coping

Pojem zvládání stresu podává Vymětal (2009, s. 114-115) jako odolnost vůči zátěžovým faktorům a situacím. Popisuje dále, že tuto odolnost můžeme zvyšovat pomocí různých metod. Sám autor rozděluje strategie zvládání stresu na krátkodobé a dlouhodobé. **Krátkodobé** strategie zvládání stresu mají podle Vymětala (2009, s. 114-115) za úkol okamžité snížení reakce organismu na psychickou zátěž, jejich podoba je například větší

soustředěnost na dýchání, pohybová aktivita, vnitřní rozmluva, snaha o vytěsnění aktuálního stresu. Sohst (2016, str. 78) rozšiřuje strategie o velmi často vyhledávané látky – alkohol, drogy a kouření, které přináší krátkodobé uvolnění jedince, avšak při trvalém užívání hladinu stresu naopak zvyšují.

Dlouhodobé strategie zvládání stresu mají podle Vymětala (2009, s. 115) snahu o snížení dané zátěže, která souvisí s vedením správné životosprávy, uspořádáním času, zkoumáním problémů a jejich řešením, rozšiřováním zájmů a koníčků, odpočinkem a dalšími. Čevela et al. (2009, s. 55-57) shrnuje, že stres se může minimalizovat snahou o odstranění příčin a ne následků. Doporučuje k odstranění příčin stresu fyzické a psychické cvičení, relaxační techniky apod. Na druhou stranu uvádí, že mnoho lidí využívá kouření a alkohol jakožto látky uklidňující jejich psychické rozpoložení. Kouření a alkohol jsou návykové látky a jejich časté užívání jen zhorší jejich dosavadní stav a v žádném případě neřeší jeho příčiny.

Coping v překladu zvládání stresu zahrnuje reakci jednotlivce na určitý stresor nazývané situační zvládací strategií nebo dispoziční zvládací styl, kdy se jednatel vyrovnává se stresory aktivními v různém časovém úseku nebo situacích podle Mandincové (2011, s. 43).

Autorka dále zmiňuje třetí skupinu pojmenovanou vyhýbavé zvládání, který je charakteristický vymezením stresových situací pomocí odvrácení pozornosti nebo snahou změnit vlastní myšlenky.

Tabulka 1 pod textem přehledně rozděluje krátkodobé a dlouhodobé strategie, které vedou ke snížení nebo ovládnutí stresových situací.

Tabulka 1 Strategie zvládání stresu

STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ STRESU	
Krátkodobé	Dlouhodobé
<ul style="list-style-type: none"> • Práce s dechem (prohloubit dýchání) • Voda (napít se, ochladit krční tepny) • Pohyb (projít se) • Vnitřní monolog • Záměrný odklon pozornosti jinam • Čas („počítání do desíti“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Správná životospráva (jídlo, pití, režim spánku, odpočinku...) • Plánování • Kontrola a případně změna přístupů vyvolávajících stres • Analýza problémů osvojení si systematického řešení problémů • Kognitivní přerámcování (změna vnitřních negativních vlastních výroků o sobě samém na pozitivní monology) • Pěstování zájmů a zálib • Pohyb, pravidelná tělesná činnost • Péče o mezilidské vztahy, otevřená komunikace • Rozšiřování schopností, dovedností, kvalifikace, kompetence • Relaxační cvičení

Zdroj: Vymětal (2009, s. 114 - 115)

V tabulce 1 autor přehledně shrnul různé postupy jak zvládnout stresové situace. Ať už krátkodobé nebo dlouhodobé. Krátkodobé strategie mají skvělou výhodu, že se snaží tělo ochránit před přílišným stresem při pocítění prvního stresoru. Pro podporu a správné fungování krátkodobých postupů je nutné zdokonalovat dlouhodobé strategie.

Zvládání stresu se podle Báštecké (2009, s. 56-58) dělí do tří hlavních strategií zvládání těžkostí: aktivní na úrovni chování (zaměření osoby na zvládnutí stresové situace), aktivní na úrovni myšlení (snaha osoby o ohodnocení situace a jejího prožitku) a vyhýbání (neochota osoby postavit se problému čelem). Naopak Vymětal (2009, s. 115-116) uvádí další tři metody, které ovlivňují útočící stresové podněty pomocí změny situace. První metoda je snaha o redukování nebo odstranění zátěže a to pomocí uvědomění nebo nastavení priorit. Zdokonalení v plánování času, zajištění podpory při řešení problému, správné delegování

úkolů na ostatní lidi. Druhou metodou je cesta jak změnit sám sebe. Důležité při této metodě je poznat a změnit vlastní nevhodné postoje či chování, které danou situaci zhoršují. Nároky kladené na vlastní osobu by měly být realistické a splnitelné. Aktivně posilovat svoji vnitřní odolnost vůči stresorům z okolí. Dále také „kognitivní přerámcování“ což je identifikace a změna špatných vnitřních myšlenek o vlastní osobě na pozitivní monology. Třetí metodou je snaha o mírnění aktivity vlastní stresové reakce. Nauka a praktikování relaxačních metod, sport, fyzická námaha atd.

Metody Vymětala (2009, s. 114-115) doplňuje Huber (2009, s. 30) o zásadní myšlenku čerpanou z čínské moudrosti. Snaží se vysvětlit, že pro dosažení pocitu štěstí potřebuje lidský organismus střídání napětí a uvolnění, ale u každého jedince se jedná o odlišnou míru. Proto je každé vnímání stresorů individuální. Uvádí jako příklad prokrastinaci, která je součástí každého člověka, a následnou úlevu při zdolání odsouvaných problémů.

Na rozdíl od Vymětala (2009, s. 114-115) a Hubera (2009, s. 30), kteří popisují metody zvládnání stresových situací se Báštecká (2009, s. 56-58) věnuje osobním charakteristikám. **Vnímání soudružnosti světa** je název, který charakterizuje lidskou míru prožitku důvěry v předvídatelném prostředí, ve kterém situace plynou podle reálného předpokladu. Skládá se ze tří oblastí: srozumitelnost (popisuje míru vnímání událostí, zda mají logický řád a strukturu), zvladatelnost (popisuje míru domněnky člověka, že dané situace dokáže zvládnout) a smysluplnost (je míra prožitku smyslu života a odůvodněnou přítomnost ve výzvách života). **Umístění vlivu** se vyznačuje ovlivňováním zvládnání těžkých životních situací, a jestli člověk pozitivní situace připisuje svému vlastnímu jednání nebo okolnostem jako jsou například náhoda, štěstí, situace ovlivněná třetí osobou. **Tvrdość v zátěži** vyjadřuje existenciální odvahu, která je viditelná v chování. **Vnímání vlastní zdatnosti** – je chápáno jako přesvědčování lidí o jejich vlastních schopnostech a budování sebevědomí, které napomáhají řešit životní situace. **Optimismus** je vlastnost, postoj nebo osobnostní rys, díky kterému jsou události nebo skutečnosti spatřované v jiném, lepším světle.

V tabulce 2 jsou popsány všechny úrovně změny, které jsou pro lidský organismus brány jako stresory. Ke každé úrovni je následně přiřazena i metoda, jak daný stresor ovládnout.

Tabulka 2 Cesty ke zvládnání stresu

CESTY KE ZVLÁDÁNÍ STRESU	
Úroveň změny	Metoda
Stresové faktory (změna situace)	<ul style="list-style-type: none"> • Odstranění nebo redukce zatížení • Delegování • Definování priorit • Plánování času • Hledání podpory
Já (změna sebe sama)	Poznání vlastních postojů a hodnotových přístupů, které situace zhoršují, a jejich změna: <ul style="list-style-type: none"> • Kontrola a změna negativních myšlenek, kognitivní přerámcování • Realistické nároky na sebe • Zvyšování odolnosti vůči stresu
Stresové reakce (Utlumení míry vzrušení)	Osvojení a praktikování technik ulehčení od stresových jevů: <ul style="list-style-type: none"> • Uvolnění (relaxace, sport, fyzická námaha) • Rozptýlení, obrácení pozornosti jinam

Zdroj: Vymětal (2009, s. 115 - 116)

Výše uvedená tabulka znázorňuje metody, které nejen pomáhají zvládat stresové situace, ale vede také k zamyšlení nad situacemi, které mohou nastat, a jak jim předcházet. Nebo jak nejlépe dané situace vyřešit.

Dalšími možnostmi, jak se vyrovnávat se stresem podle Vymětala (2009, s. 116-117) jsou antistresové programy a psychologické techniky. **Antistresové programy** jsou různá cvičení, postupy, praktiky, které se snaží usměrňovat škodlivé účinky stresu. Zaměřují se na rozvoj přiměřených životních aspirací (snaha o seberealizování, správné využití volného času), budování zdravého sebevědomí a sebeprosazení a rozvoj plnohodnotných partnerských vztahů. Další možností vyrovnávání je **psychologická autoregulační technika**. Tato technika je založená na principu cvičení, kdy po vyšší fyzické zátěži následuje tělesné i psychické zklidnění, normalizace vegetativních funkcí a zlepšování kvality spánku. Cílem této techniky je odstranění napětí, fyzická i duševní autorelaxace, křečovitost, odstraňování negativních emocí. Nejčastěji se v praxi používá jóga, meditační cvičení, autogenní trénink.

Důležité pro dnešní společnost je zamyšlení se nad tímto problémem, který se stal v současnosti velkým fenoménem. Naučit se odměňovat jak své okolí tak i sám sebe. Snažit se zbavovat závislostí, strachu, neřešitelných starostí a naopak začít odpočívat, vzdělávat se, poznat své vnitřní já a nezakládat své mínění pouze na materiálních věcech.

V souvislosti se stresem je pojetí významu ve smyslu zvládnání reakcí pomocí určitých strategií nebo stylů na zátěžovou situaci. Podle společnosti Flanders Health (2017) zavedl tento termín do psychologického prostředí Abraham H. Maslow (1970), který rozlišoval expresivní chování častěji nemotivované (zpravidla spontánně neuskutečnitelné a určováno silami uvnitř osoby spíše než jeho prostředím) a zvládnání chování, které je vždy motivováno (usiluje o uspokojení potřeby člověka, je obvykle vědomé, naučné a určované vnějším prostředím a vždy motivované nějakou potřebou deficitu).

Copingem jako fenoménem dnešní doby se zabývají Ellen et al. (2016, s. 3). Vysvětlují, že obvykle je živý systém napaden, ohrožen nebo poškozen, ale pokud "bojuje zpět" pokouší se obnovit osobní škody a snaží se zůstat neporušený. Ale protože je živým systémem, předmětem těchto rozsáhlých re-balančních procesů není pouze odstranit zranění a udržovat homeostázu. Snaží se také dosáhnout svých nejbližších cílů a využívat výměnu stresorů s prostředím jako zdroj růstu a rozvoje.

Ellen (2016, s. 3) charakterizuje coping – zvládnání stresu jako živý systém, který je napaden, ohrožen nebo poškozen a snaží se bojovat se stresem a zůstat tak nepoškozený. Vymětal (2009, s. 115-116) souhlasí s Ellenem (2016, s. 3) a zároveň doplňuje, že zvládnání stresu představuje odolnost vůči zátěžovým faktorům a situacím, kterým se organismus může bránit pomocí metod ať už krátkodobých nebo dlouhodobých. Představuje tři metody odstranění zátěže, změnit sám sebe a snaha o mírnění aktivity vlastní stresové reakce. Báštecká (2009, s. 56-58) doplňuje Vymětala, že v oblasti psychologie se klade velká pozornost hlavně osobním charakteristikám, pomocí kterých snáze zvládají řešit zátěžové situace. Od prezentace zvládnání stresových situací výše uvedených autorů se notně liší Huber (2009, s. 42) s myšlenkou, že k dlouhodobému zlepšení zvládnání stresových situací nestačí pouze používat relaxační techniky a vytvářet okolo sebe nestresující prostředí. Naopak podle autora je důležité klást vyšší pozornost na vlastní osobu, umět zacházet sám se s sebou a se svým volným prostorem.

Asertivní chování

Lidé se obecně snaží podle Blatného (2010, s. 43) laicky charakterizovat chování druhých pomocí vlastností jako uzavřený, agresivní, bázlivý, prudký atd. Tyto vlastnosti jsou vrozené nebo získané způsoby k jednání v určitých situacích.

Výhody asertivního chování uvádí Praško et al. (2007, s. 26-29) na základě čtyř druhů komunikačních stylů, které jsou pro přehlednost uvedeny v Příloze I, protože je nejjednodušší dané problémy řešit ihned a neodkládat je na později. Ignorováním svého okolí sice krátkodobě oddálí řešení nepřijemných konfliktů, ale tento způsob vede ke zvyšování napětí.

V tabulce jsou krátce charakterizovány základní postoje komunikačních stylů a jejich možné důsledky. Nejlépe jsou hodnoceny dopady asertivního chování, které naopak vede k plnému psychickému zdraví. Toto tvrzení podtrhává i Jiřincová (2010, s. 73), která zdůrazňuje, že správná vzájemná komunikace na pracovišti minimalizuje možný zdroj stresu.

Charakteristika asertivního chování se podle Praška et al. (2007, s. 26-29) vyznačuje odpovědností za své jednání. Asertivní lidé vědí, co chtějí a jakým způsobem svého cíle dosáhnou. Jsou to aktivní jedinci, kteří se snaží vyhýbat agresivnímu chování a manipulaci s druhými. Nepovyšují se a ani se neponižují, naslouchají druhým a umí uznat svoji vlastní chybu. Jednají srozumitelně a na okolí působí vyrovnaně a uvolněně. Asertivita zlepšuje vnímání stresových situací, v opačném případě se stres projeví na zvyšující se frustraci, zdravotních komplikacích a neoblíbenosti u okolí způsobené neustálým negativním myšlením a postojem.

Tyto definice podtrhuje i sdělení Nováka et al. (2012, s. 36-37). Podle autora pasivně vystupující lidé nejsou schopni jasně a stručně vyslovit svá přání a potřeby. Stejně je pasivní jedinec neschopný čelit požadavkům druhých. Agresivní lidé se snaží docílit svých cílů na úkor druhých. Oproti tomu asertivně jednající lidé přesně vědí, co chtějí a jak to získají. Jsou to pozitivně jednající lidé s dostatečným sebevědomím, kteří jsou ochotni změnit svůj postoj či názor na základě rozumných argumentů.

Asertivní chování jako nejvhodnější prostředek pro vyjádření svých myšlenek, názorů a potřeb sděluje i Hadfield (2012, s. 20). Asertivní člověk dokáže v klidu svému okolí přednést své potřeby a zároveň stanoví míru chování okolí k jemu samotnému, přijímá pochvalu i kritiku, nepovyšuje se, nedominoval nad druhými a je otevřen názorům okolí. Sebevědomí asertivního člověka umožňuje rozhodovat se a přijímat zodpovědnost za své slova a skutky. Oproti tomu agresivní člověk je charakterizován jako arogantní a energický, odhodlaný prosadit si svoji cestu nebo vytyčený cíl psychickým násilím. Agresivního člověka charakterizuje také hrubé vystupování, sarkasmus a obviňování okolí.

2.3 Metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení, které povedou ke zlepšení zvládnání stresových a zátěžových situací vojáků z povolání, a to konkrétně létajícího personálu 24. základny Dopravního letectva Praha – Kbely. Dílčím cílem práce je zjistit současný stav stresových a zátěžových situací u příslušníků této letecké základny.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část byla tvořena sběrem dat a zdrojů z internetových článků, odborných publikací, které se zabývají obdobnou tematikou. Po rešerši obecné literatury se bakalářská práce zaměřila na zdroje stresu a jeho příčiny. Dlouhodobým působením negativních zdrojů na lidské tělo vznikají zdravotní problémy a to jak fyzické, které jsou brzy viditelné, tak i psychické, jenž nastupují pomaleji, ale se silnějším efektem působení na lidský organismus. V teoretické části byly rozepsány i metody předcházení stresovým situacím, zvládnání těchto situací a v poslední řadě ovládnání stresorů ve svůj vlastní prospěch.

Po dokončení teoretické části se bakalářská práce zaměřila na zpracování praktické části. Vhodnou institucí, kde správně aplikovat a zpracovat získané informace z teoretické části byla Armáda České republiky (dále již jen AČR). Data pro zpracování praktické části byla získána z letecké základny a to komparací dat získaných mezi létajícím personálem s vyjádřeními poskytnutými jejich nadřízenými. Údaje o vybrané instituci byly převzaty především z originálních webových stránek a dále od tiskové mluvčí instituce. Empirická část práce byla založena na kvalitativní (formou strukturovaného rozhovoru) a kvantitativní (formou tištěných dotazníků) metodě.

Dotazníkové šetření

Před tiskem finální podoby dotazníků proběhla dne 13. března 2018 v kanceláři NŠ 24. křDL konzultace s 5 odborníky jednotlivých funkcí létajícího personálu. V rámci konzultace byly projednány všechny otázky dotazníku. Cílem bylo zjistit, zda jsou jednotlivé otázky kladeny správně a srozumitelně. Zástupci jednotlivých funkcí se nabídli, že dotazníky navíc projednají s kolegy na pracovištích a podají autorce práce zpětnou vazbu o případných nedorozuměních nebo požadavcích na změnu v odborné terminologii. Připomínkový dotazník byl navrácen dne 20. března 2018 autorce práce. Na základě připomínkových textů v dotazníku, byla provedena korekce drobných odlišností a doplněna správná terminologie.

Dotazník, který je přílohou III této bakalářské práce, byl rozdan dne 21. března 2018 po předchozí domluvě náčelníkům štábu 241. dlt, 242. tslt a 243. vrlt 24. zDL v tištěné podobě dohromady ve sto výtiscích. Jednotliví náčelníci štábu oslovili své podřízené, aby přijaté dotazníky pravdivě vyplnili. Podřízení souhlasili, ale pouze pod podmínkou zanechání anonymity. Zaměstnancům byla tedy přislíbena naprostá anonymita nejen kvůli jejich ochraně, ale i z důvodu získání pravdivých odpovědí a názorů. Dotazník obsahoval celkem 18 otázek rozdělených do dvou oblastí. První okruh otázek se zaměřil na výskyt příčin stresu. Jednotlivé otázky mapovaly takové oblasti jako například spokojenost se současnými podmínkami pro výkon funkce, zhodnocení pracovního týdne, časovou přítomnost stresu, příčiny stresu, pracovní atmosféru na pracovištích, komunikaci na pracovišti, závislost kariéry na faktorech, míru důvěry k nadřízenému, práci nad základní týdenní fond pracovní doby, vnímání celkové únavy, příznaky únavy, míru důvěry k nelétajícímu personálu, stresující situace a způsoby vyrovnání se se stresem. Na každou otázku, kromě dotazu na příčiny stresu, měli respondenti zvolit jen jednu odpověď. U většiny otázek měli možnost použití odpovědi „jiné“. Tato možnost sloužila respondentům, kteří nezvolili z nabízených odpovědí nebo chtěli vyjádřit vlastní myšlenku. Dotazovaní, kteří vybrali spíše negativně zaměřenou odpověď, měli uvést důvod této volby.

Druhý okruh se týkal sociodemografických otázek. Tato část se skládala ze 4 otázek zaměřených na pohlaví a věk respondentů, nejvyšší dosažené vzdělání a odsloužené roky u 24. zDL. S respondenty proběhla domluva ohledně termínu vyplnění dotazníku k 3. dubnu 2018 na učebnách příslušných letek, kde si je autorka práce převzala. Návratnost dotazníků byla 100 %, což znamená vyplnění všech rozdaných dotazníků. Tato nečekaná aktivita respondentů nasvědčuje zájmu o rozebíranou problematiku.

Vyhodnocení dotazníků

Pro vyhodnocení výskytu a příčin stresu respondentů a sociodemografických otázek v organizaci bylo využito sečtení dat a jejich následné přepsání do programu Microsoft Excel 2010. Za pomoci zjištěných výsledků, bylo vytvořeno v programu Microsoft Excel grafické znázornění mapované oblasti v podobě sloupcových grafů s procentuálním vyjádřením. Negativní vyjádření nebo volná možnost odpovědi respondentů „jiné“ vedli k identifikaci daného problému a k následnému vytvoření doporučení.

Osobnostní charakteristiky respondentů

Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že létající personál je složen ze značného nepoměru mužů, kterých je 84 % a jen 16 % žen. Zastoupeny jsou všechny věkové kategorie, avšak nejpočetnější je skupina (47 %) ve věku v rozmezí 30 – 39 let. Postupně pak následuje skupina 30 % zaměstnanců ve věku 40 – 49 let, 16 % představují vojáci ve věku 19 – 29 let a posledních 7 % tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 50 – 59 let. Všechny sociodemografické otázky jsou v grafickém znázornění uvedeny v Příloze V této práce. Z Přílohy V je zřejmé, že 63 % dotazovaných má vysokoškolské magisterské vzdělání popřípadě vyšší. Střední odborné vzdělání s maturitním vysvědčením má 19 % respondentů,

dále pak 16 % má vysokoškolské bakalářské studium a 2 % respondentů vystudovali vyšší odborné vzdělání. Žádný z dotazovaných respondentů nemá střední odborné vzdělání s výučním listem.

Strukturované rozhovory

Druhá metoda pro získání dat ke zpracování praktické části byla realizována formou pěti strukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly distribuovány náčelníkům štábu jednotlivých letek, náčelníku štábu 24. křDL a náčelníku štábu 24. zDL dne 20. března 2018 v tištěné podobě. Rozhovor s náčelníkem štábu proběhl v 8:00 hodin v klidném prostředí jeho kanceláře a trval 25 minut. Rozhovor s náčelníkem štábu 24. křidla se konal od 9:00 hodin na terminálu základny a trval 23 minut. S náčelníky štábu jednotlivých letek probíhaly rozhovory na letištním klubu základny. NŠ 241. dlt odpovídal na otázky uvedené v rozhovoru od 10:20 do 10:43 hodin. Rozhovor s NŠ 242. tslt se konal od 10:50 do 11:08 hodin. Poslední rozhovor s NŠ 243. vrlt začal od 11:15 hodin a trval 19 minut. Pozice náčelníka štábu 24. základny Dopravního letectva je od srpna roku 2017 zastoupena hodností plukovníka, který slouží pro potřeby AČR 29 let – v této práci bude nazýván jako manažer 1. Náčelník štábu 24. Křídla 24. základny Dopravního letectva – manažer 2, v hodnosti podplukovníka slouží pro potřeby AČR už 35 let a z toho 24 let vykonává činnost na vojenské základně ve Kbelích. Náčelník štábu 241. letky 24. zDL – manažer 3 v hodnosti majora slouží pro potřeby AČR 36 let a z toho 19 let slouží na 24. základně Dopravního letectva. Náčelník štábu 242. transportní letky 24. základny Dopravního letectva – manažer 4 v hodnosti majora slouží v AČR již 28 let a na základně vykonává svoji činnost od roku 2003. Náčelník štábu 243. vrtulníkové letky 24. základny Dopravního letectva – manažer 5, je v současné době v hodnosti majora a pro potřeby AČR slouží 27 let, z toho 15 let je příslušníkem 24. zDL. Otázky použité v rozhovoru byly připraveny tak aby byly použitelné pro následnou komparaci s výstupy dotazníkového šetření provedeného mezi podřízenými. Všechny rozhovory byly rozděleny do 15 otázek týkajících se zabývanou problematikou a základními osobními údaji. Otázky v rozhovoru byly až na malé odlišnosti shodné s otázkami položenými v distribuovaných dotaznících a jejich cílem bylo získání druhého pohledu na rozebíranou tematiku.

Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení vznikaly za pomoci vyhodnocení dotazníků a strukturovaných rozhovorů, ale také za pomoci internetového průzkumu. K formulaci doporučení pomohla výzkumná metoda komparace. Tato metoda byla použita při porovnání výsledků dotazníkového šetření provedeného mezi létajícím personálem a strukturovaných rozhovorů s náčelníky štábu, jakožto řídicími manažery.

3 Praktická část

V empirické části se v první podkapitole představí Armáda České republiky, základní rozdělení a její celková struktura. Následně bude představen konkrétní vojenský útvar, ve kterém probíhal sběr dat pro vytvoření praktické části a oblast týkající se zaměstnanců a jejich personálního rozdělení. Praktická část realizovaná pomocí anonymního dotazníkového šetření mapuje názory a postoje zaměstnanců v oblasti stresu, zátěže, únavy, komunikaci na pracovišti, důvěru k nadřízenému a celkovou spokojenost na útvaru. Dále je praktická část řešena formou strukturovaných rozhovorů. Otázky použité v rozhovoru jsou připraveny pro následnou komparaci mezi výstupy z dotazníků podřízených přenesenými do grafů a subjektivními názory nadřízených leteckého personálu. Na základě získaných informací z výstupu praktické části budou v závěrečné části navržena doporučení, která mohou vést ke zlepšení stávající situace.

3.1 Armáda České republiky

Armáda České republiky uvádí na svých oficiálních internetových stránkách (AČR, 2018), že je největší ze tří základních složek Ozbrojených sil České republiky a slouží především k obraně státu a ochraně obyvatelstva. Druhou složkou je kancelář prezidenta republiky a třetí pak Hradní stráž. Generální štáb AČR je hlavním řídicím prvkem AČR, který vykonává svojí působnost prostřednictvím NGŠ (náčelníka Generálního štábu) a jeho zástupců. Součástí Generálního štábu jsou dále podpůrné prvky a specializované koncepční, metodické a řídicí organizační útvary představované speciálním štábem, osobním štábem, kanceláří Generálního štábu, ředitelstvím speciálních sil, sekcí rozvoje sil, sekcí plánování schopností, sekcí podpory, agenturou personalistiky a finanční správou AČR. Přímým velením jednotlivým útvarům AČR je pověřeno velitelství vzdušných sil a velitelství pozemních sil. Velitelství výcviku – Vojenská akademie má pak odpovědnost za realizaci veškerých forem rezortního vzdělávání a rozvoj doktrinní soustavy.

Velitelství Vzdušných sil AČR má jak uvádí na webových stránkách (AČR, 2018) hlavní úkol obranu vzdušného prostoru státu. Jednotky vzdušných sil tento úkol plní na základě integrovaného systému protivzdušné a protiraketové obrany NATO (NATINAMDS). V mírovém stavu vzdušné síly zabezpečují službu pátrání a záchrany, v rámci které pomáhají posádkám letadel v nouzi. Dále jsou součástí integrovaného záchranného systému pro pomoc při katastrofách a živelných pohromách. V případě ozbrojeného konfliktu jsou jednotky vzdušných sil vyčleněny k vybojování vzdušné nadvlády, přímé bojové podpoře pozemních sil a také k průzkumu a zajištění letecké přepravy vojáků a zásobování vojska.

Detailně rozpracovaná organizační struktura AČR, jako součást celého rezortu Ministerstva obrany, ve které jsou zakresleny i kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž je zobrazena na Obrázku 1 v Příloze II. Na Obrázku 1 je vyobrazeno, kterým nadřízeným stupňům je 24. zDL podřízena a se kterými dalšími útvary náležejícími organizačně do vzdušných sil je na stejné úrovni.

24. základna Dopravního letectva

Využití kbelského letiště podle oficiálních internetových stránek (24. zDL, 2018) Československými armádními letci je spojeno se vznikem našeho samostatného státu v roce 1918. První letecká jednotka, která zde působila, byla začleněna do Leteckého pluku 1. Od té doby se na letišti ve Kbelích vystřídal několik letecký útvarů. V roce 1993 byl dopravní letecký pluk sloučen se zabezpečovacími prvky letiště do organizační struktury nazvané letecká základna. Ta se postupně cestou mnoha organizačních změn přetransformovala do podoby dnešní 24. základny Dopravního letectva, nesoucí od roku 1996 historický název T. G. Masaryka. Základna je provozována jako vojenské neveřejné letiště. Je nejstarším

provozovaným vojenským letištěm na území ČR. Situačně je umístěna jedenáct kilometrů od Pražského hradu a její důstojnou a z velké dálky viditelnou dominantu představuje historická budova kbelského majáku. Hlavním prvkem letištní plochy je dva tisíce metrů dlouhá a pětáctýřicet metrů široká vzletová a přistávací dráha.

Letecká základna podle hlavních úkolů uvedených na internetových stránkách organizace (24. zDL, 2018) zajišťuje leteckou přepravu vojsk a materiálu nejen na území ČR, ale i přepravu vojáků a materiálu do zahraničních misí. Dalším významným úkolem je zabezpečení přepravy ústavních a vládních činitelů a plnění ostatních úkolů ve smyslu zákona číslo 219/1999 Sb. Svoji profesionalitu prokazují příslušníci základny při letecké pátrací a záchranné službě (SAR – Search and Rescue). SAR představuje službu, která se poskytuje letadlům v nouzi nebo posádkám havarovaných letadel (AČR, 2018). Ta v případě neštěstí vysílají signál a úkolem pátracích vrtulníků základny je, podle přijatých informací, havarovaný stroj vyhledat. Na palubě letištních vrtulníků vyčleněných pro službu SAR jsou přítomni i dva záchranáři se speciálním výcvikem ve slaňování, potápění a horolezectví, kteří mohou poskytnout rychlou stabilizaci pacienta a potřebnou první pomoc. Dále základna podle internetových stránek (24. zDL, 2018) zajišťuje lety ve prospěch rezortu Ministerstva zdravotnictví České republiky, konkrétně pro transplantační program Institutu klinické a experimentální medicíny, Centrum kardiovaskulární a transplantační chirurgie a FN Motol. V časové tísní je mnohdy letecká přeprava jedinou možností přepravy orgánu v rámci ČR. Další významným úkolem základny, plněným ve prospěch Ministerstva zdravotnictví, je zabezpečení Letecké záchranné služby v Karlovarském a Plzeňském kraji ze stanoviště bývalého vojenského letiště v Plzni-Líních. Zde je k dispozici vrtulník W-3A Sokol neustále připravený k záchraně lidského života se stanoveným limitem vzletu do tří minut ve dne a do deseti minut v noci, a to za jakéhokoliv počasí. Tříčlenná posádka vrtulníku je doplňována lékařem a sestrou z Odboru letecké záchranné služby a urgentní medicíny AČR. K dispozici je i technický personál zabezpečující provoz vrtulníku na stanovišti. Dnem 1. 1. 2017 bylo poskytování služby LZS rozšířeno i o Jihomoravský kraj, které je zabezpečováno ze stanoviště dislokované na bývalém vojenském letišti v Bechyni druhým strojem W-3A Sokol v naprosto stejném režimu a při totožném personálním obsazení jako je na stanovišti v Plzni-Líních. Ke zvláštním úkolům základny patří lety v rámci humanitárního programu MEDEVAC, který je primárně určen pro vážně nemocné a postižené z válkou zasažených oblastí jako je Pákistán, Afghánistán, Irák, Libye, Kosovo, Sýrie apod., pro které je za stávajících okolností nutná péče v jejich zemi nedostupná. Za zmínku stojí i některé mediálně známé lety, jako je evakuace českých občanů z Japonska, přeprava humanitární pomoci Nepálu, přeprava sportovců na Olympijské hry nebo již několikrát opakovaná přeprava koně Převalského z pražské ZOO do Mongolska.

Z celkového počtu šesti letek, základních organizačních prvků letecké základny, je přímá letová činnost realizována letkami třemi, lišícími se dle provozované letecké techniky. 241. dopravní letka provozuje letouny Airbus A-319CJ, Jak 40 a Challenger C1 601. 242. transportní a speciální letka disponuje transportními letouny CASA C-295 M a letouny L-410 Turbolet v několika modifikacích. 243. letka je vybavena vrtulníky Mi-8, Mi-17 a W-3A Sokol. Zbývající letky zajišťují opravy letecké techniky, pozemní zabezpečení letového provozu, logistické zabezpečení a ochranu základny. Letový plán kbelské základny je denně sestavován dle aktuálních požadavků oprávněných žadatelů o leteckou přepravu.

3.2 Šetření a jeho vyhodnocení

Kvantitativní metoda - dotazníkové šetření

Jak píše Vášťíková (2014, s. 73), dotazování je nejrozšířenější metoda využívaná při sběru informací. Dotazník musí být pečlivě strukturován a vyzkoušen v pilotním výzkumu. Následně je potřeba podle autorky odstranit veškeré nedostatky, zjištěné v předvýzkumu. Tvrzení autorky rozšiřuje Kozel et al. (2011, s. 205), který sděluje, že strukturovaný dotazník musí mít pevné logické rozdělení a jeho znakem jsou otázky složené z uzavřených počtů možných odpovědí.

Hlavní oblast dotazníkového šetření se zaměřila na výskyt příčin stresu. Jednotlivé otázky mapovaly následující oblasti: spokojenost se současnými podmínkami pro výkon funkce, zhodnocení pracovního týdne, časovou přítomnost stresu, příčiny stresu, pracovní atmosféru na pracovištích, komunikaci na pracovišti, závislost kariéry na faktorech, míru důvěry k nadřízenému, práci nad základní týdenní fond pracovní doby, vnímání celkové únavy, příznaky únavy, míru důvěry k nelétajícímu personálu, stresující situace a způsoby vyrovnání se se stresem. Na každou otázku, kromě příčin stresu, měli respondenti zvolit jen jednu odpověď. U většiny otázek měli možnost použít odpověď „jiné“. Tato možnost sloužila respondentům, kteří nezvolili z nabízených odpovědí, nebo chtěli vyjádřit vlastní myšlenku. Dotazování, kteří vybrali spíše negativně zaměřenou odpověď, měli uvést důvod zvolení.

Druhý okruh se týkal sociodemografických otázek. Druhá část se skládala ze 4 otázek, které se zaměřily na pohlaví a věk respondentů, nejvyšší dosažené vzdělání a odsloužené roky u 24. zDL.

Spokojenost se současnými podmínkami pro výkon práce

První otázka hlavní části dotazníku mapovala spokojenost respondentů se současnými podmínkami pro výkon práce. Jak je z přílohy IV patrné je rozdělena do 4 možných odpovědí a první volba rozhodně spokojeno zvolilo 19 % respondentů. S podmínkami je spíše spokojeno 52 % dotazovaných. Důvodem jsou podle respondentů časté změny a operativní řešení úkolů, které berou jako pestré výzvy ke splnění. Jiní respondenti uvádí, že jejich práce je zajímavá a vyžaduje komplex znalostí a zručnosti. Tudiž představuje skvělé propojení manuální a mentální práce. Spíše nespokojeni s podmínkami pro vykonání práce je 14 % respondentů. Nespokojeni jsou respondenti z důvodu nadměrné administrativy. Dále uvádí, že správné využívání intranetu by pomohlo ke zjednodušení a zefektivnění práce a zamezilo by se tak dublování přidělených úkolů. Dotazování dále kritizují špatně definované zákony a rezortní vyhlášky a v neposlední řadě si stěžují na práci prvků logistického zabezpečení základny. Poslední možnou odpověď na hodnocení vlastní spokojenosti se současnými pracovními podmínkami, je rozhodná nespokojenost. Tuto možnost zvolilo 14 % dotazovaných stejně jako u odpovědi spíše nespokojen/a. Dotazování jsou rozhodně nespokojeni se stavem techniky, způsobem prováděného výcviku a někdy i z přístupu nadřízeného. Někteří respondenti mají pocit, že letová činnost a stav letecké techniky jsou na jejich letecké základně okrajovou záležitostí.

Zhodnocení pracovního týdne

Ve druhé otázce se dotazník zaměřuje na zhodnocení pracovního týdne létajícího personálu. V této oblasti dotazníkového šetření mohli respondenti zvolit jednu z pěti nabízených odpovědí. Přičemž jedna odpověď „jiné“ je charakterizována jako volný prostor pro sdělení myšlenek jednotlivých respondentů. Naprostou většinu času se věnují činnostem, které souvisí s mou náplní práce, zvolilo 16 % respondentů. Zdůrazňují však, že obsah jejich práce je stále více vyplňován administrativou, která je pro létající personál nebo letku z jejich pohledu bezvýznamná. Podle výpovědí respondentů by měl létající personál studovat a neustále se zdokonalovat ve výcviku. Druhá možnost a zároveň nejpočetnější skupina 50 % je tvořena respondenty, kteří se spíše věnují činnostem související s jejich náplní práce. Některé zaměstnance od práce odvádějí činnosti, které nesouvisí s jejich pracovní náplní. Tuto možnost zvolilo 27 % dotazovaných. Uvádí, že zaměstnance zatěžuje byrokracie stejně jako u předchozích odpovědí. Mezi byrokracií zařazují i tvorbu měsíčních výkazů odpracované doby jednotlivců. Poslední definovanou volbou možnosti výběru je hodnocení pracovního týdne tak, že se spíše věnují činnostem, které s jejich prací nesouvisí. Tuto možnost zvolilo 5 % dotazovaných. Nejvíce uváděli nadměrnou administrativní zátěž, která podle nich není shodná s jejich funkční (pracovní) náplní. V otázce jiné odpověděla 2 % respondentů, kteří měli stejnou, už vícekrát zmiňovanou výtku k byrokracii a zmiňovali i praktickou pořadovou přípravu létajícího personálu, která se podle odpovědí praktikuje každý týden v pondělí. Létající personál uvádí, že pochodovat umí, a raději by uvítal častější trénování svých dovedností na leteckém trenážeru.

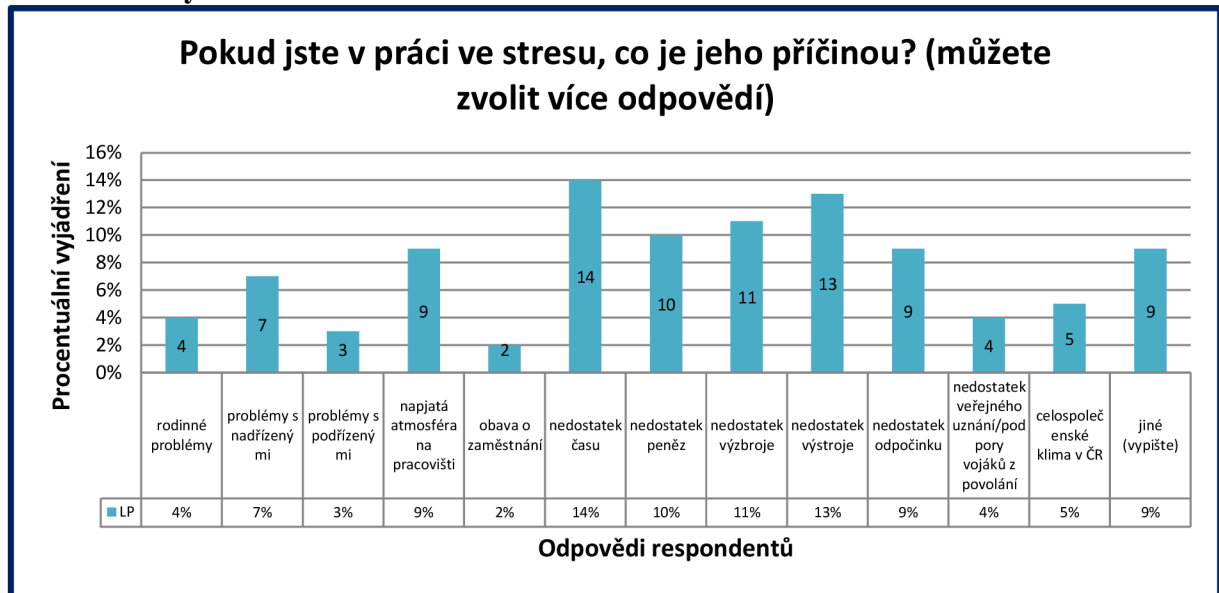
Časová přítomnost stresu

Ve třetí otázce se dotazník zaměřil na časovou přítomnost stresu u dotazovaných respondentů. Otázka umožňovala 6 možných odpovědí a zvolené odpovědi respondentů jsou vyobrazeny v Příloze IV. Jak je z Přílohy IV patrné pouze 10 % dotazovaných respondentů se cítí být stále ve stresu. Další možnou odpovědí je častá přítomnost stresu na pracovišti. Tuto volbu zaškrtno 19 % dotazovaných. Nejpočetněji zastoupenou možností odpovědi se 48 % bylo občasné zažívání stresu na pracovišti respondentů. Zřídka na pracovišti prožívá stres podle odpovědi v dotazníku 17 % vojáků. Někteří respondenti uvedli, že stres zažívají při operativních úkolech s nedostatkem času na dokončení zadaného úkolu. Poslední definovanou odpovědí na otázku časového setkávání se se stresem je, že ho v práci respondenti nikdy nezažili. Tuto možnou odpověď zaškrtno 7 % dotazovaných. Ve volné odpovědi „jiné“ se žádný z účastníků dotazníkového šetření neshledal a jak lze vyčíst z Přílohy IV má tedy tato odpověď nulové procentuální zastoupení.

Příčiny stresu

Ve čtvrté otázce dotazníku uvedeného v Příloze IV s názvem „Příčiny stresu“ se oblast zaměřila na možné příčiny stresových situací. Respondenti měli na výběr ze 13 možných odpovědí. V této otázce si dotazovaní mohli zvolit více odpovědí. V grafu 1 jsou přehledně zaznamenány zvolené odpovědi respondentů.

Graf 1 Příčiny stresu



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu je zřejmé, že dotazovaní respondenti využili možnosti zvolit více odpovědí. Tím pádem získal graf skutečnější informace. První ze 13 možných odpovědí jsou rodinné problémy. Podle 4 % dotazovaných vedou rodinné neshody ke vzniku stresu u dotazovaných. Problémy s nadřízenými jsou příčinou stresu u 7 % respondentů. Problémy s podřízenými jsou však příčinou stresu pouze u 3 % dotazovaných. Napjatá atmosféra na pracovišti je každému jedinci nepřijemná. Výskyt nepřijemné atmosféry na pracovišti uvedlo 9 % dotazovaných. Z obavy ze ztráty zaměstnání se stresují 2 % respondentů. Nejvíce dotazované respondenty stresuje nedostatek času. Hlavně v souvislosti s převzetím úkolu s hraničním časovým termínem. Přestože se za poslední dva roky navýšily vojákům z povolání téměř o 20 % platové prostředky, stěžovalo si 10 % dotazovaných respondentů na nedostatečný příjem finančních prostředků. K této odpovědi vojáci uvádí, že platy vojáků z povolání, jejichž místo výkonu funkce je hlavním město Praha, by měly být vyšší, než u ostatních vojenských útvarů v České republice. Ekonomika neustále roste a výdaje v hlavním městě jsou vyšší než v ostatních posádkách sídlících ve městech na Moravě nebo v jiných českých krajích. Dále vojáky v 11 % stresuje nedostatek výzbroje a ve 13 % nedostatek výstroje. Respondenti uvádí, že jejich výstroj a výzbroj je zastaralá nebo dokonce nedostačující k jejich výkonu funkce. Jelikož na jejich výkonu funkce závisí lidské životy, apelují na nápravu pomocí alespoň minimálního doplnění nové výstroje a výzbroje, potřebné ke správnému a rychlejšímu výkonu jejich práce. Nedostatek odpočinku vede ke stále zhoršujícímu psychickému stavu, který se následně projeví v pracovních činnostech. Na nedostatek odpočinku si stěžovalo 9 % dotazovaných respondentů. Podle nich je to způsobeno nedostačujícím personálním obsazením. Při větším počtu zaměstnanců by se stávající práce a operativní úkoly spravedlivěji rozdělily a všichni by mohli mít více volného času k odpočinku a pro rodinu. Nedostatek veřejného uznání/podpory vojáků z povolání vnímá pouze 4 %. Zároveň uvádí, že tím nemyslí konkrétně létající personál, ale obecně vnímání

vojáků z povolání civilním obyvatelstvem. Celospolečenské klima v ČR stresuje 5 % dotazovaných respondentů. V poslední možné odpovědi „jiné“ vypovídal létající personál o dalších příčinách stresu, které nebyly uvedeny mezi odpověďmi ve čtvrté otázce dotazníku. Z grafu je zřejmé, že tuto možnost zvolilo poměrně vysoké procento 9 % respondentů. Létající personál stresuje strach z neznalosti. Strach z neznalosti definují jako přijetí neočekávané události nebo úkolu, na kterou nejsou řádně připraveni v době, kdy to nejméně očekávají. Personál dále uvádí, že jejich sebevědomí v rámci správného zvládnutí při takové situaci by zvýšil častější trénink na leteckých trenažérech. Jiné zaměstnance spíše stresuje špatný technický stav letecké techniky. Dále dotazované respondenty stresuje lhostejnost armádního systému k řešení skutečných problémů a zároveň si myslí, že vize změny do budoucna je nulová.

Hodnocení pracovní atmosféry na pracovišti

Pátá otázka dotazníku uvedeného v Příloze IV z oblasti vyhodnocení výskytu příčin stresu respondentů v organizaci mapuje hodnocení pracovní atmosféry na pracovišti. Respondenti měli ohodnotit atmosféru na pracovištích za poslední tři měsíce pomocí škály, kdy 1 je označována jako nejlepší a 9 naopak nejhorší. Z Přílohy IV lze vyčíst, že číslem jedna ohodnotilo pracovní atmosféru 7 % dotazovaných. Dále uvedli, že jejich práce je jejich splněným snem a proto se snaží neznepříjemňovat si ovzduší na pracovišti při už tak dost psychicky náročné práci. Nejvíce dotazovaných respondentů, konkrétně 28 % zvolilo číslo 2 a uvedli, že svoji práci mají rádi a rušivý element sice zaznamenávají, ale pouze minimálně. Číslem 3 hodnotí ovzduší na pracovišti 14 % dotazovaných respondentů. Následnou hodnotu, číslo 4, vybralo 9 % dotazovaných. Druhé nejvíce početně zastoupené číslo je 5, které zaškrtno 23 % respondentů. Dále už procenta odpovědí klesají. Hodnotou 6 charakterizuje atmosféru na pracovišti 7 % dotazovaných. Číslo 7 použilo k přiblížení vnímání ovzduší na pracovišti 5 % respondentů. Poslední dvě hodnoty číslo 8 je zastoupeno 2 % odpovědí a číslo 9, jako nejhorší možnost zvolilo 5 % dotazovaných. Létající personál uvedl důvody svého hodnocení pracovní atmosféry. Horší hodnocení uvedli pouze kvůli několika nejmenovaným spolupracovníkům, kteří jednají se svými kolegy neprofesionálně a snaží se manipulovat okolí. Dalším důvodem horšího hodnocení jsou podle respondentů nejisté poměry na pracovišti. Příčinou zhoršující se atmosféry na pracovišti je podle respondentů občas vyskytující se nedostatečná komunikace mezi kolegy, kvůli které následně dochází na pracovišti ke zbytečným konfliktům. Pokud se škála odpovědí rozdělí do tří částí, tak oproti těmto výtkám vyjdou pozitivní výsledky. A to od jedničky do trojky jako vynikající, až spíše dobrou, od čtyřky do šestky jako dobrou a od sedmičky do devítky jako spíše špatnou až nejhorší, vyplyne poměrně pozitivní hodnocení atmosféry na pracovišti. První kladně hodnocenou třetinu zvolilo 49 % dotazovaných respondentů. Podle 39 % dotazovaných je atmosféra na pracovišti dobrá. Poslední třetina, která charakterizuje atmosféru na pracovišti negativním způsobem, je zastoupena 12 % respondentů.

