

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Katedra psychologie Filozofické fakulty**



**MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**OLOMOUC 2014**

**Bc. et Bc. Tomáš Vašek**

Univerzita Palackého v Olomouci  
Katedra psychologie Filozofické fakulty

**KORELÁTY ŽIVOTNÍ SPOKOJENOSTI U VOJÁKŮ  
Z POVOLÁNÍ A OBČANSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ  
VOJENSKÉHO VELITELSKÉHO ÚTVARU**

**CORRELATES OF LIFE SATISFACTION OF MILITARY PERSONNEL  
AND CIVILIAN EMPLOYEES OF THE FORCES COMMAND**



**MAGISTERSKÁ PRÁCE**

Autor: **Bc. et Bc. Tomáš Vašek**  
Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.**

Olomouc  
**2014**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předloženou magisterskou práci vypracoval samostatně a všechny použité prameny jsem řádně citoval a uvedl v seznamu použité literatury.

V Olomouci dne 30. března 2014

.....

podpis

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu magisterské práce Doc. PhDr. Zdeňku Vtípilovi, CSc. za jeho podporu, odborné vedení při zpracovávání a za jeho vstřícný a trpělivý přístup. Dále bych chtěl také poděkovat paní RNDr. Evě Reiterové, Ph.D. za vstřícnost a ochotu pomoci v oblasti statistického zpracování dat.

# Obsah

Úvod .....	5
<b>1. K současným ekonomickým, sociálním a psychologickým problémům v AČR ....</b>	<b>7</b>
<b>2. Vojenský profesionál, kvalifikační a psychologické požadavky .....</b>	<b>10</b>
2.1. Výhody služebního poměru .....	11
2.2. Délka služebního poměru .....	11
2.3. Základní doba a místo služby .....	12
2.4. Vojenské hodnosti .....	12
2.5. Výběr vojenského personálu .....	12
2.6. Psychologická služba AČR .....	13
2.6.1. Problematické oblasti v AČR .....	14
2.6.2. Psychologie výběru a výcviku .....	14
2.6.3. Psychologická příprava vojenských jednotek .....	15
2.6.4. Činnost psychologické služby AČR v roce 2012 .....	16
<b>3. Motivace .....</b>	<b>18</b>
3.1. Definice motivace .....	18
3.2. Motivace a motivy .....	20
3.3. Motivace a chování .....	21
3.4. Motivační proces .....	22
3.5. Pracovní motivace .....	23
3.6. Základní teoretické přístupy .....	25
3.7. Skupiny teorií pracovní motivace .....	26
3.7.1. <i>Murrayho teorie potřeb</i> .....	26
3.7.2. <i>Maslowova hierarchie potřeb</i> .....	27
3.7.3. <i>Herzbergova dvoufaktorová teorie</i> .....	29
3.7.4. <i>Teorie X a Y Mc. Gregora</i> .....	30
3.7.5. <i>Teorie ekvity</i> .....	31
3.7.6. <i>Expektační teorie</i> .....	31
3.7.7. <i>Likertova teorie</i> .....	32
3.7.8. <i>Teorie stanovení cílů</i> .....	33
3.8. Další teoretické oblasti pracovní motivace .....	33

3.8.1.	<i>Výkonová motivace</i>	33
3.8.2.	<i>Potřeba afiliace</i>	34
3.9.	Motivační prostředí v AČR, rozdíly v incentivních systémech mezi vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci	34
<b>4.</b>	<b>Životní spokojenost</b>	<b>37</b>
4.1.	Pojetí životní spokojenosti	37
4.2.	Činitelé a dimenze životní spokojenosti	40
4.2.1.	Demografické a socioekonomické faktory	43
4.2.2.	Osobnost, osobnostní faktory, kognitivní charakteristiky	45
4.2.3.	Sociální opora	45
4.3.	Specifika činitelů životní spokojenosti v armádě	46
<b>5.</b>	<b>Výzkumy motivace, životní spokojenosti a postojů v armádě České republiky</b>	<b>48</b>
<b>6.</b>	<b>Metodologický rámec výzkumu</b>	<b>49</b>
6.1.	Popis problému	49
6.2.	Cíl výzkumu a výzkumné otázky	49
6.3.	Výzkumné cíle	50
6.4.	Výzkumné otázky	51
6.5.	Hypotézy	51
6.6.	Způsob získávání dat	52
6.7.	Použité metody a způsob zpracování dat	52
6.7.1.	Motivační profil	53
6.7.2.	Dotazník životní spokojenosti	55
6.7.3.	SUPOS 7	57
6.7.4.	Statistika	58
6.8.	Popis a charakteristika vzorku	59
6.9.	Organizace a průběh šetření	60
6.10.	Symbolika výsledkové části	61
6.10.1.	Motivační profil	61
6.10.2.	Dotazník životní spokojenosti	61
6.10.3.	SUPOS 7	62
<b>7.</b>	<b>Výsledky výzkumu</b>	<b>63</b>
7.1.	Motivační profil souboru příslušníků VeSPod	63

7.1.1.	Srovnání motivačního profilu VZP a o.z. ....	63
7.1.2.	Srovnání motivačního profilu vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání.....	65
7.2.	Profil souboru příslušníků VeSPod z hlediska životní spokojenosti .....	67
7.2.1.	Srovnání profilů životní spokojenosti mezi VZP a o.z. ....	69
7.2.2.	Srovnání profilů životní spokojenosti vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání.....	71
7.2.3.	Srovnání profilů životní spokojenosti mezi ženami a muži.....	73
7.3.	Profil souboru příslušníků VeSPod z hlediska SUPOS 7 .....	77
7.3.1.	Srovnání profilů VZP a o.z. z hlediska SUPOS 7 .....	78
7.3.2.	Srovnání profilů vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání z hlediska SUPOS 7.....	79
7.4.	Vybrané korelace .....	82
7.4.1.	Korelace mezi celkovou životní spokojenosti a jednotlivými dimenzemi motivačního profilu u vojáků z povolání.....	82
7.4.2.	Korelace mezi celkovou životní spokojenosti a jednotlivými dimenzemi motivačního profilu u občanských zaměstnanců .....	82
7.4.3.	Korelace mezi celkovou životní spokojenosti a jednotlivými komponenty ve struktuře psychického stavu u vojáků z povolání .....	83
7.4.4.	Korelace mezi celkovou životní spokojenosti a jednotlivými komponenty ve struktuře psychického stavu u občanských zaměstnanců .....	84
7.4.5.	Interkorelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti u vojáků z povolání.....	85
7.4.6.	Interkorelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti u občanských zaměstnanců.....	86
7.4.7.	Korelace mezi věkem (senioritou) a sumou životní spokojenosti u vojáků z povolání.....	87
7.4.8.	Korelace mezi věkem (senioritou) a jednotlivými komponenty struktury psychického stavu u vojáků z povolání .....	87
7.5.	K platnosti hypotéz .....	88
<b>8.</b>	<b>Diskuze.....</b>	<b>90</b>
<b>9.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>97</b>

<b>10. Souhrn.....</b>	<b>99</b>
<b>Seznam použitých zdrojů:.....</b>	<b>101</b>
Literatura:.....	101
Prameny: .....	103
<b>Seznam použitých zkratek .....</b>	<b>104</b>
<b>Seznam příloh: .....</b>	<b>105</b>



## Úvod

Životní spokojenost a motivace jsou v dnešní době témata, která se objevují v odborných i populárních kruzích velice frekventovaně. Je pravdou, že pojetí těchto témat je značně individuální především směrem k autorovi, který neodmyslitelně vždy přidává svou osobitou, subjektivní perspektivu, avšak vzpomeneme-li si na Jungovo tvrzení o kolektivním nevědomí, dovolíme si tvrdit, že něco společného v nás vždy přebývá a v rámci sociálních skupin, které spolu tráví delší časové období, to platí dvojnásob.

Životní spokojenost, je to cíl nebo cesta? Každý z nás chce být spokojený, chce vnímat ten subjektivní pocit pohody, klidu, či vnitřního naplnění. Vše z toho je vždy individuální a hodnotový řád je specifický a odlišný pro každého člověka. K našim vytyčeným cílům, malým, velkým nebo k těm životním nás pohání určitá vnitřní síla, která se skládá z mnoha komponent v různých modifikacích. V kontextu naší osobnosti, sociálního prostředí, výchovy, postojů a názorů jsme touto silou motivováni „něco“ dělat, „někam“ směřovat a to „něco“, co děláme, ta cesta, kam směřujeme, nám může dopřávat onu zpětnou vazbu, ten pocit uspokojení či nelibosti. Vždy je zapotřebí mít na mysli, že my jsme především ti, kteří si tu cestu vytváří a na nás je to první nebo poslední rozhodnutí, kudy jít a co učinit.

Ať už v normálním životě, v pracovní činnosti, u policie či armády, teď je prostor na upozornění a uvědomění si vztahu mezi uspokojováním potřeb člověka, jeho motivací, jeho aktuální životní spokojeností, jeho pocitech a prožívaném psychickém stavu a prostředím, ve kterém žil, kde se pohybuje a žije a kde se vidí v blízké či vzdálené budoucnosti. Tady a teď.

Vrátíme-li se k motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, lze říci, že ji chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti.<sup>1</sup> Z toho můžeme usuzovat i na velký podíl motivace, v rámci této teze i pracovní motivace, na životní spokojenost člověka, na pohodu, s níž může v kontextu bio-psycho-sociálně-spirituálního pohledu prožívat svůj vlastní jedinečný život.

---

<sup>1</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2009). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press. Str. 362.

Prezentovaná práce bude rozdělena na dvě části. V první části, té více teoretické, bude popisováno aktuální pracovní prostředí v AČR, samotná motivace, její definice, všeobecné teoretické pohledy i specificky zaměřené části na pracovní motivaci a koncept životní spokojenosti s jejími specifiky pro armádu. Cílem druhé části, kde budou formulovány výzkumné otázky, bude představit a uvést samotný výzkum týkající se životní spokojenosti a motivačního profilu v kontextu s psychickým stavem sledovaného souboru, kterým byli příslušníci vojenského velitelského útvaru. Závěry z této práce budou sloužit pro vnitřní potřebu rezortu obrany a pro Psychologickou službu AČR.

# 1. K současným ekonomickým, sociálním a psychologickým problémům v AČR

Po reorganizaci AČR, ke které postupně docházelo v letech 2012 a 2013 se od 1. 7. 2013 vytvořila nová struktura AČR, jež je podrobněji popsána níže:

- velení v čele s náčelníkem Generálního štábu AČR, který je přímo zodpovědný za zahraniční pracoviště a COE (Centre of Excellence), Ředitelství zahraničních aktivit, Posádkové velitelství Praha a mnohonárodní centrum pro koordinaci logistiky. Má k dispozici čtyři zástupce, jež jsou zodpovědní za jednotlivé oblasti. Jedná se o 1. zástupce náčelníka Generálního štábu, zástupce náčelníka Generálního štábu – náčelníka štábu, zástupce náčelníka Generálního štábu – Ředitele Společného operačního centra MO a zástupce náčelníka Generálního štábu – Inspektora AČR;
- Generální štáb AČR sídlící v Praze, který je složen z:
  - Kanceláře náčelníka Generálního štábu;
  - Osobního štábu NGŠ;
  - Společného operačního centra MO;
  - Inspektorátu NGŠ;
  - Speciálního štábu, který tvoří Vrchní praporčík AČR a Hlavní kaplan;
  - Sekce rozvoje a plánování schopností s podřízeností Krajských vojenských velitelství a Újezdních úřadů vojenských újezdů;
  - Sekce podpory, která má v podřízenosti Agenturu logistiky, Agenturu KIS a Agenturu vojenského zdravotnictví;
  - Odboru vojskového průzkumu a elektronického boje;
  - Agentury personalistiky AČR;
  - Finanční správy AČR;
- Velitelství vzdušných sil
- Velitelství pozemních sil
- Velitelství výcviku – Vojenská akademie

Po té, co vláda v roce 2012 schválila Bílou knihu o obraně, která zajišťovala základní koncepční rámec strukturálních a funkčních změn armády, docházelo v následujících letech k jeho postupnému naplňování a implementaci, kdy bylo třístupňové velení a řízení složené z taktického, operačního a strategického stupně nahrazeno velením dvoustupňovým, přičemž došlo k celkové restrukturalizaci AČR a ke zrušení operačně taktického stupně velení a řízení (Velitelství společných sil a Velitelství sil podpory).

Dnem 1. července 2013 zahájila Armáda České republiky činnost v nových organizačních strukturách. K tomuto datu došlo také k restrukturalizaci Generálního štábu AČR a ke vzniku malých komponentních velitelství pozemních a vzdušných sil s výrazně nižšími počty lidí (každé přes 50 osob), která jsou nástupnickými organizacemi Velitelství společných sil, jež zaniklo k 31. říjnu 2013. Obě velitelství (pozemních a vzdušných sil) jsou umístěna v budově Generálního štábu, který je také bude všestranně zabezpečovat. Jejich hlavním cílem a prioritou je zabezpečení přípravy a výcviku vojsk. K tomuto datu bylo do podřízenosti náčelníka Generálního štábu taktéž zařazeno i Velitelství výcviku-Vojenská akademie ve Vyškově.<sup>2</sup>

V rámci restrukturalizace Generálního štábu vznikla nově od 1. července sekce rozvoje a plánování schopností, která nahradila sekci rozvoje druhů sil MO a sekci plánování sil MO. Ve struktuře Generálního štábu zůstává nadále Společné operační centrum, Inspektorát AČR a sekce podpory, do jejíž podřízenosti nově spadají Agentura logistiky, Agentura komunikačních a informačních systémů a Agentura vojenského zdravotnictví. Zároveň k 1. červenci vznikly nově již zmíněné tři agentury - logistiky, zdravotnictví a komunikačních a informačních systémů. První dvě agentury postupně převzaly úkoly zaniklého Velitelství sil podpory. Všechna zdravotnická zařízení se postupně převedla do podřízenosti Agentury vojenského zdravotnictví. Logistické útvary a zařízení byly převedeny pod Agenturu logistiky. Rovněž dochází k reorganizaci u čtrnácti krajských vojenských velitelství, která byla již dnem 1. září 2013 v určité změně formě převedena do působnosti sekce rozvoje a plánování schopností MO.

---

<sup>2</sup> Změny v AČR k 1. červenci 2013, leden 2014 [cit. 1. 3. 2014]. From: <http://www.acr.army.cz/informacni-servis/>

Od 1. dubna pracuje také nově vytvořená Agentura personalistiky AČR v přímé podřízenosti náčelníka Generálního štábu, která převzala většinu působností bývalého Ředitelství personální podpory.

Další změny se uskutečnily k 1. lednu 2014, kdy brigády druhů vojsk přešly na plukovní organizační strukturu, což vede k úspoře počtů především v kategorii vyšších důstojníků. Plukům jsou podřízeny prapory příslušného druhu vojska a služby, které, pokud jsou ve stejné posádce jako velitelství pluku, nemají charakter samostatného útvaru.

V rámci aliančních úmluv dochází ke stahování působících českých vojáků v misi ISAF v Afghánistánu, kdy by přítomnost českých vojáků měla trvat do konce roku 2014. Avšak dochází k vytváření úkolových uskupení NATO, EU a OSN, kde je nemalý podíl AČR. Prioritní je nyní zahraniční operace EU TM Mali, kde by se měly navýšit počty příslušníků AČR a dále je to výstavba úkolového uskupení Evropské unie států V4, které by mělo být, v případě aktivování, nasazeno na Africkém kontinentě.

Výše uvedené změny, restrukturalizace a reorganizace měly a dále si kladou za hlavní cíl dospět k zefektivnění fungování všech složek AČR a kooperaci se samotným Ministerstvem obrany. Vše je nyní ve fázi stabilizace a usazení nových struktur a procesů. Z určitého úhlu pohledu můžeme říci, že se situace postupně uklidňuje a zaměstnanci, jež si udrželi pracovní pozice, nebo jim byly nabídnuty pozice nové, mohou začít pracovat s větší mírou pohody, kdy překonali období zvýšeného stresu, úzkosti, obav o pracovní pozici a s tím spojenou nepříjemnou až nepřátelskou atmosféru na pracovištích. Avšak z druhé stránky věci se nám nabízí otázka, zdali přijaté a aplikované změny povedou k vytyčeným cílům a bude naplněn záměr koncepční rámec změn armády.

## 2. Vojenský profesionál, kvalifikační a psychologické požadavky



Vojákem z povolání, vojenským profesionálem se může stát každý občan ČR, který splňuje tyto zákonné podmínky pro povolání do služebního poměru:

- je starší 18 let,
- je trestně bezúhonný (ověření trestní bezúhonnosti uchazeče dle opisu z evidence Rejstříku trestů,
- je zdravotně způsobilý,
- splňuje kvalifikační předpoklady, je tedy alespoň vyučen,
- není ke dni nástupu do služby členem politické strany či hnutí a odborové organizace,
- složil vojenskou přísahu,<sup>3</sup>

Tyto podmínky jsou dány § 3, odst. 1 a 2 zák. č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů, a výjimky z nich nejsou v žádném případě možné.

Kromě splnění zákonných podmínek musí uchazeč splňovat i další požadavky, které jsou spjaty s konkrétní obsazovanou pozicí (např. specifické kvalifikační předpoklady, vyšší nároky na zdravotní způsobilost, míry u příslušníků Hradní stráže, praxe apod.).

Taktéž podmínky průběhu služby vojáka jsou dány zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů, a rozkazem ministra obrany ČR č. 85/2010.

---

<sup>3</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., *Zákon o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů*. [online]. © 2004 – 2014, poslední aktualizace 25. února 2014 [cit. 2014-02-28]. From: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_0000\\_1000/172/221-1999\\_-\\_platne\\_zneni.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_0000_1000/172/221-1999_-_platne_zneni.pdf)

## 2.1. Výhody služebního poměru

Za výhody služebního poměru lze považovat zejména:

- přídavek na bydlení,
- dovolená 37 dnů (včetně sobot a nedělí),
- bezplatné výstrojní náležitosti,
- náhrady při služebních cestách,
- výsluhové náležitosti při zániku služebního poměru,
- možnost služby v zahraničí,
- možnost výběrové rekreace,
- pravidelná a bezplatná zdravotní péče,
- osobní ohodnocení,
- tělesná příprava jako součást pracovní doby,
- příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb,
- možnost náborového příspěvku,
- možnost jazykové přípravy, včetně kurzů v zahraničí,
- možnost 14denní rehabilitace.<sup>4</sup>

Výše zmíněné výhody jsou ve většině případů standardem péče o zaměstnance, avšak náleží zde i specifické oblasti, které nabízí právě služba v ozbrojených složkách.

## 2.2. Délka služebního poměru

Do služebního poměru je uchazeč povoláván vždy na dobu určitou, podle potřeb ozbrojených sil. Její délka je věcí dohody mezi uchazečem a služebním orgánem při výběru uchazeče a tuto dobu lze před jejím uplynutím prodloužit nebo zkrátit.

---

<sup>4</sup> Cesta do armády, leden 2014 [cit. 1. 3. 2014]. From: <http://kariera.army.cz/cz/profesional>

### **2.3. Základní doba a místo služby**

Základní týdenní doba služby činí včetně každodenní třiceti minutové přestávky na jídlo a odpočinek celkem 42,5 hodiny.

Voják z povolání má nárok na řádnou dovolenou v rozsahu 37 dnů v kalendářním roce, a to včetně 10 dnů, které jsou jinak dny nepřetržitého odpočinku v týdnu (tj. soboty a neděle).<sup>5</sup>

Voják vykonává službu podle potřeb ozbrojených sil České republiky na území státu i v zahraničí. Může být dle požadavků a potřeb přeložen do jiného místa nebo do podřízenosti jiného služebního orgánu ve stejném místě. Avšak může být přeložen i na vlastní žádost, je-li to v souladu s potřebami ozbrojených sil.

### **2.4. Vojenské hodnosti**

Voják je zařazen do hodnostního sboru a jmenován do určité vojenské hodnosti, a to podle dosaženého vzdělání, závěrů služebního hodnocení a doby výkonu služby. Každému služebnímu zařazení odpovídá stanovená hodnost.<sup>6</sup>

Hodnosti jsou rozděleny do šesti hodnostních sborů, přičemž nejnižší hodnostní sbor je mužstvo, ve kterém jsou stanoveny hodnosti vojín a svobodník, dále poddůstojnický sbor – desátník, četař, rotný, praporčický sbor – rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík a štábní praporčík, nižší důstojníci – poručík, nadporučík a kapitán, vyšší důstojníci – major, podplukovník, plukovník a nejvyšším sborem jsou generálové, kde patří brigádní generál, generálmajor, generálporučík a armádní generál.

### **2.5. Výběr vojenského personálu**

Výběr vojenského personálu je dvoudenní a probíhá v Praze na oddělení pro výběr personálu. Uchazeči jsou k výběru pozváni telefonicky, vždy s dostatečným předstihem,

---

<sup>5,6</sup> Zákon č. 221/1999 Sb., *Zákon o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů*. [online]. © 2004 – 2014, poslední aktualizace 25. února 2014 [cit. 2014-02-28]. From: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_0000\\_1000/172/221-1999\\_-\\_platne\\_zneni.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_0000_1000/172/221-1999_-_platne_zneni.pdf)



kdy je pracovníkem oddělení pro výběr personálu navrhován uchazeči vyhovující termín a uchazeč má vždy možnost požádat o změnu tohoto termínu. Prověřuje se, nejen zdravotní stav a fyzická zdatnost, ale také psychická odolnost uchazečů a jejich postoje a přesvědčení o službě v ozbrojených silách ČR. Následně je úspěšným uchazečům nabídnuta adekvátní volná pozice. Jak již bylo výše zmíněno, tak každý uchazeč absolvuje vyšetření zdravotní způsobilosti, jelikož zdravotní stav uchazečů musí odpovídat vysokým požadavkům ozbrojených sil ČR a je posuzován lékaři ve vojenské nemocnici v Praze. Dále je nucen se podrobit šetření fyzické zdatnosti, což pro uchazeče znamená přezkoušení prováděné testovou baterií, která zahrnuje lehy – sedy, shyby (pro ženy výdrž ve shybu), skok daleký z místa, hluboký předklon v sedu a sálový test W170 (výkon při tepové frekvenci 170 tepů/min na rotopedu). Vždy je nutno získat určitý minimální počet bodů v rámci dané věkové kategorie a pohlaví dle norem fyzické zdatnosti.

Projde-li uchazeč předchozími částmi výběru, tak jej čeká poslední poradenská - psychologická část. V té se za pomoci testu rozumových schopností (inteligenční test), testu speciálních schopností, projektivních metod, osobnostních dotazníků, pohovoru s psychologem a případně dalších metod posuzuje, jaké jsou uchazečovy vlastnosti.

Závěrem, v rámci průběhu motivačního a profesního pohovoru, může být uchazeči nabídnuta adekvátní pozice. O tomto místě jsou vždy poskytnuty veškeré informace a následně jsou předány i informace a podmínky k přípravné službě, která každého nového vojenského profesionála na začátku jeho kariéry čeká. Ta zahrnuje fyzicky i psychicky náročný tříměsíční (v případě studentů vojenských vysokých škol - Univerzita obrany dvouměsíční) kurz základní přípravy.

Základní příprava zahrnuje ty nejzákladnější vojenské dovednosti - vševojskovou přípravu, ve které se budoucí profesionál naučí znát základní řády, provádět pořadovou a tělesnou přípravu, být vycvičen v ochraně proti zbraním hromadného ničení, spojovací, střelecké, taktické, topografické i zdravotnické přípravě.

## **2.6. Psychologická služba AČR**

Psychologická služba v Armádě České republiky procházela v posledních letech výraznými transformačními změnami, které s sebou nesou i závažné psychologické a sociální důsledky pro většinu vojáků z povolání. V tomto pro samotnou armádu

náročném období se zvyšuje jak potřeba jedinců, tak i samotného systému AČR po zabezpečení skutečně efektivní psychologické péče.<sup>7</sup> Jak již bylo zmíněno v úvodu, tak i v rámci psychologické služby je klíčové datum 1. 7. 2013, kdy se oddělení operační psychologie stalo součástí Agentury vojenského zdravotnictví, což můžeme hodnotit, jako kladný posun k poskytování komplexní péče zaměstnancům rezortu obrany a jejich blízkým. Mezi hlavní činnosti vojenské psychologie patří psychologické poradenství, podpůrná psychoterapie, krizová intervence, konzultační činnost velitelům, psychologická příprava a výcvik a psychologická diagnostika.

### ***2.6.1. Problematické oblasti v AČR***

V pracovní oblasti patří neshody nebo větší problematika s kolegy na jednotce, s veliteli nebo náčelníky oddělení jednoznačně mezi nejčastější důvody, proč vojenští profesionálové a občanští zaměstnanci vyhledají radu psychologa. Velké snižování počtů profesionálních vojáků a civilních zaměstnanců, realizované, prováděné nebo očekávané změny ve struktuře AČR avšak zjevně činí ještě větší problémy a obavy.