Hodnocení komunikace na pracovišti

Komunikaci s lidmi na pracovišti jinak řečeno komunikaci s kolegy hodnotili respondenti v šesté otázce dotazníku. Otázka umožňuje šest odpovědí, přičemž šestá je možností pro volné vyjádření respondentů. Podle 9 % dotazovaných je komunikace s kolegy na vynikající úrovni. Více než polovina respondentů, přesně 53 % popisuje komunikaci na pracovišti jako dobrou a to bez výjimek. Dobrou komunikaci na pracovišti s výskytem několika záporných výjimek sděluje 23 % dotazovaných respondentů. Jak lze vyčíst z Přílohy IV, nikdo nezvolil odpověď, že komunikace na pracovišti je spíše špatná. Naopak příslušníci létajícího personálu objasňují, proč uvedli v 7 % komunikaci na pracovišti jako velmi špatnou. Dotazovaný personál tvrdí, že někteří jedinci, kteří jsou důležitými články v procesu komunikace, mají asociální

vystupování a z principu nepředávají veškeré potřebné informace. Respektive podle respondentů, nejsou schopni rozlišit důležité informace od doplňujících. Dále létající personál uvádí, že přestože jsou profesionální vojáci, v jejich zaměření by neměla chybět schopnost být empatický. Při náročnosti jejich pracovní náplně, je podle nich nesmírně důležité vymezovat nepříjemné či konfliktní situace. Měli by být k sobě empatictí a navzájem si v práci nebo při vzniklých nečekaných událostech pomáhat. Proto velmi vnímají kolegy, kteří nejsou empatictí ke svým spolupracovníkům a svoji práci berou pouze jako zdroj poskytující finanční prostředky. V poslední možné odpovědi „jiné“ uvádí 7 % respondentů výtky v procesu komunikace. Velký důraz kladou na nedostačující informovanost v rámci pracoviště. Nepřesně nebo neuceleně předané informace zdržují létající personál od včasného plnění daného úkolu nebo události, z důvodu dohledávání relevantních informací. Další závažnou překážkou v procesu komunikace je podle dotazovaných agresivní nebo pasivní styl chování jednotlivců. Létajícímu personálu nejvíce vyhovuje asertivní styl komunikace, který je podle nich přesný, rychlý, srozumitelný a snaží se ho mezi sebou v rámci plnění úkolů aplikovat. Naopak uvádí, že jedinci jednající pasivně nebo agresivně narušují správně fungující proces komunikace a nevědomky tak vytváří na pracovišti chaos a konflikty, které jsou navíc podnícené stresem z důvodu časových termínů plnění přijatých úkolů. Dalším problémem je pro létající personál komunikace s příslušníky oddělení logistiky, které zabezpečuje logistické zabezpečení útvaru. Respondenti dle svého vyjádření nejsou schopni dostát požadavkům oddělení logistiky při předkládání specifikací požadovaného materiálu, který je pro plnění úkolů létajícího personálu nezbytný. Problém vidí především ve zbytečné obsáhlosti formy specifikací. Respondenti sdělují, že pokud by měli plnit požadavky oddělení logistiky, bylo by to na úkor plnění úkolů letového provozu. To by v současné době, kdy je létající personál natolik zatížený nedostatkem času, bylo velmi alarmující pro správné fungování letového provozu.

Závislost kariéry na faktorech

Sedmá otázka dotazníku se zaměřuje na jednotlivé faktory, které podle respondentů ovlivňují kariérní růst. Otázka je umožňuje šest možných odpovědí vzdělání, jazykových znalostí, osobním úsilí VZP, splněním všech podmínek pro kariérní růst VZP, vlivných známostí a v neposlední řadě náhody nebo příznivých okolností. Jednotlivé odpovědi měli respondenti seřadit chronologicky podle jejich subjektivního názoru od nejdůležitějšího. Jako nejdůležitější zvolili respondenti v rámci budování kariéry vlivné známosti a to ve 20 %. Do vlivných známostí uvedli respondenti své nadřízené, jakožto leadery, kteří vedou a vzdělávají své podřízené v práci. Hned po vlivných známostech zařadili dotazovaní v 19 % odpověď splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP. Respondenti uvedli, že při výběru do vyššího služebního zařazení, je komisí hodnoceno dosažené jazykové vzdělání, délka služby ve funkci, účast v zahraničních operacích a způsob jednání s lidmi. Na třetí pozici uvedl létající personál v 18 % náhodu nebo příznivé okolnosti. Jednoduše být ve správný čas na správném místě. Na čtvrtou příčku se 16 % zvolili dotazovaní výši dosaženého vzdělání. Čím vyšší mají respondenti dosažené vzdělání, tím mají větší šance pro případný kariérní růst. Dále je na pátém místě zařazeno osobní úsilí. Podle 15 % odpovědí respondentů, je důležitá vlastní snaha k případnému povýšení, avšak zdůrazňují, že bez splnění alespoň některých požadavků na dané místo je to zcela nemožné. Na posledním šestém místě s 12 % uvedli dotazovaní jazykové znalosti. Dále uvádí, že jazykové znalosti by v civilním sektoru zařadili na třetí místo. Avšak v AČR jsou jazykové požadavky limitovány podle služebního zařazení. Proto, pokud má VZP vyšší jazykové znalosti, než jaké jsou stanovené na žádané pozici, je to pouhá výhoda, nikoliv však důvod upřednostnění takového kandidáta. Pro hodnotící komisi nejsou vyšší jazykové znalosti důležitým faktorem při rozhodování, na druhou stranu při nerozhodném výsledku se k němu přihlíží.

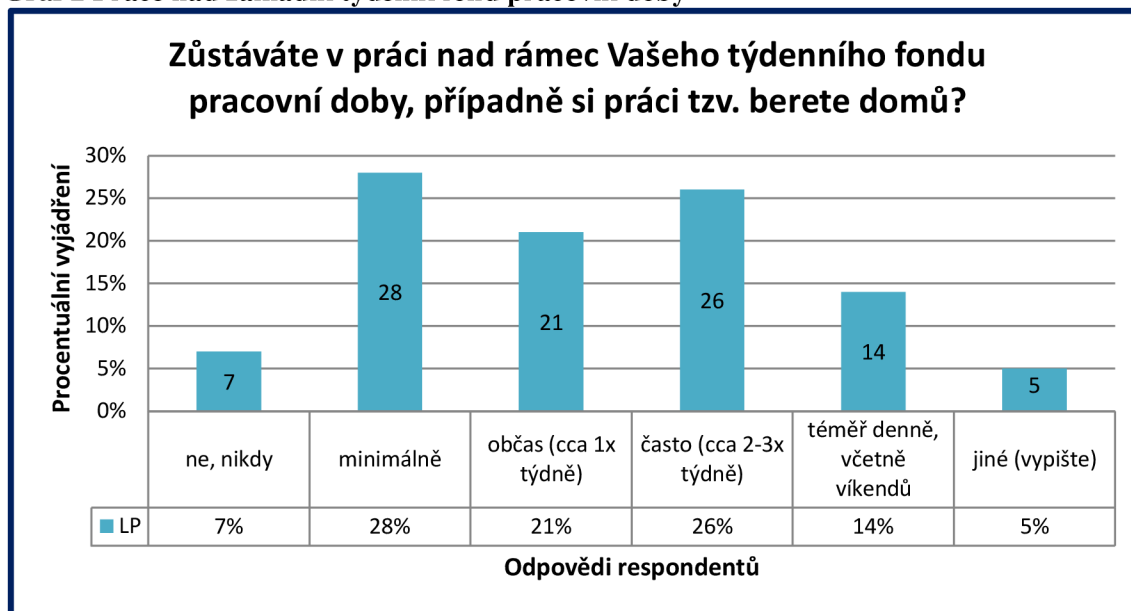
Míra důvěry k nadřízenému

V osmém okruhu dotazník pokládal respondentům otázku, v jaké míře důvěřují svému nadřízenému. Otázka důvěry je rozdělena do pěti odpovědí, kdy měli respondenti vybrat jednu variantu z možností: rozhodně důvěřuji, spíše důvěřuji, spíše nedůvěřuji, rozhodně nedůvěřuji a jiná odpověď. Při negativním hodnocení měli podřízení vyplnit, z jakého důvodu takto hodnotili. Svému nadřízenému rozhodně důvěřuje 51 % dotazovaných respondentů. Druhá nejpočetnější skupina, 37 % respondentů, zvolila, že svému nadřízenému spíše důvěřují. Jak je znatelné z Přílohy IV, všechny negativní možné odpovědi jsou zastoupeny minimálním procentuálním vyjádřením. Spíše a rozhodně svému nadřízenému nedůvěřuje dohromady 10 % respondentů, a to rovným dílem. Možnost „jiné“ pro volné vyjádření odpovědi využila 2 % dotazovaných. V odůvodněních u negativně zaměřených odpovědí a u možnosti „jiné“ létající personál uvedl, že svému nadřízenému nedůvěřuje, protože má na každého jedince jiné měřítko. Respondenti rozvíjejí tuto odpověď, že jejich nadřízený by měl přistupovat rovnocenně ke všem svým podřízeným a neměl by ze své pozice vytvářet z některých zaměstnanců tzv. výjimky. Několik respondentů uvedlo, že svému nadřízenému sice příliš nedůvěřují po pracovní stránce, ale po soukromé stránce mu 100 % důvěřují. Dále si dva respondenti myslí, že je nadřízený nadměrně zaměřený na správný výkon jejich funkce a neustále je kontroluje. Na druhou stranu uvádí, že kdyby jim nadřízený důvod takového jednání vysvětlil, určitě by tím zvýšil jejich důvěru k němu samotnému. Problémem je však podle respondentů, že nadřízený příliš nekomunikuje a právě z toho důvodu mají podřízení pocit, že je na ně nadřízený extrémně zaměřený.

Práce nad základní týdenní fond pracovní doby

Další otázka v dotazníku mapuje oblast vykonané práce nad základní týdenní fond pracovní doby. Otázka umožňuje šest odpovědí, kdy pět odpovědí je předem definováno v časovém vyjádření a poslední šestá možnost je opět volná forma vyjádření respondentů. Z grafu 2 je jasně srozumitelné procentuální vyjádření odpovědí ohledně tzv. práce přesčas létajícího personálu.

Graf 2 Práce nad základní týdenní fond pracovní doby



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu 2 je patrné, že práci nad rámec základního týdenního fondu pracovní doby nikdy nevykonává 7 % dotazovaných respondentů. Nejvíce respondentů, konkrétně 28 % zvolilo odpověď, že v práci přesčas zůstávají, ale jen ve výjimečných případech a to minimálně. Občas, přibližně jednou týdně musí dohánět své pracovní povinnosti po pracovní době 21 % dotazovaných. Druhou nejčastěji zvolenou odpověď vyplnil létající personál v 6 %, a to že zůstává v práci nad rámec jejich týdenního fondu pracovní doby často, přibližně 2 – 3x týdně. Poslední definovanou odpověď, která mapuje téměř denní „přesčasy“ a to včetně víkendů zvolilo 14 % respondentů. V možnosti volného vlastního vyjádření vyplnil létající personál, že v práci zůstávají nad rámec jejich týdenního fondu pracovní doby podle potřeby. To podle nich znamená, při nečekaných úkolech nebo událostí. Dále létající personál uvedl, z jakých důvodů podle nich musí zůstávat v práci nad rámec týdenního fondu pracovní doby. Létající personál tvrdí, že jejich pracoviště jsou vzhledem k celkovému počtu plnění úkolů poddimenzovaná. Navíc uvádí, že příchozím „nováčkům“ trvá velmi dlouho, než se proškolí k samostatnosti plnění úkolů. Na druhou stranu velmi zkušený a dlouho sloužící létající personál, je spíše unavený a vyčerpaný z neustálého předávání svých nabytých zkušeností a zároveň z klasického plnění své pracovní náplně. Proto létající personál neustále apeluje, aby se navýšily tabulky počtů a zaměstnalo se více létajícího personálu. U nově příchozího personálu pak v maximální možné míře využívá možnosti rutinního výcviku na leteckých trenažérech. Tím by se ulehčilo zkušenému personálu a v rámci výcvikových letů by měli více energie na zaškolení začínajícího létajícího personálu v pokročilejších dovednostech. Dalším důležitým faktorem, kvůli kterému zůstávají respondenti v práci nad rámec svého týdenního fondu pracovní doby, jsou neustále navyšující se administrativní požadavky. Respondenti vysvětlují, že tyto požadavky musí vyplnit, ale čas z týdenního fondu pracovní

doby není z hlediska množství administrativy dostačující. Navíc se zmiňovaná byrokracie navyšuje na jednotlivce, pokud některý z kolegů onemocní nebo se zdrží na letu například z důvodu poruchy na letecké technice.

Vnímání celkové únavy

Desátá otázka v dotazníku se zaměřila na vnímání celkové únavy u respondentů. Otázka nabízí 6 možných odpovědí. První až pátá odpověď jsou časově definované a mají vyjádřit, jak často dotazovaní respondenti u sebe vnímají celkovou únavu. Šestá odpověď slouží k volné odpovědi respondentů, kteří si nezvolili z předchozích pěti odpovědí. Jak je z Přílohy IV patrné, nejvíce dotazovaných, 30 % zvolilo odpověď, že u sebe vnímají únavu jednou až třikrát do měsíce. A to jen z důvodu náhlých operativně řešených úkolů, které vyžadují velké soustředění, kvalitní manažerské řízení a v neposlední řadě ten nejlepší možný proces komunikace s vymezením komunikačních bariér. Na druhém místě nejčastějších odpovědí skončily dvě skupiny možných odpovědí. V 26 % odpověděli respondenti, že vlastní pocit únavy vůbec nepociťují. Na druhou stranu, stejné procentuální vyjádření vyšlo i u respondentů, kteří občas pociťují celkovou únavu a to přibližně jednou do týdne. Respondenti, kteří vlastní únavu vůbec nepociťují, uvedli, že jejich práce je pro ně největším koníčkem a nečekané úkoly vnímají jako osobní výzvy. Naopak respondenti, kteří vnímají psychickou i fyzickou únavu, uvádí jako příčinu únavy neustále se navyšující administrativní povinnosti. Dále je z Přílohy IV zřejmé, že je poměrně značné množství dotazovaných často ovlivněno celkovou únavou. Celkem 14 % respondentů uvedlo, že vlastní celkovou únavu vnímají 2 – 3x do týdne. Největší celkovou únavu vnímá 5 % dotazovaných respondentů. Uvedli, že u sebe vnímají psychickou i fyzickou únavu každý den a je to pro ně velmi vyčerpávající, protože se ve své práci musí velmi soustředit na správné vykonání přijatého úkolu. Poslední možnost odpovědi, která slouží k volnému vyjádření vlastních názorů, nezvolil žádný z dotazovaných respondentů.

Příznaky únavy

Další otázkou v dotazníku uvedeného V Příloze III je zjištění možného výskytu příznaků únavy u létajícího personálu. Na tuto otázku měli respondenti odpovědět pozitivně nebo negativně. V případě pozitivní odpovědi, měli uvést případy jejich příznaků únavy. Jak je z přílohy IV patrné, více než polovina dotazovaných respondentů uvedla, že u sebe nevnímají žádné příznaky únavy. Přesné procentuální vyjádření je 63 % zvolených negativních odpovědí. Zbýlých 37 % dotazovaných uvedlo, že na svém těle vnímají fyzické příznaky únavy. Jako nejčastější příznaky uvedl létající personál častou bolest hlavy. Následně respondenty často obtěžuje bolest zad. U tohoto příznaku uvedl létající personál, že se ho snaží zmírnit fyzickou aktivitou i cvičením s fyzioterapeutem nebo rehabilitačním cvičením, ale jejich bolest zad stejně přetrvává. Mezi další příznaky, které u sebe vnímají respondenti, uvedli celkové vyčerpání organismu. Podle nich je to způsobené dlouhými a náročnými lety, při kterých se musí dlouho soustředit a zatěžují tak příliš svůj organismus. Dále uvedl létající personál příznak únavy, nechutenství a zažívací potíže. Respondenti trpící těmito příznaky uvedli, že nedokážou odhalit přesnou příčinu kromě celkové únavy organismu. Několik dotazovaných respondentů uvedlo, že u sebe pozorují poruchy paměti, které jsou dány nedostatkem odpočinku v poměru s působící zátěží na jejich organismus.

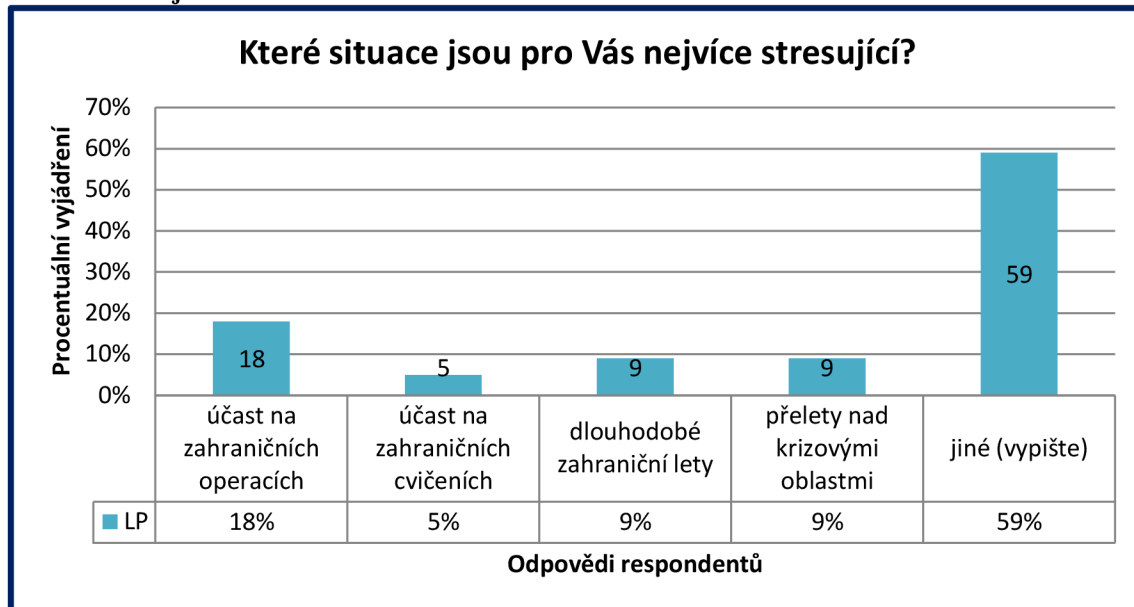
Míra důvěry k nelétajícímu personálu

Dvanáctá oblast dotazníkové šetření zjišťuje míru důvěry létajícího personálu k nelétajícímu zabezpečujícímu personálu 24. základny Dopravního letectva. Na tuto otázku měli dotazovaní respondenti odpovědět pomocí pěti odpovědí. První čtyři odpovědi rozdělují důvěru k nelétajícímu personálu od – rozhodně důvěřuji, spíše důvěřuji, spíše nedůvěřuji a rozhodně nedůvěřuji. U odpovědi spíše nedůvěřuji a rozhodně nedůvěřuji, měli respondenti uvést důvody jejich vybrané odpovědi. Pátá možná odpověď je určena pro příslušníky, kteří si z prvních čtyř odpovědí nezvolili a chtěli vyjádřit své názory k rozebíranému tématu otázky. Z přílohy IV lze vyčíst, že 38 % respondentů rozhodně důvěřuje nelétajícímu personálu při zabezpečení letového provozu. Spíše nelétajícímu personálu důvěřuje 51 % dotazovaných respondentů. Negativně zaměřené postoje respondentů k položené otázce zvolili dohromady 4 % respondentů. Spíše nedůvěřuje a rozhodně nedůvěřuje nelétajícímu personálu 2 % dotazovaných respondentů od každé odpovědi. V poslední možné odpovědi „jiné“ uvedli respondenti důvody, proč takto charakterizovali jejich důvěru k nelétajícímu personálu. Podle létajícího personálu je to práce lidí, práce s lidmi a velmi záleží na tom, jak zodpovědně přistupují k výkonu jejich práce. Podle létajícího personálu by měli být všichni příslušníci zabezpečující letový provoz stejně zodpovědní, ale bohužel se podle respondentů mezi nimi vyskytují jedinci, kteří přistupují ke své práci velmi laxně a v nejhorších případech až lhostejně. Dále dotazovaní respondenti uvedli, že jejich naprostou důvěru má personál, který se stará, opravuje a připravuje leteckou techniku před letem. Na druhou stranu uvedli, že naprosto nedůvěřují příslušníkům, kteří se starají o logistické zabezpečení 24. zDL.

Stresující situace

Dvanáctá otázka dotazníku uvedeného v Příloze III mapuje stresové situace létajícího personálu. Dotazovaní respondenti měli na výběr z pěti možných odpovědí. Čtyři z nich byly přesně definované a pátá sloužila ke sdělení jiných stresujících situací. Graf 3 znázorňuje procentuální vyjádření odpovědí létajícího personálu.

Graf 3 Stresující situace



Zdroj: vlastní výzkum

Podle grafu 3 je pro 18 % stresující situace účast na zahraničních operacích. Mezi tyto zahraniční operace uvádí nejčastěji Úkolové uskupení AČR v misi Resolute Support Mission, která je na území Afghánistánu. Jako další nepříjemnou zahraniční operaci uvádí účast v Leteckém poradním týmu v Iráku. Účast na zahraničních cvičeních je stresovou situací pro 5 % dotazovaných respondentů. Nepříjemné a velmi náročné jsou pro 9 % létajícího personálu dlouhodobé zahraniční lety. Jak je z grafu 3 zřejmé, stejně jako dlouhodobé zahraniční lety jsou nepříjemnými situacemi pro dotazované respondenty přelety nad krizovými oblastmi. Ze všech uvedených otázek v dotazníku nejvíce respondentů zvolili poslední možnost „jiné“. V této odpovědi 59 % létajícího personálu vyplnilo jiné situace, které jsou pro ně nejvíce stresující. Pro příslušníky, kteří již žijí rodinným životem, jsou náročné situace vzniklé nečekanými lety a s tím spojené zařizování hlídání svých potomků na poslední chvíli. Velkou zátěží je pro létající personál neochota lidí při plnění pracovních povinností zabezpečení letového provozu. Pro některé respondenty je stresující řešení každodenních problémů, které nesouvisí s jejich pracovním zařazením. Pro létající personál je velmi stresující zodpovědnost při zajišťování letů ve prospěch rezortu Ministerstva zdravotnictví České republiky při záchraně lidského života, stresorem je pro ně obava z vlastního selhání. Dále respondenti uvedli, že první čtyři možné odpovědi chápou jako jejich povinnosti, ale problém vidí při letu s nespolehlivou technikou. Dále si dotazovaní stěžují, že přestože jsou to VZP každotýdenní trénink pořadové přípravy jako u pozemního vojska, je pro ně zatěžující a zdržující. Dále respondenti kritizují snahu nadřízených o sebezviditelnění se namísto koncepčního a profesního řešení problémů. S tím souvisí podle létajícího personálu absolutní nezájem velení o řešení problémů nastalých v rámci letového provozu. Dále respondenti vytykají, že velmi stresující je nedostačující trénink na leteckých trenažérech nebo při výcvikových letech. Létající personál uvedl, že čím více by absolvoval

tréninku na trenažérech nebo při výcvikových letech, tím méně by se obávali neočekávaných událostí. Právě situace, které běžně neprožívají, jsou pro létající personál nejvíc stresující. Obávají se vlastního selhání při řešení správného rozhodnutí nastalých situací. Důležitým faktorem ke správnému plnění jejich povinností je komunikace, a podle respondentů jsou právě komunikační bariéry mezi kolegy působícím stresorem. Na druhou stranu však uvádí, že komunikační bariéry mezi létajícím personálem pramení v jejich nedostatečným počtem k zajištění všech úkolů. S nedostatečným počtem souvisí i poslední odpověď respondentů, pro které je právě z tohoto důvodu stresující neumožnění čerpat řádnou dovolenou nebo jiné volno.