Zaměstnanci resortu obrany přicházejí za psychology velmi často také s tím, že řeší partnerské neshody, mají rodinné problémy nebo problémy s výchovou dětí. Tato skupina potíží patří obecně mezi ty nejčastější důvody, proč je vyhledávána psychologická pomoc. Nebývá výjimkou, že vojenský psycholog alespoň krátce spolupracuje i s příbuznými zaměstnanců, kteří v AČR neslouží.

Poměrně značné množství zaměstnanců řeší finanční potíže. Mají dluhy, exekuce, hledají radu jak u psychologů, tak například právních poradců (osobní bankrot atd.). Z osobního hlediska je k psychologům velmi často přivádí touha na sobě něco změnit, posunout se dál nebo se zbavit negativních vlastností a návyků.

### ***2.6.2. Psychologie výběru a výcviku***

Podstatnou částí psychologické práce při profesním výběru je shrnout testové výsledky spolu s dalšími zjištěnými informacemi do korektního celku, srozumitelného i zadavateli

---

<sup>7</sup> Dziaková, O. (2009). Vojenská psychologie. Praha: Triton. Str. 11.

výběru – veliteli vojenské jednotky.<sup>8</sup> Při výběru vojenského profesionála je kladen důraz především na tyto oblasti:

- vědomosti (rozsah i kvalita všeobecných i specifických vědomostí),
- obecná inteligence (matematické a logické myšlení, hledání vztahů a souvislostí, práce a pojmy, paměť, apod.),
- specifické schopnosti (motorika, rychlost a přesnost vnímání, prostorová představivost, odhad, tvořivost a jiné),
- zájmy (rozsah a hloubky zájmů v různých oblastech),
- osobní charakteristiky (charakter, temperament, motivace, hodnoty, postoje a zaměření),
- fyzické charakteristiky (fyzická síla, obratnost, manuální schopnosti a dovednosti).

Mezi nejčastější metody využívané při psychologickém výběru patří interview, testy a dotazníkové metody, posuzování výkonu, provádění činností, řešení úkolů a pozorování.

### ***2.6.3. Psychologická příprava vojenských jednotek***

Jedná se o nedílnou součást všestranné připravenosti vojáka k plnění úkolů, jež jsou spojeny s obranou státu, nevojenským ohrožením státu i s účastí v zahraničních operacích. K tomu, aby si voják zvykl na zátěž, nebezpečné situace a aby se naučil ovládat a eliminovat strach, napětí, obavy a jiné záporné prožitky, které zpočátku zátěž vyvolává, potřebuje získat konceptuální modely a motorickou zručnost pro řešení těchto situací, nejen na základě kvalitní odborné teoretické přípravy, ale pokud je to možné, i na zkušenosti z vlastního prožitku.<sup>9</sup> Můžeme tedy říci, že psychologická příprava vojenského profesionála je proces, jenž spočívá ve formování a zvyšování psychické připravenosti k adekvátnímu zvládnutí zátěžových situací a tudíž k úspěšnému plnění úkolů nejen v životě, v mírovém stavu a výcviku, ale i v potencionálním či reálném nasazení v zahraniční operaci. Toho je docíleno záměrným vytvářením modelových zátěžových situací a jejich neustálým opakováním tak, aby byli vojenští profesionálové nuceni vyhledávat a upevňovat nové návyky, odpovídající způsoby chování, dovednosti a postoje.

---

<sup>8</sup> Dziaková, O. (2009). Vojenská psychologie. Praha: Triton. Str. 53.

<sup>9</sup> Dziaková, O. (2009). Vojenská psychologie. Praha: Triton. Str. 70.

Vzpomeňme si na určité způsoby učení – sociální posilování, imitace, identifikace, na myšlenky E. L. Thorndika a B. F. Skinnera.

#### ***2.6.4. Činnost psychologické služby AČR v roce 2012***

Podpora velitelů všech stupňů různými formami expertní činnosti je dlouhodobým a trvalým úkolem psychologické služby. Velitelé se v roce 2012 na vojenské psychology nejčastěji obraceli v otázkách vztahových problémů na jednotkách, negativní skupinové atmosféry, výběrových řízení anebo personálních změn.<sup>10</sup> Právě jistota práce je obvykle lidmi vnímaná jako benefit spojený s prací v AČR. Z těchto důvodů nabývá stále větší důležitosti péče zaměstnavatele o propouštěné – outplacement.

Z Analýzy činnosti psychologické služby za rok 2012 můžeme poskytnout několik zajímavých dat, která prezentují psychologickou službu jako důležitou složku nejen armády, ale také jako důležitý prvek podpory kvality života v rámci určité části společnosti. V části popisu psychologické služby AČR byly zmíněny její hlavní činnosti. Pro představu byla krizová intervence v roce 2012 poskytnuta ve 144 případech. Psychologická příprava byla zaměřena především na oblasti zvládání zátěže, team buildingu, manažerské psychologie, komunikace a vztahů v rozsahu 803 vyučovacích hodin. V rámci psychologické přípravy před vysláním do zahraniční operace bylo realizováno 107 hodinových zaměstnání a v průběhu operace 41 zaměstnání. V souvislosti s psychologickým poradenstvím řešili v loňském roce vojenští psychologové nejčastěji vztahové otázky na pracovištích, partnerské a rodinné problémy vojáků a obavy ze ztráty zaměstnání. Počty klientů nejsou jednoznačným ukazatelem vytíženosti psychologa. Je nutné brát v úvahu, že řešené problémy obvykle vyžadují několik setkání s tímtež člověkem, častá je také telefonická intervence mimo pracovní dobu.<sup>11</sup>

V možnosti psychologického poradenství vyhledalo psychologickou pomoc 196 osob v oblasti pracovní (112 os. - mezilidské vztahy, 60 os. - outplacement, 6 os. - souvislost s vysláním do ZO a 18 os. - jiné). V oblasti rodinné se jednalo o 169 osob (103 os. – partnerská problematika, 64 os. – rodinná problematika, 2 os. – výchova dětí). Z důvodu

---

<sup>10</sup> AČR. (2013). Analýza činnosti psychologické služby v roce 2012. Praha: MINISTERSTVO OBRANY.

<sup>11</sup> AČR. (2013). Analýza činnosti psychologické služby v roce 2012. Praha: MINISTERSTVO OBRANY.

osobního poradenství byl celkový počet osob 152 (20 os. – zdravotní problémy, 17 os. – finanční problémy, 107 os. – osobnostní rozvoj a 8 os. – jiné).

Závěrem ještě zmíníme počet psychologických vyšetření, kterých bylo v rámci skupinové psychodiagnostiky provedeno 270 a individuálně 224.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> AČR. (2013). Analýza činnosti psychologické služby v roce 2012. Praha: MINISTERSTVO OBRANY.

## 3. Motivace

### 3.1. Definice motivace

Motivací jsou všechny naše vnitřní hnací síly, naše přání, touhy a úsilí. Téma motivace je poměrně značně zkoumáno a zpracováno a tudíž i definic existuje velké množství. Nejdříve se tedy podívejme na samotný pojem motivace a několik jeho definic. Například dle prof. Plhákové: „*Motivace je souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního*“.<sup>13</sup> Podle Psychologického slovníku je motivace: „*proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který vychází z biologických zdrojů; nejčastěji je chápán jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energetizace organismu, projevuje se napětím, neklidem, činností; v zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti*“.<sup>14</sup> Podle Nakonečného je obecným principem motivace: „*1. Maximalizace příjemného a minimalizace nepříjemného a 2. udržování a restaurace psychické rovnováhy*“.<sup>15</sup> Oba tyto postuláty vyjadřují líc i rub jedné mince, jelikož ztráta rovnováhy znamená něco nepříjemného a naopak její restaurace a udržování značí prožívání příjemného. Proto funkci motivace vysvětlují také dva principy, princip psychické ekvilibria (rovnováhy), což je tendence udržovat a obnovovat vnitřní psychickou rovnováhu a druhým principem je princip psychického hédonismu (příjemného), kdy se jedná se o tendenci maximalizovat příjemné a minimalizovat nepříjemné zážitky, přičemž příjemné vystupuje ve dvou zážitkových rovinách, jako smyslově a jako duchovně (psychicky) příjemné.<sup>16</sup>

Z jednotlivých definic je patrné, že se vždy jedná o určitý vnitřní a osobní proces usměrňování, udržování a energetizace chování. Z jiného úhlu pohledu lze na motivaci pohlížet jako na vědomé či mimovolné zjištění neuspokojených potřeb, kdy tyto

---

<sup>13</sup> Plháková, A. (2008). Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia. Str. 319.

<sup>14</sup> Hartl, P., Hartlová, H. (2009). Psychologický slovník. Praha: Portál. Str. 328

<sup>15</sup> Nakonečný, M. (1999). Sociální psychologie. Praha: Academia. Str. 99.

<sup>16</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada. Str. 65.

neuspokojené potřeby vytváření přání něčeho dosáhnout, něco získat. Následně jsou jedincem stanoveny cíle, o kterých je přesvědčen, že tyto neuspokojené potřeby budou uspokojeny a volí takové cesty a způsoby chování, od nichž očekává, že povedou k danému stanovenému cíli.<sup>17</sup> V psychologii se všechny tyto procesy, které determinují zaměření, sílu a trvání chování označují jako *motivace*.<sup>18</sup>

Motivace v sobě zahrnuje tři složky duševního dění. Obsahovou složku (naš zájem se k něčemu určitému vztahuje), citovou - emocionální složku (tento zájem je doprovázen city, našimi emocemi) a složku snahovou (což je tendence zaobírat se předmětem našeho zájmu).<sup>19</sup> K tomuto se vztahuje i pojem *hodnota*. Hodnota je určitý osobní výklad přitažlivosti cíle (proč něco chci, co mě k tomu přitahuje), je to zobecnění snahových tendencí subjektu. Podle V. E. Frankla existují tři hodnotové kategorie:

- *Tvůrčí*, které realizujeme prostřednictvím naší činnosti, obohacujeme jimi svět kolem nás. Nemusí jít nutně o nic velkého. Podstatné je, že dotyčný bere svou aktivitu vážně. Člověk se stává prostřednictvím tvůrčí činnosti dárcem.
- *Zážitkové hodnoty* jsou realizovány v přijímání a prožívání světa. Jedná se o ponoření se do krásy přírody, umění, momentálního okamžiku. Tyto hodnoty jsou realizovány prožitkem. Zážitkové hodnoty se týkají také lidí kolem nás. Může se jednat o prožitek citu ke konkrétnímu člověku. Tam, kde jde o zážitkové hodnoty, jsou lidé příjemci. Zážitkové hodnoty nám dávají prožít hluboké emocionální záchvěvy, radost a potěšení. Obohacují náš život.
- *Postojové hodnoty* znamenají, že život může zůstat smysluplným i v případě, že člověk nemůže z nějakého důvodu naplňovat dvě předchozí kategorie hodnot. Je mu tedy odepřena jak možnost prožitku, tak realizace tvořivé činnosti. Realizace postojových hodnot spočívá v tom, jak se člověk staví k omezení svého života. Člověk se může dostat do situace, že mu nezůstane nic jiného, než danou situaci vydržet, zaujmout k ní postoj. A tento postoj může být vzorem pro ostatní. Ať už

---

<sup>17</sup> Šupplerová, M. (2005). Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Str. 74, 75.

<sup>18</sup> Nakonečný, M. (1999). Sociální psychologie. Praha: Academia. Str. 98.

<sup>19</sup> Citace [online]. Motivace, únor 2009 [cit. 1. 3. 2012]. Dostupné na WWW: <http://mechatronik.blog.cz/0902/10-motivace>

jsou možnosti člověka omezeny jakkoli, realizovat postojevé hodnoty zůstává vždy možné.

Frankl dále uvádí, že pomocí faktorové analýzy na základě materiálu 1340 pokusných osob, byla potvrzena hierarchie, která vládne mezi těmito třemi hodnotovými kategoriemi a v jejímž důsledku stojí postojevé hodnoty výše než hodnoty tvůrčí a zážitkové.<sup>20</sup>

### 3.2. Motivace a motivy

Úvodem je zapotřebí rozlišit dva podobné, však svým významem odlišné pojmy - motivace a motivy. Pojem motivace vyjadřuje proces, kdežto pod pojmem motiv můžeme nalézt jistou dispozici k tomuto procesu. Motiv je jakýkoli vnitřní činitel, který člověka nebo jiný organismus vede k aktivitě.<sup>21</sup> Motivory jsou tudíž vědomé, uvědomělé, však i nevědomé pohnutky, které nás vedou k činnosti, jež směřuje k satisfakci námi neuspokojené potřeby. Síla motivu v daném okamžiku bývá ovlivňována především faktory vnitřního stavu subjektu, přítomností a povahou pobídky a individuální dispozicí.<sup>22</sup> Nejčastějším motivem může být například hlad, žízeň, sexuální touha, tzv. primární motivy. Mezi sekundární většinou řadíme motivy sociálního kontaktu, motivy moci a výkonu. Jiné dělení motivů znamená odlišení motivů na vnitřní (stavy, které jedince „nutí“ něco udělat pro vlastní uspokojení) a vnější (stavy organismu, kdy jedinec prožívá vlastní uspokojení z dosažení určitého cíle). Mezi emociální motivy řadíme motiv zachování bezpečí nebo agrese. Motivory se projevují tendencí něco získat, nebo něčemu se vyhnout. Jsou-li delší dobu určité motivory neuspokojovány, tak jejich naléhavost k jejich uspokojení roste, tudíž můžeme tvrdit, že síla určitého motivu ovlivňuje intenzitu a kvalitu našeho chování.

V rámci jiného úhlu pohledu můžeme dělit motivory na:

- sebezáchovné, jež mají biologický základ;
- stimulační, což je potřeba optimální úrovně aktivace a variability podnětů z vnějšího prostředí;

---

<sup>20</sup> Frankl, V., E. (1994). *Vůle ke smyslu: vybrané přednášky o logoterapii*. Brno: Cesta. Str. 20

<sup>21</sup> Říčan, P. (2009). *Psychologie*. Praha: Portál. Str. 177.

<sup>22</sup> Říčan, P. (2009). *Psychologie*. Praha: Portál. Str 178 – 179.



- sociální, které ovlivňují a regulují mezilidské vztahy a chování
- a individuální psychické.<sup>23</sup>

Důležitým předpokladem motivace jsou také nevědomé motivy. Jelikož i při záměrném jednání si jeho subjekt nemusí uvědomovat jeho skutečné psychologické důsledky.<sup>24</sup> Jako příklad můžeme uvést situaci, kdy dobírání si někomu je ve skutečnosti určitým druhem zjemnělé agrese, také jako některé naše oprávněné požadavky, které vůči někomu nám nesympatickému můžeme klást.

### 3.3. Motivace a chování

Z výše uvedených informací lze odvodit paradigma motivace, které popisuje dále zmíněný základní okruh psychické regulace chování. Jedná se o směřování ze stavu daného nedostatku (stav „je“) ke stavu odstranění tohoto nedostatku (stav „má být“). Jinak řečeno od subjektivně nežádoucího stavu k subjektivně žádoucímu. V této situaci pak vlastní motivované chování vytváří prostředek této transformace nežádoucího stavu v žádoucí čili dosažení námi sledovaného určitého cíle.<sup>25</sup> Obecně platí, že motivované chování je spouštěno v takové situaci, kdy motivace dosáhne určité hladiny napětí – síly a dále když současně subjekt očekává dosažení cíle (subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle) a když má cíl určitou hodnotu. Jednoduchou rovnicí vyjádřeno:  $B = f(M, P, H)$ , kdy  $B$  = chování,  $M$  = motivace,  $P$  = subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle a  $H$  = hodnota cíle.<sup>26</sup>

Avšak musíme uvažovat i nad tím, že pro vlastní průběh chování je také určující systém kognitivních procesů jedince. Souhrnně řečeno můžeme z jistého úhlu pohledu chápat motivy jako psychologické příčiny chování a motivaci jako proces, ve kterém jsou tyto příčiny vytvářeny. A pro porozumění problematice lidského chování je vždy důležité si také uvědomovat, z čeho samotná motivace pramení, jak vzniká. A proto jako zdroje motivace označujeme takové skutečnosti, jež motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. K základním zdrojům motivace patří potřeby,

<sup>23</sup> Plháková, A. (2008). Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia. Str. 320 - 360.

<sup>24</sup> Nakonečný, M. (1999). Sociální psychologie. Praha: Academia. Str. 99.

<sup>25</sup> Nakonečný, M. (1999). Sociální psychologie. Praha: Academia. Str. 100.

<sup>26</sup> Nakonečný, M. (1999). Sociální psychologie. Praha: Academia. Str. 100.

návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.<sup>27</sup> Pro doplnění ještě zmíníme důležitou roli emocí, které taktéž hrají důležitou roli v souvislosti s motivací i v rámci individuálního či skupinového chování. Lze říci, že efekty emocionálních stavů na kognitivní procesy a chování vyplývají alespoň z části z naší motivace udržet pozitivní náladu nebo zlepšit náladu negativní. Což znamená, že se lidé v pozitivní náladě vyhýbají riziku a myšlenkám o negativních informacích z toho důvodu, aby si zachovali pozitivní rozpoložení. A naopak lidé v negativní náladě jsou motivováni vyhledávat informace pozitivního charakteru nebo takové možnosti chování, které může vylepšit jejich nálady.<sup>28</sup>

### **3.4. Motivační proces**

Motivačnímu procesu jsme se již věnovali v předchozích kapitolách, ale jak říkával V. I. Lenin, všechno souvisí se vším, tudíž pro doplnění je náležité zmínit, že motivační proces se skládá z několika fází. Východiskem procesu motivace je určitá neuspokojená potřeba, která způsobuje napětí, jak fyzické, tak i psychické. To následně vede ke krokům, jež směřují k uspokojení potřeby, a tím ke snížení vzniklého napětí. Tato aktivita je orientovaná na cíl. Dosažením vytyčeného cíle je insuficientní potřeba uspokojena. Hlavním smyslem je tedy dosažení uspokojování potřeb, přičemž neuspokojené potřeby mohou vést k frustraci a potenciálně k následným útočným, obranným či únikovým reakcím.

Funkci motivace vysvětlují také dva principy, princip psychické ekvilibria (rovnováhy), což je tendence udržovat a obnovovat vnitřní psychickou rovnováhu. Druhým principem je princip psychického hédonismu (příjemného). Jedná se o tendenci maximalizovat příjemné a minimalizovat nepříjemné zážitky, přičemž příjemné vystupuje ve dvou zážitkových rovinách, jako smyslově a jako duchovně (psychicky) příjemné.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2009). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press. Str. 365 – 366.

<sup>28</sup> Stuchlíková, I. (2002). Základy psychologie emocí. Praha: Portál. Str. 109.

<sup>29</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada. Str. 65.

### 3.5. Pracovní motivace

Nyní přejdeme ke specifickému typu motivace, k pracovní motivaci, která nám odpovídá na otázku, co lidi motivuje k pracovní činnosti. Podle Arnolda a kolektivu je považována za vnitřní sílu, jež je určující pro pracovní nasazení, aktivitu a zaujetí pracovníků dosahovat pracovní organizací vytyčených cílů. Pracovní motivace nám určuje *směr* - to, co se pracovník snaží udělat, *úsilí* - jak moc se pracovník snaží a *přetrvávání* - jak dlouho se pracovník snaží úkol plnit.<sup>30</sup>

V rámci zamyšlení k tomuto tématu lze říci, že můžeme někoho přinutit, aby něco udělal, ale nikdy jej nepřinutíme k tomu, aby to vykonat chtěl. Touha chtít něco vychází z nás a motivace je, jak již bylo řečeno, vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce, kdy efektivita a pocit uspokojení jsou ve velmi těsném svazku.<sup>31</sup>

Všeobecně lze říci, že existuje řada důvodů, proč lidé vykonávají pracovní činnost. Zde přichází na řadu úvaha o souvislosti získávání finančních či materiálních prostředků na obživu, osobnostních vlastností, schopností, dovedností, znalostí, ale také i samotná spokojenost jedince s činností samotnou. Pokud má být člověk spokojen s tím, co vykonává, měla by vykonávaná činnost být zároveň uspokojující pro jejich touhy a přání, jež udávají směr lidského snažení a dávají člověku určitý smysl. A je pouze na nás, zda to, co činíme, bude mít smysl, jelikož jak říká Frankl, smysl nemůže být dán, nýbrž musí být nalezen.<sup>32</sup> Tudíž i smysluplná a naplňující činnost musí být námi samotnými nalezena.

Posuneme-li se dále k samotné organizaci, je nutné zmínit, že dosažení vysoké úrovně výkonnosti zaměstnanců je jedním z jejich prioritních cílů. To znamená zaměření určité pozornosti k adekvátním nástrojům, které slouží a pomáhají k motivování zaměstnanců. K tomu bývají vytvářeny motivační programy, které poukazují na možné stimuly, způsoby odměňování, motivující vedení lidí, avšak i na samotnou vykonávanou práci, která může být motivující. Motivační programy představují konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněním zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní

---

<sup>30</sup> Arnold, J. a kol. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, a. s. Str. 302.

<sup>31</sup> Hagemannová, G. (1995). Motivace. Praha: Victoria Publishing, a. s. Str. 7.

<sup>32</sup> Frankl, V., E. (1994). Vůle ke smyslu: vybrané přednášky o logoterapii. Brno: Cesta. Str. 18.

motivace zaměstnanců.<sup>33</sup> Proto čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z možností stimulačních podnětů (vnější podnět, pobídka, popud, incentiva) právě ty, jež budou v danou chvíli nejúčinnější. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře jedince. Jinak řečeno vše závisí na relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.<sup>34</sup> Další základní podmínkou pro účinnou stimulaci je znalost osobnosti jednotlivých pracovníků či minimálně znalost jejich motivačního profilu. Stimulem proto může být v zásadě cokoli, co je pro pracovníka významné, vše, co organizace může svému zaměstnanci nabídnout a co má pro něj nějakou hodnotu. Nejčastěji jsou jako stimuly v tomto pořadí využívány hmotné odměny, obsah práce, povzbuzování – neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, profesí a podnikem a externí stimulační faktory.<sup>35</sup>

Motivovaná osoba tudíž pracuje pilně, její píle nemá výkyvy a je automaticky orientovaná na důležité cíle. Motivace a nejen pracovní tedy zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle, přání člověka odvádět výkon. Je-li pracovní výkon jedince neuspokojivý, bývá to zpravidla dáváno do souvislosti s jeho nedostatečnou motivací. Čím je vyšší stupeň motivace zaměstnanců, tím je také větší chuť reagovat na signály toho, co se v podniku a v jeho okolí děje. A proto má – li být organizace schopna obstát v současných podmínkách, závisí to na její schopnosti mobilizovat lidský potenciál, kdy dobré vedení zajišťuje náskok před konkurencí.<sup>36</sup> Následující teoretické přístupy k motivaci mohou v důsledku i přispívat k vysvětlení a řešení různých negativních stránek pracovního života jako jsou příčiny absencí, absentismus, podvodné jednání či odbývání práce.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2009). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press. Str. 411.

<sup>34</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2009). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press. Str. 399 - 400.

<sup>35</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2009). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press. Str. 400.

<sup>36</sup> Hagemannová, G. (1995). Motivace. Praha: Victoria Publishing, a. s. Str. 7.

<sup>37</sup> Šupplerová, M. (2005). Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Str. 74.

### 3.6. Základní teoretické přístupy

K základním teoretickým přístupům můžeme přikročit z různých stran a každé rozdělení má své opodstatnění. Přístupy k teoriím motivace mohou být hédonistické (dosažení pocitu libosti), kognitivistické (shromažďování informací), homeostatické (tendence dosahovat stavu rovnováhy) a nehomeostatické (potřeba aktivity). E. Bedrnová a I. Nový doplňují tyto teorie o modely humanistických konceptů motivace a aktivační – pobídkové koncepty.<sup>38</sup> Jiným členěním dospějeme k teoriím zaměřeným na obsah (např. Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie), kdy jsou tyto přístupy zaměřeny především na to, co v jedinci nebo v pracovním prostředí vyvolává a udržuje určité chování, na to, co lidi motivuje, o jaké jednotlivé skutečnosti se vlastně jedná. A druhou větví tohoto členění jsou teorie, jež jsou zaměřené na proces, a které vysvětlují a popisují procesní příčiny vyvolaného chování, to, jak je vyvolané chování řízeno, udržováno a posléze ukončeno (expektační teorie, aktivační teorie).

Do základních teoretických přístupů můžeme zařadit i teorii instinktů, která byla inspirována Darwinovým přínosem k instinktivnímu chování. Ten definoval samotný instinkt ve svém díle „Essay on Instinct“ jako schopnost jednat způsobem, který směřuje k určitým cílům, aniž jedinec tyto cíle předvídá a aniž má s příslušným jednáním dřívější zkušenost.<sup>39</sup> Jedná se například o imitace, tvořivost, bojovnost, hru, žárlivost, lovecký instinkt, strach z vysokých či tmavých míst nebo rodičovskou lásku. Hlavní myšlenkou této teorie je, že chování živočichů je motivováno vrozenými instinkty, jakožto geneticky danými tendencemi konat určité aktivity nebo specificky reagovat na určité podnětové vzorce.<sup>40</sup>

Jednou ze základních teorií psychodynamického hlediska je Freudova teorie pudů, která staví na existenci pudových pohnutek. Hnací motivační síla, která následně ovlivňuje chování jedince, vzniká v souvislosti se stálými vnitřními podněty. Lze říci, že toto napětí,

---

<sup>38</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2009). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press. Str. 365 – 379.