Způsoby vyrovnání se stresem

Poslední otázka v první oblasti dotazníku se zaměřuje, jakým způsobem se létající personál vyrovnává se stresovými situacemi. Na výběr měli respondenti z 9 možných odpovědí. Prvních osm odpovědí bylo dáno: fyzická námaha, meditační cvičení, alkohol, droga, kouření, přejídání, nechutenství a gambling. Poslední odpověď byla jako u většiny otázek volnou možností odpovědi, jakými jinými způsoby se létající personál vyrovnává se stresem. Z Přílohy IV lze vyčíst, že létající personál se nejvíce, tedy v 33 % vyrovnává se stresem pomocí fyzické námahy. Meditačním cvičením si zvyšuje svoji psychickou odolnost vůči stresu 12 % respondentů. Pití alkoholu pro zmírnění stresového napětí využívá 13 % dotazovaných. Drogu jako zmírňující prostředek stresových situací nevyužívá nikdo z dotazovaných. Kouřením se vyrovnává se stresovou situací 12 % létajícího personálu. Dále u sebe pozoruje 7 % respondentů, že se ve stresových situacích přejídají. Naopak nechutenství napomáhá k vyrovnání se stresovými situacemi 2 % dotazovaných, přičemž nechutenství není způsob vyrovnání se stresem, ale jeho důsledek. Gambling neprovozuje nikdo z létajícího personálu. Volnou možnost odpovědi využilo 22 % dotazovaných. Mezi způsoby, které jim napomáhají se vyrovnat se stresovými situacemi, uvedli rybaření, spánek, procházky, kulturu, čas strávený s rodinou, hudbu, relaxaci a létání v aeroklubu.

Kvalitativní metoda – strukturovaný rozhovor

Všichni manažeři hodnotí pozitivně spokojenost svých podřízených se současnými pracovními podmínkami pro výkon funkce pozitivně. Na otázku zda se podřízení věnují činnostem, které nesouvisí s jejich funkční náplní, zvolil manažer 1 dvě odpovědi. Spíše se věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce a zároveň některé od práce odvádějí činnosti, které s jejich prací nesouvisí. Je to z důvodu mimořádných událostí, jako jsou například roční inventury majetku apod., kde jsou jedinci nominováni do činností nad rámec jejich pracovní náplně, pro zabezpečení specifických úkolů. Manažer 2 odpověděl, že jeho podřízení se věnují činnostem, které spíše souvisí s jejich funkční náplní. Na rozdíl od zaměstnanců, kteří se řadí mezi nelétající personál, bývají minimálně zatěžováni další prací, která se nezahrnuje do jejich specializace. Avšak jsou pověřováni jinými úkoly z důvodu zástupu při zahraničních operacích. Manažeři 3 a 4 odpověděli, že se jejich podřízení spíše věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce. Manažer 5 uvádí, že létající personál se naprostou většinu času věnuje činnostem, které souvisí s jejich náplní práce. Podle NŠ 24. zDL jsou podřízení občas ve stresu. Jejich stres je vyvoláván ve většině případů pracovními podmínkami z důvodu nepředvídatelnosti situací na letišti, jelikož letiště je v provozu 24 hodin denně. V některých případech může být ale stres vyvolán i rodinnými problémy. Tyto dvě příčiny jsou totiž spojitě nádoby, kterým musí lidský organismus odolávat. Rozdílnou odpověď uvádí manažer 2, který sděluje, že létající personál je ve stresu zřídka. Podle manažera 3 jeho podřízení často zažívají v práci stresové situace. Na otázku příčin stresových situací u létajícího personálu odpověděl, že příčinami jsou neočekávané úkoly letecké přepravy, které následně vytváří i rodinné problémy. Podle názoru manažera

4 jeho podřízení zažívají často v práci stresové situace. Příčinou stresu jsou neočekávané nárazové akce a také neorganizovanost v práci. Podle manažera 5 podřízení často zažívají v práci stres. Jako příčinu uvádí velké pracovní zatížení. Jeho podřízení plní mnoho služeb v rámci LZS v Líních a Bechyni a také v rámci pohotovosti ke službě SAR. Jelikož je třetí letka personálně poddimenzovaná, musí se létající personál se neustále střídat ve službách. Atmosféru na pracovišti hodnotí manažer 1 na škále od 1 do 9, kde 1 je nejlepší a 9 nejhorší číslem 4. Podle jeho subjektivního názoru je atmosféra na pracovišti mezi podřízenými na dobré úrovni. Manažer 2 hodnotí atmosféru na pracovišti číslem 3. Číslo 3 zvolil hlavně z důvodu nárazovosti plnění úkolů, plynoucí z charakteru činnosti základny. Také je pracovní atmosféra ovlivněná zavedením pravidel nového kariérního řádu, kdy o jedinci rozhoduje státní tajemník v návaznosti na ne vždy jasně definované podmínky výběru, přestože výběrové řízení zaštiťuje komise pro výběr osob. Atmosféru na pracovišti hodnotí manažer 3 číslem 3. Důvod zvolení čísla vysvětluje, že v práci vládne dobrý kolektiv a práce ať už létání tak i ošetřování letecké techniky je pro létající personál srdcová záležitost. Manažer 4 hodnotí ovzduší na pracovišti číslem 4. A to z důvodu nekonceptnosti a neustále se měnícím podmínkám k výkonu práce. Stejně hodnotí atmosféru i manažer 5 a to číslem 3. Toto číslo zvolil náčelník štábu z důvodu velmi dobré atmosféry na pracovišti, ale také z důvodu velkého pracovního přetížení. Všichni manažeři kromě manažera 2 hodnotí komunikaci na pracovišti na dobré úrovni. Podle subjektivního názoru manažera 2 je komunikace na pracovišti mezi podřízenými na dobré úrovni, ale se zápornými výjimkami, které tvoří jedinci mající problém se začleněním se do kolektivu. Téma kariéry, přesněji faktory působící na úspěšnou kariéru v AČR, zvolil manažer 1 jako nejdůležitější splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP. Kariérní podmínky jsou odlišné, podle pracovní pozice. Na druhé úrovni ohodnotil vzdělání a na třetí jazykové znalosti. Poté chronologicky následuje osobní úsilí, náhoda nebo příznivá okolnost a v poslední řadě vlivné známosti. Téma kariéry, přesněji faktory působící na úspěšnou kariéru v AČR, zvolil manažer 2 jako nejdůležitější splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP. Kariérní podmínky jsou odlišné, podle pracovní pozice. Na druhé úrovni ohodnotil osobní úsilí, na třetí úrovni zvolil vzdělání. Poté chronologicky následují jazykové znalosti, náhoda nebo příznivá okolnost a v nejposlednějším vlivné známosti. Faktory, které ovlivňují kariérní růst, seřadil manažer 3 chronologicky od nejdůležitějšího: jazykové znalosti, vlivné známosti, splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP, vzdělání, osobní úsilí a v poslední řadě náhoda nebo příznivá okolnost. Faktory ovlivňující kariérní růst seřadil manažer 4 od nejdůležitějšího: jazykové znalosti, vzdělání, splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP, vlivné známosti, osobní úsilí a na posledním místě náhoda nebo příznivé okolnosti. Podle manažera 5 je kariéra v AČR závislá na faktorech, které seřadil od nejdůležitějšího – vzdělání, vlivné známosti, splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP, jazykové znalosti, osobní úsilí a na posledním místě uvedl náhodu nebo příznivou okolnost. Důvěru mezi podřízenými a jejich nejbližšími nadřízenými hodnotí všichni manažeři kromě manažera 5 pozitivně - podřízení svému nadřízenému spíše důvěřují. Fungování důvěry mezi podřízenými a nadřízenými na letce registruje, všichni si rozhodně důvěřují. Nad otázkou přesčasových hodin u svých podřízených zvolil manažer 1 dvojí odpověď. Přímí podřízení, jako jsou zástupci pro podporu a pro operační oblast, náčelníci jednotlivých oddělení pro zabezpečení provozu letiště zůstávají v práci přesčas minimálně. Naopak ostatní příslušníci základny a to 24. křídla a jeho podřízené letky, zabezpečující letový provoz, zůstávají v práci nad rámec svých pracovních povinností a pracovní doby, velmi často, kde víkendy tvoří výjimku. Nad otázkou přesčasových hodin u svých podřízených odpověděl manažer 2 rozdílně, že létající personál zůstává v práci přesčas minimálně. Manažeři 3 a 4 uvádí, že jejich podřízení zůstávají v práci nad rámec týdenního fondu pracovní doby často a to přibližně 2 – 3x týdně. Na otázku, jak

často zůstávají podřízení v práci přesčas, odpověděl manažer 5 shodně s manažerem 2. U svých podřízených vnímá manažer 1 a manažer 4 únavu psychickou i fyzickou. Na otázku, jestli u svých podřízených vnímá únavu a to psychickou, fyzickou nebo obojí, odpověděl manažer 2, že pouze u některých kategorií profesí. Mezi tyto kategorie řadí piloty a personál vrtulníků, příslušníky letecké záchranné služby Kde uvedl, že příčinou je zařazování tohoto personálu do služeb LZS Bechyně a LZS Líně. V případě dlouhodobě unaveného personálu jde o únavu pramenící z pracovního hlediska. Dále doplnil, že zaměstnavatelem jsou vytvářeny podmínky pro podporu fyzické i psychické odolnosti. Další výhody jsou dostupnost psychologa na pracovišti, individuální i řízený tělovýchovný program. Podřízení jsou podle manažera 3 unaveni psychicky i fyzicky. Jedná se především o období, kdy se musí plnit hodně úkolů a nezbyvá čas na odpočinek. Takové situace nastávají 4 – 6x ročně. V případě výskytu dlouhodobé únavy u podřízených uvádí, že se jedná každopádně o únavu pramenící z pracovního hlediska. Avšak pracovní hledisko se následně prolíná i do rodinného života. Manažer 5 u svých podřízených vnímá únavu psychickou. V případě výskytu dlouhodobé únavy u podřízených, sděluje, že se jedná o pracovní hledisko. Náčelník štábu vrtulníkové letky dále uvádí, že únava pramení z pracovního hlediska, které se následně promítá i do rodinného prostředí. Jako příklad uvádí vysokou rozvodovost podřízených. Svým přístupem se snaží manažer 1 minimalizovat stresové situace u svých podřízených. Dále manažer 1 uvedl, že práci nad rámec týdenního fondu pracovní doby lze snižovat pouze správným plánováním. On sám požádal na vyšších organizačních stupních o navýšení tabulek počtů personálu u základny. Podle svého názoru přispívá manažer 2 k minimalizaci stresových situací u podřízených pomocí volnočasovými aktivitami, volnými vstupenkami na společenské, kulturní a sportovní akce. Práci nad základní týdenní fond pracovní doby se snaží snižovat úpravou dobu služby a zavedením elektronického zpracování řady administrativních úkolů. Manažer 3 přispívá k minimalizaci stresových situací snahou úkoly rozdělovat včas a spravedlivým dílem. Bere zřetel i na osobní požadavky podřízených a dané situace se snaží řešit s nadhledem. S nadhledem, ale také s jakým určením kdy, jak a kdo bude nápomocen při složení směny. Případně bude připraven jako náhradník. Na otázku, jak ovlivňuje snižování práce přesčas podřízených, uvedl, že snahou o nejrovnoměrnější rozdělení úkolů s ohledem na pracovní dobu v jednotlivých dnech. Manažer 4 přispívá k minimalizaci stresových situací u podřízených snahou o správnou selekci úkolů a zbytečné nezatažování létajícího personálu. Snižování práce nad základní týdenní fond pracovní doby realizuje nařizováním čerpání náhradního volna. Podle uvedeného manažera to lze těžko, ale musí nařizovat vybírání přesčasových hodin, i když se to podřízeným nehodí. K minimalizaci stresových situací u podřízených se snaží manažer 5 přispívat příjemným pracovním prostředím a úsměvem. Na poslední otázku, která se zaměřovala na ovlivňování snižování práce přesčas, uvedl, že jeho podřízení nemají práci přesčas a případné výjimky řeší úpravou pracovní doby.

3.3 Návrhy a doporučení

V souvislosti se zjištěnými informacemi z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů s pěti manažery jsou pro každý okruh výskytu příčin stresu u létajícího personálu v této kapitole navržena jednotlivá doporučení.

Spokojenost se současnými pracovními podmínkami pro výkon práce

Se současnými pracovními podmínkami je většina dotazovaných spokojena. Časté změny a operativní řešení úkolů jsou pro zaměstnance zajímavou výzvou. Létající personál je pyšný na svoji práci a chválí si skvělé propojení manuální a mentální práce. Naopak jsou zaměstnanci velmi nespokojeni se stavem techniky, způsobem prováděného výcviku,

spoluprací s prvky logistického zabezpečení základny a mírně negativně hodnotí i přístup svého nadřízeného. Nejvíce si však personál stěžuje na nadměrnou administrativní zátěž. Podle létajícího personálu by správné využívání intranetu pomohlo ke zjednodušení a zefektivnění práce. Navíc by se zamezilo dublování přidělených úkolů. Z důvodu této administrativní zátěže, mají někteří příslušníci pocit, že letecká činnost je na letecké základně okrajovou záležitostí. Jak naproti tomu vyplynulo ze strukturovaných rozhovorů se všemi manažery, ti hodnotí své podřízené jako spokojené zaměstnance.

V direktivně řízené organizaci, jakou Armáda České republiky ze své podstaty je, není příliš prostoru pro inovativní řešení. Přestože většina zaměstnanců je s pracovními podmínkami spokojena, doporučuje tato práce maximálně využívat možnosti intranetu, které povedou k usnadnění a zjednodušení povinné administrativní zátěže. Příkladem může být využívání sdílených složek souborů, do kterých budou mít přístup všichni zaměstnanci pracující na jednotlivých dokumentech, jak je uvedeno v Příloze XII. Odpovědní za vytvoření sdílené složky by byli jednotliví náčelníci štábu letek ve spolupráci se správcem portálu. Vytvoření sdílené složky by trvalo přibližně hodinu a finanční prostředky by byly nulové. Navíc by velitel letky prováděl kontrolní činnost správného využívání. Zaměstnancům by se tak snížila zbytečná administrativní zátěž a přehlednila by se práce na zadaných úkolech. Určitá míra administrativní práce je však neodbouratelná, neboť vyplývá z předpisů a nařízení pro létající personál, a jimi je jasně stanoven rozsah a forma různých protokolů a zápisů o prováděných úkonech a průběhu letů.

Zhodnocení pracovního týdne

Při zhodnocení pracovního týdne létající personál uvedl, že se z 66 % věnují svým pracovním činnostem. Zbylí zaměstnanci si opět stěžovali na neustále se zvyšující byrokracii, která podle nich není součástí jejich pracovní náplně. Následně je od plnění jejich pracovních povinností zdržuje každotýdenní plnění praktické pořadové přípravy.

Přestože je provádění pořadové přípravy povinné pro všechny vojáky z povolání, doporučuje práce snížit aktivitu z jedné hodiny týdne na hodinu za měsíc. Časová náročnost by se tak snížila přibližně o tři hodiny za měsíc. Za vedení pořadové přípravy by byli odpovědní velitelé letek. Létající personál, by tak plnil povinnosti vojáka z povolání a zároveň by měl více prostoru k plnění hlavních povinností, vyplývajících z pracovní náplně. Pro zjednodušení administrativní zátěže doporučuje práce využívat již výše zmíněné maximální možnosti intranetu.

Časová přítomnost stresu a příčiny stresu

Ve zkoumané oblasti časové přítomnosti stresu vyšlo najevo, že až na 7 % létajícího personálu, zažili všichni zaměstnanci přítomnost stresových situací na pracovišti. Nejvíce působícími stresory je pro létající personál nedostatek času. Dále také uvedli strach z neznalosti a nedostatek výzbroje a výstroje. Z rozhovorů s manažery vyplývá, že příčinou stresu u podřízených může být nárazová zátěž při plnění nečekaných úkolů, vykonávání práce nad rámec týdenního fondu pracovní doby, a to z důsledku nedostatečného počtu personálu, a rodinné problémy způsobené pracovním přetížením.

Nedostatek času vyplývá podle odpovědí létajícího personálu z již zmíněné vysoké administrativní zátěže. Práce doporučuje manažerům využívat aplikace intranetu, jak je znázorněno v Příloze XII. Tím se sníží jejich strach z neznalosti možných situací v rámci letového provozu. Oblast nákupu výzbroje a výstroje řídí centrálně ministerstvo obrany prostřednictvím svých jednotlivých sekcí. Proto práce navrhuje manažerům intenzivně upozorňovat na nedostatečné zásobení technikou a materiálem, z důvodu jeho současného zastaralého a nedostatečného stavu. Létající personál by ocenil tuto snahu nadřízených a snížil by se tak jejich stres z neřešení stavu používané techniky. Dále práce doporučuje cestou

velitele základny žádat u odpovědných sekcí MO o zlepšení materiálního a technického zabezpečení.

Atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti je podle výsledků dotazníkového šetření na dobré úrovni. Na druhou stranu i minimum nespokojeného personálu dokáže negativně ovlivnit celkovou atmosféru na pracovišti. Létající personál uvádí mezi příčinami špatné atmosféry na pracovišti především nejisté poměry na pracovišti, nepřizpůsobivé jednotlivce a nedostatečnou komunikaci. Manažeři uvádí v rozhovorech, že atmosféra na pracovišti je na dobré úrovni. Práce je pro příslušníky létajícího personálu srdeční záležitostí, ale uvádí i faktory, které situaci na pracovišti zhoršují. Mezi tyto faktory řadí pracovní přetížení příslušníků z důvodu nedostatečného personálního zabezpečení, neustále se měnící podmínky pro výkon funkce a mnohdy i každodenní mezilidské vztahy.

Přestože je atmosféra na pracovišti hodnocena všemi dotazovanými velmi kladně, doporučuje práce zaměřit se na budování pozitivních mezilidských vztahů, a to například pomocí teambuildingových aktivit určených ke stmelování kolektivu. Například prostřednictvím paintballového zápasu. Většina vstupů zahrnuje 4 hodiny aktivní hry. Jak je z Přílohy XIV patrné, průměrná sazba vstupného činí 260,- Kč. Datum uskutečnění společenské akce, by byl stanoven po společné dohodě příslušníků letky. Vstupné je možné hradit z osobních účtů FKSP příslušníků nebo oslovit komisi P – RCH, která následně požadavky zrealizuje z finančních prostředků P – RCH.

Komunikace na pracovišti

Komunikaci na pracovišti hodnotil létající personál spíše pozitivním způsobem. Zaměstnanci uvedli, že jim nejvíce vyhovuje asertivní styl komunikace, který je přesný, rychlý, srozumitelný a snaží se ho mezi sebou aplikovat. Dále uvádí, že jedinci jednající pasivně nebo agresivně narušují správně fungující proces komunikace a nevědomky tak vytváří na pracovišti chaos a konflikty. Navíc většinou nejsou schopni rozlišit důležité informace od doplňujících. Létající personál uvádí problémovou komunikaci s oddělením logistického zabezpečení v rámci nákupu majetku a pořízování služeb. Všichni manažeři hodnotí komunikaci na pracovišti shodně s dotazovaným personálem, jako komunikaci na dobré úrovni.

Přestože je komunikace hodnocena kladným způsobem, doporučuje práce všem vedoucím pracovníkům základny pravidelně absolvovat školení v interní komunikaci. Práce doporučuje, aby přednáška o interní komunikaci byla zařazena do plánu teoretické přípravy létajícího personálu, která je prováděna vždy na začátku výcvikového roku. Realizace tohoto doporučení v jiném období je z důvodu vytíženosti létajícího personálu nereálná. Dále práce doporučuje vyžádat odborníka v oblasti komunikace z Vojenské akademie Vyškov k provedení kurzu komunikačních schopností a dovedností manažerů v termínu od 6. 8. 2018 do 10. 8. 2018. Kurz by probíhal na letištním klubu základny. Za realizaci tohoto doporučení by byl odpovědný zástupce velitele 24. zDL ve spolupráci s personálním oddělením. Z Přílohy XIII je zřejmé, že finanční náklady na cestovné a stravné školitele by byly 1 835,- Kč. Školiteli by bylo poskytnuto bezplatné ubytování po celý týden kurzu ve vojenském ubytovacím zařízení. Při uskutečnění školení manažerů by se ušetřilo za cestovné a stravné všech vyslaných manažerů. Navíc by se zamezilo případnému zastupování vyslaných manažerů už tak přetíženého personálu.

Závislost kariéry na faktorech

Jednotlivé faktory ovlivňující kariérní růst seřadil létající personál od nejdůležitějšího následovně, vlivné známosti, splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP, náhoda nebo příznivé okolnosti, výše dosaženého vzdělání, osobní úsilí a jazykové znalosti. Mezi vlivné

známosti uvedli zaměstnanci své nadřízené, jakožto leadery, kteří vedou a vzdělávají své podřízené v práci. Jednotliví náčelníci štábu seřadili faktory rozdílným způsobem, kdy nejvíce důrazu kladou na vzdělání a jazykové znalosti. Jelikož létající personál důvěřuje svým nadřízeným, předkládá práce návrh, který by pomohl sjednotit myšlenky nadřízených i podřízených ohledně závislosti na faktorech. Nadřízení by se měli zaměřovat na osobnostní rozvoj potřebný pro kariérní růst svých podřízených a zřetelněji prezentovat kritéria, jimiž je kariérní růst objektivně podmíněn.

Míra důvěry k nadřízenému

Naprostá většina létajícího personálu v dotazníku uvedla, že svému nadřízenému důvěřuje. Pouhých 12 % zaměstnanců sdělilo, že manažer používá na každého příslušníka odlišné měřítko a v zajetých pravidlech akceptuje výjimky. Létající personál také uvedl, že nadřízený je nadměrně zatížený na správný výkon funkce jednotlivců a neustále je kontroluje. Na otázku důvěry podřízených k nadřízenému uvedli všichni manažeři, že veškerý létající personál důvěřuje svému nadřízenému. Pro odstranění nebo snížení nedůvěry k nadřízenému práce navrhuje doporučení, aby manažeři byli ke svým podřízeným otevřenější a více s nimi komunikovali. Sdělovali svým podřízeným důvod jejich vystupování, a čeho tím chtějí docílit. A to formou porad nebo virtuálně pomocí umožněných technologií, minimálně jednou za týden. Další forma je osobní pohovor, který by se měl uskutečnit minimálně jednou za půl roku. Jak personál sám vysvětluje, častá a kvalitní komunikace s nadřízeným by zvýšila jejich důvěru k manažeru samotnému.