<sup>39</sup> Essay on Instinct, ed. 2002 [cit. 10. 3. 2014]. From: [http://darwin-online.org.uk/EditorialIntroductions/Freeman\\_EssayonInstinct.html](http://darwin-online.org.uk/EditorialIntroductions/Freeman_EssayonInstinct.html)

<sup>40</sup> Plháčková, A. (2008). Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia. Str. 348 - 351.

pudové pohnutky, jsou mentální povahy, avšak jsou součástí organismu jako celku, tvořící určitý systém.<sup>41</sup>

### **3.7. Skupiny teorií pracovní motivace**

Nyní se zaměříme na samotné teorie pracovní motivace, které jsou přímo vázány na provedenou výzkumnou část. Úvodem této části považujeme za důležité zamyšlení nad skutečností, že snad každá společnost, firma, jakýkoli zaměstnavatel by chtěl mít ve svém podniku pracovité, výkonné a motivované zaměstnance. Avšak jak toho dosáhnout? Teorie pracovní motivace se především snaží popsat, pochopit a potencionálně predikovat ony motivační důvody, proč vlastně lidé pracují. Na počátku rozvoje moderní průmyslové výroby, v době tzv. taylorismu, se zdálo, že pro vysokou pracovní výkonnost pracovníků bude stačit, pokud budou dobře zaškoleni a tím bude jejich pracovní činnost dostatečně zefektivněna a dojde k zredukování zbytečných pohybů a činností. Dle výsledků a jejich výkonu jim bude posléze poskytnuta odměna, která tak bude jediným motivačním prostředkem.<sup>42</sup> Později se však ukázalo, že hmotná či finanční odměna není jediným motivačním činitelem zvyšujícím pracovní výkonnost. Na to poukazují závěry plynoucí z výzkumů E. Maya, který zjistil, že pracovní výkonnost závisí taktéž i na sociálních faktorech, v případě jeho výzkumů konkrétně na tom, jaká důležitost je prisuzována práci a výkonu lidí.<sup>43</sup> Jak jsme již dříve zmínili, existuje řada teoretických přístupů k motivaci a stejná situace panuje i v oblasti samotné pracovní motivace. Tyto teorie se liší v rámci různého přístupu k dané problematice, a proto není jednoduché nalézt ucelenou, komplexní a vše pokrývající jedinou teorii pracovní motivace. V následujících částech se budeme zmiňovat o nejznámějších teoriích postihujících námi vybranou oblast.

#### **3.7.1. Murrayho teorie potřeb**

Velmi známou motivační teorií je Murrayho teorie potřeb, která definuje potřeby jako síly, které organizují naše vnímání, myšlení, snažení a jednání, to vše mající určitý směr

---

<sup>41</sup> Plháková, A. (2008). Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia. Str. 362 - 364.

<sup>42</sup>, <sup>43</sup> Pauknerová, D., a kol. (2006). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada. Str. 38, 42.

a především sledující hlavní cíl, kterým je změna aktuální (vzniklé) neuspokojivé situace. Murray rozdělil potřeby na:

- Primární potřeby, které jsou primárně vytvářeny a uspokojovány fyziologickými procesy;
- a sekundární potřeby, které jsou zakořeněny v psychickém uzpůsobení jedince.

Můžeme říci, že každý jedinec má všechny tyto typy potřeb, avšak existují určité rozdíly v jejich úrovni a v jejich intenzitě. Základní tezí je, že uspokojováním těchto potřeb dosáhneme tělesné i duševní rovnováhy, psychické pohody, spokojenosti a pocitu smysluplného života.<sup>44</sup>

### **3.7.2. Maslowova hierarchie potřeb**

Maslowova teorie zdůrazňuje fakt, že jsme živočichové, kteří stále nemají dostatek a naše potřeby závisí na tom, co již máme. Dle této teorie nás především ovlivňují neuspokojené potřeby a to ovlivňuje i naše chování. Vycházíme z předpokladu, že naše potřeby jsou hierarchicky uspořádány. Jakmile dojde k uspokojení jedné potřeby, objeví se jiná, která také žádá uspokojení. Potřeby byly takto rozděleny do pěti úrovní, od nejnižších až po nejvyšší, kdy i každá kategorie může být uspokojována v rámci pracovní činnosti v pracovním prostředí:

- fyziologické potřeby, mezi které patří např. žízeň, hlad, spánek, sex. S ohledem k pracovní činnosti je důležité vzít na vědomí, že samotná práce a odměna za její vykonávání je zdrojem uspokojení obživy a základní existence jedince či celé rodiny;
- potřeby jistoty a bezpečí. Zde lze říci, že situace, kdy člověk může pracovat (je zaměstnaným) je zdrojem bezpečí a jistoty s výhledem do určité budoucnosti;
- sociální potřeby, potřeba lásky, náklonnosti a potřeba někam patřit. Práce nabízí jedinci možnost navazovat nové či jiné vztahy, pocit patřit do určité skupiny spolupracovníků;
- potřeby uznání, která je v pracovním kolektivu velmi důležitá a motivující pro budoucí činnost;

---

<sup>44</sup> Plháková, A. (2008). Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia. Str. 365 - 368.

- potřeby seberealizace, sebenaplnění patří v pracovní motivaci k těm nejdůležitějším a dá se říci, že k rozhodujícím potřebám pro život jedince. Jedná se o růstové potřeby, což znamená, že jejich uspokojováním se jejich naléhavost nesnižuje, ale naopak stále roste a jejich následné naplňování je možné díky práci a pracovní činnosti, která vytváří neustále nové požadavky a motivuje člověka k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

První čtyři potřeby této hierarchie jsou označovány jako nedostatkové nebo deficientní. Potřeby seberealizace a sebenaplnění jsou označovány jako metapotřeby, jinak řečeno potřeby bytí. Dále je dobré zdůraznit, že potřeby nižší úrovně bývají uspokojovány dříve, než-li potřeby vyšší úrovně.<sup>45</sup> Kdy s uspokojením potřeby nižší úrovně její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musejí být uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí.<sup>46</sup>

I přesto, že bylo v pozdější době zpochybněno hierarchické uspořádání potřeb a jsou zmiňována negativa v oblastech nepřekrývání se jednotlivých kategorií nebo že je tato teorie statická (potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci každého jedince), je zřejmé, že pro vysvětlení motivace v oblasti psychicky náročného povolání, může být tato teorie nápomocná. Potencionální využití v rámci působení vedoucích pracovníků na podřízené uvádíme v tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1** Oblasti působení manažerů v rámci Maslowovy hierarchie potřeb a aplikace této teorie v praxi.

KATEGORIE POTŘEB	OBLAST PŮSOBENÍ MANAŽERŮ	MOŽNÁ APLIKACE
<b>Seberealizace</b>	Podnětnost práce Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům	Organizace pracovní činnosti, dle možností brainstorming, delegace pravomoci a prostoru, kde může zaměstnanec ukázat své schopnosti a potenciál

<sup>45</sup> Plháková, A. (2008). Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia. Str. 368 - 370.

<sup>46</sup> Šupplerová, M. (2005). Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Str. 75, 76.



<b>Uznání</b>	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými aktivitami Pověřování odpovědností	Vytvoření motivačního programu, spravedlnost odměňování, benefity
<b>Sociální potřeby</b>	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce	Teambuildingové akce, které budou přispívat k vytváření pozitivních vztahů na pracovišti
<b>Bezpečí a jistota</b>	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody	Optimální plánování, organizování, marketing a personální činnost zajišťující perspektivu organizace
<b>Fyziologické potřeby</b>	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace	BOZP, zájem o dostatečnou vybavenost pracoviště

### 3.7.3. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie se zabývá kvalitou pracovního života a opírá se o rozdělení na dvě skupiny faktorů, jež ji ovlivňují. První skupinou jsou udržovací faktory, okolnosti práce nebo také tzv. vnější (hygienické) faktory, které primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců v případě, jsou-li nepříznivé, jsou-li však příznivé, objevuje se pouze nepřítomnost nespokojenosti, nikoli pracovní spokojenost. Tudíž přítomnost těchto okolností nevytváří výraznou motivaci. Ale jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Mezi těchto deset udržovacích faktorů patří:

<i>Vztahy stejné úrovně</i>	<i>Vztahy s podřízenými</i>	<i>Vztahy s nadřízenými</i>	<i>Podniková politika a správa</i>	<i>Plat</i>
<i>Odborný dozor</i>	<i>Jistota práce</i>	<i>Osobní život</i>	<i>Pracovní podmínky</i>	<i>Postavení</i>

Naproti tomu existuje druhá skupina faktorů – motivační nebo vnitřní faktory, což jsou některé okolnosti práce, které vyvolávají značnou míru motivace a spokojenost v práci. V případě, kdy ale nejsou přítomny, tak nevyvolávají větší nespokojenost. Zde se řadí těchto šest faktorů:

<i>Dosažení cíle</i>	<i>Povýšení</i>	<i>Uznání</i>
<i>Práce sama</i>	<i>Možnost osobního růstu</i>	<i>Odpovědnost</i>

Pozitivním využitím této teorie je pohled na růst zájmu o obohacování práce. V tomto případě vzniká jisté úsilí o restrukturalizaci práce, pracovního procesu tak, aby byla zvýšena spokojenost pracovníka. V této souvislosti můžeme říci, že budou-li se manažeři zaměřovat pouze na udržovací faktory, k samotné motivaci pracovníků nebude docházet. K zvýšení motivace je tudíž nutné zakomponovat motivátory přímo do práce. Právě faktory jako je odpovědnost a autonomie, uznání od nadřízeného, pocit užitečnosti v práci, možnost uplatňovat své nápady, jsou velmi významné pro samotnou motivaci.

#### **3.7.4. Teorie X a Y Mc. Gregora**

Tato teorie vymezuje typologii vedoucích pracovníků, jejich přístup k pracovní činnosti a jejich pracovní chování.<sup>47</sup> V této souvislosti dochází ke srovnávání dvou odlišných koncepcí organizace řízení. Jedná se o konvenční teorii X a rozvojovou teorii Y.

Konvenční teorie X je zaměřena na to, aby došlo k přesvědčení pracovníků k takové činnosti, která je nutná pro úspěch podniku. Z tohoto důvodu jsou prioritní metody řízení a kontroly. Výchozím předpokladem je fakt, že člověk pracuje nejméně, jak může, nemá ambice, netouží po zodpovědnosti, je zaměřen především sám na sebe, nebere v úvahu potřeby organizace a je od přirozenosti rezistentní vůči jakékoli větší změně. Proto se organizace snaží řídit úsilí zaměstnanců, jejich motivování a o modifikování jejich chování formou odměňování či trestání. Bez tohoto procesu by byli pracovníci rezistentní vůči potřebám organizace.

---

<sup>47</sup> Štikar, J. a kol. (1998). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. Str. 96.

Naproti tomu teorie Y předpokládá skutečnost, že lidé pracující v organizaci již v současné chvíli uspokojují své hmotné potřeby a proto nemůže být hmotná pobídka stimulem k aktivnější pracovní činnosti. Zde je hlavní myšlenkou fakt, že lidé nejsou přirozeně pasivní a pasivními se stali v důsledku zkušeností s organizací, motivací. A jejich potenciál zůstává v nich, tudíž musí být pouze podněcován a rozvíjen. Proto mezi prioritní cíl managementu patří příprava takových organizačních podmínek a metod, kde mohou lidé dosahovat vlastních cílů, z pohledu Maslowovy teorie, kde může dojít k jejich seberealizaci a tak může být dosahováno i samotných cílů organizace.

V rámci teorií motivace typu X a typu Y lze konstatovat, že teorie motivace typu X odpovídá v zásadě klasickým přístupům řízení a teorie typu Y odpovídá přístupům sociálně psychologickým, empirickým, systémovým, procesním. Typ X můžeme rozeznat i u přístupů kvantitativních.<sup>48</sup>

### ***3.7.5. Teorie ekvity***

Teorie ekvity J. S. Adamse, neboli teorie spravedlnosti, která vznikla v roce 1963, předpokládá, že motivaci vyvolává a udržuje uvědomění si nespravedlnosti. Kdy je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady (zkušenosti, úsilí a schopnosti jedince) a výnosy (plat, uznání, povýšení, zaměstnanecké výhody aj.). K nespravedlnosti dochází v situacích, kdy lidé cítí, že získané výsledky (výnosy) nejsou v porovnání s tím, co obdrželi druzí, spravedlivé.<sup>49</sup> Za těchto podmínek je jedinec motivován k tomu, aby tuto nespravedlnost napravil. Pro manažery je velice důležité umět si uvědomit, že zaměstnanci, rádi porovnávají, tak jako všichni lidé. Pokud tedy není dobře nastaven systém hodnocení a odměňování, může dojít k problémům, které budou souviset se vzniklým pocitem nespravedlnosti.

### ***3.7.6. Expektační teorie***

Expektační teorie V. Vrooma, neboli teorie očekávání chápe motivaci jako proces, ve kterém dominují tři proměnné. Volba, kdy si jedinec vybírá různé druhy, možnosti

---

<sup>48</sup> Vtípil, Z. (2005). Sociální psychologie práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Str. 20.

<sup>49</sup> Adams' equity theory, 2014 [cit. 15. 3. 2014]. From: <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>

chování. Očekávání, zdali bude toto chování úspěšné nebo neúspěšné a přinese-li toto chování (v pracovní činnosti výkon) odpovídající výsledek. A preference, což jsou hodnoty, které jedinec připisuje různým výsledkům, ať už se jedná o odměny nebo tresty. Jedinci jsou v tomto případě motivováni k tomu, aby si volili mezi jednotlivými způsoby chování. Např. jejich úroveň pracovního nasazení a píle. Takže vyvíjí takové úsilí a takový výkon, který přináší preferovanou odměnu a tato odměna musí mít pro pracovníka určitý význam. Zde záleží především na prioritě jednotlivých motivů, které mohou být pro každého člověka různorodé. Význam určitého typu odměny pro pracovníka se nazývá valence. Pro někoho mají valenci finanční pobídky, pro jiné uznání a ocenění od spolupracovníků či okolí a pro dalšího například firemní benefity. I v tomto případě je negativem využití této teorie to, jakým způsobem určit preferenci jedince i když byl V. Vroom přesvědčen, že sílu motivace lze pro danou situaci přesně vypočítat podle jím stanoveného vzorce.<sup>50</sup>

### **3.7.7. Likertova teorie**

Mezi další teorie pracovní motivace můžeme zařadit i teorii R. Likerta z roku 1965, která pokládá za základní motivační činitele tyto motivy:

- motivy ekonomické;
- motivy spojené s egem (snaha po vlastním vývoji a dosahování hodnot, shodných se sebe-pojetím a sebehodnocením, jakož i získání pozice, uznání, vřelého přijetí apod);
- motivy bezpečí;
- zajímavost, tvořivost a touha po nových zkušenostech.<sup>51</sup>

Nutno podotknout, že jako jediná z teorií vyčleňuje potřebu po tvořivosti a touhu po nových zkušenostech. Likert takto vytvořil teorii vedení v jistém směru navazující na teorii Douglase Mc Gregora, kdy dle jeho názoru je participativně skupinový systém (plná důvěra podřízeným, rozvinutá a obousměrná komunikace) nejefektivnější pro oblast vedení a můžeme říci, že i v rámci oblasti pracovní motivace.

---

<sup>50</sup> Šupplerová, M. (2005). Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Str. 78

<sup>51</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada. Str. 132

### 3.7.8. Teorie stanovení cílů

Teorie stanovení cílů E. Locka se dívá na motivaci k pracovnímu výkonu v souvislosti s charakterem přiděleného úkolů, který je zaměstnancem plněn nebo na kterém se participuje.

Z výzkumů, které byly provedeny v rámci této oblasti, se dospělo k následujícím závěrům:

- obtížné úkoly vedou k vyšším výkonům než plnění úkolů snadné obtížnosti (avšak to pouze v případě, kdy byly zaměstnancem přijaty za své a jsou-li pro něj dosažitelné), jedná se o tzv. *faktor obtížnosti*;
- cíle specificky a konkrétně formulované taktéž zvyšují výkonnost pracovníků oproti vágním a obecně zadaným úkolům, *faktor specifčnosti cíle*;
- další neméně důležitou podmínkou je zpětná vazba, která zaměstnanci slouží pro informování, zdali se mu určený úkol daří plnit, zde se jedná o *faktor zpětné vazby*;
- nezbytné je taktéž i samotné zaujetí pracovníka pro úkol, jeho přijetí, pocíťování závazku vůči němu, které se projevuje ve schopnosti vytrvalosti při jeho plnění a nevzdávání se při prvních nezdarech, označován jako *faktor participace*.<sup>52</sup>

K této teorii bylo napsáno, že se pravděpodobně jedná o nejlépe ověřenou teorii pracovní motivace.<sup>53</sup>

## 3.8. Další teoretické oblasti pracovní motivace

### 3.8.1. Výkonová motivace

Mezi další teoretické oblasti motivace patří výkonová motivace, jež se projevuje tak, že každý jedinec plní úkoly na určité úrovni se subjektivním zaměřením na podání kvalitního výkonu.<sup>54</sup> V tomto případě se motivy dělí na:

---

<sup>52</sup> Arnold, J. a kol. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, a. s. Str. 320.

<sup>53</sup> Kolman, L., Michálek, P., Chýlová, H., Rymešová, P. (2009). Pojednání o vlivech na koncipování a vývoj teorii motivace pracovní činnosti. Čes. Psychologie, 53 (6). Str. 624.

<sup>54</sup> Plháčková, A. (2008). Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia. Str. 372.

- potřebu dosažení úspěšného výkonu (potřeba překonávat překážky, uplatňovat své schopnosti);
- potřebu vyhnout se neúspěchu (zde patří jedinci, kteří se bojí selhání a výkonnostním situacím se vyhýbají a jedinci, kteří dělají vše, aby úkol dobře zvládli, aby se vyhnuli selhání);
- potřebu vyhnout se úspěchu (obava ze zátěže a odpovědnosti).

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince.<sup>55</sup>

### **3.8.2. Potřeba afiliace**

V souvislosti s pracovním prostředím a pracovním kolektivem zmíníme i potřebu afiliace – sdružování, jakožto sociální motiv, kdy se jedná se o potřebu vytvářet přátelství a společenské vztahy, milovat, začlenit se do určité sociální skupiny, pracovního kolektivu, pobývat ve společnosti druhých lidí a sdílet s nimi různé zážitky.<sup>56</sup> Tato potřeba ovlivňuje spokojenost v mezilidských vztazích.

## **3.9. Motivační prostředí v AČR, rozdíly v incentivních systémech mezi vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci**

Je známo, že zaměstnavatelé mají zájem, aby výkon jejich zaměstnanců byl velice efektivní. Z tohoto důvodu je správná motivace důležitá a nesprávná motivace, případná demotivace pracovníků snižuje jejich výkon a tudíž i produkci a zisky zaměstnavatele.

V rámci Resortu obrany tvoří zaměstnance 2 odlišné skupiny. Jsou jimi vojáci z povolání a občanskí zaměstnanci, neboli „civilové“, kteří mají rozdílné práva a povinnosti. To je dáno především tím, že vojáci z povolání se řídí novelizovaným zákonem č. 221/1999 Sb., Zákonem o vojácích z povolání a pro občanské zaměstnance je prioritní zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Právě tyto legislativní faktory nejvíce ovlivňují povahu zaměstnání,

---

<sup>55</sup> Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2009). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press. Str. 376.

<sup>56</sup> Plhánková, A. (2008). Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia. Str. 376.

možnosti volnočasových aktivit, finanční ohodnocení, částečně i omezení občanských práv vojáka. Pro vojáky z povolání existuje omezení ve shromažďovacím právu, sdružovacím právu, v právu svobodně projevat náboženství nebo víru, v hospodářském a sociálním právu aj. To může pro někoho představovat nepředstavitelnou překážku pro službu v AČR, proto se zaměstnavatel snaží tyto nevýhody kompenzovat určitými benefity a motivačními faktory.

Každý voják má jisté, individuálně specifické potřeby, od těch primárních, až po sociální jistoty a seberealizaci. Resortu obrany nabízí své schopnosti a dovednosti, svůj potenciál a očekává určité finanční, materiální a zdravotnické zabezpečení, které je v rámci této profese neméně důležité. Práce v armádě nabízí velké množství motivačních faktorů. Mezi ně ještě do nedávné doby určitě patřily stabilita profese a existenční jistoty, které jsou vnímány jako nejdůležitější podmínky dobrého výkonu služby. Avšak jen málo vojáků je s tímto spokojeno. Podle výzkumu z roku 2004, který pro Ministerstvo obrany ČR prováděla sekce personální Ministerstva obrany ČR ve spolupráci s agenturou STEM, byly stabilita profese a existenční podmínky mimořádně důležité, avšak již deset let zpět bohužel neuspokojivé. Z dvaceti dvou vybraných podmínek práce se stabilita profese a existenční jistoty umístily na prvním místě z hlediska důležitosti pro výkon služby a na posledním místě z hlediska spokojenosti. A bylo uvedeno, že jsou na pěti škálové důležitosti *velmi důležité* (škála 5) pro 2/3 vojáků.

Jako další faktor můžeme zmínit platové podmínky, které jsou velmi silným motivačním faktorem, avšak podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie by měly sloužit především jako udržovací a ne jako motivační faktor. Platové podmínky pro vojáky z povolání byly lákavé zejména z důvodu příspěvku na bydlení, který ještě do nedávna nepodléhal zdanění. Pro vojáky sloužící v armádě déle než deset let je další motivací i nároková preventivní rehabilitace, o které se bohužel taktéž na ministerské úrovni diskutuje, zdali bude nároková a pokud, tak pro koho. Mezi další výhody také patří velmi dobré zdravotnické zabezpečení, kdy vojáci musí každoročně podstupovat lékařské prohlídky a kdy je zdravotnické zařízení situováno v každém větším útvaru. Díky tomu je poskytována komplexní preventivní a léčebná péče. Za zmínku stojí i příspěvky na stravování, sportovní a kulturní vyžití v rámci projektu Prevence sociálně nežádoucích jevů a Fondu kulturních a sociálních potřeb.

Nemůžeme zapomenout na individuální motivační faktory. Jelikož je každý voják individuální bytostí, osobností, s vlastním chováním a prožíváním, tak se u jednotlivců mohou tyto motivační faktory velmi lišit. Někdo považuje za velmi důležité dosažení vysokého postavení, povýšení do vyšší hodnosti, druhého může spíše motivovat a uspokojovat stabilita na pracovišti, dalšího realizace v akčním prostředí a získávání medailí.

V rámci provedeného výzkumného šetření u Velitelství sil podpory v roce 2012 bylo zjištěno, že v rámci tehdy fungujícího motivačního programu byla preference pobídek u občanských zaměstnanců následující: 1. peněžitá odměna, 2. věcný dar, 3. povýšení, 4. poděkování, 5. medaile, 6. ústní pochvala, 7. písemná pochvala, 8. vyhnutí se kázeňskému trestu. Pro vojáky z povolání bylo zjištěno následující pořadí: 1. peněžitá odměna, 2. věcný dar, 3. povýšení, 4. medaile, 5. poděkování, 6. ústní pochvala, 7. písemná pochvala, 8. vyslání do zahraniční operace, 9. vyhnutí se kázeňskému trestu.<sup>57</sup> Z těchto informací vyplývají pouze malé rozdíly a to v tom, že vojáci si stále cení udělení medaile. Překvapivé bylo zjištění, že obyčejné, avšak tak důležité poděkování se objevilo ve středu pořadí a dále, že vojáci z tohoto velitelského útvaru nejeví velký zájem o vyslání do zahraniční operace.

Závěrem by bylo dobré říci, že ve většině organizací a to i v AČR je důležité vhodně stanovovat normy pracovního výkonu, vybírat takové pracovníky, kteří mají přiměřené kvalifikační předpoklady a neopomínat průběžné stimulování jejich motivace. Manažer, jakožto i velitel, který pozitivně motivuje, musí umět využít každé vhodné příležitosti k povzbuzení, uznání hodnoty apod.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Vašek, T. (2012). Srovnání motivace vojáků z povolání a občanských zaměstnanců Velitelství sil Podpory. Nепublikovaná bakalářská práce, Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc. Str. 44, 45.

<sup>58</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada. Str. 202.