Práce nad základní týdenní fond pracovní doby

Létající personál zůstává v práci nad rámec týdenního fondu pracovní doby podle potřeby při plnění nečekaných úkolů a událostí. Příčinou jsou podle zaměstnanců personálně poddimenzovaná pracoviště vzhledem k počtu plněných úkolů. Následně zmiňují, že nově přichozímu personálu trvá velmi dlouho, než se proskočí k samostatnosti plnění úkolů. Navíc zkušený a dlouhodobě sloužící létající personál je unavený z kombinace neustálého předávání svých nabitých zkušeností a klasického plnění pracovní náplně. Náčelník štábu základny, náčelník štábu 241. dlt a náčelník štábu 242. tslt vnímají, že létající personál často vykonává tzv. práci přesčas. Jiného názoru jsou náčelník štábu křídla a náčelník štábu 243. vrlt, kteří uvedli, že létající personál je v práci přesčas minimálně. Z tohoto důvodu také náčelník štábu základny už několikrát požadoval nadřízený velitelský stupeň o navýšení tabulek počtů personálu. Dále uvádí, že práce přesčas lze prozatím snížit pouze pomocí včasného a správného plánování. Práce proto navrhuje doporučení ke zlepšení stávající situace na pracovišti. Práce navrhuje, aby Agentura personalistiky spolupracovala s vojenským školstvím a sofistikovaně doplňovala zaměstnance jednotlivým útvarům na základě reálné potřeby a v požadovaném spektru odborností. Přestože jde o zdoluhavý proces, obzvláště u létajícího personálu, docílilo by se tím po určité době pravidelného přísunu potřebných lidských zdrojů na základě zmíněných požadavků velitelů útvarů. Tím by se současná situace přetíženého personálu postupně začala zlepšovat a zároveň by tím mohla být zabezpečena přirozená obměna přichozího a odchozího létajícího a i jinak odborně zaměřeného personálu.

Vnímání celkové únavy a příznaky únavy

V oblasti vnímání celkové únavy se létající personál rozděluje na dvě skupiny. První skupina zaměstnanců uvedla, že vlastní únavu vůbec nepocítují a jejich práce je pro ně koníčkem a splněným snem. Druhá skupina personálu však konstatovala, že vnímá psychickou i fyzickou únavu, jejíž příčinou jsou neustále se navyšující administrativní povinnosti. Všichni manažeři uvedli, že u létajícího personálu vnímají únavu. V první řadě, je únava u příslušníků způsobená pracovní zátěží, která se následně prolíná i do soukromého života. Jako nejčastější příznaky únavy uvádí zaměstnanci bolest hlavy, bolest zad, celkové vyčerpání organismu,

nechutenství, zažívací potíže a poruchy paměti, které jsou důsledkem nedostatečného odpočinku v poměru k působící zátěži na jejich organismus. Podle zjištěných skutečností, je však na každé letce vytvořeno systemizované místo pracovníka štábu. Pracovní náplní zmiňovaného pracovníka štábu je právě plnění administrativních úkolů, které tzv. zatěžují létající personál. Pro zjištění skutečnosti, práce doporučuje nadřízeným provést průzkum a následně identifikovat konkrétní činnosti, které nejvíce přetěžují létající personál administrativními povinnostmi. Odpovědný za provedení průzkum by byl náčelník štábu, přičemž kontrolní činnost by byla realizována velitelem příslušné letky. Dalším doporučeným návrhem je již opakovaně uvedené aktivní využívání možností intranetu a sdílených složek (viz. Příloha XII), do kterých budou mít přístup všichni zpracovatelé dokumentů.

Míra důvěry k nelétajícímu personálu

Míru důvěry k nelétajícímu personálu popisují dotazovaní zaměstnanci jako práci s lidmi, práci lidí a velmi záleží na tom, jak zabezpečující personál přistupuje zodpovědně ke své práci. Létající personál chová naprostou důvěru k zaměstnancům, kteří se starají, opravují a připravují leteckou techniku před letem. Na druhou stranu uvedli, že nedůvěřují příslušníkům působícím v oblasti logistického zabezpečení základny. Všichni zaměstnanci na základně se svojí činností nějakým způsobem podílejí na správném fungování letového provozu. Z výsledků je zřejmé, že jejich nedůvěra vyplývá z nedostatečné komunikace mezi létajícím a nelétajícím personálem. Létající personál si neuvědomuje, že pokud by zaměstnanci působící v segmentu logistického zabezpečení selhávali ve výkonu svých funkcí, nemohla by žádná letecká technika fungovat. Proto práce navrhuje NŠ 24. Kř a ZNŠ – S, jakožto odpovědným manažerům za uvedený personál, zlepšit komunikaci mezi létajícím a nelétajícím personálem. Především ozřejmováním komplikovanosti a časové náročnosti stanovených mechanismů logistického zabezpečení a tím zvýšit důvěru pracovníků logistiky.

Stresující situace

Účast na zahraničních operacích, zahraničních cvičeních, dlouhodobých zahraničních letech a přelety nad krizovými oblastmi vidí létající personál jako povinnosti, vyplývající z jejich funkční náplně. Stresující je pro zaměstnance neochota příslušníků prvků podpory při plnění pracovních povinností v rámci zabezpečení letového provozu. Dále personál uvádí, že velmi stresující je nedostatečný trénink realizovaný v rámci výcvikových letů či na leteckých trenažérech a povinnost zúčastňovat se pravidelné praktické pořadové přípravy. Nejvíce jsou však stresové situace vyvolávány při neumožnění čerpání náhradního volna za práci přesčas nebo řádné dovolené z důvodu personální poddimenzovanosti a nedoplněnosti. Z toho pak pramení nemožnost jakéhokoliv plánování soukromého života. Nadřízení jsou si těchto skutečností vědomi, a proto se snaží podřízeným zmírnit stresové situace pomocí správného plánování pracovní činnosti. V případě provádění pořadové přípravy si létající personál musí uvědomit, že přestože je jejich práce jedinečná a odlišná od ostatních kolegů jiných odborností, stále jsou to vojáci z povolání. Každý voják z povolání má stejné podmínky a povinnosti a to bez rozdílu funkčního zařazení. V případě zrealizování podnětu náčelníka štábu základny ohledně navýšení celkového počtu služebních míst na základně, by mělo dojít k významnému poklesu stresových situací u létajícího personálu. V opačném případě doporučuje práce již zmíněný návrh požadování zlepšení spolupráce AP AČR a vojenského školství, které by vedlo k postupnému naplňování personálu základny v dostatečném počtu a požadované skladbě odborností.

Způsoby vyrovnání se stresem

Dotazovaný personál se podle odpovědí nejlépe vyrovnává se stresem pomocí fyzické námahy. Dále také využívá meditační cvičení, pomocí kterého zvyšuje svoji psychickou odolnost vůči stresovým situacím. Škodlivé způsoby vyrovnání se stresem jako jsou alkohol,

kouření a přejídání se využívají příslušníci létajícího personálu nepravidelně, přestože si jsou vědomi, že tyto způsoby jejich psychickou odolnost v konečném důsledku snižují. Manažeři uvedli několik způsobů, kterými se snaží minimalizovat stresové situace u svých podřízených. V rámci programů prevence rizikového chování získávají manažeři pro své podřízené vstupenky na různé společenské, kulturní a sportovní akce. Snaží se včas rozdělovat úkoly spravedlivým dílem. Snaží se být ke svým podřízeným empatičtí a stresové situace řešit s nadhledem a jasným vyřešením. Z uvedených odpovědí nadřízených vyplývá, že se aktivně snaží zmírňovat stresové situace u létajícího personálu. Práce přesto přináší návrhy, které by mohly současnou situaci ještě zlepšit. Využít působení vojenského psychologa na základně a zabezpečit pro své podřízené pravidelné čtvrtletní přednášky na téma stres a způsoby vyrovnání se se stresem. Dále práce doporučuje komisi P – RCH provést průzkum zájmových oblastí u všech zaměstnanců a podle vyhodnocených dat pořizovat vstupenky z finančních prostředků programů P-RCH a FKSP více adresně.

4 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení, které povedou ke zlepšení zvládnání stresových a zátěžových situací vojáků z povolání, a to konkrétně létajícího personálu 24. základny Dopravního letectva Praha – Kbely. Dílčím cílem práce je zjistit současný stav stresových a zátěžových situací u příslušníků této letecké základny.

Průzkum výskytu příčin stresu létajícího personálu byl proveden na 24. základně Dopravního letectva, která je složkou vzdušných sil AČR určených k obraně vzdušného prostoru státu. V mírovém stavu vzdušné síly zabezpečují přepravu Ústavních a vládních činitelů, službu pátrání a záchrany, které pomáhají posádkám letounů v nouzi. Dále jsou součástí integrovaného záchranného systému pro pomoc při katastrofách a živelných pohromách. V případě ozbrojeného konfliktu jsou jednotky vzdušných sil vyčleněny k vybojování vzdušné nadvlády, přímé bojové podpoře pozemních sil a také k průzkumu a zajištění letecké přepravy vojáků a zásobování vojska.

V rámci dotazníkového šetření byla zaměstnancům přislíbena naprostá anonymita nejen kvůli jejich ochraně, ale i z důvodu získání pravdivých odpovědí a názorů. Dotazník byl rozdělen do dvou oblastí a obsahoval celkem 18 otázek. První okruh otázek se zaměřil na výskyt příčin stresu. Druhý okruh se týkal sociodemografických otázek. Dotazníky byly rozdány ve stu tištěných výtiscích. Návratnost dotazníků dosáhla 100 %, což znamená vyplnění každého dotazníku. Tato značná aktivita příslušníků nasvědčuje zájmu o rozebíranou problematiku. Analytická část práce byla doplněna pěti strukturovanými rozhovory s nadřízenými dotazovaného létajícího personálu, které byly strukturovány do patnácti otázek.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že většina dotazovaného létajícího personálu je se současnými pracovními podmínkami spokojena, ale uvedli několik faktorů, které jsou příčinou výskytu stresových situací na pracovišti. Odstranění nebo snížení intenzity těchto faktorů by snížilo výskyt stresových situací v organizaci.

V analytické části bakalářské práce jsou rozebírány některé okruhy možného výskytu příčin stresu u příslušníků základny, konkrétně jde o spokojenost se současnými podmínkami pro výkon funkce, zhodnocení pracovního týdne, časová přítomnost stresu, příčiny stresu, pracovní atmosféry na pracovišti, komunikaci na pracovišti, závislost kariéry na faktorech, míra důvěry k nadřízenému, práce nad základní týdenní fond pracovní doby, vnímání celkové únavy, příznaky únavy, míra důvěry k nelétajícímu personálu, stresující situace a způsoby vyrovnání se stresem.

Časté změny a operativní řešení úkolů jsou pro zaměstnance zajímavou výzvou. Naopak jsou zaměstnanci velmi nespokojeni se stavem techniky, způsobem provádění výcviku, spoluprací s prvky logistického zabezpečení základny a mírně negativně hodnotí i přístup svého nadřízeného. Navíc si personál stěžuje na nadměrnou administrativní zátěž. Přestože většina zaměstnanců je s pracovními podmínkami spokojená, doporučuje práce nadřízeným pracovníkům maximálně využívat možnosti intranetu, které povedou k usnadnění a zjednodušení povinné administrativní zátěže. Vytvářet sdílené složky, do kterých budou mít přístup všichni zaměstnanci pracující na společných úkolech.

Při zhodnocení pracovního týdne létající personál uvedl, že se z 66 % věnují svým pracovním činnostem. Zbylí zaměstnanci si opět stěžovali na neustále se zvyšující byrokracii, která podle nich není součástí jejich pracovní náplně. Následně je od plnění jejich pracovních povinností zdržuje každotýdenní plnění praktické pořadové přípravy.

Přestože je provádění pořadové přípravy povinné pro všechny vojáky z povolání, doporučuje práce veliteli snížit pořadovou přípravu z týdne na měsíc. Létající personál, by tak plnil povinnosti vojáka z povolání a zároveň by měl více prostoru k plnění hlavních povinností,

vyplývající z pracovní náplně. Pro zjednodušení administrativní zátěže doporučuje práce využít co možná nejefektivněji již výše zmíněné možnosti aplikací v síti intranet.

Ve zkoumané oblasti časové přítomnosti stresu vyšlo najevo, že až na 7 % létajícího personálu zažili všichni zaměstnanci přítomnost stresových situací na pracovišti. Nejvíce působícími stresory jsou pro létající personál nedostatek času, strach z neznalosti a nedostatek výzbroje a výstroje. Na základě těchto výsledků práce doporučuje manažerům využívání širšího spektra aplikací intranetu, více upozorňovat odborné funkcionáře nadřízených organizačních prvků na nedostatečné zásobení technikou a materiálem. Létající personál by pak ocenil snahu nadřízených a snížil by se tak jejich stres z neřešení stavu stávající používané techniky.

Atmosféra na pracovišti je podle výsledků dotazníkového šetření na dobré úrovni. Na druhou stranu i minimum nespokojeného personálu dokáže negativně ovlivnit celkovou atmosféru na pracovišti. Létající personál řadí mezi příčiny špatné atmosféry na pracovišti především nejisté poměry na pracovišti, nepřizpůsobivé jednotlivce, nedostatečnou komunikaci, pracovní přetížení příslušníků z důvodu nedostatečného personálního obsazení a neustále se měnící podmínky pro výkon funkce. Přestože je atmosféra na pracovišti hodnocena všemi dotazovanými velmi kladně, doporučuje práce zaměřit se na zlepšování pozitivních mezilidských vztahů a apelovat na navýšení služebních míst, z důvodu nedostatečného počtu létajícího personálu.

Komunikaci na pracovišti hodnotil létající personál spíše pozitivním způsobem. Přestože je komunikace hodnocena kladným způsobem, doporučuje práce všem příslušníkům základny pravidelné školení interní komunikace.

Naprostá většina létajícího personálu v dotazníku uvedla, že svému nadřízenému důvěřuje. Pro odstranění nebo snížení nedůvěry k nadřízenému práce navrhuje, aby manažeři byli ke svým podřízeným otevřenější a více s podřízenými komunikovali. Sdělovali svým podřízeným důvod svého konkrétního jednání, a čeho tím chtějí docílit.

Létající personál zůstává v práci nad rámec týdenního fondu pracovní doby podle potřeby při plnění nečekaných úkolů a událostí. Příčinou jsou podle zaměstnanců personálně poddimenzované pracoviště vzhledem k počtu plněných úkolů. Z tohoto důvodu opětovně požádal náčelník štábu základny o navýšení tabulek počtů služebních míst. Práce doporučuje, aby Agentura personalistiky lépe spolupracovala s vojenským školstvím a na základě provedení identifikace skutečných potřeb doplňovala zaměstnance jednotlivým útvarům v požadovaném množství a skladbě odborností. Přestože je to zdlouhavý proces, docílilo by se tím po nějaké době pravidelného přísunu potřebného personálu na základě zmíněných požadavků jednotlivých velitelů útvarů.

V oblasti vnímání celkové únavy se létající personál rozděluje na dvě skupiny, a to na psychicky i fyzicky unavený personál a neunavený personál, pro něž je jejich práce koníčkem a splněným snem. V první řadě, je únava u příslušníků způsobená pracovní zátěží, která se následně prolíná i do soukromého života. Jako nejčastější příznaky únavy uvádí zaměstnanci bolest hlavy, bolest zad, celkové vyčerpání organismu, nechutenství, zažívací potíže a poruchy paměti, které jsou důsledkem nedostatečného odpočinku v poměru k působící zátěží na jejich organismus. Podle zjištěných skutečností je však na každé letce vytvořeno systemizované místo pracovníka štábu. Pracovní náplň zmíněného pracovníka štábu je právě plnění administrativních úkolů, které tzv. zatěžují létající personál. Pro zjištění skutečnosti, práce doporučuje nadřízeným provést průzkum a následně identifikovat okruh personálu, který je administrativními povinnostmi nejvíce přetížený. Dalším doporučeným návrhem je již opakovaně uvedené aktivní využívání možností intranetu a sdílených složek, do kterých budou mít přístup všichni zpracovatelé dokumentů.

Létající personál chová naprostou důvěru k zaměstnancům, kteří se starají, opravují a připravují leteckou techniku před letem. Na druhou stranu uvedli, že nedůvěřují příslušníkům starajícím se o logistické zabezpečení základny. Z výsledků je zřejmé, že jejich nedůvěra vyplývá z nedostatečné komunikace mezi létajícím a nelétajícím personálem. Létající personál si neuvědomuje, že pokud by zaměstnanci v rámci logistického zabezpečení selhávali ve výkonu funkce, nemohla by žádná letecká technika fungovat. Proto práce navrhuje zvýšit komunikaci mezi létajícím a nelétajícím personálem, která povede k usnadnění a urychlení plnění možných požadavků. Případně provádět teambuildingové společné akce pro všechny příslušníky základny nebo týmové soutěže v rámci sportovních dní velitele 24. zDL.

Pro zaměstnance je stresující neochota příslušníků při plnění pracovních povinností v rámci zabezpečení letového provozu, nedostatečný trénink na leteckých trenažérech nebo při výcvikových letech, neumožnění čerpání volna nebo řádné dovolené z důvodu nedostatečného personálního zabezpečení. V případě zrealizování návrhu náčelníka štábu základny ohledně navýšení systemizovaných míst na základně by se snížil výskyt stresových situací u létajícího personálu. V opačném případě doporučuje práce již zmíněný návrh o spolupráci AP AČR a vojenského školství, které by také vedlo k postupnému naplňování personálu na základnu a tím k odstranění důležitého stresoru.

Dotazovaný personál se podle odpovědí nejvíce vyrovnává se stresem pomocí fyzické námahy. Dále také využívá meditační cvičení, příležitostně alkohol, kouření a přejídání. Manažeři se snaží minimalizovat stresové situace u svých podřízených, pořizováním vstupenek na společenské, kulturní a sportovní akce. Snaží se včas rozdělovat úkoly spravedlivým dílem. Snaží se být ke svým podřízeným empatictí a dané situace řeší s nadhledem a jasným vyřešením. Práce navrhuje nadřízeným využívat působení vojenského psychologa na základně a zabezpečit pro své podřízené přednášky na téma stres a způsoby vyrovnání se stresem. Provést na základně průzkum zájmových aktivit u všech zaměstnanců a podle vyhodnocených dat pořizovat vstupenky na kulturní a sportovní akce z finančních prostředků P – RCH.

Ze zjištěných výsledků je zřejmé, že létající personál je na vojenské základně i přes vyskytující se stresové situace spokojený. Jelikož chovají ke svému nadřízenému vysokou důvěru, bude pro nadřízené snazší aplikovat touto bakalářskou prací doporučené návrhy. Pokud se nadřízení budou řídit danými doporučeními, mohl by se na vojenské letecké základně snížit výskyt stresorů působících na létající personál.

Literatura

Monografie

BAŠTECKÁ, B. et al. *Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-470-0.

BERNDT, C. *Odolnost: nepřízeň osudu lze překonat*. Praha: Beta, 2015. ISBN 978-80-7306-771-7.

BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.

ČEVELA, R. et al. *Výchova ke zdraví pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada, 2009. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-2860-5.

FONTANA, D. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1033-7.

HADFIELD, S. et al. *Jak být asertivní v každé situaci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4269-4.

HARTL, P. et al. *Psychologický slovník*. 3. aktual. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.

HUBER, J. et al. *30 způsobů jak se zbavit stresu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2486-7.

JŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

JOSHI, V. *Stres a zdraví*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-211-9.

KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

KOZEL, R. et al. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. vyd. 3. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.

MALÝ, S. et al. *ABC ergonomie*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-027-0.

MANDINCOVÁ, P. *Psychosociální aspekty péče o nemocného: onemocnění štítné žlázy*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3811-6.

NOVÁK, T. et al. *Asertivně do života*. 3., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3869-7.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.

PTÁČEK, R. et al. *Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3976-2.

SELYE, H. *Stres života*. Praha: Pragma, 2016. ISBN 978-80-7349-392-9.

SELYE, H. *Život a stres*. Bratislava: Obzor, 1966.

SOHST, K. *Citlivost jako výhoda: jak proměnit svou citlivost v sílu*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0049-1.

STOCK, C. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYMĚTAL, Š. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

Právní předpisy

Vyhláška č. 63/2017 Sb., ze dne 15. prosince 2017 o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad.

Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 332/2014 Sb., ze dne 9. prosince 2014, kterým se mění zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

Internetové zdroje

ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Velitelství Vzdušných sil AČR*. [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/velitelstvi-vzdusnych-sil-86864/>

ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Struktura ozbrojených sil České republiky* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z WWW: <https://kariera.army.cz/cz/armada-cr>

ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Struktura* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.acr.army.cz/struktura/default.htm>

CELOSTNÍ MEDICÍNA. *Kolik stresu jsme schopni unést?* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z WWW: <https://www.celostnimedicina.cz/kolik-stresu-jsme-schopni-unest.htm>

ENCYKLOPEDIE BOZP. *Psychická zátěž* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z WWW: http://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Psychick%C3%A1_z%C3%A1t%C4%9B%C5%BE

ELSE AZ. *Stres* [online]. 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.elseaz.cz/slovník/stres/>

FLANDERS HEALTH. *Expressive and coping behaviour* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.flandershealth.us/personality-2/expressive-and-coping-behavior.html>

HRA BAREV. *Ceník* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.hrabarev.cz/cenik>

CHOVÁNÍ. *Psychická zátěž a stres* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.chovani.eu/psychicka-zatez-a-stres/c376>

IDOS. *Spojení* [online]. 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z WWW: <https://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>

DOPRAVNÍ PODNIK HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Hledat spojení* [online]. 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z WWW: <http://spojeni.dpp.cz/ConnForm.aspx?date=24.4.2018&time=8%3a07&combidabs=UEIELTImYWFhOTgwNTMxZjQ4MGY4NTc1ZWVhZWU1NjZlNWY2LTk-&connCount=0&connID=0&from=Praha+hl.n.%7c600003%7c290&to=Kbely%2fPraha%2c+Mladoboleslavsk%C3%A1+300%7c8%7c-1&isdep=1&sp=0&chn=7&dev=1&deval=200&wsp=0&min=-1%7c-1&max=60%7c60>

DOPRAVNÍ PODNIK HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Hledat spojení* [online]. 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z WWW: <http://spojeni.dpp.cz/ConnForm.aspx?cl=C&res=1&tom=0&f=Kbely%2FPraha%2C+Mladoboleslavsk%C3%A1+300&fvlc=Kbely%2FPraha%2C+Mladoboleslavsk%C3%A1+300%7C-1%7C-1%7C8%7C-1&t=Praha+hl.n.&tvlc=Praha+hl.n.%7C-1%7C-1%7C600003%7C290&v=&vvlc=&date=23.4.2018&time=13%3A00&isdep=1&alg=1&chn=7&cmdSearch=vyhledat>

PAINTBALL ENTERTAINMENT. *Ceník* [online]. 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.pcp.cz/cenik/>

PAINTBALL GAME. *Ceník* [online]. 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z WWW: <https://www.paintballgame.cz/cs/cenik/>

PAINTBALL PRAGUE. *Ceník* [online]. 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z WWW: <https://paintball-prague.cz/cenik/>

PAINTBALL PRAHA. *Ceník* [online]. 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.paintballpraha.cz/cs/cenik-2/>

SESTRA. *Supervize jako prevence syndromu vyhoření* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z WWW: <https://zdravi.euro.cz/clanek/sestra/supervize-jako-prevence-syndromu-vyhoreni-461758>

24. základna Dopravního letectva. *Historie* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.zdl.army.cz/historie>

24. základna Dopravního letectva. *Hlavní úkoly 24. zDL Praha Kbely* [online]. 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.zdl.army.cz/hlavni-ukoly-24zdl-praha-kbely>

Přílohy

Příloha I	Tabulka 3 Pasivita, agresivita, manipulace, asertivita
Příloha II	Organizační struktura Armády České republiky
Příloha III	Dotazník
Příloha IV	Vyhodnocení výskytu příčin stresu respondentů v organizaci
Příloha V	Vyhodnocení sociodemografických otázek
Příloha VI	Strukturovaný rozhovor s NŠ 24. zDL
Příloha VII	Strukturovaný rozhovor s NŠ 24. Kř 24. zDL
Příloha VIII	Strukturovaný rozhovor s NŠ 241. letky 24. zDL
Příloha IX	Strukturovaný rozhovor s NŠ 242. letky 24. zDL
Příloha X	Strukturovaný rozhovor s NŠ 243. letky 24. zDL
Příloha XI	Škála životních událostí
Příloha XII	Návrh sdílené složky létajícího personálu
Příloha XIII	Náklady na cestovné a stravné školitele při realizaci kurzu u 24.zDL
Příloha XIV	Průměrné náklady na paintball

Příloha I Tabulka 3 Pasivita, agresivita, manipulace, asertivita

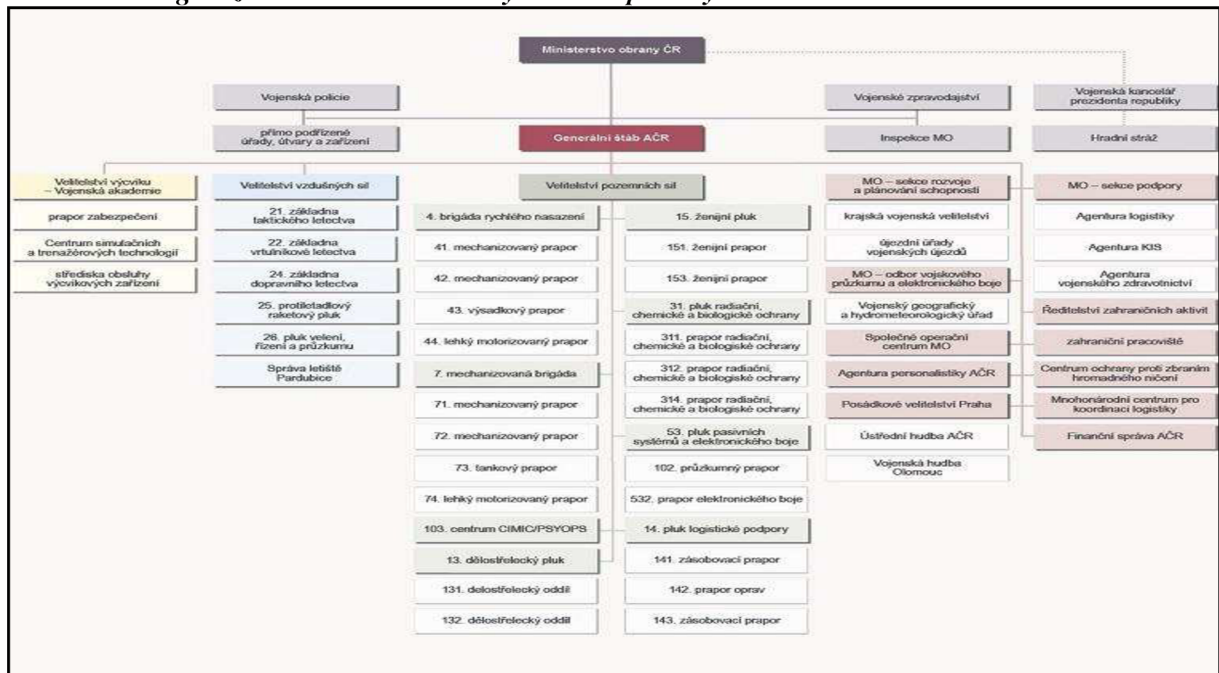
Tabulka 3 Pasivita, agresivita, manipulace, asertivita

<p>Pasivní chování:</p> <ul style="list-style-type: none">• základní rys: přizpůsobivost požadavkům druhých• způsoby: bezbrannost, ustupování, vyhýbání se konfliktům• důvod: závislost na druhých a jejich hodnocení• role: „chudáčka“, obětavého dobráka“• styl: prohra-výhra nebo prohra-prohra• možný důsledek: zneužívání druhými, sociální fobie, deprese
<p>Agresivní chování:</p> <ul style="list-style-type: none">• základní rys: prosazování na úkor jiných• způsoby: obviňování okolí, nátlak, moralizování• důvod: skrytá potřeba zvyšování sebevědomí• role: „diktátor“, „kontrolor“, „mravokárce“• styl: výhra-prohra• možný důsledek: odcizení od druhých, hysterie a obsedantně-kompulzivní porucha
<p>Manipulativní chování:</p> <ul style="list-style-type: none">• základní rys: sleduje cíl nepřímou• způsoby: vyvolávání pocitů viny, lichocení, apely na morálku• důvod: sobectví, potřeba zvýšit si sebevědomí, vnitřní prázdnota• role: „oběť“, „svěťce“• styl: skrytá výhra-prohra• možný důsledek: neschopnost opravdovosti ve vztazích, hysterie
<p>Asertivní chování:</p> <ul style="list-style-type: none">• základní rys: přímé, otevřené, sebevědomé, klidné• způsoby: respektující sebe i druhého, kompromisy• důvod: úcta k sobě i druhým, čestnost, odvaha• role: „sebe sama“• styl: výhra-výhra• možný důsledek: plné psychické zdraví

Zdroj: Praško et al. (2007, s. 26 – 29)

Příloha II Obrázek 1 Organizační struktura Armády České republiky

Obrázek 1 Organizační struktura Armády České republiky



Zdroj: AČR (2017)

Příloha III Dotazník

Dobrý den,

tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který není testem vědomostí, ale příležitostí, abyste vyjádřil/a možný výskyt stresu, příčin stresu, Vaši spokojenosti, důvěry na pracovišti a atmosféry na pracovišti. Dotazník se vyplňuje zakroužkováním zvolené odpovědi. Žádám Vás o vyplnění Vašeho pravdivého názoru. Dotazník je anonymní, a přestože jeho vyplnění není časově omezeno, nezabere Vám to více než deset minut.

Jestliže bude na základě tohoto šetření zjištěno, že současná situace na pracovišti s tím spojené i podmínky jsou nevyhovující, pokusí se práce navrhnout opatření vedoucí k případnému zlepšení stávající situace.

Děkuji

Lenka Gazdová

Vysoká škola ekonomie a managementu

I. VÝSKYT PŘÍČIN STRESU RESPONDENTŮ V ORGANIZACI

1. Se současnými podmínkami pro vykonání své práce jste v obecném smyslu:

- rozhodně spokojen/a (uved'te proč)
- spíše spokojen/a (uved'te proč)
- spíše nespokojen/a (uved'te proč)
- rozhodně nespokojen/a (uved'te proč)

2. Kdybyste zhodnotil/a svůj pracovní týden, řekl/a byste, že:

- naprostou většinu času se věnuji činnostem, které souvisejí s mou náplní práce
- spíše se věnuji činnostem, které souvisí s mou náplní práce
- od práce mě odvádějí činnosti, které s mou prací nesouvisí (doplňte příklad)
- spíše se věnuji činnostem, které s mou prací nesouvisí (doplňte příklad)
- naprostou většinu času se věnuji činnostem, které nesouvisí s mou prací
- jiné (vypište).....

3. Jak často v práci zažíváte stres?

- stále
- často
- občas
- zřídka
- nikdy
- jiné (vypište).....

4. Pokud jste v práci ve stresu, co je jeho příčinou? (můžete zvolit více odpovědí)

- rodinné problémy
- problémy s nadřízenými
- problémy s podřízenými
- napjatá atmosféra na pracovišti
- obava o zaměstnání
- nedostatek času
- nedostatek peněz
- nedostatek výzbroje
- nedostatek výstroje
- nedostatek odpočinku
- nedostatek veřejného uznání/podpory vojáků z povolání
- celospolečenské klima v ČR
- jiné (vypište).....

5. Kdybyste měl/a ohodnotit pracovní atmosféru na Vašem pracovišti v posledních 3 měsících na škále od 1 do 9, kde 1 je nejlepší a 9 nejhorší, jaké číslo byste zvolil/a a proč?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- Odůvodnění zvoleného čísla:
-
-

6. Komunikace s lidmi na Vašem pracovišti je:

- vynikající
- dobrá
- dobrá, ale jsou zde i záporné výjimky (uved'te proč)
- spíše špatná (uved'te proč)
- velmi špatná (uved'te proč)
- jiné (vypište).....

7. Kariéra v AČR je podle Vašeho názoru závislá nejvíce na: (seřad'te chronologicky od nejdůležitějšího)

- vzdělání
- jazykových znalostech
- osobním úsilí
- splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP
- vlivných známých
- náhodě nebo příznivých okolnostech

8. V jaké míře důvěřujete Vašemu nejbližšímu nadřízenému?

- rozhodně důvěřuji
- spíše důvěřuji
- spíše nedůvěřuji (uved'te proč)
- rozhodně nedůvěřuji (uved'te proč)
- jiné (vypište).....

9. Zůstáváte v práci "přesčas", případně si práci tzv. berete domů?

- ne, nikdy
- minimálně
- občas (cca 1x týdně)
- často (cca 2-3x týdně)
- téměř denně, včetně víkendů
- jiné (vypište).....

10. Celkovou únavu (psychickou i fyzickou) pociťujete Vy osobně:

- vůbec nepociťuji
- měsíčně (1-3x)
- občas (cca 1x týdně)
- obvykle (cca 2-3x týdně)
- denně
- jiné (vypište).....

11. Provází Vás někdy bolest svalů, hlavy, zad, spíše zvýšená teplota, poruchy paměti, celkový stav vyčerpání či jiné podobné příznaky, kterých je těžké se zbavit?

- ano, uveďte příklad
- ne

12. Do jaké míry důvěřujete nelétajícímu personálu při zabezpečování letového provozu?

- rozhodně důvěřuji
- spíše důvěřuji
- spíše nedůvěřuji (uved'te proč)
- rozhodně nedůvěřuji (uved'te proč)
- jiné (vypište).....

13. Které situace jsou pro Vás nejvíce stresující?

- účast na zahraničních operacích
- účast na zahraničních cvičeních
- dlouhodobé zahraniční lety
- přelety nad krizovými oblastmi
- jiné (vypište).....

14. Jak se vyrovnáváte se stresovými situacemi

- fyzickou námahou
- meditačním cvičením
- alkoholem
- drogou
- kouřením
- přejídáním
- gamblingem
- jinými, vypište (kultura, studium, procházky apod.):.....

II. SOCIODEMOGRAFICKÉ OTÁZKY

1. Vyberte pohlaví?

- muž
- žena

2. Uved'te svůj věk:

- 19 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let

3. Uved'te Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

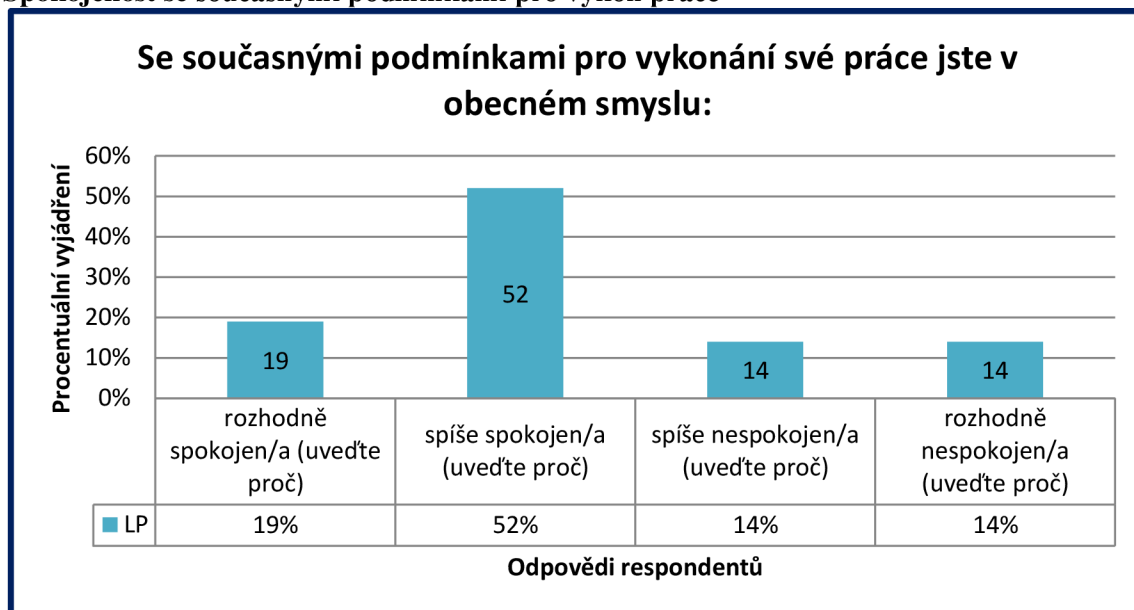
- Střední odborné vzdělání s výučním listem
- Středoškolské vzdělání s maturitním vysvědčením
- Vyšší odborné vzdělání (DiS.)
- Vysokoškolské bakalářské vzdělání (Bc.)
- Vysokoškolské magisterské vzdělání (Mgr., Ing. i jiné a vyšší)

4. Jak dlouho celkem pracujete na zDL Kbely?

- méně než 2 roky
- 2-5 let
- 6-8 let
- více než 8 let

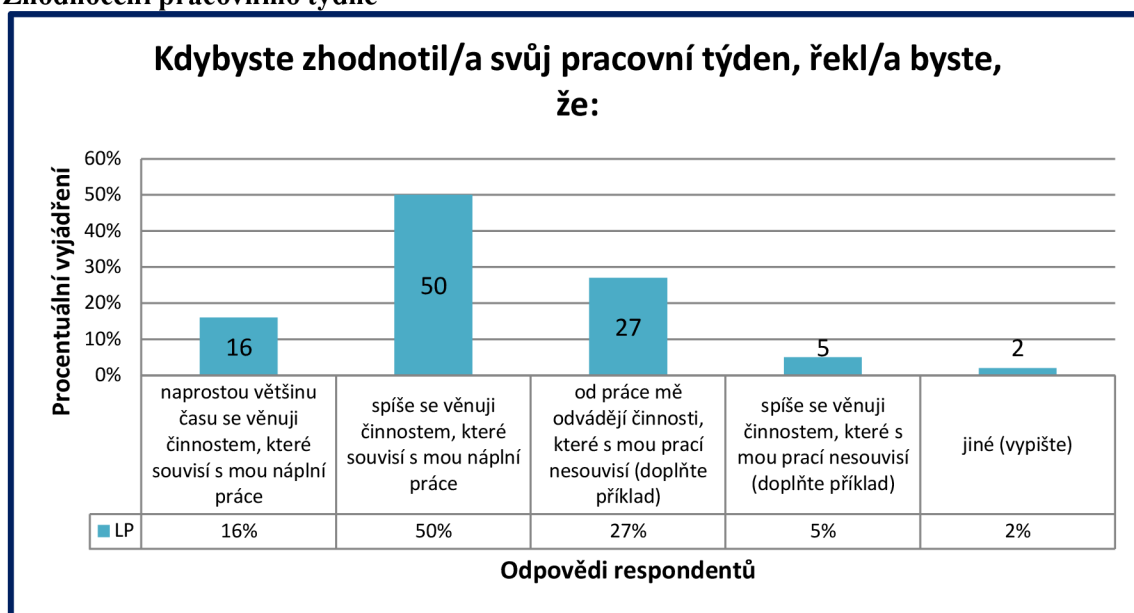
Příloha IV Vyhodnocení výskytu příčin stresu respondentů v organizaci