## 4. Životní spokojenost

### 4.1. Pojetí životní spokojenosti

Stěžejním tématem této práce je především problematika životní spokojenosti, která je pracovní činnosti jak ovlivňována, tak je i jednou z proměnných, která samotnou pracovní činnost ovlivňuje. Ukazuje se, že spokojenost s prací má velice silný a trvalý vztah ke spokojenosti s životem, jelikož práce je pro většinu lidí ústředním faktorem ovlivňujícím jejich identitu. A proto lze říci, že spokojenost s prací se přelévá do celkové spokojenosti se životem a celková spokojenost se životem ovlivňuje spokojenost s prací.<sup>59</sup> S prací je spojován taktéž pojem work life balance, který označuje rozumnou vyváženost práce a života.<sup>60</sup> Avšak pouhá rovnováha času, který strávíme v práci a s rodinou, ještě nevypovídá o kvalitě života. Ta bývá právě více spojována s celkovou životní spokojeností, well-beingem.

Soudobá odborná literatura a výzkumy nabízí široké množství informací, které se zabývají tématem životní spokojenosti, jejími jednotlivými dimenzemi, které celkovou spokojenost utváří a také i možnostmi, jak životní spokojenost ovlivnit. Nejdříve se však zaměříme na definice těchto pojmů.

V laické i odborné psychologické literatuře nalezneme mnoho různých definic a pojmů, které nemusí korespondovat, avšak alespoň z části souhlasí nebo se doplňují.

Jedná se například o pojmy životní spokojenost, well-being, jako kvalita života, radost, životní pohoda nebo psychická pohoda či štěstí a jiné.

Fahrenberg uvádí, že životní spokojenost je vágně definovaný koncept, v jehož souvislosti je třeba uvést různé metodologické obtíže: sémantická akcentace (např. dobrý zdravotní stav, všeobecná kvalita života, štěstí), vztažný systém (srovnávající individuálně či interindividuálně, sebehodnocení či hodnocení jiným člověkem), rozsah (globální životní spokojenost nebo diferencování podle různých oblastí života), perspektiva (bilancující

---

<sup>59</sup> Křivohlavý, J. (2013). Psychologie pocitu štěstí. Praha: Grada. Str. 43.

<sup>60</sup> Bedrnová, E. a kol. (2009). Management osobního rozvoje. Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press, s. r. o. Str. 286.

pohled nazpět nebo perspektiva vztažená k současnosti), cíl studie (např. individuální poradenství či terapie versus výzkum sociálních indikátorů) a metoda (např. volné popsání sebe sama, normované dotazníky atd.).<sup>61</sup>

Rozlišují se čtyři dimenze:

- životní spokojenost, která je dána plněním vytoužených životních cílů;
- štěstí, ke kterému se vztahuje dlouhodobý pozitivní afektivní stav;
- pozitivní afekt, což znamená přechodný pocit radosti;
- negativní afekt, přechodný pocit strachu, deprese, starostí aj.

Tyto dimenze vzájemně korelují, přičemž výslednicí bývá označován faktor „subjektivní dobrý zdravotní stav“. Životní spokojenost a štěstí představují jeho rysové komponenty a pozitivní a negativní afekt představují stavové komponenty.

Hartl a Hartlová definují spokojenost jako „příjemný pocit z dobrých vztahů a dobře vykonané činnosti, trvá-li dlouho, je demotivující“.<sup>62</sup> Často používaný je také pojem well – being u nás překládaný jako životní pohoda.<sup>63</sup> Nebo také kvalita života. Definováno Světovou zdravotnickou organizací (WHO) je kvalita života „vnímání pozice jedince v životě v souvislosti s danou kulturou a hodnotovým systémem a ve vztahu k individuálním cílům, očekáváním, standardům a obavám.“ J. Křivohlavý dodává, že kvalita života je definována s ohledem na spokojenost daného člověka s dosahováním cílů určujících směřování jeho života a cíle směřování života jsou hodnoceny podle hierarchie hodnot. Ta se týká i cílů, k nimž je životní úsilí daného člověka zaměřeno.<sup>64</sup> Označení well-being může být viděno v pojetí chápání štěstí jako vztahu mezi výší pozitivních a negativních afektů, případně jejich poměru.<sup>65</sup>

Well- being je jedním z témat psychologie zdraví, jako „pohoda“ má v sobě vysoký stupeň subjektivního vnímání spokojenosti. Věta „cítím se dobře“ může mít rozměry štěstí, dobré fungování po stránce psychické, somatické, sociální, dočasná úleva, zlepšení stavu či jiné. Je zapotřebí brát taktéž v úvahu ještě jeden rozměr a to rozměr pohody ve smyslu

---

<sup>61</sup> Fahrenberg, J., Myrtek, M., Schumacher, J., Brähler, E. (2001). Dotazník životní spokojenosti. Praha: Testcentrum, první české vydání.

<sup>62</sup> Hartl, P., Hartlová, H. (2009). Psychologický slovník. Praha: Portál. Str. 556.

<sup>63</sup> Křivohlavý, J. (2004). Pozitivní psychologie. Praha: Portál. Str. 181.

<sup>64</sup> Křivohlavý, J. (2009). Psychologie zdraví. Praha: Portál. Str. 40.

<sup>65</sup> Křivohlavý, J. (2013). Psychologie pocitu štěstí. Praha: Grada. Str. 14.

porozumění a přijetí sebe a vnějšího světa jako srozumitelného a smysluplného. Setkáváme se s upřesněním tohoto stavu v termínech soudobé psychologie: self-respect, self-reliance, self-esteem, self-efficiency apod.<sup>66</sup> Nutno zmínit, že well-being se vztahuje k tomu, jak je danému člověku „dobře“, což znamená, že toto hodnocení je však viděno jen a jen ze subjektivního pohledu dané osoby – jen právě dotyčný jedinec to pociťuje a jen on sám to hodnotí dle svých osobních měřítek.<sup>67</sup> Proto můžeme považovat well-being za hodnocení vlastního života.

V. Kebza a I. Šolcová popisují pojem osobní pohoda jako pojem, jenž je na pomezí mezi afekty, náladami a osobnostními rysy; protože však v rámci utváření osobní pohody jde současně rovněž o průběžně se odehrávající hodnotící vztahy, obsahuje i důležitou komponentu postojovou. Posléze uvádějí, že osobní pohoda bývá obvykle operacionalizována jako prožitek, který trvá řádově spíše týdny či dny, což by ji řadilo spíše k náladám, avšak obsahuje i některé proměnlivější charakteristiky, které souvisí jednak s aktuálním psychickým stavem a také i s určitou proměnlivostí a dynamikou nálad.<sup>68</sup> Dále tito autoři popisují Beckerovo vymezení well-beingu, který je definován ze tří vzájemně souvisejících a ovlivňujících se dimenzí stavu, rysu a procesu. Základem stavu je aktuální nálada ve smyslu hodnotícího ladění aktuální zkušenosti individua, kterou můžeme charakterizovat jednak z hlediska kvalitativního (dobrá, pozitivní vs. špatná, negativní), tak i z hlediska kvantitativního (jako určitá míra aktivity nebo intenzity). Základem rysu je průměrná úroveň well-beingu v průběhu času. A procesuálním základem neboli aktuálně se projevujícím aspektem well-beingu je variabilita stavu nálady v časovém kontinuu, přičemž zde se jedná o osobní pohodu prožívanou na psychické i fyzické úrovni.<sup>69</sup>

Dále můžeme přihlížet k základnímu rozdělení kvality života na dvě dimenze. Jedná se o subjektivní osobní pohodu (subjective well-being), kde se řadí psychická osobní pohoda,

---

<sup>66</sup> Vosečková, A., Hrstka, Z. (2007). Kapitoly z psychologie zdraví. Brno: Univerzita obrany, Fakulta vojenského zdravotnictví. Str. 20.

<sup>67</sup> Křivohlavý, J. (2013). Psychologie pocitu štěstí. Praha: Grada. Str. 27.

<sup>68</sup> Kebza, V., Šolcová, I. (2003). Well-being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem. Čes. Psychologie, 47 (4). Str. 335.

<sup>69</sup> Kebza, V., Šolcová, I. (2003). Well-being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem. Čes. Psychologie, 47 (4). Str. 337.

sebeúcta (self-esteem), sebeuplatnění (self-efficacy) nebo osobní zvládnání náročných životních situací. A druhou dimenzí je objektivní osobní pohoda, která zahrnuje funkční dispozice organismu, zdravotní stav či socioekonomický status.

Nebo jiné dělení osobní pohody lze nalézt u Ryffové a Keysové, které ji rozdělují do následujících šesti dimenzí:

- sebezpřijetí (self-acceptance): pozitivní postoj k sobě, spokojenost se sebou samým, srozumění s různými aspekty sebe, akceptace sama sebe, srozumění se s vlastní minulostí;
- pozitivní vztahy s druhými: vřelé uspokojující vztahy s druhými, schopnost empatie, zájem o prospěch a blaho druhých;
- autonomie: nezávislost, sebeurčení, schopnost odolávat sociálním tlakům a zachování si vlastního názoru, nezávislost na hodnocení a očekávání druhých;
- zvládnání životního prostředí: schopnost při zvládnání každodenních nároků, přehled o tom, co se děje v okolním světě, schopnost vidět příležitost, využít vnější dění pro vlastní potřeby a budoucí individuální cíle;
- smysl života: cílevědomost, smysluplnost minulého i přítomného dění, směřování k dosažení vytyčených osobních cílů;
- osobní rozvoj: otevřenost všemu novému, pocit nepřetržitého vývoje, bez pocíťování nudy a stagnace, schopnost vidět pozitivní změny vlastního já.<sup>70</sup>

Životní spokojenost je taktéž spojována i s vírou, kdy dle zjištění výzkumu Ch. G. Elisona, který proběhl v roce 1999, lidé vykazující tzv. intrinsickou víru hodnotí celkovou kvalitu svého života (subjective well-being) výše než ti, kteří charakteristiky intrinsické víry nevykazují.<sup>71</sup>

## **4.2. Činitelé a dimenze životní spokojenosti**

J. Křivohlavý (dle Snydera a Lopeze) vymezuje základní psychologické a sociální dimenze well-beingu následovně:

1. Psychologická dimenze (psychická životní pohoda)

---

<sup>70</sup> Kebza, V. (2005). Psychosociální determinanty zdraví. Praha: Academia. Str. 69.

<sup>71</sup> Křivohlavý, J. (2009). Psychologie zdraví. Praha: Portál. Str. 157.

- sebezpřijímání (kladný postoj k sobě samým, kladný vztah k tomu, čeho jsme v životě dosáhli);
- osobní růst (pocit, že se neustále nadějně vyvíjíme, otevřenost novým zkušenostem, pocit být výkonnými);
- účel života (určitější životní cíle, smysluplnost vlastního životního běhu, přijetí životního přesvědčení, které dává našemu životu dobrý účel);
- začlenění do života (pocit schopnosti řídit vlastní život ve složitém prostředí, ve kterém žijeme, schopnost zařadit se tam, kde můžeme využít svých schopností a dovedností a dokážeme je zdokonalovat);
- samostatnost a autonomie (schopnost vlastního řízení našeho jednání, schopnost postavit se vůči požadavkům myslet a jednat podle nařízení, s nimiž nesouhlasíme, schopnost hodnotit sebe sama svými morálními normami);
- vztah k druhým lidem (vřelé, důvěrné vztahy k některým lidem, pochopení, jak je druhým lidem a zájem o to, aby jim bylo dobře, schopnost empatie, intimity a vřelých citových vztahů, umění dávat i přijímat v mezilidském styku).<sup>72</sup>

## 2. Sociální dimenze (sociální životní pohoda)

- sociální přijetí / akceptance (kladné vztahy k druhým lidem, uznáváme je a přijímáme je i s jejich nedokonalostmi);
- sociální aktualizace (domnění, že společnost jako taková má v sobě něco pozitivního a dobrého a je schopna růstu);
- spoluúčast na společenském dění (pocit, že máme čím přispět do společenství, tím, jak žijeme a o co usilujeme s domněním pozitivního hodnocení společnosti);
- sociální soudržnost (přesvědčení, že sociální život má určitou logiku a řád, zájem a péče o komunitu, ve které žijeme);
- sociální integrace (pocit být organickým prvkem komunity a společnosti, být společností podporován, sdílení společného s druhými lidmi).<sup>73</sup>

---

<sup>72,73</sup> Křivohlavý, J. (2004). Pozitivní psychologie. Praha: Portál. Str. 182-183.

Na otázku, jak chápat subjektivní pohodu se pokoušejí tři teorie. Teorie životních cílů, teorie uspokojování životních potřeb a teorie biologických základů pocitu pohody. Podstatou teorie životních cílů je fakt, že člověku je dobře, je v pohodě, když má pro co žít a při realizaci tohoto cíle dochází k uspokojení, k pohodě.<sup>74</sup> Po určité době se však ukázalo, že na subjektivní pocit pohody má největší vliv diskrepance, neboli nesrovnalosti mezi ideálem našeho sebepojetí a realitou, tedy to, jaký by člověk chtěl být a tím, jaký je. Teorie uspokojování potřeb je především zaměřena na upokojování potřeb pro pocit pohody (Freud, Maslow). Vyplývá to z přesvědčení, že neuspokojená potřeba se projevuje napětím, jež snižuje pocit osobní pohody a naopak uspokojení této potřeby vede ke zvýšení naší pohody. To nám ovšem vysvětluje pouze relativně krátkodobé období a je proto nutné počítat s určitou trvalejší hladinou subjektivní pohody. Z jiného pohledu se pokouší subjektivní pohodu vysvětlit teorie biologických základů pocitu pohody, kdy se biologicky orientovaní psychologové zaměřili na genetický vklad určující pocit pohody. Dle mnoha výzkumů se podařilo například zjistit, že vyšší míra pohody se objevuje u lidí s výraznější temperamentovou charakteristikou extroverze. Genetická výbava však nesmí být považována za jediný faktor, který ovlivňuje subjektivní pocit pohody. Důležitým je moment celkového postoje daného jedince, to jak se staví ke světu a ke svému životu, jaké je jeho pojetí a „vidění světa a života“.<sup>75</sup>

V rámci možného rozdělení činitelů životní spokojenosti se lze setkat se dvěma modely, teorie bottom up a model top down. V rámci teorie bottom up je celková životní spokojenost složena z jednotlivých oblastí mimo osobnostní charakteristiku. Pro úroveň psychické pohody jsou klíčové pozitivní nebo negativní životní události jedince, se kterými se ve svém dosavadním životě setkal a z toho plynoucí získané zkušenosti, což zahrnuje sociokulturní prostředí, aktuální dobu, ve které člověk žije i nedávné již historické události. Z čehož plyne, že pocit štěstí není stabilní, ale mění se v čase, v průběhu celého života. Top-down model předpokládá, že každému jedinci je vlastní určitý typ interpretace životních zážitků a tato predispozice následně ovlivňuje jeho hodnocení spokojenosti v jednotlivých oblastech.<sup>76</sup> K tomu můžeme dodat, že zkušenosti a zážitky nejsou objektivně zlé nebo dobré, ale jsou subjektivně interpretované. Tento přístup nás nabádá

---

<sup>74,74</sup> Křivohlavý, J. (2004). Pozitivní psychologie. Praha: Portál. Str. 185-187.

<sup>75</sup> Schusterová, N. (2007). Vztah hodnot, cílův a subjektivnej pohody. Čes. psychologie, 51 (1). Str. 48-49

k myšlence, že naše subjektivní interpretace má primární vliv na subjektivní pohodu, nepřijímá vjemy automaticky, ale působí jako filtr a selektuje z naší zkušenosti a našeho vnímání to, co je shodné s naším přesvědčením a postoji. Do top-down ovlivňujících faktorů lze přiřadit osobnostní rysy v rámci chování a prožívání, kognitivní charakteristiky, hodnoty a cíle jedince, sociální porovnávání a jiné.<sup>77</sup> Podle tohoto přístupu by pocit psychické pohody byl stabilní v čase a konzistentní v různých situacích. J. Mareš uvádí i třetí možnost, kterým je integrativní přístup, předpokládající, že psychická pohoda je ovlivňována jak osobnostními rysy, tak i prostředím, ve kterém člověk žije a dle jeho názoru, by byl pocit štěstí v kratších časových úsecích a v obdobích bez větších životních událostí průměrně stabilní, ale měnil by se v delších a bouřlivějších úsecích života“.<sup>78</sup>

P. B. Warr uvádí čtyři základní skupiny faktorů ovlivňující životní spokojenost: základní duševní zdraví, faktory socio-demografického pozadí (věk, pohlaví, socio-ekonomický status, etnická skupina, fáze životního cyklu), hodnoty (rysy, motivy, postoje, preference) a schopnosti (sociální, psychomotorické, intelektové).<sup>79</sup> Podle výzkumu E. Lahelma patří mezi činitele životní spokojenosti v souvislosti s prací tzv. stabilní socio-demografické pozadí a dynamické socio-demografické a socio-ekonomické pozadí. Mezi stabilní faktory řadí trvání nezaměstnanosti, pokud je přítomna, pohlaví, věk, odborné vzdělání a vzdělávání se, postavení v zaměstnání a závislé děti. A do dynamických a socio-ekonomických faktorů přiřazuje finanční status, sociální podporu a rodinný status.<sup>80</sup>

V následující části si blíže přiblížíme jednotlivé činitele a faktory ovlivňující životní spokojenost či well-being.

#### ***4.2.1. Demografické a socioekonomické faktory***

Mezi činitele této skupiny faktorů řadíme věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, zdravotní stav, zaměstnanost, sociální status, ekonomickou úroveň, bydlení, příslušnost k rase a etnické skupině, víru. Některé výzkumy avšak poukazují, že vlivnost výše uvedených

---

<sup>77</sup> Schusterová, N. (2007). Vztah hodnot, cílov a subjektivnej pohody. Čes. psychologie, 51 (1). Str. 49.

<sup>78</sup> Mareš, J. (2001). Pozitivní psychologie: důvod k zamyšlení i výzvy. Čes. psychologie, 45 (1), Str. 112.

<sup>79</sup> Warr, P., B. (1987). Work, Unemployment and Mental Health. Oxford: Oxford University Press. Str. 246.

<sup>80</sup> Lahelma, E. (1989). Unemployment, re-employment and mental well-being. A panel survey of industrial jobseekers in Finland. Helsinki: Eripainoksia. Str. 65-75.

faktorů na osobní životní pohodu je menší, než se původně předpokládalo a jedná se o rozmezí mezi 5–20 % rozptylu osobní pohody.<sup>81</sup> Věk, jako činitel životní spokojenosti ovlivňuje v průběhu života jedince jednotlivé dimenze životní spokojenosti. Například to, že roste životní spokojenost v rámci zvládnání prostředí v souvislosti s rostoucím věkem, avšak klesá spokojenost se smysluplností života a osobním rozvojem.<sup>82</sup> Dle výsledků jiných výzkumů se dospělo k závěru, že souvislost (korelace) mezi zdravím a spokojeností není nikterak vysoká. Také souvislosti mezi pohlavím a životní spokojeností neprokazují závislost, kde v této oblasti lze říci, že se ženy a muži neliší v celkové životní spokojenosti, ale liší se ve zdrojích osobní pohody a v jejím vyjádření. Avšak pro celkovou životní spokojenost žen jsou ve srovnání s muži mnohem důležitější sociální vztahy.<sup>83</sup>

V rámci ekonomické úrovně, lze poukázat na přeceňování významu peněz a hmotného majetku, což zapříčiňuje především životní styl dnešní konzumní společnosti. Myšlenka, že s větším množstvím peněz bude člověk více spokojen, platí jen do dosažení určité úrovně ekonomického standardu. V další fázi pak hraje důležitou roli vzájemné srovnávání se s lidmi ze stejných nebo i odlišných příjmových skupin. Proto je vždy důležité pohlížet i na ostatní dimenze životní spokojenosti. Podle M. Blatného jsou lidé, kteří jsou výrazně zaměřeni na materiální statky, dokonce méně šťastní než ti, kteří po penězích netouží.<sup>84</sup>

V rámci pracovního prostředí a zaměstnání, kde lidé tráví poměrně velkou část svého času, má pracovní prostředí schopnost uspokojování jejich potřeb. To je důležitým faktorem ke zvyšování životní spokojenosti. Z předchozích kapitol této práce již víme, že v souvislosti s pracovní činností, zaměstnáním či zaměstnaností jsou spojovány pojmy seberealizace, sociální kontakty, zdroj finančního a materiálního uspokojení, prestiž či úspěch.

---

<sup>81, 83, 84</sup> Blatný, M. a kol. (2010). Psychologie osobnosti. Praha: Grada. Str. 200, 201.

<sup>82</sup> Kebza, V., Šolcová, I. (2003). Well-being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem. Čes. psychologie, 47 (4), str. 342.



#### **4.2.2. Osobnost, osobnostní faktory, kognitivní charakteristiky**

Co tedy může dále přispívat k životní spokojenosti, když pomineme faktory socio-ekonomické a demografické? Tato otázka přispěla k výzkumu souvislostí mezi spokojeností a osobností, osobnostními charakteristikami. Zájmem se staly především temperamentové vlastnosti. Z výsledků je patrné, že u extravertovaných a emočně stabilních osobností je životní spokojenost vyšší, nežli u introvertů a emočně nestabilních jedinců.<sup>85</sup> Proto lze poukázat na faktory jako je neuroticismus a emoční stabilita, které mají velký vliv na celkovou životní pohodu. Mezi kognitivní charakteristiky, které přispívají k osobní pohodě, patří atribuční a kognitivní styly, které se podílí na zvládání náročných a stresových situací.

#### **4.2.3. Sociální opora**

Fungující síť sociálních vztahů má pro každého z nás mimořádný význam, kdy můžeme poukázat na souvislost s odolností člověka – nezdolnost v pojetí koherence (A. Antonovsky – sence of coherence), nezdolnost v pojetí hardiness (S. Kobasová) a dále na souvislost se zvládáním stresových situací. Podle G. Bruhna a B. U. Philipse je sociální opora jedním z přirozených aspektů každodenního života a její potřeba se může měnit vlivem situací, do nichž se člověk dostává. L. F. Berkman a L. Breslov říkají, že lidé s rozvinutými sociálními vazbami žijí podle některých zjištění déle, disponují celkovým lepším fyzickým i psychickým zdravím, nežli lidé bez těchto vazeb. S. Cohen a T. H. Wills dodávají, že systém sociální opory je chápán jako určitý „nárazníkový“ systém, chránící lidi proti potenciálnímu škodlivému vlivu stresových událostí. Jedinci, kteří disponují takovýmto silným systémem sociální opory, se tudíž jeví lépe vybaveni ke zvládání závažných životních změn i každodenních běžných mrzutostí.<sup>86</sup> Pojetí sociální opory můžeme vnímat z pojetí mikroúrovně, jako celospolečenskou formu pomoci potřebným (celostátní nebo mezinárodní měřítko). Dále to je mezoúroveň sociální opory, kdy se určitá skupina lidí snaží pomoci jednomu ze svých členů, který se nachází v nouzi (organizace,

---

<sup>85</sup> Hřebíčková, M., Blatný, M., Jelínek, M. (2010). Osobnost jako prediktor osobní pohody v dospělosti. Čes. psychologie, 54 (1), str. 38

<sup>86</sup> Křivohlavý, J. (2009). Psychologie zdraví. Praha: Portál. Str. 93.

společnost, kroužek, sbor, tým). A mikroúroveň sociální opory, kdy jde o pomoc, která je jedinci poskytována jemu nejbližší osobou (sociální opora v rámci dyáda, především partnerská opora). V souhrnu lze říci, že důvěrné sociální vztahy jsou velkým zdrojem sociální opory, jakožto i samotné začlenění do sociální skupiny a lidé takto se cítící častěji hodnotí svůj život jako spokojenější. Avšak spíše než množství sociálních vztahů, je pro osobní pohodu rozhodující spíše jejich samotná kvalita.

### 4.3. Specifika činitelů životní spokojenosti v armádě

Výše byly uvedeny faktory, které všeobecně přispívají k celkové životní pohodě. Zaměříme-li se na specifické faktory, které hrají důležitou roli v rámci životní spokojenosti v armádní sféře, tak lze říci, že pro mnohé jedince to není pouze povolání, které v minulých letech zajišťovalo určité benefity, avšak vždy na úkor vzdání se určitých práv, ale dnes je to spíše poslání a uplatnění se v rámci společnosti ve své odbornosti. Práce pro armádu je v mnoha ohledech odlišná, nežli ta v civilní sféře. Proto je samotný vztah k této práci velkým faktorem v životní spokojenosti zaměstnance rezortu obrany. Podle soustavných studií bylo identifikováno celkem pět oblastí, které ovlivňují pracovní spokojenost:

- identita úkolu – to, o čem v práci jde;
- signifikance – důležitost a obecná hodnota úkolu;
- variabilita – možnost danou práci dělat různorodým způsobem;
- autonomie – svoboda volby postupu;
- zpětná vazba – znalost výsledků vlastní práce.<sup>87</sup>

Postupem času se však ukázalo, že k nejpodstatnějším v této oblasti jsou pouze tři faktory. Je jimi smysluplnost aktivity, jež člověk vykonává. Odpovědnost, která je na něj kladena a znalost výsledků, to, jak to dopadá s tím, co udělá. Všeobecně platí, že pro spokojenost s prací jsou důležitými aspekty finanční ohodnocení práce, možnost postupu v podnikovém žebříčku, spolupracovníci, nadřízení, to, co má daný člověk dělat a možnost odborného a osobního růstu.<sup>88</sup> Všechny tyto subfaktory jsou podstatné pro specifikum armádního

---

<sup>87, 86</sup> Křivohlavý, J. (2013). Psychologie pocitu štěstí. Praha: Grada. Str. 44.