Spokojenost se současnými podmínkami pro výkon práce



Zdroj: vlastní výzkum

Zhodnocení pracovního týdne



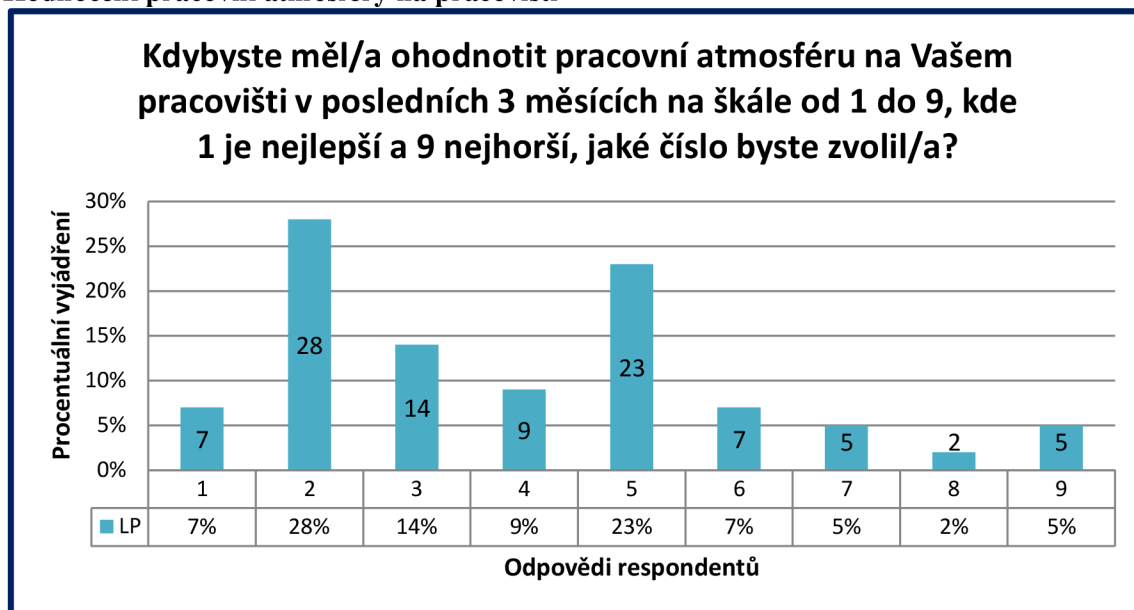
Zdroj: vlastní výzkum

Časová přítomnost stresu



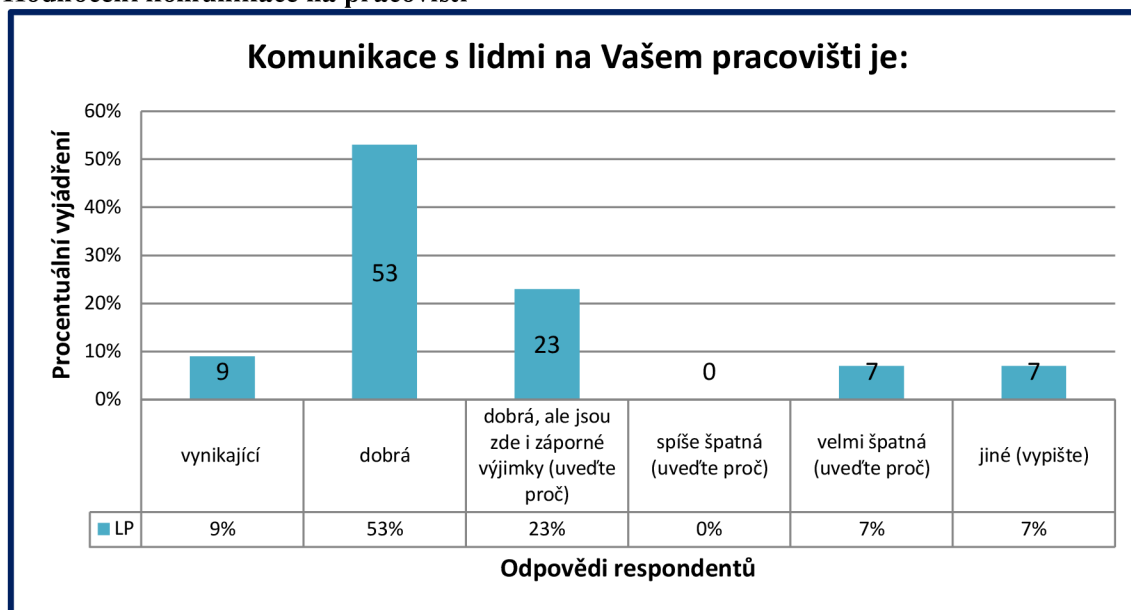
Zdroj: vlastní výzkum

Hodnocení pracovní atmosféry na pracovišti



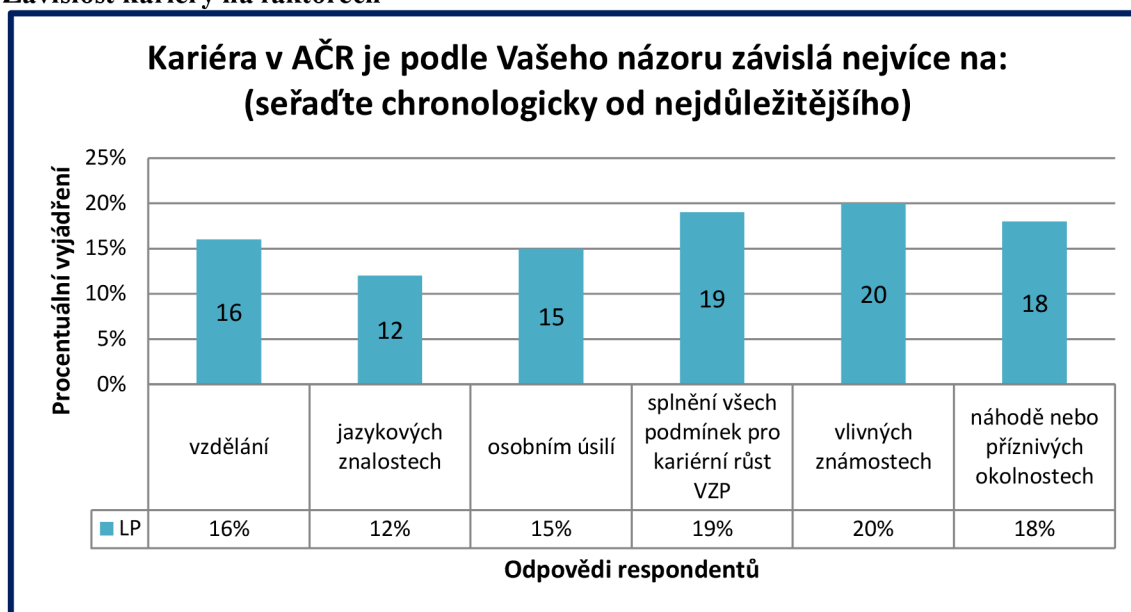
Zdroj: vlastní výzkum

Hodnocení komunikace na pracovišti



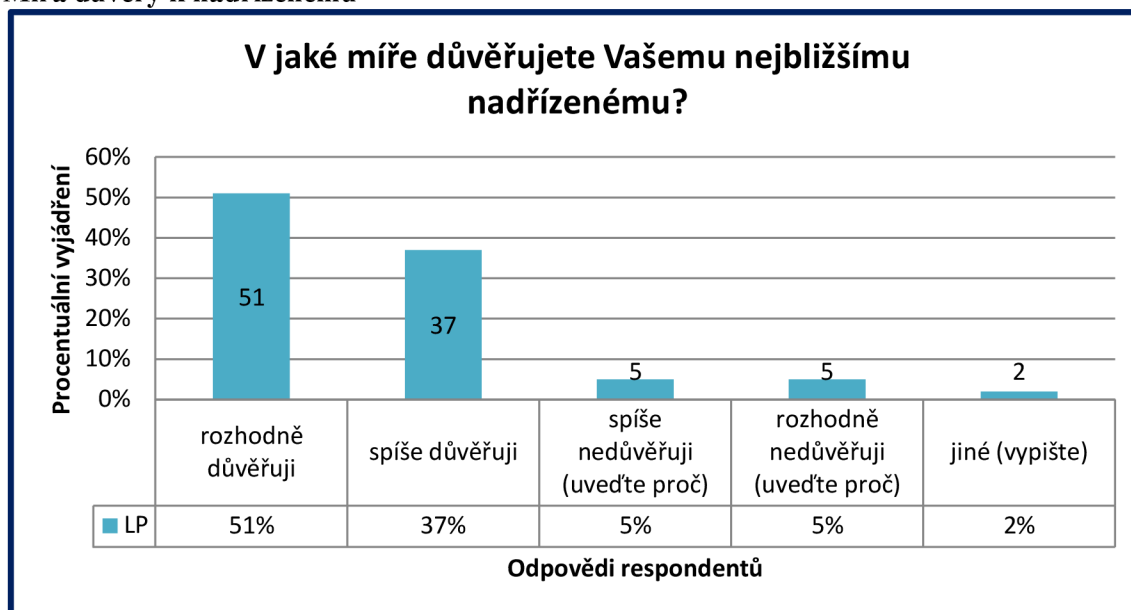
Zdroj: vlastní výzkum

Závislost kariéry na faktorech



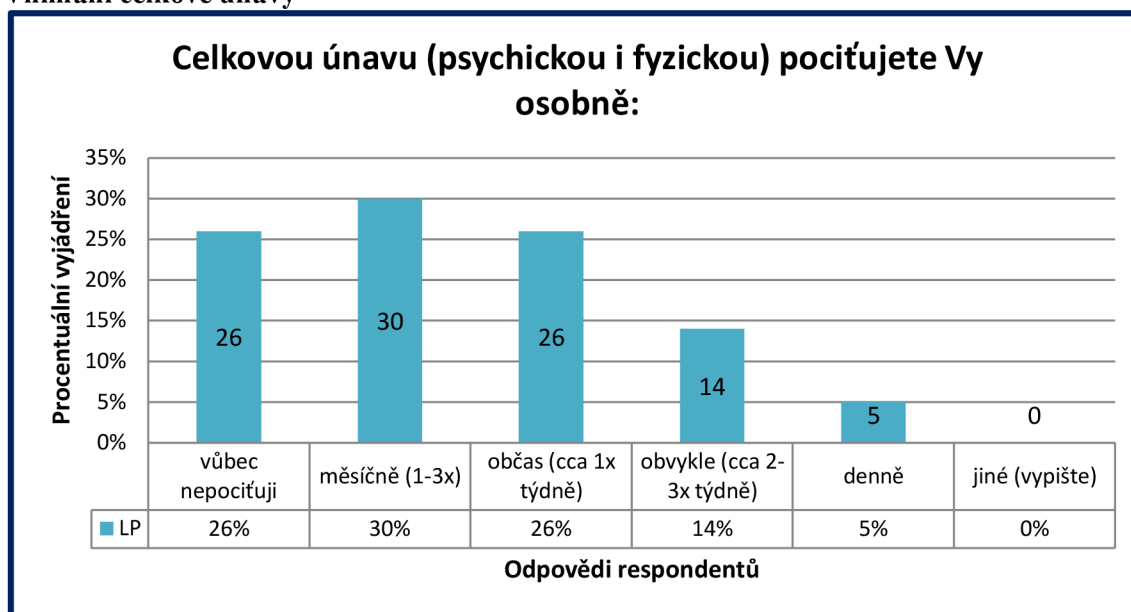
Zdroj: vlastní výzkum

Míra důvěry k nadřízenému



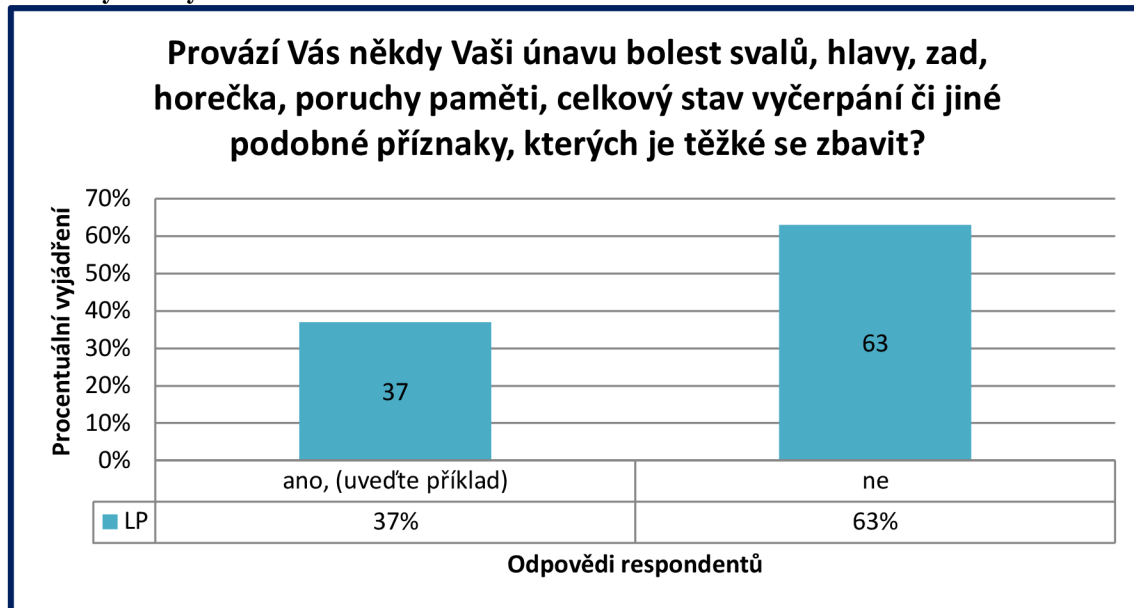
Zdroj: vlastní výzkum

Vnímání celkové únavy



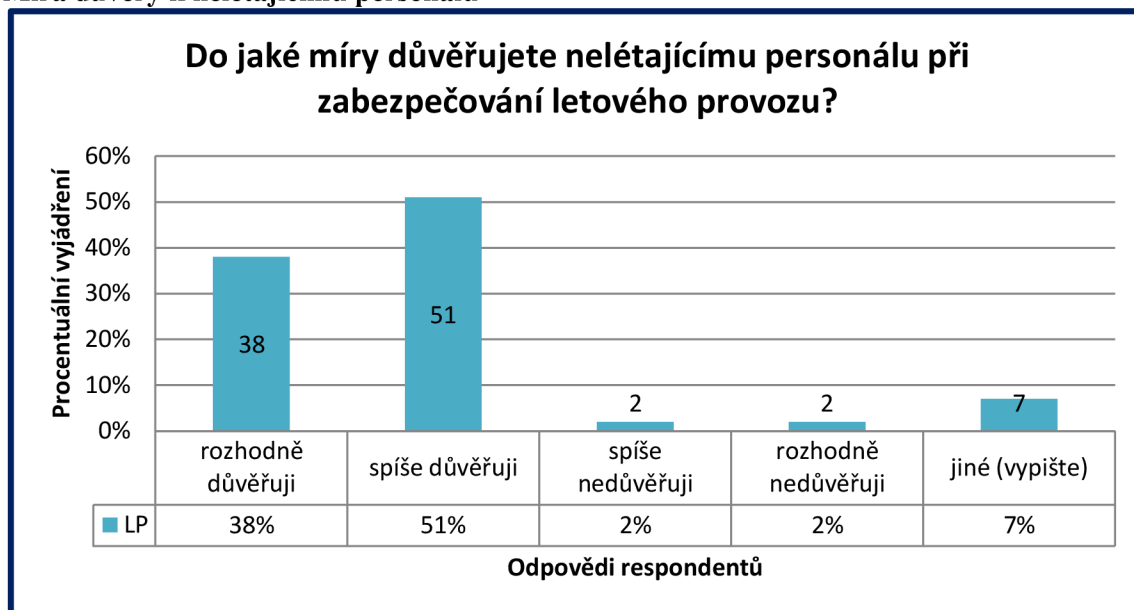
Zdroj: vlastní výzkum

Příznaky únavy



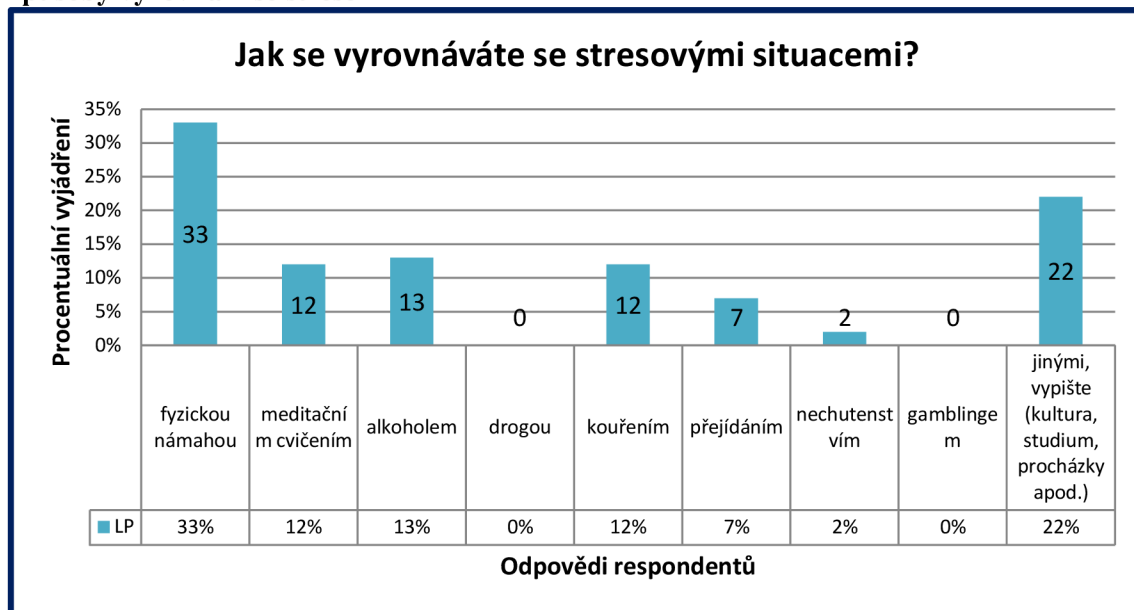
Zdroj: vlastní výzkum

Míra důvěry k nelétajícím personálu



Zdroj: vlastní výzkum

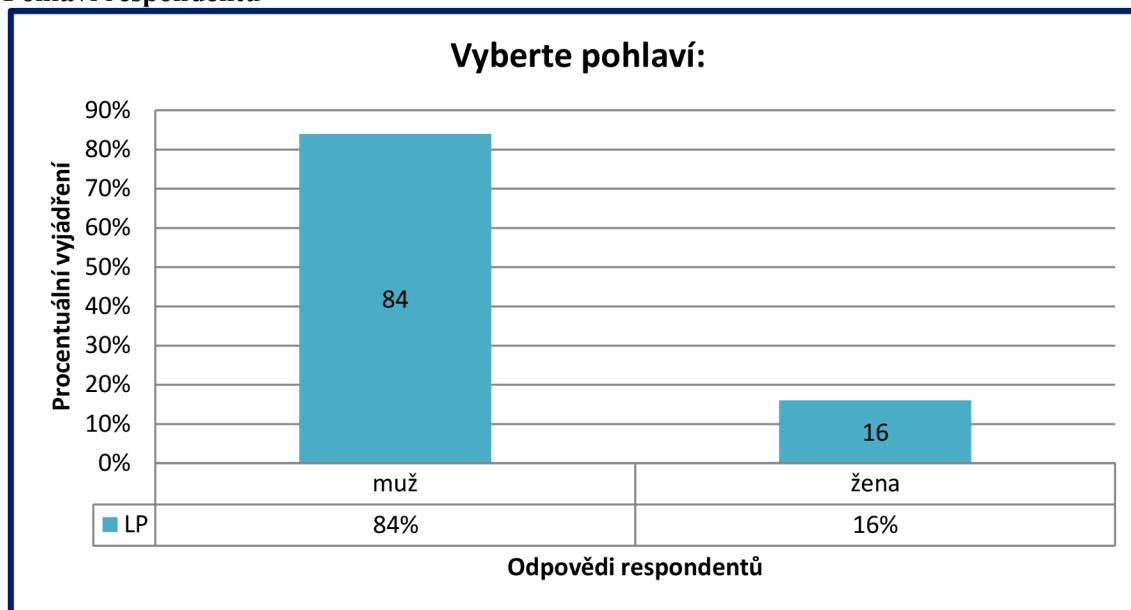
Způsoby vyrovnání se stresem



Zdroj: vlastní výzkum

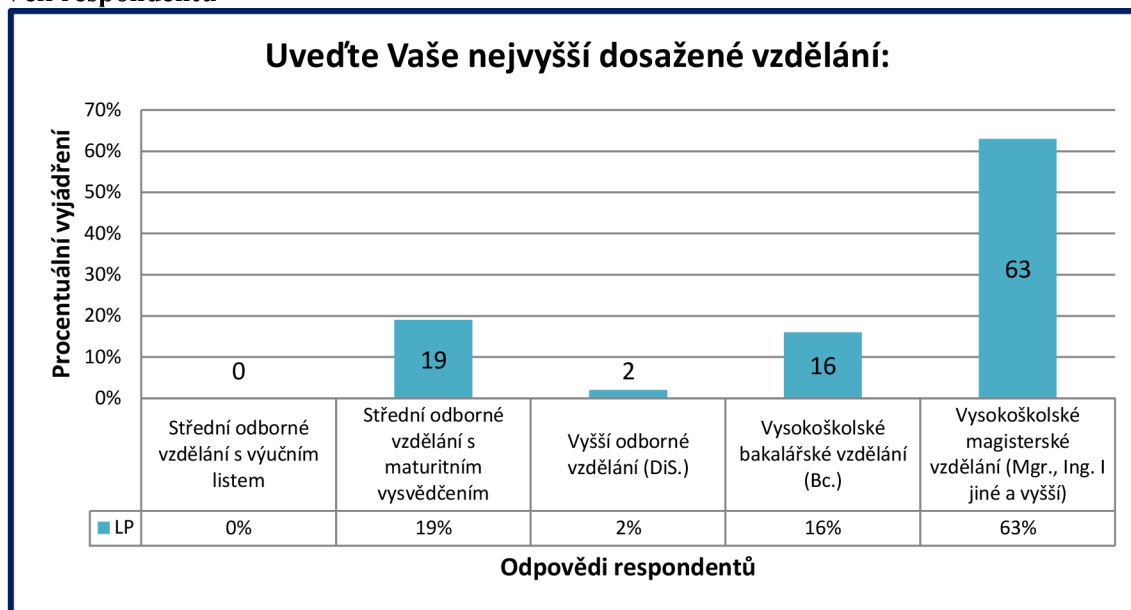
Příloha V Vyhodnocení sociodemografických otázek

Pohlaví respondentů



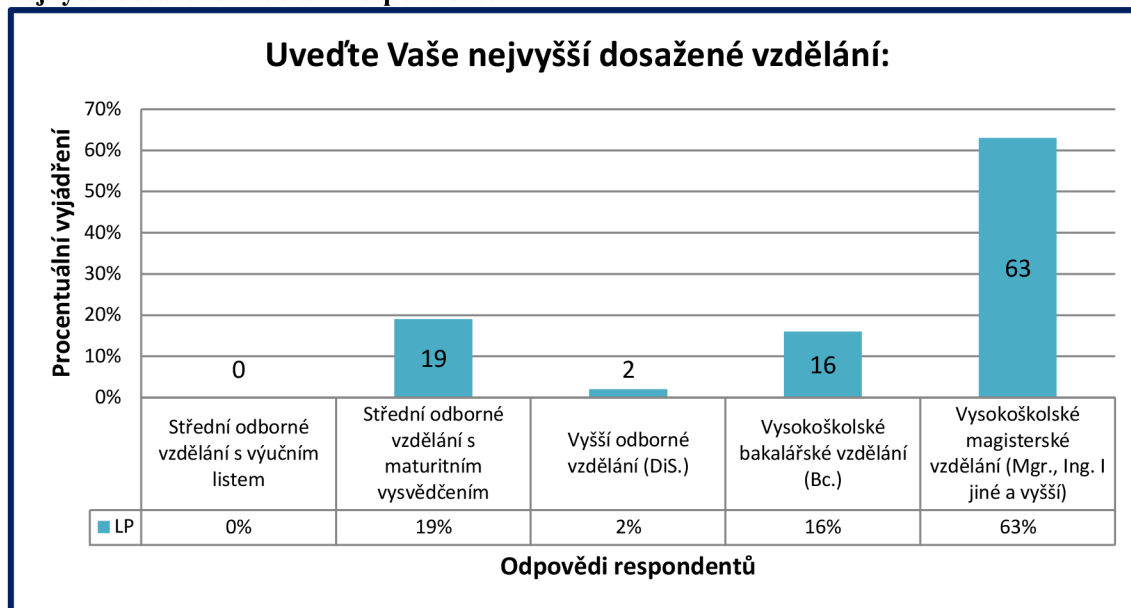
Zdroj: vlastní výzkum

Věk respondentů



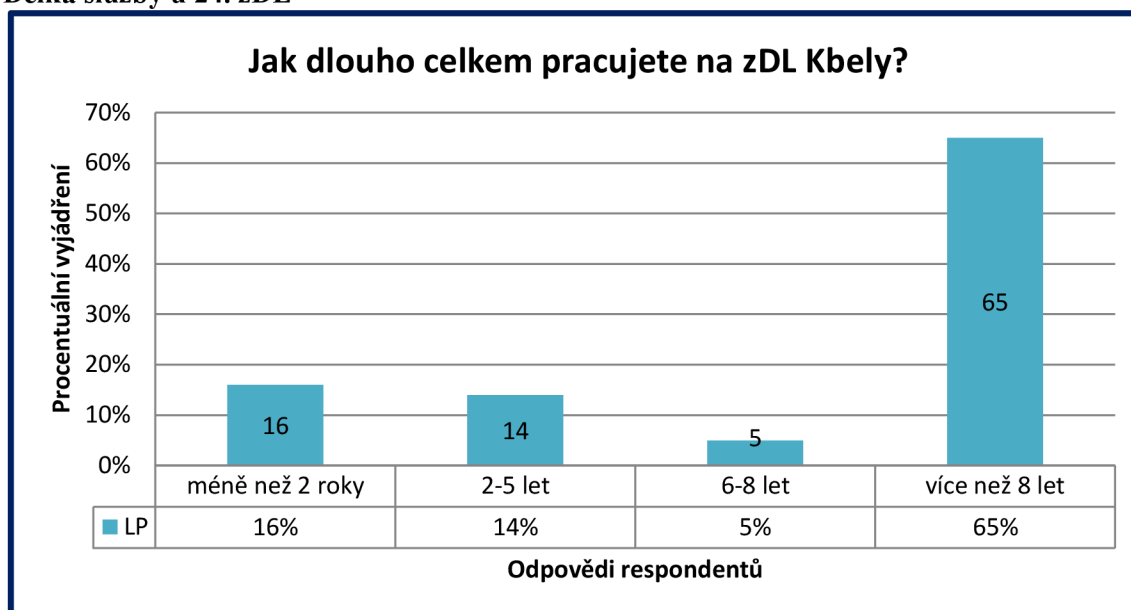
Zdroj: vlastní výzkum

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Délka služby u 24. zDL



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha VI Strukturovaný rozhovor s NŠ 24. zDL

1. Základní informace.

hodnost: **plukovník**

věk: **47**

délka trvání služebního poměru: **29 let**

aktuálně zastávaná funkce: **NŠ 24. zDL**

2. Jak dlouho pracujete na 24. zDL Praha Kbely?

Odpověď: **8 měsíců**

3. Jak hodnotíte spokojenost Vašich podřízených se současnými pracovními podmínkami?

Odpověď:

- rozhodně spokojeni
- **spíše spokojeni**
- spíše nespokojeni (vypište z jakého důvodu)
- rozhodně nespokojeni (vypište z jakého důvodu)

4. Věnují se Vaši podřízení činnostem, které nesouvisí s jejich funkční náplní? Pokud ano, jak často?

Odpověď:

- naprostou většinu času se věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce
- **spíše se věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce**
- od práce je odvádějí činnosti, které s jejich prací nesouvisí
- spíše se věnují činnostem, které s jejich prací nesouvisí
- naprostou většinu času se věnují činnostem, které nesouvisí s jejich náplní práce

5. Jak často podle Vašeho názoru zažívají Vaši podřízení stres v práci?

Odpověď:

- stále
- často
- **občas**
- zřídka
- nikdy

6. Co si myslíte, že je příčinou stresu u Vašich podřízených? (práce, rodina atd.)

Odpověď: **přesčas a pracovní podmínky (stav infrastruktury)**

7. Kdybyste měl ohodnotit pracovní atmosféru na Vámi podřízených pracovištích na škále

od 1 do 9, kde 1 je nejlepší a 9 nejhorší, jaké číslo byste zvolil a proč?

Odpověď:

4 – výše uvedené důvody, mezilidské vztahy

8. Jaká je vzájemná komunikace mezi personálem na Vašem pracovišti?

Odpověď:

- vynikající
- **dobrá**
- dobrá, ale jsou zde i záporné výjimky, (vypište příklad záporných výjimek)
- spíše špatná, (vypište z jakého důvodu)
- velmi špatná, (vypište z jakého důvodu)

9. Na základě jakých faktorů je podle Vašeho názoru závislá kariéra v AČR?

Seřad'te chronologicky od nejdůležitějšího:

vzdělání, **2**

jazykové znalosti, **3**

osobní úsilí, **4**

splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP, **1**

vlivné známosti, **6**

náhoda nebo příznivá okolnost **5**

10. Zhodno'te, jak na Vašich podřízených pracovištích funguje důvěra mezi podřízenými a přímým nadřízeným, případně Vámi?