života, avšak vždy v modifikaci do armádního prostředí. Druhým specifickým a také klíčovým faktorem je rodinný život a přátelství – sociální opora. V mnoha případech, jsou rodina a přátelé to nejdůležitější, co člověka posouvá dál a dodává mu sílu, jít dál, nevzdávat se, plnit úkoly. Zde uveďme například situace zahraničních operací, kdy bez podpory rodiny a podpory přátel jak z jednotky, tak i z domova, je tato situace pro většinu nasazených příslušníků nepředstavitelně složitá a zatěžující. Proto se vždy před výjezdem do zahraniční operace zkoumá psychický i rodinný stav vojáka. Bohužel musíme dodat, že povaha českého národa je vždy více kritická, nežli podporující a v porovnání se západními zeměmi, je rodinná podpora tím nejkřehčím článkem v životní spokojenosti vojáků.

## 5. Výzkumy motivace, životní spokojenosti a postojů v armádě České republiky

Mezi známé výzkumy, které prováděla sekce personální Ministerstva obrany ve spolupráci s agenturou STEN, patří výzkumy „Vojenský profesionál 2002“ a „Vojenský profesionál 2004“. Oba tyto výzkumy byly realizovány jako dotazníková šetření. Za sekci personální MO byly garanty Mgr. Jaroslava Jandová a Mgr. Eva Pavlíková. Prvního šetření se zúčastnilo 1509 respondentů (vojáků z povolání) a bylo zaměřeno na témata: motivace ke vstupu do armády, postavení žen v AČR, rovnost výkonu služby a profesní kariéry, vliv rodiny na vojenskou kariéru žen, hodnocení projevů sexuálního harassmentu, pracovní a životní podmínky, vztah k vojenské profesi aj. Druhého šetření se zúčastnilo 906 respondentů a zahrnovalo témata: stabilita profese je pro vojáky, spokojenost s personální politikou AČR, rovnoprávnost postavení vojáků a vojačkyň, názor na členství v NATO, image AČR při účasti v zahraničních operacích, spokojenost se systémem vzdělání v ReO, znepokojenost vybranými jevy vyskytujícími se v AČR aj. Bohužel následně došlo ke zrušení výzkumného pracoviště a k žádným dalším výzkumům již nedocházelo.<sup>89</sup>

Doposud nebyl v rámci AČR prezentován *oficiální výzkum* týkající se srovnání motivace vojáků z povolání a občanských zaměstnanců a taktéž nebyl zkoumán vztah životní spokojenosti a motivace (motivačního profilu). K tomuto je nutno dodat, že ke zvládnutí náročných podmínek při výkonu služební činnosti v AČR je motivace a životní spokojenost velmi důležitá.

V příručce DŽP jsou uvedeny střední hodnoty normovaných výběrů mužů a žen, se kterými bude ve výsledcích našeho výzkumu pracováno, a budou využity k porovnání s námi naměřenými hodnotami zkoumaného souboru.

---

<sup>89</sup> Vašek, T. (2012). Srovnání motivace vojáků z povolání a občanských zaměstnanců Velitelství sil Podpory. Nepublikovaná bakalářská práce, Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc. Str. 23.

## **6. Metodologický rámec výzkumu**

### **6.1. Popis problému**

V teoretické práci nalezneme aktuální charakteristiku situace v AČR, pojednání o motivaci, motivech, motivačních faktorech v AČR a dále teoretické rozpracování oblasti životní spokojenosti, pojetí a činitelů životní spokojenosti a specifik týkajících se životní spokojenosti v AČR. Výzkumná část je následně zaměřena na zjištění motivačního profilu příslušníků vojenského velitelského útvaru, jejich životní spokojeností a kvalitativních rysů psychického stavu. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, pracující Resortu obrany jsou vojáci z povolání a občanskí zaměstnanci. Náročnost pracovní činnosti, ale i života samotného je u vojáků a občanských zaměstnanců velmi rozdílná (vyplývá ze zmíněného legislativního rámce). Úkolem teoretické části, je odpovědět na otázky, jaký je profil životní spokojenosti u velitelského útvaru, u vojáků a občanských zaměstnanců, jaký je jejich motivační profil a profil SUPOS. A dále zda existuje statisticky významný rozdíl v motivaci a v životní spokojenosti mezi vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci a vyššími důstojníky a ostatními vojáky.

### **6.2. Cíl výzkumu a výzkumné otázky**

Cílem provedeného výzkumu je zmapovat motivační profily jednotlivých zaměstnanců, ze kterých bude vytvořen obecný motivační profil platný pro zkoumaný soubor. Dále zjištění životní spokojenosti a kvalitativních rysů psychického stavu u zkoumaného souboru a u životní spokojenosti porovnání výsledných hodnot s normovaným výběrem. A dále se pokusíme zjistit rozdíly v životní spokojenosti mezi naměřenými hodnotami u vojáků z povolání a občanskými zaměstnanci a mezi soubory vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání.

### 6.3. Výzkumné cíle

Cíle z hlediska popisné statistiky:

Cíl 1: Zjistit, jaký je profil souboru příslušníků VeSPod z hlediska dimenzí motivačního profilu.

Cíl 2: Zjistit, jaký je profil souboru vojáků z povolání z hlediska dimenzí motivačního profilu.

Cíl 3: Zjistit, jaký je profil souboru občanských zaměstnanců z hlediska dimenzí motivačního profilu.

Cíl 4: Zjistit, jaký je profil souboru příslušníků VeSPod z hlediska dimenzí životní spokojenosti.

Cíl 5: Zjistit, jaký je profil souboru vojáků z povolání z hlediska dimenzí životní spokojenosti.

Cíl 6: Zjistit, jaký je profil souboru občanských zaměstnanců z hlediska dimenzí životní spokojenosti.

Cíl 7: Zjistit, jaký je profil souboru příslušníků VeSPod z hlediska kvalitativních rysů psychického stavu.

Cíl 8: Zjistit, jaký je profil souboru vojáků z povolání z hlediska kvalitativních rysů psychického stavu.

Cíl 9: Zjistit, jaký je profil souboru občanských zaměstnanců z hlediska kvalitativních rysů psychického stavu.

Cíl 10: Zjistit komparaci mezi soubory vojáků z povolání a občanských zaměstnanců z hlediska životní spokojenosti.

Cíl 11: Zjistit komparaci mezi soubory vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání z hlediska životní spokojenosti, motivačního profilu a kvalitativních rysů psychického stavu.

Cíl 12: Porovnat zjištěné průměrné hodnoty a směrodatné odchylky hrubých skóre jednotlivých dimenzí životní spokojenosti u výzkumného souboru příslušníků VeSPod s hodnotami normovacího výběru.

Cíle z hlediska vzájemných vztahů mezi proměnnými:

Cíl 13: Zjistit korelace mezi sumou životní spokojenosti a dimenzí motivačního profilu u vojáků z povolání a občanských zaměstnanců.

Cíl 14: Zjistit korelace mezi sumou životní spokojenosti a jednotlivými komponenty ve struktuře psychického stavu u vojáků z povolání a občanských zaměstnanců.

Cíl 15: Zjistit interkorelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti u vojáků z povolání a občanských zaměstnanců.

Cíl 16: Zjistit korelace mezi věkem (senioritou) a sumou životní spokojenosti u vojáků z povolání.

Cíl 17: Zjistit korelace mezi věkem (senioritou) a jednotlivými komponenty struktury psychického stavu u vojáků z povolání.

#### **6.4. Výzkumné otázky**

Na základě výše uvedených cílů byly formulovány následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: Kterými dimenzemi DŽS je nejvíce sycena celková životní spokojenost u příslušníků VeSPod?

Výzkumná otázka č. 2: Kterými dimenzemi DŽS je nejvíce sycena celková životní spokojenost u vojáků z povolání?

Výzkumná otázka č. 3: Kterými dimenzemi DŽS je nejvíce sycena celková životní spokojenost u občanských zaměstnanců?

Výzkumná otázka č. 4: Jaké převládají kvalitativní rysy psychického stavu u příslušníků VeSPod?

#### **6.5. Hypotézy**

Ověřované hypotézy jsou stanoveny takto:

Hypotéza č. 1: Mezi vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci existuje statisticky významný rozdíl v dimenzi motivačního profilu *orientace na pocit bezpečí x zaměření se na riziko*. (MP)

Hypotéza č. 2: V sumě kvalitativních rysů psychického stavu existuje statisticky významný rozdíl mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání. (SUPOS 7)

Hypotéza č. 3: U výběrového souboru vojáků z povolání a souboru občanských zaměstnanců existuje statisticky významná souvislost mezi celkovou životní spokojeností a komponenty *psychická pohoda* a *aktivnost a činorodost* v rámci struktury psychického stavu. (DŽS, SUPOS 7)

## 6.6. Způsob získávání dat

Získávání dat probíhalo formou hromadné administrace dotazníkové baterie od příslušníků Velitelství sil podpory se sídlem ve Staré Boleslavi a v Hradci Králové.

Výše jmenované velitelství bylo orgánem pro řízení zabezpečení ozbrojených sil ČR věcnými a lidskými zdroji k překonání krizových stavů v míru, za stavu ohrožení státu nebo ve válečném stavu a příprav zajištění jejich činnosti při rozvinování na válečnou organizační strukturu a ve válečné operaci.<sup>90</sup> Avšak dnem 1. července 2013 bylo nahrazeno Agenturou logistiky a Agenturou vojenského zdravotnictví.

Všichni příslušníci VeSPod měli možnost se zúčastnit tohoto výzkumu. O výběru rozhodlo několik náhodně zvolených dat, kdy se příslušníci mohli dostavit a podílet se na administraci dotazníkové baterie. Výzkum se uskutečňoval na základě dobrovolnosti a zachování anonymity. Vzhledem k zúčastněnému se počtu příslušníků VeSPod lze říci, že se jedná o reprezentativní vzorek (více jak polovina příslušníků, z důvodu povinnosti mlčenlivosti o těchto datech, nelze říci přesný počet příslušníků na útvaru).

## 6.7. Použité metody a způsob zpracování dat

K získání dat jsme využili následující metody, které posléze stručně popíšeme. Ke zmapování motivace zkoumaného souboru byl využit Motivační profil (autor: J. Pavlát, 2004), ke zjištění životní spokojenosti byl použit Dotazník životní spokojenosti (autoři: J. Fahrenberg, M. Myrtek, J. Schumacher a E. Brähler, 2001) a pro zjištění hodnocení struktury a dynamiky psychických stavů SUPOS 7 (autor: O. Mikšík, 1993).

---

<sup>90</sup> Citace [online]. Struktura AČR, 27. února 2012 [cit. 13. 3. 2012]. Dostupné na WWW: <http://www.acr.army.cz/struktura/sily-podpory/sily-podpory-2321/>



### 6.7.1. *Motivační profil*

Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka.<sup>91</sup> Obsahuje příznačné a dominantní motivační orientace, které jsou pro daného člověka příznačné. Každý jedinec má v každé samostatné dimenzi motivačního profilu určitou pozici, jenž je pro něj charakteristická a můžeme ji pozorovat v rámci jeho jednání či chování. Motivační profil člověka se vytváří a vyvíjí souběžně s jeho celkovým vývojem osobnostní struktury. Na aktuální podobě motivačního profilu se avšak podílí i skladba a úroveň jeho schopností, jeho převažující temperamentové ladění, emocionalita, charakter i postoje rysy. Neměli bychom opomíjet i velký vliv vnějšího, především sociálního prostředí (působení rodiny, ovlivňování kulturou dané společnosti, kde se jedinec pohybuje).

Motivační profil takto umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům člověka a adekvátnější porozumění veškerému jeho chování. Je základním předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.<sup>92</sup> Motivační profil je složen z 9 dimenzí, kdy každá dimenze je charakterizována 2 póly a jedince charakterizuje příklon k jednomu z těchto pólů. Každá dimenze je zkonstruována z šesti tvrzení, na které respondent odpovídá kladně „souhlasím“ nebo záporně „nesouhlasím“. V rámci vyhodnocení jsou sčítány kladně zodpovězená tvrzení. Levý pól dimenze reprezentuje součtové vyhodnocení 0, pravý pól součtové vyhodnocení 6. Jsou-li hodnoty umístěny ve středu dimenze, je vyhraněnost respondenta k této dimenzi nízká. Vyhodnocený motivační profil můžeme názorně graficky prezentovat.

Přejdeme-li ke stručnému popisu jednotlivých faktorů, lze je charakterizovat následovně:

- *vyhýbání se neúspěchu* (chápání každodenní situace spíše jako ohrožení vlastního sebehodnocení a vlastní kompetentnosti, situace osobnostně nebezpečné, protože by se mohlo ukázat, že na ni jedinec nemá);
- *dosahování úspěchu* (každodenní situace je považována za výzvu, za příležitost k dosažení úspěchu, kterou chce jedinec využít);

---

<sup>91</sup> Pavlát, J. (2004). Motivační profil. Praha.

<sup>92</sup> Pavlát, J. (2004). Motivační profil. Praha

- *zaměření na činnost a její obsah* (orientace na pracovní činnost a na její obsah, potencionální úspěch je chápán jako formální aspekt úspěšného výkonu v rámci jedincovy činnosti);
- *zaměření na úspěch* (cílem je výrazné společenské uznání, publicita, sláva, peníze, vše, obsažené či získané prostřednictvím jakékoliv činnosti);
- *zaměření směrem od podniku* (odstup od podnikového dění, aktivní usilování o osobní nezávislost nebo výraznější vazby na jinou sociální skupinu, sociální prostředí);
- *zaměření směrem k podniku* (identifikace jedince se svým pracovním prostředím téměř ve všech aspektech svého života);
- *orientace na pocit bezpečí* (odpor k riziku, působí na jedince demotivujícím způsobem, vyhýbání se rizikovým situacím, strach jedince o své zdraví a život);
- *zaměření se na riziko* (nevdá velká míra rizika, schopnost zacházet s nejistou pracovní činností, ochota riskovat své zdraví a v krajních případech i svůj život);
- *orientace na budoucnost* (jasná představa o budoucím životě a rozvoji, vlastní pozitivní vize, snaha o její naplňování);
- *zaměření na aktuální stav* (v určité vyhraněné podobě žádné osobní cíle či perspektivy, cíle pouze konkrétní a krátkodobé);
- *skupinová orientace* (příznačné časté až nekritické sžití s určitou skupinou pro jedince významnou, identifikace s jejich názory, postoji, sociálními normami apod., možnost až potlačení vlastní osobnosti);
- *individuální orientace* (nezávislost, výrazná samostatnost, za určitých okolností individualistická, egocentrická až bezohledná osobnost);
- *prosociální orientace* (zaměření na prospěch druhých, orientace se na jiné osoby, vykonávaná činnost má tendenci někomu nebo něčemu sloužit);
- *zaměřenost na sebe* (činnost především pro svůj vlastní prospěch);
- *pasivita, klid* (preferance klidu a pohody, nesnášenlivost vůči vzrušení při práci, vyrušování a častému měnění pracovních úkolů, plnění daných úkolů v klidu a postupně, ustálené, klidné až pomalé pracovní tempo);
- *čínorodost* (projevy čínorodosti, aktivity, touha po proměnlivosti pracovních úkolů, schopnost pracovat souběžně na několika úkolech, nesnášenlivost monotónnosti);

- *orientace na morální uspokojení* (převaha etických, morálních a ideových hodnot, finanční nebo jakýkoli jiný materiální prospěch nepovažován za prioritní);
- *orientace na ekonomický prospěch* (prioritní peníze a materiální hodnoty, veškeré ekonomické, materiální a hmotné hodnoty lze nalézt v nejvyšších stupních jedincových hodnotových preferencí, převažuje konzumní styl života).<sup>93</sup>

Popis těchto faktorů nám poslouží k lepšímu porozumění v rámci explikace výsledků provedeného šetření.

### 6.7.2. Dotazník životní spokojenosti

Dotazník životní spokojenosti (dále jen DŽS) slouží k relativně spolehlivému zachycení individuálního obrazu celkové životní spokojenosti člověka a diferencování této spokojenosti do deseti oblastí.<sup>94</sup> DŽS vznikl v Německu, kde došlo i k jeho standardizaci na vzorku 2870 osob. V České republice je k dispozici české vydání této metody (v překladu a úpravě K. Rodné a T. Rodného – vydáno Testcentrem Praha).

DŽS je koncipován z 10 oblastí, jež jsou zaměřeny na různé složky životní spokojenosti. Každá z oblastí obsahuje 7 položek, na které respondent odpovídá v rozpětí sedmibodové stupnice. Na základě získaného skóru se vypočítává celková životní spokojenost. Hrubé skóry jednotlivých škál lze následně porovnat s hrubými skóry normovaného výběru. I v tomto případě lze získané výsledky přehledně znázornit formou grafu.

Poznamenáváme, že do celkové životní spokojenosti se nezapočítávají škály: *práce a zaměstnání, manželství, partnerství a vztah k dětem*.

V rámci charakteristik jednotlivých oblastí DŽS přikládáme jejich stručný popis:

- *zdraví* (vysoká hodnota v této škále odpovídá spokojeností respondentů se svým celkovým zdravotním stavem, se svou duševní i tělesnou kondicí, se svou fyzickou výkonností a odolností proti nemocem);
- *práce a povolání* (vysoká škálová hodnota souvisí se spokojeností respondentů se svou pozicí v zaměstnání, se svými úspěchy a s možnostmi vzestupu, pozitivně je

<sup>93</sup> Pavlát, J. (2004). Motivační profil. Praha

<sup>94</sup> Citace [online]. Dotazník životní spokojenosti, únor 2014 [cit. 5. 2. 2014]. From: [www.kacaras.estranky.cz/clanky/dotaznik-zivotni-spokojenosti.html](http://www.kacaras.estranky.cz/clanky/dotaznik-zivotni-spokojenosti.html)

dále hodnocena jistota profesionální budoucnosti a spokojenost s mírou požadavků a zátěží v zaměstnání i s pestrostí v zaměstnání);

- *finanční situace* (vysoká škálová hodnota koresponduje se spokojeností se svým příjmem, výší majetku a životním standardem);
- *volný čas* (vysoká škálová hodnota odpovídá spokojenosti s délkou i s kvalitou volného času a dovolené, doba pro koníčky a pro blízké osoby je hodnocena pozitivně, stejně jako celková pestrost ve volném čase);
- *manželství a partnerství* (vysoká škálová hodnota souvisí se spokojeností v podstatných aspektech manželství, resp. partnerského života, se společnými aktivitami, s partnerovou otevřeností, pochopením a ochotou pomáhat, s něžností a bezpečím);
- *vztah k vlastním dětem* (vysoká škálová hodnota odpovídá celkově pozitivnímu hodnocení vztahů k vlastním dětem);
- *vlastní osoba* (vysoká škálová hodnota označuje spokojenost s mnoha aspekty respondentovy osoby: vzhled, schopnosti, charakter, vitalita, sebevědomí a dále k tomu řadíme pozitivní hodnocení vedeného způsobu života a vycházení s ostatními lidmi);
- *sexuality* (vysoká škálová hodnota pozitivně hodnotí fyzickou atraktivitu a spokojenost s respondentovou sexuální výkonností, sexuálními kontakty a sexuálními reakcemi);
- *přátelé, známí, příbuzní* (vysoká hodnota v této škále souvisí se spokojeností se sociálními vztahy – s okruhem přátel a známých, s příbuznými a s kontakty se sousedy, dále jsou pozitivně hodnoceny i sociální aktivity a společenská angažovanost a obecně četnost styků s ostatními);
- *bydlení* (vysoká hodnota znamená spokojenost s bytovými podmínkami - s velikostí, stavem a polohou bytu, s dostupností dopravních prostředků, s náklady, obecně se standardem respondentova bydlení);
- *celková životní spokojenost* (Respondenti mající vysokou hodnotu za danou oblast i hodnotu celkové životní spokojenosti, jsou v mnoha oblastech života nadprůměrně spokojeni. V situacích, kdy v jednotlivých oblastech či určitých aspektech mají důvod k nespokojenosti, je daná nespokojenost kompenzována spokojeností v odlišných oblastech. Jak již bylo dříve zmíněno, oblasti práce

a povolání, manželství a partnerství a vztah k vlastním dětem, které se mnoha osob netýkají, nejsou započítávány do celkové životní spokojenosti).<sup>95</sup>

I zde porozumění jednotlivým oblastem dotazníku životní spokojenosti přispěje k porozumění explikace výsledků šetření.

### 6.7.3. *SUPOS 7*

Hodnocení struktury a dynamiky psychických stavů nám poskytuje zjištění kvalitativních rysů psychického stavu. Díky tomuto zkoumání můžeme predikovat možnost vzniku a rozvoje kritického psychického stavu (dezintegrace vnitřní a vnější činnosti jedince) a stanovit následná opatření, která budou účinně směřovat k optimalizaci jedincova stavu. SUPOS 7 je produktem multivariační a faktorové analýzy, kdy byla ověřována adjektiva, která postihují určité symptomy psychických prožitků, pocitů a stavů jednotlivce. Celkové hrubé skóry pro každou komponentu získáme součtem indexů pocitů podle šablony, které jsou sestaveny do 2 x 2 sloupců. Dále je nutné standardizovat hrubý skór převodem na proporce.<sup>96</sup>

Mezi charakteristiky zjišťovaných komponent patří:

- *psychická pohoda* (jako pocit spokojenosti, optimismu, vyrovnanosti a klidu, příjemné naladění, psychické nabuzení s prožitky zvýšeného sebevědomí);
- *aktivnost, činorodost* (jako pocity síly a energie, průbojnost, pohotovost k aktivní interakci);
- *impulzivita, odreagování se* (jako spontánní uvolňování nahromaděného napětí, obtížné sebeovládání, náladovost, výbušnost);
- *psychický nepokoj, rozlada* (jako určitý typ psychického napětí, kdy člověk prožívá tenze a nemůže se napětí zbavit, dále jako psychický a motorický neklid, rozmrzelost, nespokojenost či netrpělivost);
- *psychická deprese, pocity vyčerpání* (jako snížená reaktivnost k situačním proměnným, pesimismus, pasivita, pocity slabosti, otrávenost, apatie);

---

<sup>95</sup> Fahrenberg, J., Myrtek, M., Schumacher, J., Brähler, E. (2001). Dotazník životní spokojenosti. Praha: Testcentrum, první české vydání.

<sup>96</sup> Mikšík, O. (1993). SUPOS – 7. Praha: Heuréka Progress s.r.o.

- *úzkostné očekávání, obavy* (jako pocity nejistoty, anxiety, psychického napětí, obav z budoucnosti);
- *sklíčenost* (jako určité pasivní prožívání negativních důsledků prožívaného psychického zatížení, dále jako smutek, přecitlivělost či osamělost).<sup>97</sup>

#### 6.7.4. Statistika

Data, která byla získaná na základě dotazníkového šetření, byla posléze statisticky rozpracována v oblastech popisné statistiky. Byla určena střední hodnota (aritmetický průměr), směrodatné odchylky, medián a modus. Střední hodnota a směrodatná odchylka následně posloužily ke srovnávání s hodnotami normovaných souborů. Ke zjištění existence signifikantního rozdílu mezi dvěma výběry v aritmetickém průměru byly využity Studentovy t-testy a dvouvýběrový F-test pro zjištění rozdílu mezi rozptyly sledovaných výběrů, který je nutno provést před samotným t-testem a to z důvodu rozhodnutí o druhu použitého Studentova t-testu.<sup>98</sup>

Pro zjišťování potencionálních souvislostí (korelací) mezi vybranými závislými výběry byl aplikován Pearsonův korelační koeficient, přičemž kritická hodnota korelačního koeficientu pro počet respondentů  $n = 100$  a na hladině významnosti  $P = 0,05$  je **0,194** (pro hladinu významnosti  $P = 0,01$  je  $r = 0,254$ ).

Hladina významnosti  $\alpha$  byla stanovena na **0,05**.

Pro zpracování získaných hodnot a jednotlivé výpočty byl využíván program MS Office Excel 2007.

---

<sup>97</sup> Mikšík, O. (1993). SUPOS – 7. Praha: Heuréka Progress s.r.o.

<sup>98</sup> Reiterová, E. (2006). Statistické techniky a možnosti realizace výzkumu v psychologii. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Str. 36.

## 6.8. Popis a charakteristika vzorku

Na realizovaném výzkumném šetření se podílelo celkem 108 respondentů. Dle tohoto počtu lze konstatovat, že se jedná o reprezentativní vzorek (jak již bylo jednou uvedeno, tak z důvodu povinné mlčenlivosti o počtu příslušníků u jednotlivých vojenských útvarů a zařízení nelze sdělovat jejich přesný počet). Tento vzorek participujících se příslušníků je možno odlišit podle pohlaví - 78 mužů a 30 žen, podle pracovního poměru se zaměstnavatelem - 73 vojáků z povolání a 35 občanských zaměstnanců a dále podle hodnostního sboru (u vojáků z povolání) – 35 vyšších důstojníků a 38 ostatních vojáků z povolání. Věk respondentů byl v rozmezí od 24 do 72 let, s průměrným věkem 44 let. V rámci odsloužených let v AČR se tento vzorek pohyboval v rozpětí od 0 do 50 let, kdy průměrná odsloužená léta činila 21 let a 8 měsíců. Hodnocení respondenti měli následující stupně vzdělání: střední s výučním listem, střední všeobecné s maturitní zkouškou, vyšší odborné s titulem DIS, vysokoškolské s titulem Bc., vysokoškolské s titulem Ing., Mgr., JUDr., MUDr., PhDr..

Pracovní a funkční náplň příslušníků VeSPod byla v největší míře manažerská činnost, plánování, řízení, koordinace a zabezpečení komplexního logistického, zdravotnického a veterinárního servisu pro resort ministerstva obrany.

Podrobnější sociodemografické údaje jsou uvedeny v následujících tabulkách:

**Tabulka č. 2** Výzkumný soubor - pohlaví.

Pohlaví	Průměrný věk	Počet	
muži	43,96 let	78	72,22 %
ženy	44,57 let	30	27,77 %

**Tabulka č. 3** Výzkumný soubor - pracovní poměr se zaměstnavatelem.

Pracovní poměr	Průměrný věk	Počet	
vojáci z povolání	40,07 let	73	67,59 %
občanští zaměstnanci	52,6 let	35	32,41 %

**Tabulka č. 4** Výzkumný soubor - stupeň vzdělání.

Vzdělání	Počet	
VŠ (5 a více let)	60	55,55 %
VŠ (bakalářské)	7	6,48 %
vyšší odborné	1	0,93 %
středoškolské s maturitou	39	36,11 %
vyučen (bez maturity)	1	0,93 %

**Tabulka č. 5** Výzkumný soubor - hodnostního zařazení u vojáků z povolání.

Hodnostní zařazení	Počet	
vyšší důstojníci	35	47,95 %
nižší důstojníci	8	10,96 %
praporčíci	28	38,36 %
poddůstojníci	2	2,74 %

## 6.9. Organizace a průběh šetření

Průběh realizovaného šetření, kterého se respondenti mohli zúčastnit, se uskutečňoval formou hromadné administrace dotazníkové baterie, jenž byla z kapacitních důvodů organizována ve čtyřech možných termínech od července 2011 do srpna 2011 ve Staré Boleslavi a ve dvou termínech ve stejném období v posádce Hradec Králové. Příslušníci útvaru se v určených termínech dostavili do připravených prostor, kde nejdříve proběhla explikace dotazníkové baterie, seznámení s povahou a účelem výzkumu a následně samotné vyplnění, které trvalo převážně do 40 minut.

Účast probíhala na základě anonymity, dobrovolnosti a v případě jakéhokoli problému směli účastníci od výzkumu upustit a odejít (stalo se v jednom případě). Pokud nastala situace, kdy došlo k jakýmkoliv nejasnostem spojeným s vyplňováním dotazníků, mohli se respondenti obrátit na zadavatele. Vyplněné dotazníkové baterie byly vráceny nazpět zadavateli. U pěti dotazníků nemohlo dojít k vyhodnocení z důvodu nevyplnění sociodemografických údajů, k žádným jiným problémům v průběhu šetření nedocházelo.



## 6.10. Symbolika výsledkové části

Pro zjednodušení práce s vyhodnocování výsledů výzkumu byly používány následující zkratky, které se vyskytují především v části „Výsledky výzkumu“:

### 6.10.1. Motivační profil

M/Ž	muž/žena
VZP/o.z.	voják z povolání/občanský zaměstnanec
VD/osVZP	vyšší důstojníci/ostatní vojáci z povolání
VSN x DÚ	vyhýbání se neúspěchu x dosahování úspěchu
ZNČ x ZNÚ	zaměření na činnost a její obsah x zaměření na úspěch
ZSOP x ZSKP	zaměření směrem od podniku x zaměření směrem k podniku
ONPB x ZSNR	orientace na pocit bezpečí x zaměření se na riziko
ONB x ZNAS	orientace na budoucnost x zaměření na aktuální stav
SO x IO	skupinová orientace x individuální orientace
PO x ZNS	prosociální orientace x zaměřenost na sebe
PK x Č	pasivita, klid x činorodost
ONMU x ONEP	orientace na morální uspokojení x orientace na ekonomický prospěch

### 6.10.2. Dotazník životní spokojenosti

M/Ž	muž/žena
VZP/o.z.	voják z povolání/občanský zaměstnanec
<b>VD/osVZP</b>	<b>vyšší důstojníci/ostatní vojáci z povolání</b>
ZDR	zdraví
PAZ	práce a zaměstnání
FIN	finanční situace
VLC	volný čas
MAN	manželství a partnerství
DET	vztah k vlastním dětem
VLO	vlastní osoba
SEX	sexualita

PZP	přátelé, známí a příbuzní
BYD	bydlení
CŽS	celková životní spokojenost
NORV	normovací výběr
VS	výběrový soubor

### 6.10.3. SUPOS 7

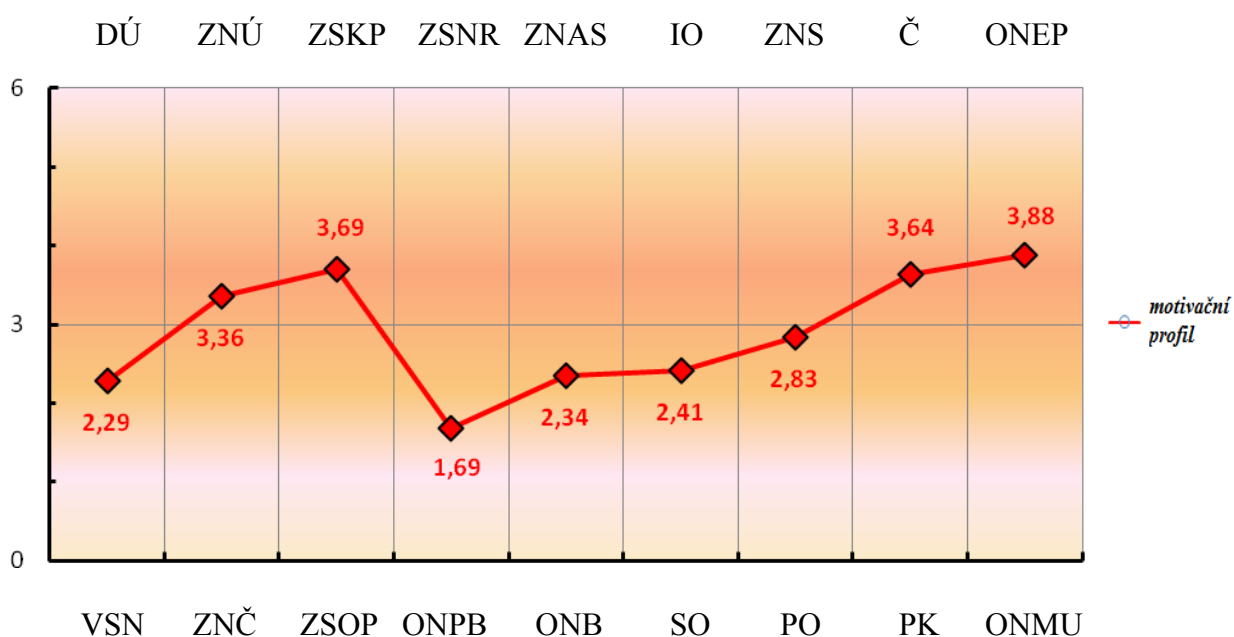
M/Ž	muž/žena
VZP/o.z.	voják z povolání/občanský zaměstnanec
<b>VD/osVZP</b>	<b>vyšší důstojníci/ostatní vojáci z povolání</b>
PE	psychická pohoda
A	aktivnost, činnost
O	impulzivnost, odreagování se
N	psychický nepokoj, rozlada
U	úzkostné očekávání, obavy
D	psychická deprese, pocity vyčerpání
S	sklíčenost
NORV	normovací výběr
VS	výběrový soubor

## 7. Výsledky výzkumu

### 7.1. Motivační profil souboru příslušníků VeSPod

Graf č. 1 znázorňuje motivační profil zkoumaného souboru příslušníků VeSPod. Z tohoto grafu znázorňujícího střední hodnoty jednotlivých naměřených dimenzí můžeme upozornit na příklon k pólu *vyhýbání se neúspěchu, orientace na pocit bezpečí a orientace na ekonomický prospěch*. Zbývající hodnoty se nalézají zhruba ve středu dimenze, tudíž lze říci, že vyhraněnost k těmto dimenzím je u zkoumaného souboru nižší.

**Graf č. 1:** Vyhodnocení motivačního profilu příslušníků VeSPod.



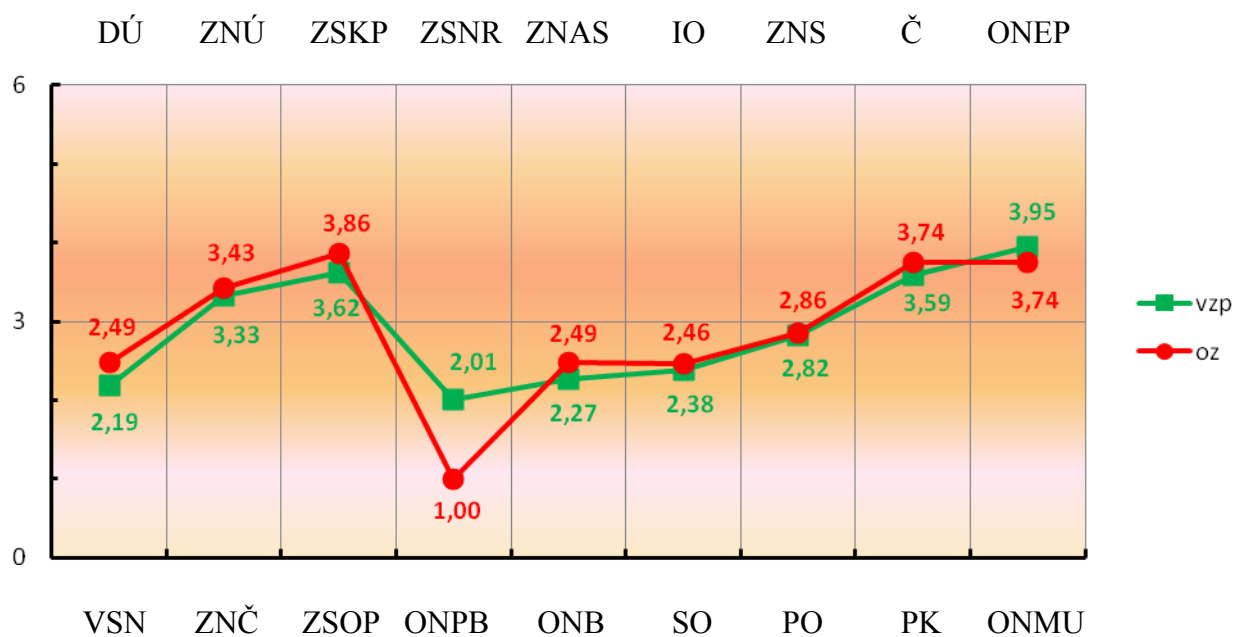
#### 7.1.1. Srovnání motivačního profilu VZP a o.z.

Grafické znázornění č. 2 poukazuje na porovnání motivačního profilu vojáků z povolání (zelená barva) a motivačního profilu občanských zaměstnanců (červená barva). Z tohoto grafu zjišťujeme, že největší rozdíl lze spatřit v pólu orientace na pocit bezpečí, kdy se

občanští zaměstnanci více orientují k tomuto pólu. Ve zbývajících dimenzích jsou v rámci výsledných hodnot pouze nevelké rozdíly.

Tabulka č. 6 nám nabízí hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky zastoupené v jednotlivých dimenzích pro kategorii VZP. V tabulce č. 7 jsou uvedeny tytéž sledované hodnoty v jednotlivých dimenzích pro kategorii o.z.

**Graf č. 2:** Srovnání motivačního profilu vojáků z povolání a občanských zaměstnanců.



**Tabulka č. 6** Hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých dimenzích pro kategorii VZP.

VZP	DÚ VSN	ZNÚ ZNČ	ZSKP ZSOP	ZSNR ONPB	ZNAS ONB	IO SO	ZNS PO	Č PK	ONEP ONMU
aritmetický průměr	2,19	3,33	3,62	2,01	2,27	2,38	2,82	3,59	3,95
odchylka	1,30	1,48	1,59	1,63	1,35	0,98	1,24	1,60	1,67

*Tabulka č. 7 Hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých dimenzích pro kategorii o.z.*

<b>o.z.</b>	<b>DÚ VSN</b>	<b>ZNÚ ZNČ</b>	<b>ZSKP ZSOP</b>	<b>ZSNR ONPB</b>	<b>ZNAS ONB</b>	<b>IO SO</b>	<b>ZNS PO</b>	<b>Č PK</b>	<b>ONEP ONMU</b>
aritmetický průměr	2,49	3,43	3,86	1,00	2,49	2,46	2,86	3,74	3,74
odchylka	1,15	1,20	1,50	1,28	1,25	1,04	1,09	1,50	1,58

V rámci získaných odpovědí byl největší rozptyl naměřen u kategorii VZP i u o.z. v dimenzi *orientace na morální uspokojení x orientace na ekonomický prospěch*. Naproti tomu byl zjištěný nejnižší rozptyl, opět u obou kategorií, v dimenzi *skupinová orientace x individuální orientace*.

Ke zjištění existence signifikantního rozdílu v aritmetických průměrech dimenzí MP mezi VZP a o.z. byl nejdříve využit dvouvýběrový F-test (z důvodu nalezení rozdílu mezi rozptyly sledovaných výběrů), který je zapotřebí provést před samotným t-testem (z důvodu rozhodnutí o druhu využitelného Studentova t-testu). Jelikož bylo F-testem zjištěno, že v dimenzích není signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných souborů, rozhodli jsme se proto použít Studentův t-testu s rovností rozptylů.

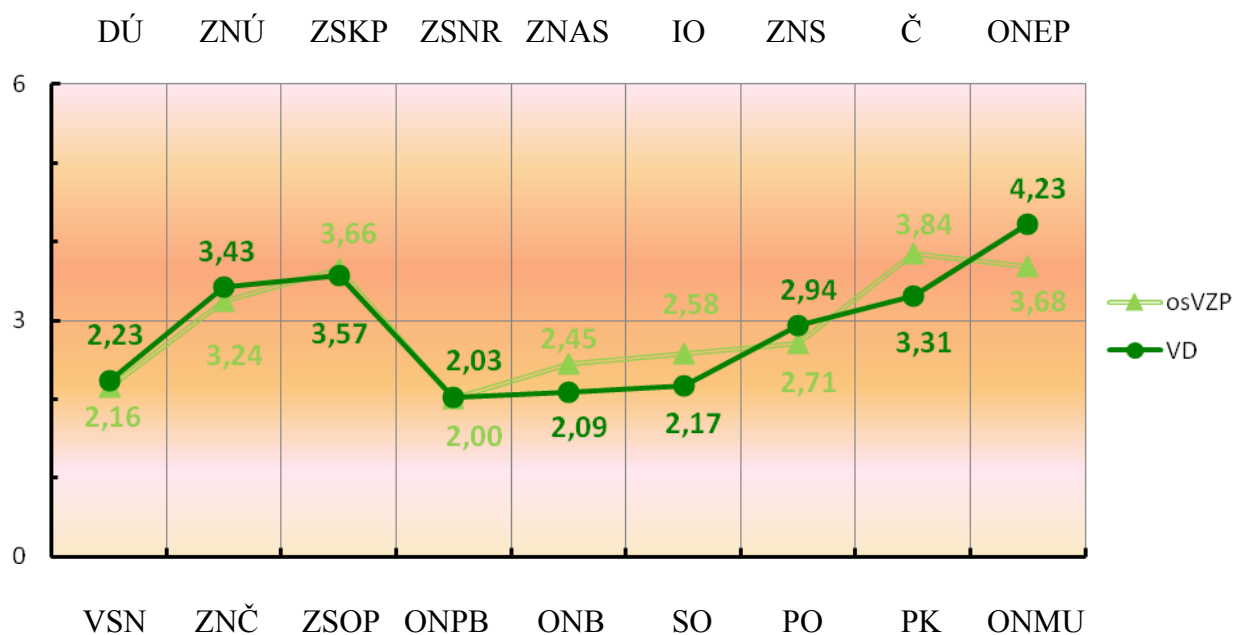
Z vypočítaných hodnot jsme nakonec postoupili ke zjištění, že mezi VZP a o.z. **existuje signifikantní rozdíl v průměrech** v dimenzi *orientace na pocit bezpečí x zaměření se na riziko*, kdy jsou občanští zaměstnanci více zaměřeni na pocit bezpečí (pro VZP je aritmetický průměr = **2,01**, pro o.z. je aritmetický průměr = **1,00**). Ve zbývajících dimenzích jsme neprokázali signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů.

### **7.1.2. Srovnání motivačního profilu vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání**

Graf č. 3 nám znázorňuje porovnání motivačního profilu vyšších důstojníků (tmavě zelená barva) a motivačního profilu ostatních vojáků z povolání (světle zelená barva) – rozdělení hodnostních sborů je k dispozici na straně 21. Z tohoto grafu lze usuzovat na větší zaměřenost na *čínorodost* u ostatních vojáků z povolání a u souboru vyšších důstojníků můžeme pozorovat větší orientaci k pólu *orientace na ekonomický prospěch*. V ostatních dimenzích jsou ve výsledných hodnotách pouze nepatrné rozdíly. Tabulka č. 8 sděluje

hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých dimenzích pro soubor vyšších důstojníků a tabulka č. 9 poukazuje na tytéž hodnoty pro jednotlivé dimenze v kategorii ostatní vojáci z povolání.

**Graf č. 3:** Srovnání motivačního profilu vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání



**Tabulka č. 8** Hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých dimenzích pro kategorii vyšší důstojníci.

VD	DÚ VSN	ZNÚ ZNČ	ZSKP ZSOP	ZSNR ONPB	ZNAS ONB	IO SO	ZNS PO	Č PK	ONEP ONMU
aritmetický průměr	2,23	3,43	3,57	2,03	2,09	2,17	2,94	3,31	4,23
odchylka	1,29	1,46	1,70	1,67	1,27	0,79	1,45	1,53	1,68

**Tabulka č. 9** Hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých dimenzích pro kategorii ostatní vojáci z povolání.

<b>osVZP</b>	<b>DÚ VSN</b>	<b>ZNÚ ZNČ</b>	<b>ZSKP ZSOP</b>	<b>ZSNR ONPB</b>	<b>ZNAS ONB</b>	<b>IO SO</b>	<b>ZNS PO</b>	<b>Č PK</b>	<b>ONEP ONMU</b>
aritmetický průměr	2,16	3,24	3,66	2,00	2,45	2,58	2,71	3,84	3,68
odchylka	1,33	1,51	1,49	1,61	1,41	1,11	1,01	1,64	1,65

Největší rozptyl v získaných odpovědích byl u kategorie vyšších důstojníků zjištěn v dimenzích *zaměření směrem od podniku x zaměření směrem k podniku, orientace na morální uspokojení x orientace na ekonomický prospěch a orientace na pocit bezpečí x zaměření se na riziko*. Pro kategorii ostatní vojáci z povolání byl stanoven největší rozptyl v dimenzích *orientace na morální uspokojení x orientace na ekonomický prospěch, pasivita, klid x činnost a orientace na pocit bezpečí x zaměření se na riziko*.

Naopak nejnižší rozptyl byl v kategorii vyšší důstojníci u dimenze *skupinová orientace x individuální orientace* a v kategorii ostatní vojáci z povolání u dimenze *prosociální orientace x zaměřenost na sebe*.

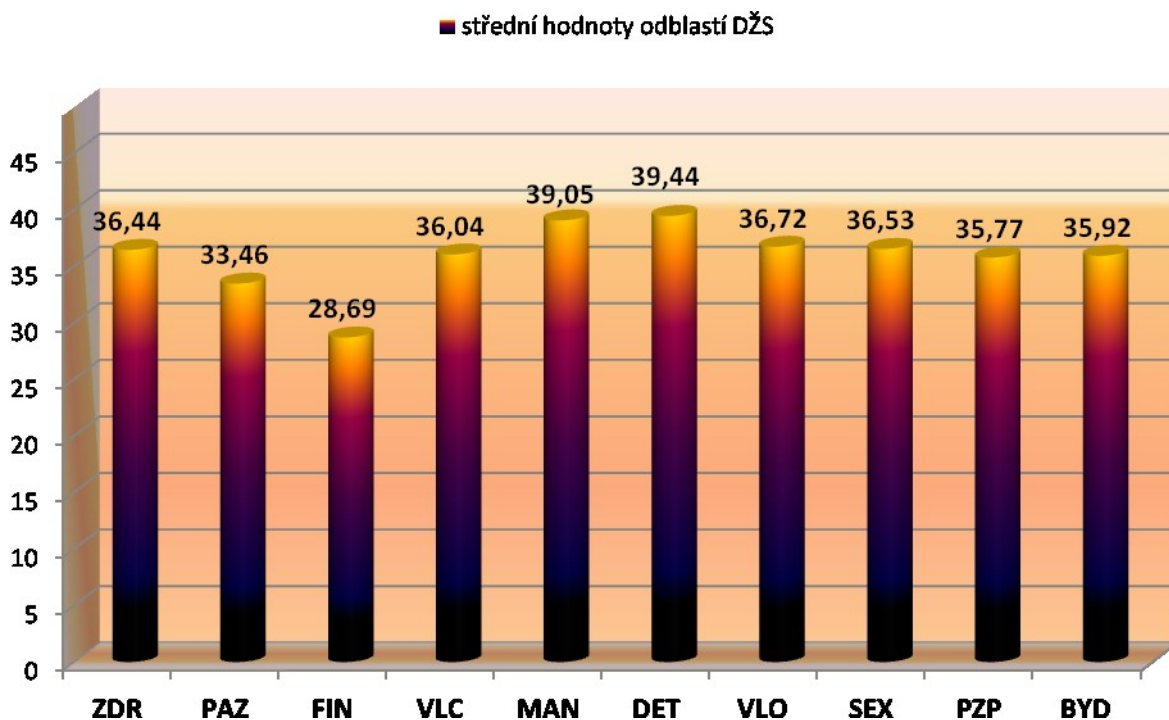
Pro zjištění existence signifikantního rozdílu v aritmetických průměrech v dimenzích motivačního profilu mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání jsme si počínali obdobným způsobem, jako při zjišťování existence rozdílu v aritmetickém průměru v motivačním profilu mezi VZP a o.z.

Z vypočítaných hodnot jsme dospěli k závěru, že mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání nebyl prokázán signifikantní rozdíl v průměrech těchto sledovaných výběrů.

## **7.2. Profil souboru příslušníků VeSPod z hlediska životní spokojenosti**

Dotazníkem životní spokojenosti jsme dospěli ke zjištění profilu souboru příslušníků VeSPod z hlediska jednotlivých oblastí životní spokojenosti, který je znázorněn na níže prezentovaném grafu č. 4.

**Graf č. 4:** Střední hodnoty hrubých skór dosažených v jednotlivých oblastech DŽS



U souboru příslušníků VeSPod byla zjištěna celková průměrná životní spokojenost **246,11**, což je v porovnání s normovacím výběrem (n = 2870 osob) hodnota o 4,12 % nižší.

Z grafu je zřejmé, že nejvyšší ohodnocení patří oblasti *vztah k vlastním dětem*, dále v pořadí následují oblasti *manželství a partnerství*, *vlastní osoba*, *sexualita*, *zdraví*, *volný čas*, *bydlení*, *přátelé*, *známi a příbuzní*, *práce a zaměstnání* a nejhůře je vnímána spokojenost s oblastí *finanční situace*. V následující tabulce č. 10 uvádíme hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky za jednotlivé škály DŽS.