Odpověď:

- rozhodně důvěřují
- **spíše důvěřují**
- spíše nedůvěřují, (vypište z jakého důvodu)
- rozhodně nedůvěřují, (vypište z jakého důvodu)
- jiné, (vypište)

11. Zůstávají Vaši podřízení v práci přesčas?

Odpověď:

- ne nikdy
- minimálně
- občas (cca 1x týdně)
- **často (cca 2-3x týdně)**
- téměř denně, včetně víkendů

12. Vnímáte u svých podřízených únavu? Psychickou, fyzickou či obojí?

Odpověď: **ano, v řadě případů – viz otázka 11**

13. Pokud jsou Vaši podřízení dlouhodobě unavení, pramení to podle Vašeho názoru z pracovního nebo rodinného hlediska?

Odpověď: **těžko posoudit – může se jednat o kombinaci obojího i o samotný vliv pracovního nebo rodinného prostředí.**

14. Uveďte, jak podle Vašeho názoru přispíváte k minimalizaci stresových situací u Vašich podřízených.

Odpověď: **přístupem**

15. Uveďte, jak podle Vašeho názoru ovlivňujete snižování práce přesčas u Vašich podřízených.

Odpověď: **lze provést pouze plánováním, vše vyplývá ze zákonných norem. Vznesením požadavku na navýšení tabulek počtů.**

Příloha VII Strukturovaný rozhovor s NŠ 24. Kř 24. zDL

1. Základní informace.

hodnost: **podplukovník**

věk: 55

délka trvání služebního poměru: **35**

aktuálně zastávaná funkce: **NŠ 24. Kř 24. zDL**

2. Jak dlouho pracujete na 24. zDL Praha Kbely?

Odpověď: **24 let**

3. Jak hodnotíte spokojenost Vašich podřízených se současnými pracovními podmínkami?

Odpověď:

- rozhodně spokojeni
- **spíše spokojeni**
- spíše nespokojeni (vypište z jakého důvodu)
- rozhodně nespokojeni (vypište z jakého důvodu)

4. Věnují se Vaši podřízení činnostem, které nesouvisí s jejich funkční náplní? Pokud ano, jak často?

Odpověď: *delegování jinými úkoly z důvodu zástupu při zahraničních misích*

- naprostou většinu času se věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce
- **spíše se věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce**
- od práce je odvádějí činnosti, které s jejich prací nesouvisí
- spíše se věnují činnostem, které s jejich prací nesouvisí
- naprostou většinu času se věnují činnostem, které nesouvisí s jejich náplní práce

5. Jak často podle Vašeho názoru zažívají Vaši podřízení stres v práci?

Odpověď:

- stále
- často
- občas
- zřídka
- nikdy

6. Co si myslíte, že je příčinou stresu u Vašich podřízených? (práce, rodina atd.)

Odpověď: *nárazová zátěž při plnění nečekaně přijatých úkolech*

7. Kdybyste měl ohodnotit pracovní atmosféru na Vámi podřízených pracovištích na škále

od 1 do 9, kde 1 je nejlepší a 9 nejhorší, jaké číslo byste zvolil a proč?

Odpověď: *3. Pracovní atmosféra je ovlivněná zavedením pravidel nového kariérního řádu. O jedinci rozhoduje státní tajemník v návaznosti na ne vždy jasně definované podmínky výběru.*

8. Jaká je vzájemná komunikace mezi personálem na Vašem pracovišti?

Odpověď: *existence jedinců, kteří mají problém se začleněním do kolektivu*

- vynikající
- dobrá
- **dobrá, ale jsou zde i záporné výjimky, (vypište příklad záporných výjimek)**
- spíše špatná, (vypište z jakého důvodu)
- velmi špatná, (vypište z jakého důvodu)

9. Na základě jakých faktorů je podle Vašeho názoru závislá kariéra v AČR?

Seřad'te chronologicky od nejdůležitějšího:

vzdělání, **3**

jazykové znalosti, **4**

osobní úsilí, **2**

splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP, **1**

vlivné známosti, **6**

náhoda nebo příznivá okolnost **5**

10. Zhodno'te, jak na Vašich podřízených pracovištích funguje důvěra mezi podřízenými a přímým nadřízeným, případně Vámi?

Odpověď:

- rozhodně důvěřují
- **spíše důvěřují**
- spíše nedůvěřují, (vypište z jakého důvodu)
- rozhodně nedůvěřují, (vypište z jakého důvodu)
- jiné, (vypište)

11. Zůstávají Vaši podřízení v práci přesčas?

Odpověď:

- ne nikdy
- **minimálně**
- občas (cca 1x týdně)
- často (cca 2-3x týdně)
- téměř denně, včetně víkendů

12. Vnímáte u svých podřízených únavu? Psychickou, fyzickou či obojí?

Odpověď: *pouze u některých kategorií profesí – piloti a personál vrtulníků, příslušníci letecké záchranné služby. Příčina: začlenění do služeb LZS Bechyně a Plzeň. Obecně platí nedostatek personálu.*

13. Pokud jsou Vaši podřízení dlouhodobě unavení, pramení to podle Vašeho názoru z pracovního nebo rodinného hlediska?

Odpověď: *pracovní hledisko*

14. Uved'te, jak podle Vašeho názoru přispíváte k minimalizaci stresových situací u Vašich podřízených.

Odpověď: *úpravou a výběrem stravy, volnočasové aktivity, volné vstupenky na společenské, kulturní a sportovní akce*

15. Uved'te, jak podle Vašeho názoru ovlivňujete snižování práce přesčas u Vašich podřízených.

Odpověď: *úpravou doby služby, zavedením elektronického zpracování řady administrativních úkolů*

Příloha VIII Strukturovaný rozhovor s NŠ 241. letky 24. zDL

1. Základní informace.

hodnost: major

věk: 56 let

délka trvání služebního poměru: 36 let

aktuálně zastávaná funkce: NŠ 241. dlt 24. zDL

2. Jak dlouho pracujete na 24. zDL Praha Kbely?

Odpověď: 19 let

3. Jak hodnotíte spokojenost Vašich podřízených se současnými pracovními podmínkami?

Odpověď:

- rozhodně spokojeni
- **spíše spokojeni**
- spíše nespokojeni (vypište z jakého důvodu)
- rozhodně nespokojeni (vypište z jakého důvodu)

4. Věnují se Vaši podřízení činnostem, které nesouvisí s jejich funkční náplní? Pokud ano, jak často?

Odpověď:

- naprostou většinu času se věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce
- **spíše se věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce**
- od práce je odvádějí činnosti, které s jejich prací nesouvisí
- spíše se věnují činnostem, které s jejich prací nesouvisí
- naprostou většinu času se věnují činnostem, které nesouvisí s jejich náplní práce

5. Jak často podle Vašeho názoru zažívají Vaši podřízení stres v práci?

Odpověď:

- stále
- **často**
- občas
- zřídka
- nikdy

6. Co si myslíte, že je příčinou stresu u Vašich podřízených? (práce, rodina atd.)

Odpověď: *práce – nečekané úkoly letecké přepravy. Z tohoto důvodu pak vznikají rodinné problémy.*

7. Kdybyste měl ohodnotit pracovní atmosféru na Vámi podřízených pracovištích na škále

od 1 do 9, kde 1 je nejlepší a 9 nejhorší, jaké číslo byste zvolil a proč?

Odpověď: *3 – jde o dobrý kolektiv a především práce je pro většinu srdcová záležitost. Létání a ošetřování letecké techniky.*

8. Jaká je vzájemná komunikace mezi personálem na Vašem pracovišti?

Odpověď:

- vynikající
- **dobrá**
- dobrá, ale jsou zde i záporné výjimky, (vypište příklad záporných výjimek)
- spíše špatná, (vypište z jakého důvodu)
- velmi špatná, (vypište z jakého důvodu)

9. Na základě jakých faktorů je podle Vašeho názoru závislá kariéra v AČR?

Seřad'te chronologicky od nejdůležitějšího:

vzdělání, **4**

jazykové znalosti, **1**

osobní úsilí, **5**

splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP, **3**

vlivné známosti, **2**

náhoda nebo příznivá okolnost. **6**

10. Zhodnot'te, jak na Vašich podřízených pracovištích funguje důvěra mezi podřízenými a přímým nadřízeným, případně Vámi?

Odpověď:

- rozhodně důvěřují
- **spíše důvěřují**
- spíše nedůvěřují, (vypíšte z jakého důvodu)
- rozhodně nedůvěřují, (vypíšte z jakého důvodu)
- jiné, (vypíšte)

11. Zůstávají Vaši podřízení v práci přesčas?

Odpověď:

- ne nikdy
- minimálně
- občas (cca 1x týdně)
- **často (cca 2-3x týdně)**
- téměř denně, včetně víkendů

12. Vnímáte u svých podřízených únavu? Psychickou, fyzickou či obojí?

Odpověď: *ano a to obojí. Jde o období, kdy je plněno hodně úkolů a není čas na odpočinek. Stává se to 4 – 6x ročně.*

13. Pokud jsou Vaši podřízení dlouhodobě unavení, pramení to podle Vašeho názoru z pracovního nebo rodinného hlediska?

Odpověď: *pracovní hledisko, které se následně prolíná do rodinného života.*

14. Uveďte, jak podle Vašeho názoru přispíváte k minimalizaci stresových situací u Vašich podřízených.

Odpověď: *snahou je úkoly včas rozdělovat a spravedlivým dílem. Brát zřetel i na osobní požadavky podřízených a dané situace řešit s nadhledem. Navíc s jasným určením kdy, jak a kdo bude nápomocen. Případně v záloze.*

15. Uveďte, jak podle Vašeho názoru ovlivňujete snižování práce přesčas u Vašich podřízených.

Odpověď: *snižování práce přesčas se daří pomocí co nejrovnoměrnějšího rozdělení úkolů s ohledem na pracovní dobu a dohlížením na určování pracovní doby v jednotlivých dnech.*

Příloha IX Strukturovaný rozhovor s NŠ 242. letky 24. zDL

1. Základní informace.

hodnost: major

věk: 47 let

délka trvání služebního poměru: 28 let

aktuálně zastávaná funkce: NŠ 242. tslt 24. zDL

2. Jak dlouho pracujete na 24. zDL Praha Kbely?

Odpověď: 14 let

3. Jak hodnotíte spokojenost Vašich podřízených se současnými pracovními podmínkami?

Odpověď:

- rozhodně spokojeni
- **spíše spokojeni**
- spíše nespokojeni (vypište z jakého důvodu)
- rozhodně nespokojeni (vypište z jakého důvodu)

4. Věnují se Vaši podřízení činnostem, které nesouvisí s jejich funkční náplní? Pokud ano, jak často?

Odpověď:

- naprostou většinu času se věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce
- **spíše se věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce**
- od práce je odvádějí činnosti, které s jejich prací nesouvisí
- spíše se věnují činnostem, které s jejich prací nesouvisí
- naprostou většinu času se věnují činnostem, které nesouvisí s jejich náplní práce

5. Jak často podle Vašeho názoru zažívají Vaši podřízení stres v práci?

Odpověď:

- stále
- **často**
- občas
- zřídka
- nikdy

6. Co si myslíte, že je příčinou stresu u Vašich podřízených? (práce, rodina atd.)

Odpověď: **neorganizovanost v práci, nárazové akce.**

7. Kdybyste měl ohodnotit pracovní atmosféru na Vámi podřízených pracovištích na škále od 1 do 9, kde 1 je nejlepší a 9 nejhorší, jaké číslo byste zvolil a proč?

Odpověď: **4 – nekonceptnost, neustále se měnící podmínky k výkonu práce.**

8. Jaká je vzájemná komunikace mezi personálem na Vašem pracovišti?

Odpověď:

- vynikající
- **dobrá**
- dobrá, ale jsou zde i záporné výjimky, (vypište příklad záporných výjimek)
- spíše špatná, (vypište z jakého důvodu)
- velmi špatná, (vypište z jakého důvodu)

9. Na základě jakých faktorů je podle Vašeho názoru závislá kariéra v AČR?

Seřad'te chronologicky od nejdůležitějšího:

vzdělání, **2**

jazykové znalosti, **1**

osobní úsilí, **5**

splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP, **3**

vlivné známosti, **4**

náhoda nebo příznivá okolnost. **6**

10. Zhodnot'te, jak na Vašich podřízených pracovištích funguje důvěra mezi podřízenými a přímým nadřízeným, případně Vámi?

Odpověď:

- rozhodně důvěřují
- **spíše důvěřují**
- spíše nedůvěřují, (vypište z jakého důvodu)
- rozhodně nedůvěřují, (vypište z jakého důvodu)
- jiné, (vypište)

11. Zůstávají Vaši podřízení v práci přesčas?

Odpověď: **ano.**

- ne nikdy
- minimálně
- občas (cca 1x týdně)
- **často (cca 2-3x týdně)**
- téměř denně, včetně víkendů

12. Vnímáte u svých podřízených únavu? Psychickou, fyzickou či obojí?

Odpověď: **ano.**

13. Pokud jsou Vaši podřízení dlouhodobě unavení, pramení to podle Vašeho názoru z pracovního nebo rodinného hlediska?

Odpověď: *pracovní.*

14. Uveďte, jak podle Vašeho názoru přispíváte k minimalizaci stresových situací u Vašich podřízených.

Odpověď: *selekce úkolů a nezatěžování podřízených.*

15. Uveďte, jak podle Vašeho názoru ovlivňujete snižování práce přesčas u Vašich podřízených.

Odpověď: *těžko, ale musíme nařizovat vybírání přesčasových hodin. I když se to podřízeným nehodí.*

Příloha X Strukturovaný rozhovor s NŠ 243. letky 24. zDL

1. Základní informace.

hodnost: **major**

věk: **48 let**

délka trvání služebního poměru: **27 roků**

aktuálně zastávaná funkce: NŠ 243. vrlt 24. zDL

2. Jak dlouho pracujete na 24. zDL Praha Kbely?

Odpověď: **15 roků**

3. Jak hodnotíte spokojenost Vašich podřízených se současnými pracovními podmínkami?

Odpověď:

- rozhodně spokojeni
- **spíše spokojeni**
- spíše nespokojeni (vypište z jakého důvodu)
- rozhodně nespokojeni (vypište z jakého důvodu)

4. Věnují se Vaši podřízení činnostem, které nesouvisí s jejich funkční náplní? Pokud ano, jak často?

Odpověď:

- **naprostou většinu času se věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce**
- spíše se věnují činnostem, které souvisí s jejich náplní práce
- od práce je odvádějí činnosti, které s jejich prací nesouvisí
- spíše se věnují činnostem, které s jejich prací nesouvisí
- naprostou většinu času se věnují činnostem, které nesouvisí s jejich náplní práce

5. Jak často podle Vašeho názoru zažívají Vaši podřízení stres v práci?

Odpověď:

- stále
- **často**
- občas
- zřídka
- nikdy

6. Co si myslíte, že je příčinou stresu u Vašich podřízených? (práce, rodina atd.)

Odpověď: *velké pracovní zatížení – hodně služeb LZS a SAR, výcvikové létání.*

7. Kdybyste měl ohodnotit pracovní atmosféru na Vámi podřízených pracovištích na škále

od 1 do 9, kde 1 je nejlepší a 9 nejhorší, jaké číslo byste zvolil a proč?

Odpověď: *3 – podřízení mají hodně práce*

8. Jaká je vzájemná komunikace mezi personálem na Vašem pracovišti?

Odpověď:

- vynikající
- **dobrá**
- dobrá, ale jsou zde i záporné výjimky, (vypište příklad záporných výjimek)
- spíše špatná, (vypište z jakého důvodu)
- velmi špatná, (vypište z jakého důvodu)

**9. Na základě jakých faktorů je podle Vašeho názoru závislá kariéra v AČR?
Seřad'te chronologicky od nejdůležitějšího:**

vzdělání, **1**

jazykové znalosti, **4**

osobní úsilí, **5**

splnění všech podmínek pro kariérní růst VZP, **3**

vlivné známosti, **2**

náhoda nebo příznivá okolnost. **6**

10. Zhodno'te, jak na Vašich podřízených pracovištích funguje důvěra mezi podřízenými a přímým nadřízeným, případně Vámi?

Odpověď:

- **rozhodně důvěřují**
- spíše důvěřují
- spíše nedůvěřují, (vypíšte z jakého důvodu)
- rozhodně nedůvěřují, (vypíšte z jakého důvodu)
- jiné, (vypíšte)

11. Zůstávají Vaši podřízení v práci přesčas?

Odpověď:

- ne nikdy
- **minimálně**
- občas (cca 1x týdně)
- často (cca 2-3x týdně)
- téměř denně, včetně víkendů

12. Vnímáte u svých podřízených únavu? Psychickou, fyzickou či obojí?

Odpověď: **psychickou.**

13. Pokud jsou Vaši podřízení dlouhodobě unavení, pramení to podle Vašeho názoru z pracovního nebo rodinného hlediska?

Odpověď: *v první řadě z pracovního hlediska, které se následně odráží v rodinném prostředí (např. vysoká rozvodovost).*

14. Uveďte, jak podle Vašeho názoru přispíváte k minimalizaci stresových situací u Vašich podřízených.

Odpověď: *příjemným pracovním prostředím a úsměvem.*

15. Uveďte, jak podle Vašeho názoru ovlivňujete snižování práce přesčas u Vašich podřízených.

Odpověď: **nijak – nemají práci přesčas.**

Příloha XI Škála životních událostí

Pořadí	Událost	Body
1	Úmrtí partnera, partnerky	100
2	Rozvod	73
3	Rozvrat manželství	65
4	Uvěznění	63
5	Úmrtí blízkého člena rodiny	63
6	Úraz nebo vážné onemocnění	53
7	Sňatek	50
8	Ztráta zaměstnání	47
9	Usmíření a přebudování manželství	45
10	Odchod do důchodu	45
11	Změna zdravotního stavu člena rodiny	44
12	Těhotenství	40
13	Sexuální obtíže	39
14	Přírůstek nového člena do rodiny	39
15	Změna zaměstnání	39
16	Změna finančního stavu	38
17	Úmrtí blízkého přítele	37
18	Přeřazení na jinou práci	36
19	Závažné neshody s partnerem	35
20	Půjčka vyšší než jeden průměrný roční plat	31
21	Splatnost půjčky	30
22	Změna odpovědnosti v zaměstnání	29
23	Syn nebo dcera opouští domov	29
24	Konflikty s tchánem, tchýní, zetěm, snachou	29
25	Mimořádný osobní čin nebo výkon	28
26	Manžel, manželka nastupuje či končí zaměstnání	26
27	Vstup do školy nebo její ukončení	26
28	Změna životních podmínek	25
29	Změna životních zvyklostí	24
30	Problémy a konflikty se šéfem	23
31	Změna pracovní doby nebo pracovních podmínek	20
32	Změna bydliště	20
33	Změna školy	20
34	Změna rekreačních aktivit	19
35	Změna církve nebo politické strany	19
36	Změna sociálních aktivit	18
37	Půjčka menší než průměrný roční plat	17

38	Změna spánkových zvyklostí a režimu	16
39	Změny v širší rodině (úmrty, sňatky)	15
40	Změny stravovacích zvyklostí	15
41	Dovolená	13
42	Vánoce	12
43	Přestupek (např. dopravní) a jeho projednávání	11

Zdroj: *Hanzlovský (2017)*

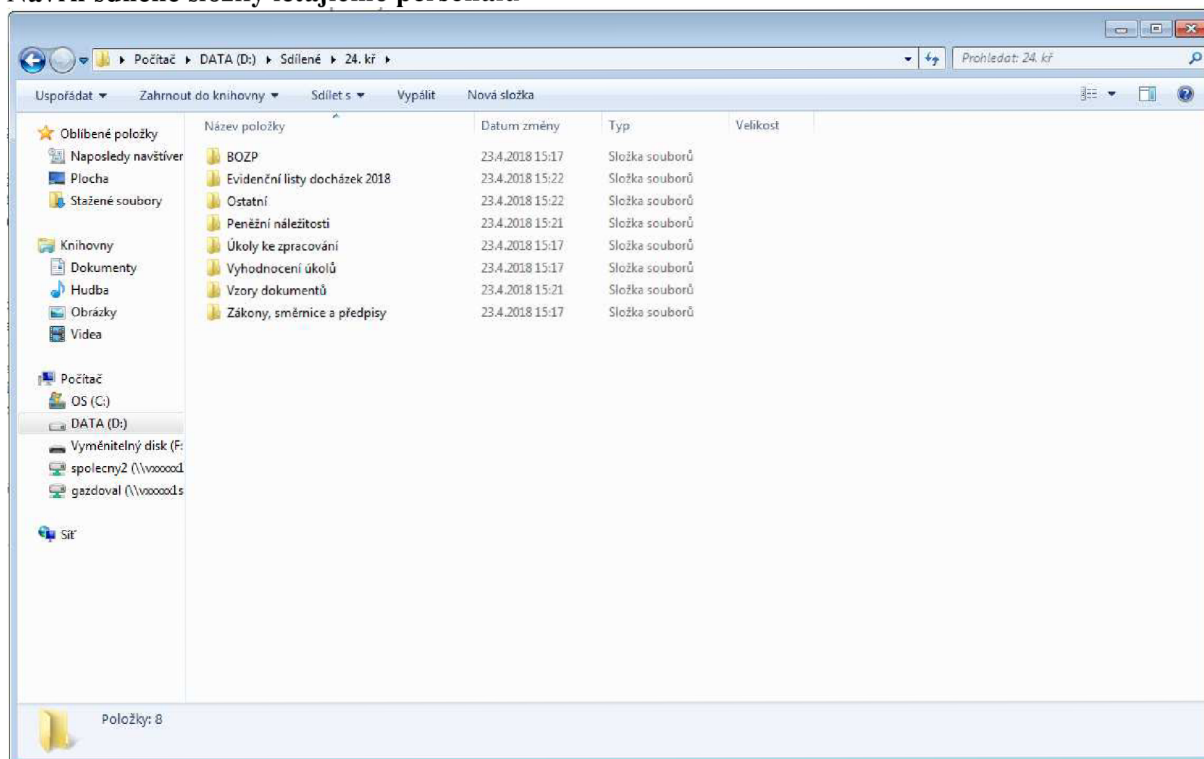
Příloha XII Návrh sdílené složky létajícího personálu

Informace k vytvoření sdílené složky létajícího personálu

Sdílená složka na síti 24. křídla	
Hlavní odpovědnost:	náčelník štábu letky
Ve spolupráci:	správce portálu
Kontrolní činnost:	velitel letky
Náklady:	0 Kč
Časová náročnost vytvoření:	přibližně 1:00 hod.

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh sdílené složky létajícího personálu



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha XIII Náklady na cestovné a stravné školitele při realizaci kurzu u 24.zDL

Přehled výdajů na cestovné a stravné školitele

Finanční náklady na cestovné a stravné školitele při realizaci kurzu u 24. zDL		
Hlavní odpovědnost:	velitel 24. zDL	
Ve spolupráci:	personální oddělení	
Způsob cesty	Finanční náklady	Časová náročnost
Vlak Vyškov – Praha hl.n.	418,- Kč	3 hod. 34 min.
MHD Praha hl.n. – 24. zDL	24,- Kč	24 min.
MHD 24. zDL – Praha hl.n.	24,- Kč	27 min.
Vlak Praha hl.n. – Vyškov	418,- Kč	3 hod. 46 min.
Stravné	951,- Kč	0
Celkem	1 835,- Kč	8 hod. 11 min.

Zdroj: IDOS (2018), DPP (2018), vlastní výpočet a zpracování

Příloha XIV Průměrné náklady na paintball

Průměrné náklady za vstupné na paintball

Společnost	Cena
Paintball Prague	299,- Kč/vstup
Hra barev	249,- Kč/vstup
Paintball game	150,- Kč/vstup
Paintball Praha	300,- Kč/vstup
Paintball entertainment	300,- Kč/vstup
Průměr	260,- Kč/vstup

Zdroj: Paintball Prague (2018), HRABAREV (2018), Paintball game (2018), Paintball Praha (2018), Paintball entertainment (2018), *vlastní výpočet a zpracování*