**Tabulka č. 10** Hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých škálách DŽS.

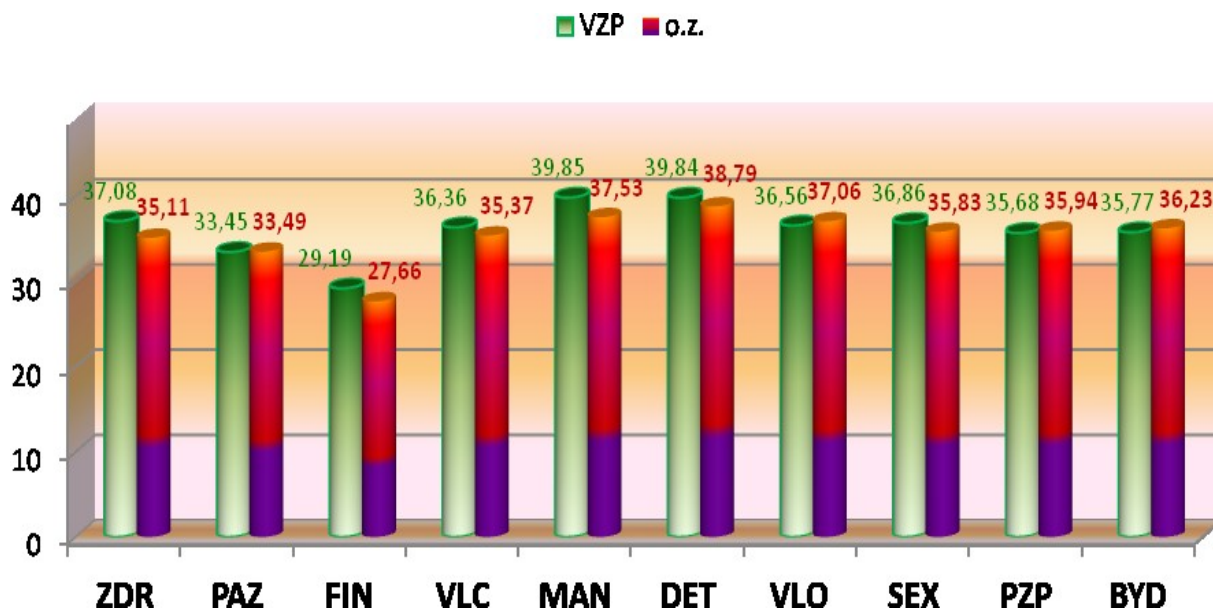
VS	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
aritmetický průměr	36,44	33,46	28,69	36,04	39,05	39,44	36,72	36,53	35,77	35,92	246,11
odchylka	6,10	5,76	7,30	6,74	7,14	6,68	6,03	6,38	5,64	6,72	31,42



### 7.2.1. Srovnání profilů životní spokojenosti mezi VZP a o.z.

Porovnání jednotlivých škál DŽS mezi VZP a o.z. je znázorněno na grafu č. 5.

**Graf č. 5:** Srovnání střední hodnoty hrubých skór dosažených za jednotlivé oblasti DŽS u VZP a o.z.



U VZP byla zjištěna celková průměrná životní spokojenost **247,5** a u o.z. **243,2**. Tudíž je celková životní spokojenost u VZP vyšší nežli u o.z.. V rámci pořadí jednotlivých oblastí u VZP od nejvýše hodnocené škály po nejméně hodnocenou je zjištění následující: *manželství a partnerství, vztah k vlastním dětem, zdraví, sexualita, vlastní osoba, volný čas, bydlení, přátelé, známí a příbuzní, práce a zaměstnání a spokojenost s finanční situací*. Zjištěné pořadí u o.z.: *vztah k vlastním dětem, manželství a partnerství, vlastní osoba, bydlení, přátelé, známí a příbuzní, sexualita, volný čas, zdraví, práce a zaměstnání* a jako poslední *spokojenost s finanční situací*. Tabulka č. 11 nám uvádí hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých oblastech DŽS pro kategorii VZP. A dále v tabulce č. 12 jsou k dispozici hodnoty aritmetického průměru a směrodatných odchylek ze jednotlivé oblasti DŽS pro kategorii o.z.

**Tabulka č. 11** Hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých škálách DŽS pro kategorii VZP.

VZP	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
aritmetický průměr	37,08	33,45	29,19	36,36	39,85	39,84	36,56	36,86	35,68	35,77	247,50
odchylka	5,72	5,94	7,20	7,21	6,96	6,16	5,88	6,37	5,59	7,31	33,12

**Tabulka č. 12** Hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých škálách DŽS pro kategorii o.z.

o.z.	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
aritmetický průměr	35,11	33,49	27,66	35,37	37,53	38,79	37,06	35,83	35,94	36,23	243,2
odchylka	6,72	5,44	7,50	5,66	7,36	7,51	6,42	6,43	5,83	5,37	22,76

Největší rozptyl v rámci získaných odpovědí byl zjištěn u kategorie VZP ve škále *bydlení* a u o.z. ve škále *vztah k vlastním dětem*. Naopak nejnižší rozptyl u kategorie VZP byl ve škále *přátelé, známí a příbuzní* a u o.z. ve škále *bydlení*.

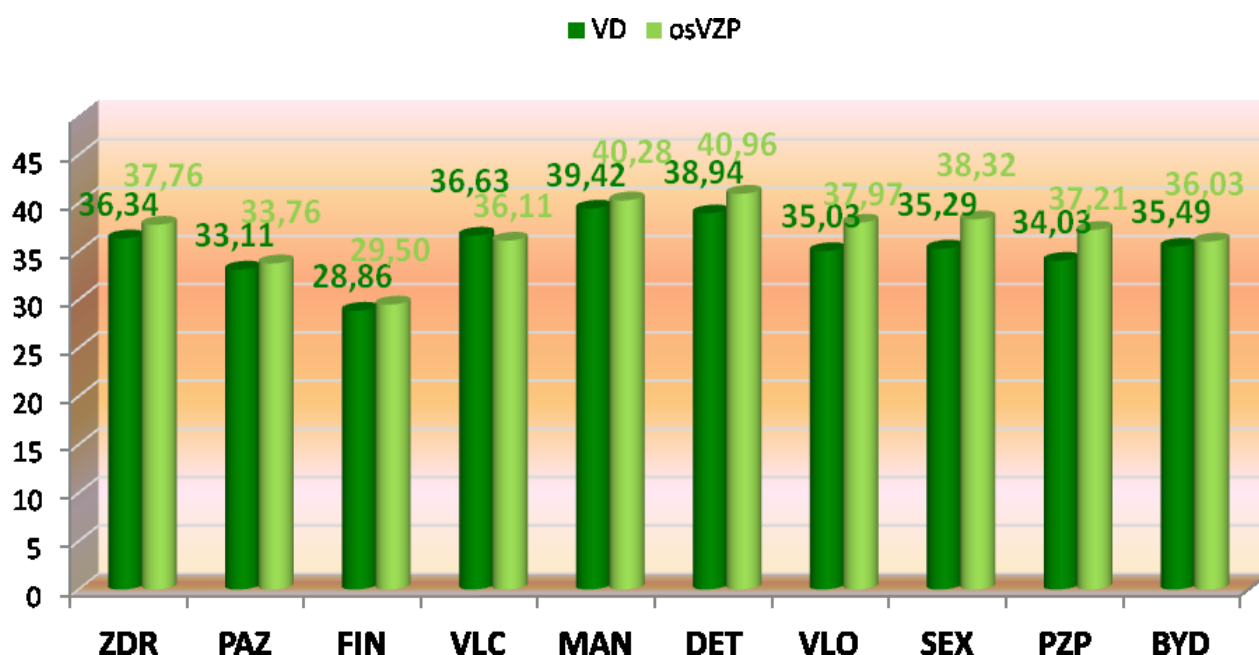
Pro zjišťování potenciačních signifikantních rozdílů v průměrech škál životní spokojenosti mezi VZP a o.z. jsme opět využili dvouvýběrového F-testu a Studentova t-testu. Po použití F-testu, bylo zjištěno, že pouze ve škále *bydlení* existuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných souborů, tudíž byl následně využit Studentův t-test s nerovností rozptylů. V ostatních škálách nebyl signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných souborů prokázán, což vedlo k rozhodnutí, že bude použit Studentův t-testu s rovností rozptylů.

Z vypočítaných hodnot jsme však postoupili k závěru, že v žádné ze škál DŽS a ani v celkové životní spokojenosti není signifikantní rozdíl v průměrech mezi VZP a o.z.

### 7.2.2. Srovnání profilů životní spokojenosti vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání

Na grafu č. 6 můžeme vyčíst porovnání jednotlivých škál DŽS mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání.

**Graf č. 6:** Srovnání střední hodnoty hrubých skór dosažených za jednotlivé oblasti DŽS u vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání.



Celková průměrná životní spokojenost u souboru vyšších důstojníků je **241,66** a celková zjištěná průměrná životní spokojenost u ostatních vojáků z povolání je **252,89**, tudíž můžeme říci, že je u ostatních vojáků z povolání vyšší než u souboru vyšších důstojníků. Z grafu lze vyčíst, že až na škálu *volný čas*, kde jsou spokojenější vyšší důstojníci, jsou ve všech zbývajících škálách ostatní vojáci z povolání spokojenější.

U vyšších důstojníků je pořadí od nejvýše hodnocené škály po nejméně hodnocenou následující: *manželství a partnerství, vztah k vlastním dětem, volný čas, zdraví, bydlení, sexualita, vlastní osoba, přátelé, známí a příbuzní, práce a zaměstnání* a spokojenost s *finanční situací*. U ostatních vojáků z povolání je pořadí v tomto uspořádání: *vztah k vlastním dětem, manželství a partnerství, sexualita, vlastní osoba, zdraví, přátelé, známí a příbuzní, volný čas, bydlení, práce a zaměstnání* a spokojenost s *finanční situací*.

Tabulka č. 13 nám představuje hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých škálách DŽS pro kategorii vyšších důstojníků. V tabulce č. 14 jsou uvedeny hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých škálách DŽS pro kategorii ostatní vojáci z povolání.

**Tabulka č. 13** Hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých škálách DŽS pro kategorii vyšší důstojníci.

VD	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
aritmetický průměr	36,34	33,11	28,86	36,63	39,42	38,94	35,03	35,29	34,03	35,49	241,66
odchylka	6,38	6,06	7,34	6,15	7,36	6,71	6,57	6,98	5,83	6,85	35,07

**Tabulka č. 14** Hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých škálách DŽS pro ostatní vojáci z povolání.

osVZP	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
aritmetický průměr	37,76	33,76	29,50	36,11	40,28	40,96	37,97	38,32	37,21	36,03	252,89
odchylka	5,03	5,89	7,16	8,15	6,61	5,33	4,82	5,46	4,96	7,80	30,71

Nejvyšší rozptyl v získaných odpovědích byl v kategorii vyšší důstojníci ve škálách *manželství a partnerství a finanční situace* a u kategorie ostatní vojáci z povolání ve škálách *volný čas a bydlení*. Naopak nejnižší rozptyl byl u kategorie vyšší důstojníci zjištěn u škály *přátelé, známí a příbuzní* a u ostatních vojáků z povolání ve škálách *vlastní osoba, přátelé, známí a příbuzní a zdraví*.

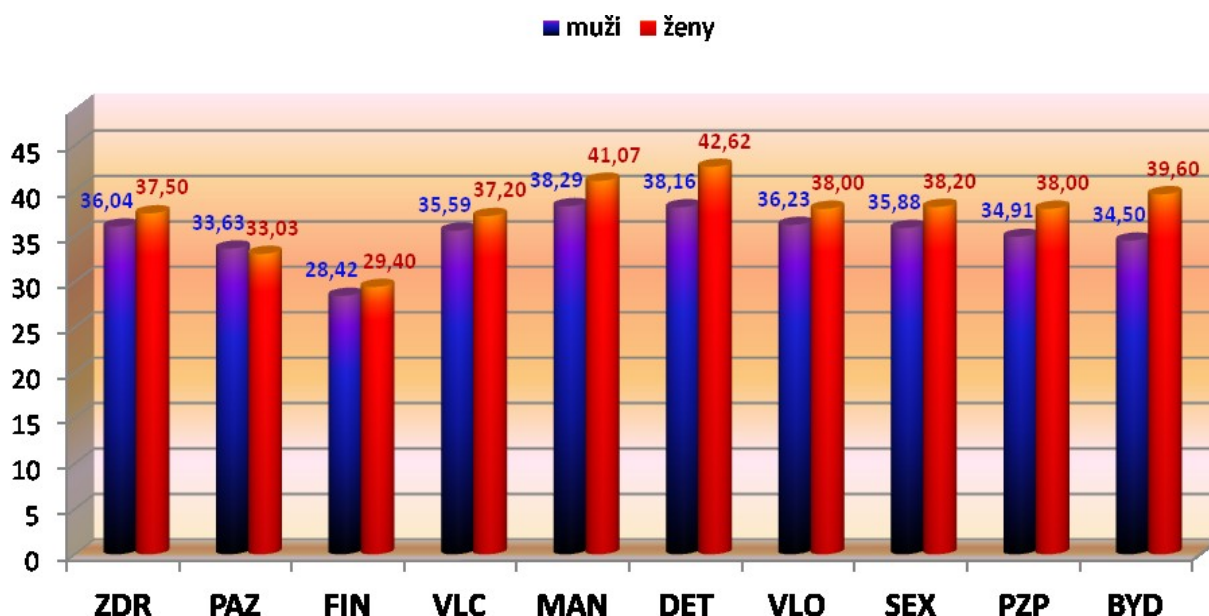
Ke zjištění signifikantních rozdílů v průměrech škál životní spokojenosti mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání byl opět použit stejný postup. Nejdříve dvouvýběrový F-test a následně Studentův t-test. F-testem bylo zjištěno, že v žádné ze škál neexistuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných souborů, tudíž byl použit Studentův t-testu s rovností rozptylů.

Z vypočítaných hodnot jsme dospěli k závěru, že pouze ve škále *přátelé, známí a příbuzní* existuje signifikantní rozdíl v průměrech mezi vyššími důstojníky (s hodnotou aritmetického průměru **34,03**) a ostatními vojáky z povolání (aritmetický průměr **37,21**), kdy ostatní vojáci z povolání hodnotí tuto oblast signifikantně lépe, nežli vyšší důstojníci.

### 7.2.3. Srovnání profilů životní spokojenosti mezi ženami a muži

Z důvodu porovnání průměrných hrubých skóre a směrodatných odchylek mezi výběrovým souborem VeSPod a normovacím výběrem (kde toto porovnání lze udělat pouze v rámci kategorie ženy a muži), níže uvádíme grafické (graf č. 6) a tabulkové zjištění (tabulka č. 13 a 14), které nám znázorňuje porovnání jednotlivých škál DŽS mezi ženami a muži.

**Graf č. 6:** Srovnání střední hodnoty hrubých skóre dosažených za jednotlivé oblasti DŽS u žen a mužů.



Celková zjištěná průměrná životní spokojenost u žen činila **257,9**, což v porovnání s normovacím výběrem žen ( $n = 1578$ ,  $C\check{Z}S = 255,79$ ) je o 0,82% vyšší hodnota. A celková zjištěná průměrná životní spokojenost u mužů byla **241,6** a opět ve srovnání s normovacím výběrem mužů ( $n = 1292$ ,  $C\check{Z}S = 257,57$ ) je tato naměřená hodnota o 6,21 % nižší. Z grafu lze usoudit, že muži jsou spokojenější pouze v oblasti *práce a zaměstnání* a ženy dominují ve spokojenosti ve všech oblastech zbývajících.

Pořadí od nejvýše ohodnocené oblasti po tu nejméně hodnocenou u žen je následující: *vztah k vlastním dětem, manželství a partnerství, bydlení, sexualita, vlastní osoba, přátelé, známí a příbuzní, zdraví, volný čas, práce a zaměstnání* a nejhůře opět dopadla spokojenost

s *finanční situací*. Co se týče zjištěného pořadí u mužů, tak je následující: *manželství a partnerství, vztah k vlastním dětem, vlastní osoba, zdraví, sexualita, volný čas, přátelé, známí a příbuzní, bydlení, práce a zaměstnání* a jako poslední spokojenost s *finanční situací*. Níže jsou v tabulce č. 13 uvedeny zjištěné hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v rámci jednotlivých oblastí DŽS pro kategorii ženy. V tabulce č. 14 jsou uvedeny tytéž hodnoty pro kategorii muži.

**Tabulka č. 13** Hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých škálách DŽS pro kategorii ženy.

ženy	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
aritmetický průměr	37,50	33,03	29,40	37,20	41,07	42,62	38,00	38,20	38,00	39,60	257,9
odchylka	5,84	5,80	6,00	5,04	4,33	3,81	4,86	5,71	4,39	4,63	22,71

**Tabulka č. 14** Hodnoty aritmetického průměru a směrodatné odchylky v jednotlivých škálách DŽS pro kategorii muži.

muži	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
aritmetický průměr	36,04	33,63	28,42	35,59	38,29	38,16	36,23	35,88	34,91	34,50	241,57
odchylka	6,19	5,77	7,76	7,27	7,84	7,18	6,39	6,54	5,86	6,89	33,20

Největší zjištěný rozptyl v získaných odpovědích byl pro kategorii ženy ve škále *finanční situace* a v kategorii muži ve škále *manželství a partnerství*. Naopak nejnižší rozptyl v kategorii ženy byl ve škále *vztah k vlastním dětem* a u mužů ve škále *práce a zaměstnání*. Tabulka č. 15 nám znázorňuje výsledky porovnání získaných průměrných hrubých skóre a směrodatných odchylek našeho souboru VeSPod v kategoriích ženy a muži s průměrnými hrubými skóre a směrodatnými odchylkami normovacího výběru žen a mužů.

*Tabulka č. 15 Srovnání průměrných hrubých skóre a směrodatných odchylek mezi VS a NORV v kategoriích ženy a muži.*

<b>ženy</b>	<b>ZDR</b>	<b>PAZ</b>	<b>FIN</b>	<b>VLC</b>	<b>MAN</b>	<b>DET</b>	<b>VLO</b>	<b>SEX</b>	<b>PZP</b>	<b>BYD</b>	<b>CŽS</b>
průměr VS	37,50	33,03	29,40	37,20	41,07	42,62	38,00	38,20	38,00	39,60	257,9
Průměr NORV	37,76	34,52	34,06	36,05	38,77	39,47	38,32	34,28	37,26	38,05	255,79
% rozdíl	-0,69	-4,32	-13,68	<b>3,19</b>	<b>5,93</b>	<b>7,98</b>	-0,84	<b>11,44</b>	<b>1,99</b>	<b>4,07</b>	<b>0,82</b>
Odchylka VS	5,84	5,80	6,00	5,04	4,33	3,81	4,86	5,71	4,39	4,63	22,71
Odchylka NORV	7,61	8,91	8,43	7,82	7,90	6,41	5,94	7,90	6,05	6,82	34,07
<b>muži</b>	<b>ZDR</b>	<b>PAZ</b>	<b>FIN</b>	<b>VLC</b>	<b>MAN</b>	<b>DET</b>	<b>VLO</b>	<b>SEX</b>	<b>PZP</b>	<b>BYD</b>	<b>CŽS</b>
průměr VS	36,04	33,63	28,42	35,59	38,29	38,16	36,23	35,88	34,91	34,50	241,57
Průměr NORV	38,59	35,73	33,93	36,12	40,17	38,58	38,91	35,43	36,97	37,63	257,57
% rozdíl	-6,61	-5,88	-16,24	-1,47	-4,68	-1,09	-6,89	<b>1,27</b>	-5,53	-8,32	-6,21
Odchylka VS	6,19	5,77	7,76	7,27	7,84	7,18	6,39	6,54	5,86	6,89	33,20
Odchylka NORV	7,30	8,80	8,84	8,00	7,15	7,13	5,59	7,71	6,05	7,08	34,47

Z těchto porovnaných hodnot uvedených v tabulce můžeme tvrdit, že ženy výběrového souboru získaly oproti ženám normovacího výběru vyšší průměrné hrubé skóre ve škálách *volný čas, manželství a partnerství, vztah k vlastním dětem, sexualita, přátelé, známí příbuzní a bydlení*. Kdežto ženy normovacího výběru získaly vyšší průměrné hrubé skóre ve škálách *zdraví, práce a zaměstnání, finanční situace a vlastní osoba*.

Podobně lichotivou informaci avšak nemůžeme poznamenat v souvislosti se srovnáním mužských kategorií, kde muži výběrového souboru dosáhli, v porovnání s normovacím výběrem, vyššího průměrného hrubého skóre pouze ve škále *sexualita*.

Nejpatrnější rozdíly průměrného hrubého skóre pro kategorii ženy byly ve škále *finanční situace*, kde na tom ženy výběrového souboru byly o 13,68 % hůře, avšak druhý nejvyšší

rozdíl průměrného hrubého skóre byl v kategorii *sexualita*, kdy nyní ženy výběrového souboru obdržely o 11,44% vyšší průměrné hrubé skóre. Pro mužskou kategorii byl nejpatrnější rozdíl ve škále *finanční situace*, kde muži výběrového souboru získali o 16,24% nižší průměrné hrubé skóre.

Abychom zjistili potencionální existenci signifikantního rozdílu v aritmetických průměrech škál životní spokojenosti mezi ženami a muži, byl námi opět využit dvouvýběrový F-test a Studentův t-test. Po použití dvouvýběrového F-testu pro rozptyl, kdy jsme zjistili, že ve škálách *zdraví, práce a zaměstnání, finanční situace a sexualita* je signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných souborů, jsme následně použili Studentův t-test s nerovností rozptylů. V ostatních oblastech signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných souborů nebyl prokázán a to rozhodlo o použití Studentova t-testu s rovností rozptylů.

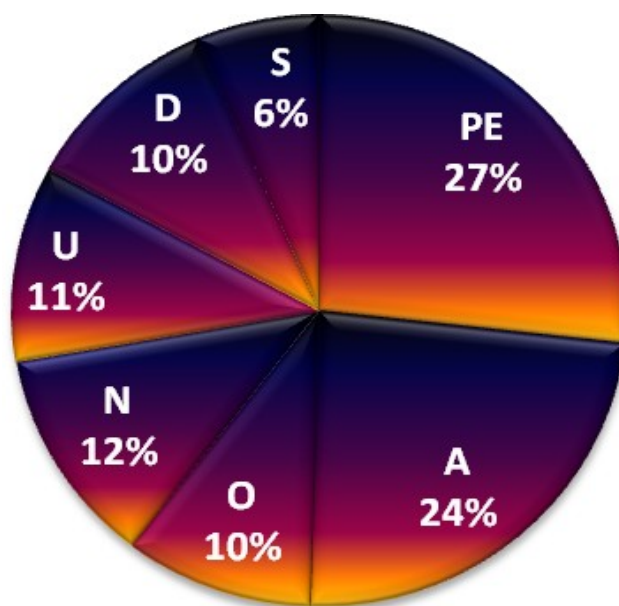
Z vypočtených hodnot, v rámci porovnání aritmetických průměrů jednotlivých škál mezi ženami a muži, jsme dospěli k závěru, že ve škálách DŽS *manželství a partnerství* (muži průměr **38,29**, ženy **41,07**), *vztah k vlastním dětem* (muži průměr **38,16**, ženy **42,62**), *přátelé, známí a příbuzní* (muži průměr **34,91**, ženy **38,00**), *bydlení* (muži průměr **34,50**, ženy **39,60**) a v *celkové životní spokojenosti* (muži průměr **241,57**, ženy **257,90**) existuje signifikantní rozdíl v průměrech. Kdy jsou ve všech oblastech signifikantně spokojenější ženy.



### 7.3. Profil souboru příslušníků VeSPod z hlediska SUPOS 7

V rámci našeho výzkumu jsme také zkoumali profil souboru příslušníků VeSPod z pojetí hodnocení struktury a dynamiky psychických stavů posuzovacími škálami SUPOS 7. Nými zjištěné hodnoty znázorňuje graf č. 7 a jsou zaznamenány v tabulce č. 16.

**Graf č. 7:** *Struktura psychického stavu souboru příslušníků VeSPod.*



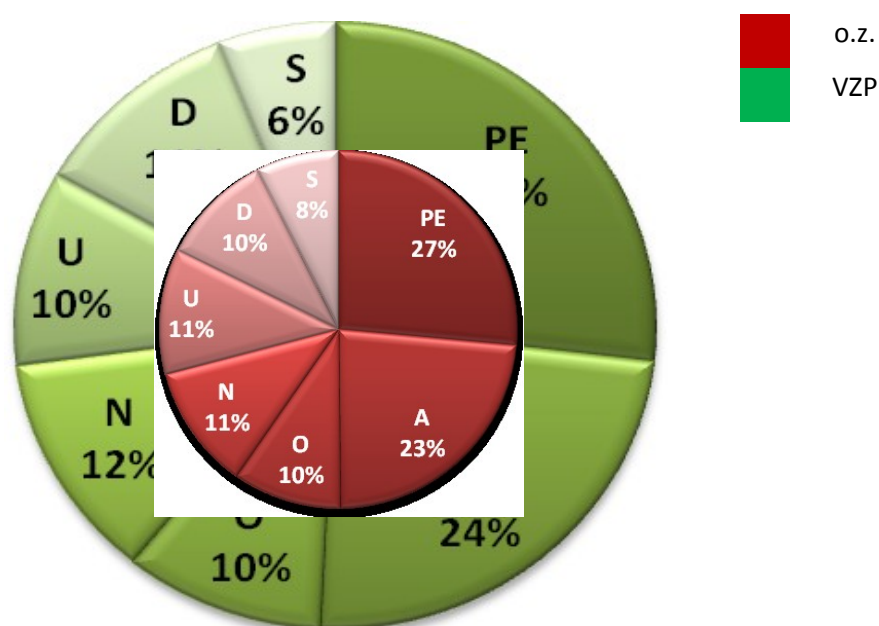
**Tabulka č. 16** Proporcionální zastoupení jednotlivých komponent ve struktuře psychického stavu souboru příslušníků VeSPod podle SUPOS 7

SUPOS 7	PE	A	O	N	U	D	S
aritmetický průměr	0,267	0,237	0,100	0,118	0,107	0,106	0,064
odchylka	0,086	0,068	0,046	0,033	0,044	0,049	0,044

### 7.3.1. Srovnání profilů VZP a o.z. z hlediska SUPOS 7

Na grafu č. 8 je znázorněno srovnání struktury psychického stavu VZP a o.z.

**Graf č. 8:** Srovnání struktury psychického stavu VZP a o.z.



Zjištěné aritmetické průměry a směrodatné odchylky hodnot proporcionálního zastoupení jednotlivých komponent ve struktuře psychického stavu pro kategorii VZP máme uvedeny v tabulce č. 17. Následně jsou uvedeny i obdobné hodnoty pro kategorii o.z. v tabulce č. 18.

**Tabulka č. 17** *Proporcionální zastoupení jednotlivých komponent ve struktuře psychického stavu podle SUPOS 7 pro kategorii VZP.*

VZP	PE	A	O	N	U	D	S
aritmetický průměr	0,269	0,238	0,100	0,121	0,104	0,108	0,059
odchylka	0,090	0,065	0,048	0,033	0,046	0,049	0,044

**Tabulka č. 18** *Proporcionální zastoupení jednotlivých komponent ve struktuře psychického stavu podle SUPOS 7 pro kategorii o.z.*

o.z.	PE	A	O	N	U	D	S
aritmetický průměr	0,264	0,234	0,098	0,113	0,113	0,102	0,075
odchylka	0,080	0,073	0,042	0,033	0,039	0,050	0,043

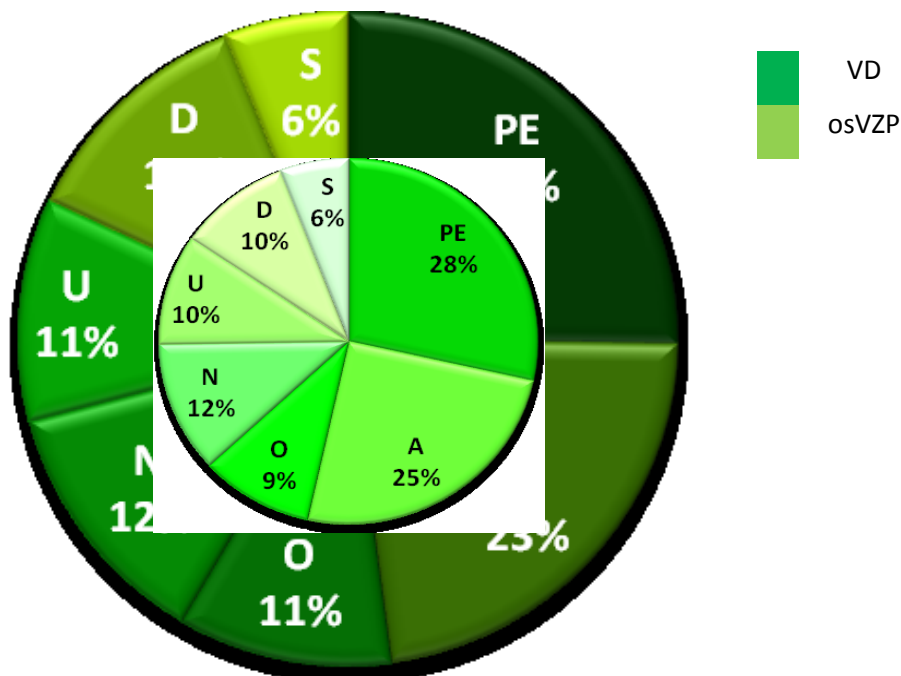
Abychom zjistili existenci signifikantního rozdílu v aritmetických průměrech proporcionálního zastoupení jednotlivých komponent struktury psychického stavu, byl vybrán dvouvýběrový F-testu a Studentův t-test. F-testem jsme si nejdříve objasnili, že mezi komponentami nebyl zjištěn signifikantní rozdíl mezi rozptyly, což rozhodlo o použití Studentova t-testu s rovností rozptylů.

Ze zjištěných hodnot jsme dospěli k závěru, že mezi jednotlivými námi srovnávanými komponentami neexistuje signifikantní rozdíl v průměrech mezi VZP a o.z.

### **7.3.2. Srovnání profilů vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání z hlediska SUPOS 7**

Graf č. 9 nám představuje porovnání struktury psychického stavu vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání. V tabulce č. 19 jsou uvedeny aritmetické průměry a směrodatné odchylky hodnot proporcionálního zastoupení jednotlivých komponent ve struktuře psychického stavu pro kategorii vyšší důstojníci. Tabulka č. 20 následně informuje o obdobných hodnotách pro kategorii ostatní vojáci z povolání.

**Graf č. 9:** Srovnání struktury psychického stavu pro kategorie vyšší důstojníci a ostatní vojáci z povolání.



**Tabulka č. 19** Proporcionální zastoupení jednotlivých komponent ve struktuře psychického stavu podle SUPOS 7 pro vyšší důstojníci.

VD	PE	A	O	N	U	D	S
Průměr	0,25	0,23	0,11	0,12	0,11	0,12	0,06
Odchylka	0,08	0,06	0,04	0,03	0,05	0,04	0,04

**Tabulka č. 20** Proporcionální zastoupení jednotlivých komponent ve struktuře psychického stavu podle SUPOS 7 pro kategorii ostatní vojáci z povolání.

osVZP	PE	A	O	N	U	D	S
Průměr	0,28	0,25	0,10	0,12	0,10	0,10	0,06
Odchylka	0,10	0,07	0,05	0,03	0,04	0,05	0,05

Z výše uvedeného grafu a z výsledných hodnot uvedených v tabulce vyplývá, že psychický stav ostatních vojáků z povolání je oproti psychickému stavu výběru vyšších důstojníků

více sycen psychickou pohodou, aktivností a činorodostí a méně sycen impulzivitou, psychickou depresí a pocity vyčerpání.

Pro zjištění existence signifikantního rozdílu v aritmetických průměrech proporcionálního zastoupení jednotlivých komponent struktury psychického stavu mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání byl stejně jako v předchozích výzkumných situacích využit dvouvýběrový F-testu a Studentův t-test. F-testem se zjistilo, že mezi komponentami nebyl prokázán signifikantní rozdíl mezi rozptyly. To rozhodlo o využití Studentova t-testu s rovností rozptylů.

Z vypočítaných hodnot jsme dospěli k závěru, že mezi jednotlivými srovnávanými komponentami není signifikantní rozdíl v průměrech mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání.

## 7.4. Vybrané korelace

### 7.4.1. Korelace mezi celkovou životní spokojeností a jednotlivými dimenzemi motivačního profilu u vojáků z povolání

V rámci našeho výzkumu jsme s využitím Pearsonova korelačního koeficientu zjišťovali vztah mezi celkovou životní spokojeností a jednotlivými dimenzemi motivačního profilu u vojáků z povolání.

Kritická hodnota korelačního koeficientu pro počet respondentů  $n = 73$ , na hladině významnosti  $P = 0,05$  je **0,231** (pro hladinu významnosti  $P = 0,01$  je  $r = 0,301$ ). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 21.

*Tabulka č. 21 Korelace mezi jednotlivými dimenzemi motivačního profilu a celkovou životní spokojeností pro kategorii vojáci z povolání.*

VZP	DÚ VSN	ZNÚ ZNČ	ZSKP ZSOP	ZSNR ONPB	ZNAS ONB	IO SO	ZNS PO	Č PK	ONEP ONMU
<b>CŽS</b>	<b>0,29</b>	0,06	<b>0,31</b>	0,04	0,01	-0,19	0,00	0,08	-0,04

Z uvedených hodnot můžeme říci, že na hladině významnosti  $P = 0,05$  existuje signifikantnost korelace mezi celkovou životní spokojeností a dimenzemi motivačního profilu *vyhýbání se neúspěchu x dosahování úspěchu* (kde VZP směřují spíše k pólu *vyhýbání se neúspěchu*) a *zaměření směrem od podniku x zaměření směrem k podniku* (kde VZP mírně směřují k pólu *zaměření směrem k podniku* – str. 64). Což znamená, že se zvyšující se celkovou životní spokojeností se zesiluje orientace na *vyhýbání se neúspěchu* a *zaměření směrem k podniku*.

### 7.4.2. Korelace mezi celkovou životní spokojeností a jednotlivými dimenzemi motivačního profilu u občanských zaměstnanců

Dále byla zjišťovaná stejná statistická závislost avšak nyní u souboru občanských zaměstnanců, kde kritická hodnota korelačního koeficientu pro počet respondentů  $n = 35$ ,

na hladině významnosti  $P = 0,05$  je **0,324** (pro hladinu významnosti  $P = 0,01$  je  $r = 0,418$ ). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 22.

**Tabulka č. 22** Korelace mezi jednotlivými dimenzemi motivačního profilu a celkovou životní spokojeností pro kategorii občanští zaměstnanci.

<b>o.z.</b>	<b>DÚ VSN</b>	<b>ZNÚ ZNČ</b>	<b>ZSKP ZSOP</b>	<b>ZSNR ONPB</b>	<b>ZNAS ONB</b>	<b>IO SO</b>	<b>ZNS PO</b>	<b>Č PK</b>	<b>ONEP ONMU</b>
<b>CŽS</b>	-0,24	-0,06	0,13	0,00	0,10	0,00	-0,01	0,15	-0,22

Z uvedených hodnot můžeme říci, že na hladině významnosti  $P = 0,05$  nemůžeme usuzovat o významnosti korelace mezi celkovou životní spokojeností a dimenzemi motivačního profilu. Korelační koeficienty mezi jednotlivými dimenzemi motivačního profilu a celkovou životní spokojeností v hodnotách 0 až 0,2 musíme posuzovat velmi opatrně, avšak ve vytváření určitých předpovědí mohou být minimálně užitečné. Koeficienty v záporných hodnotách nás u občanských zaměstnanců informují spíše o negativní závislosti především v dimenzi *vyhýbání se neúspěchu x dosahování úspěchu* (kde o.z. směřují také spíše k pólu *vyhýbání se neúspěchu* – str. 64).

#### 7.4.3. Korelace mezi celkovou životní spokojeností a jednotlivými komponenty ve struktuře psychického stavu u vojáků z povolání

Dále byla zjišťovaná statistická závislost mezi jednotlivými komponenty ve struktuře psychického stavu a celkovou životní spokojeností u vojáků z povolání. Výsledné hodnoty jsou zaznamenány v tabulce č. 23.

**Tabulka č. 23** Korelace mezi jednotlivými komponenty ve struktuře psychického stavu a celkovou životní spokojeností pro kategorii vojáci z povolání.

<b>VZP</b>	<b>PE</b>	<b>A</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>U</b>	<b>D</b>	<b>S</b>
<b>CŽS</b>	0,34	0,32	-0,19	-0,25	-0,24	-0,26	-0,26

Z vypočtených hodnot lze usuzovat, že na hladině významnosti  $P = 0,05$  existuje signifikantnost pozitivní korelace mezi celkovou životní spokojeností a komponenty

struktury psychického stavu *psychická pohoda a aktivnost, činorodost* a dále negativní korelace u komponent *psychický nepokoj, rozlada, úzkostné očekávání, obavy, psychická deprese, pocity vyčerpání a sklíčenost*. Zde docházíme ke zjištění, že se zvyšující se celkovou životní spokojeností u vojáků, se zesilují výše uvedené pozitivně korelující komponenty struktury psychického stavu a snižují se ony negativně korelující.

#### 7.4.4. *Korelace mezi celkovou životní spokojeností a jednotlivými komponenty ve struktuře psychického stavu u občanských zaměstnanců*

Taktéž byla zjišťovaná statistická závislost mezi jednotlivými komponenty ve struktuře psychického stavu a celkovou životní spokojeností u občanských zaměstnanců. Výsledné hodnoty jsou zaznamenány v tabulce č. 24.

**Tabulka č. 24** *Korelace mezi jednotlivými komponenty ve struktuře psychického stavu a celkovou životní spokojeností pro kategorii občanští zaměstnanci.*

<b>o.z.</b>	<b>PE</b>	<b>A</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>U</b>	<b>D</b>	<b>S</b>
<b>CŽS</b>	0,56	0,6	-0,45	-0,34	-0,49	-0,44	-0,42

Ze zjištěných výpočtů lze říci, že u občanských zaměstnanců na hladině významnosti  $P = 0,05$  existuje signifikantnost pozitivní korelace mezi celkovou životní spokojeností a komponenty struktury psychického stavu *psychická pohoda a aktivnost, činorodost* a dále negativní korelace u komponent *impulzivnost, odreagování se, psychický nepokoj, rozlada, úzkostné očekávání, obavy, psychická deprese, pocity vyčerpání a sklíčenost*. Což potvrzuje všeobecnou souvislost celkové životní spokojenosti se strukturou psychického stavu. Roste-li životní spokojenost, rostou i komponenty *psychická pohoda a aktivnost, činorodost* a současně klesají komponenty *impulzivnost, odreagování se, psychický nepokoj, rozlada, úzkostné očekávání, obavy, psychická deprese, pocity vyčerpání a sklíčenost*.



#### 7.4.5. Interkorelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti u vojáků z povolání

Následně nás taktéž zajímala interkorelace mezi jednotlivými dimenzemi v rámci životní spokojenosti u souboru vojáků z povolání, kde výsledná zjištění jsou k dispozici v tabulce č. 25.

*Tabulka č. 25 Interkorelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti u souboru vojáků z povolání.*

VZP	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD
ZDR										
PAZ	0,36									
FIN	0,46	0,32								
VLC	0,46	0,17	0,41							
MAN	0,49	0,26	0,58	0,44						
DET	0,56	0,47	0,47	0,36	0,65					
VLO	0,67	0,38	0,43	0,24	0,50	0,63				
SEX	0,62	0,38	0,42	0,18	0,55	0,62	0,82			
PZP	0,42	0,43	0,24	0,38	0,46	0,68	0,50	0,49		
BYD	0,49	0,29	0,60	0,62	0,49	0,49	0,42	0,40	0,38	

V rámci těchto zjištění lze usuzovat, že na hladině významnosti  $P = 0,05$  existuje signifikantnost pozitivní interkorelace mezi většinou dimenzí životní spokojenosti. Pouze dva faktory prokazují nízkou míru pozitivní korelace a to faktor *volný čas* v souvislosti s faktorem *práce a zaměstnání* a dále s faktorem *sexualita*. To znamená, že pokud se mění hodnota dimenze *volný čas*, tak tato změna extrémně neovlivňuje hodnoty dimenzí *práce a zaměstnání* a *sexualita*.

**7.4.6. Interkorelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti u občanských zaměstnanců**

Stejná oblast byla zjišťována i u souboru občanských zaměstnanců, kdy výsledky ukazuje níže znázorněná tabulka č. 26.

**Tabulka č. 26** Interkorelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti u souboru občanských zaměstnanců.

<b>o.z.</b>	<b>ZDR</b>	<b>PAZ</b>	<b>FIN</b>	<b>VLC</b>	<b>MAN</b>	<b>DET</b>	<b>VLO</b>	<b>SEX</b>	<b>PZP</b>	<b>BYD</b>
<b>ZDR</b>										
<b>PAZ</b>	-0,02									
<b>FIN</b>	-0,12	0,50								
<b>VLC</b>	0,18	0,25	0,22							
<b>MAN</b>	0,11	0,05	0,28	0,51						
<b>DET</b>	0,22	-0,06	-0,11	0,45	0,70					
<b>VLO</b>	0,38	0,34	0,26	0,36	0,60	0,46				
<b>SEX</b>	0,28	0,12	0,05	0,46	0,75	0,66	0,72			
<b>PZP</b>	0,23	0,04	0,26	0,35	0,74	0,66	0,61	0,67		
<b>BYD</b>	0,13	-0,09	0,09	0,28	0,35	0,60	0,21	0,31	0,55	

Při hladině významnosti  $P = 0,05$  je existující signifikantnost pozitivní interkorelace mezi dimenzemi životní spokojenosti znázorněna žlutým podbarvením, kdy můžeme říci, že největší stupeň závislosti je mezi dimenzí *manželství a partnerství* a dimenzemi *vztah k vlastním dětem, sexualita, přátelé, známí a příbuzní* a dále mezi dimenzí *sexualita* a dimenzí *vlastní osoba*, kdy je hodnota korelačního koeficientu větší nebo rovna 0,7. V těchto případech lze říci, že změna některých faktorů (například *manželství a partnerství*) ovlivňuje změnu v jiných faktorech (*vztah k vlastním dětem, sexualita, přátelé, známí a příbuzní*). Roste-li jedna, poroste spokojenost i v ostatních.

**7.4.7. Korelace mezi věkem (senioritou) a sumou životní spokojenosti u vojáků z povolání**

Další zkoumanou oblastí bylo zjištění potencionální korelace mezi věkem vojáků z povolání a celkovou životní spokojeností. Z výsledků patrných v tabulce č. 27 můžeme uvažovat spíše o negativní souvislosti, avšak nebyla prokázána signifikantnost při hladině významnosti  $P = 0,05$ .

**Tabulka č. 27** Korelace mezi věkem vojáků z povolání a celkovou životní spokojeností.

VZP	věk	CŽS
věk		
CŽS	-0,16	

**7.4.8. Korelace mezi věkem (senioritou) a jednotlivými komponenty struktury psychického stavu u vojáků z povolání**

Poslední sledovanou oblastí bylo zjišťování potencionální souvislosti mezi věkem a jednotlivými komponenty struktury psychického stavu, kdy jsou výsledky znázorněny v tabulce č. 28.

**Tabulka č. 28** Korelace mezi věkem vojáků z povolání a jednotlivými komponenty struktury psychického stavu souboru vojáků z povolání.

VZP	PE	A	O	N	U	D	S
věk	- 0,10	- 0,10	0,00	- 0,02	0,29	0,07	-0,02

Na hladině významnosti  $P = 0,05$  je 0,231 existuje signifikantní korelace mezi věkem (kdy průměrný věk VZP činí přibližně 40 let) a komponentou *úzkostné očekávání, obavy*. Zde lze tvrdit, že s přibývajícím věkem může růst hladina *úzkostné očekávání a obav* u vojáků z povolání.

## 7.5. K platnosti hypotéz

Na základě výše provedených a popsanych šetření a výsledků lze vyhodnotit platnost zadaných hypotéz.

K platnosti hypotézy č. 1:

*Mezi vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci existuje statisticky významný rozdíl v dimenzi motivačního profilu orientace na pocit bezpečí x zaměření se na riziko. (MP)*

Tato hypotéza byla ověřována pomocí Studentova t-testu, kdy jsme předpokládali potenciální existenci signifikantního rozdílu v dimenzi motivačního profilu *orientace na pocit bezpečí x zaměření se na riziko* mezi soubory vojáků z povolání a občanskými zaměstnanci. Po zjištění z dvouvýběrového F-testu, bylo rozhodnuto, že v této dimenzi neexistuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly výše jmenovaných sledovaných souborů. Z tohoto důvodu byl následně použit Studentův t-test s rovností rozptylů. Srovnáním zjištěných hodnot  $t_{stat} = 3,2301$  a  $t_{krit}(2) = 1,9826$  bylo rozhodnuto o existenci a potvrzení signifikantního rozdílu v průměrech v dimenzi *orientace na pocit bezpečí x zaměření se na riziko* mezi vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci. **Hypotézu č. 1 přijímáme.**

K platnosti hypotézy č. 2:

*V sumě kvalitativních rysů psychického stavu existuje statisticky významný rozdíl mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání. (SUPOS 7)*

Z vypočítaných hodnot Studentova t-testu  $t_{stat} = -0,11234$  a  $t_{krit}(2) = 1,9971$  a jejich porovnáním bylo zjištěno, že mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání neexistuje statisticky významný rozdíl v sumě kvalitativních rysů psychického stavu. **Hypotézu č. 2 zamítáme.**

K platnosti hypotézy č. 3:

*U výběrového souboru vojáků z povolání a souboru občanských zaměstnanců existuje statisticky významná souvislost mezi celkovou životní spokojeností a komponenty psychická pohoda a aktivnost a činorodost v rámci struktury psychického stavu. (DŽS, SUPOS 7)*

V rámci korelačních výpočtů mezi celkovou životní spokojeností a komponenty *psychická pohoda a aktivnost a činorodost* v rámci struktury psychického stavu jsme jak u vojáků z povolání, tak i u občanských zaměstnanců zjistili, že hodnoty korelačního koeficientu mezi celkovou životní spokojeností a komponenty *psychická pohoda a aktivnost a činorodost* je signifikantní (pro vojáky z povolání byly naměřené hodnoty 0,34 a 0,32 a pro občanské zaměstnance 0,56 a 0,6). Tyto hodnoty jsou mnohem vyšší, nežli je kritická hodnota korelačního koeficientu pro počet respondentů  $n = 73$  pro vojáky z povolání na hladině významnosti  $P = 0,05$ , která je 0,231 a pro  $n = 35$  pro občanské zaměstnance na hladině významnosti  $P = 0,05$ , která je 0,324.

Dle těchto výpočtů lze říci, že existuje signifikantní korelace mezi celkovou životní spokojeností a komponenty struktury psychického stavu *psychická pohoda a aktivnost a činorodost*. **Hypotézu č. 3 přijímáme.**

## 8. Diskuze

Stanovené cíle, které jsme zmínili a určili si na začátku výzkumu, byly splněny. Zjistili jsme motivační profily jednotlivých respondentů a následně byl vytvořen obecný motivační profil, který je platný pro celý zkoumaný soubor a motivační profily pro jednotlivé sledované skupiny (vojáci z povolání, občanští zaměstnanci, vyšší důstojníci a ostatní vojáci z povolání). Další zkoumanou oblastí byla životní spokojenost příslušníků vojenského velitelského útvaru, kdy byl díky získaným hodnotám zkonstruován profil tohoto souboru z hlediska dimenzí životní spokojenosti. Výsledné hodnoty jsme opět využili pro vytvoření a porovnání jednotlivých dílčích souborů (vojáci z povolání, občanští zaměstnanci, vyšší důstojníci a ostatní vojáci z povolání, muži a ženy). Taktéž jsme v podobném rozsahu zmapovali strukturu psychického stavu vyšetřovaného souboru.

Cíle, které měly zjistit potenciaální korelace mezi určenými proměnnými u vytyčených souborů, se nám rovněž podařilo splnit. Přesvědčovali jsme se o vzájemných vztazích mezi jednotlivými dimenzemi motivačního profilu a celkovou životní spokojeností a jednotlivými komponenty struktury psychického stavu a sumou životní spokojenosti (pro soubory vojáci z povolání a občanští zaměstnanci). Dále jsme u těchto vybraných souborů zjišťovali interkorelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti a v závěru i korelace mezi věkem a sumou životní spokojenosti a věkem a jednotlivými komponenty struktury psychického stavu u vojáků z povolání.

Dříve, nežli budeme diskutovat nad jednotlivými výsledky a jejich interpretacemi, tak se pokusíme o zodpovězení zformulovaných výzkumných otázek v souvislosti s námi určenými cíly.

První tři výzkumné otázky se zabývaly oblastí životní spokojenosti, konkrétně, kterými dimenzemi DŽS je nejvíce sycena celková životní spokojenost celého souboru, dále souboru vojáků z povolání a souboru občanských zaměstnanců. Průměrná celková životní spokojenost zkoumaného souboru dosahovala hodnoty 246,11. Když tuto hodnotu porovnáme s hodnotou normovacího výběrem, dospějeme ke zjištění, že průměrná celková životní spokojenost našeho souboru je o 4,12 % nižší, což není nikterak alarmující vyhodnocení. Mezi nejlépe hodnocené oblasti a to u celého souboru, i u jednotlivých

selektivních výběrů, patřily škály *vztah k vlastním dětem a manželství a partnerství*. Nejhůře dopadla vždy oblast spokojenosti s *finanční situací*.

V rámci srovnání životní spokojenosti mezi vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci jsme dospěli ke zjištění, že průměrná celková životní spokojenost u vojáků je 247,51 a u civilních zaměstnanců 243,2. Jednotlivé uspořádání (pořadí) škál u VZP a o.z. od nejvýše ohodnocené škály po nejméně hodnocenou zobrazuje tabulka č. 29:

**Tabulka č. 29** Pořadí škál DŽS u VZP a o.z.

pořadí	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>VZP</b>	MAN	DET	ZDR	SEX	VLO	VLC	BYD	PZP	PAZ	FIN
<b>o.z.</b>	DET	MAN	VLO	BYD	PZP	SEX	VLC	ZDR	PAZ	FIN

Škály *manželství a partnerství, vztah k vlastním dětem, volný čas, práce a zaměstnání a finanční situace* jsou relativně na podobných hodnotách. Avšak rozdílné ohodnocení panuje ve škálách *zdraví*, kde se u vojáků pohybuje na třetím místě a u civilních zaměstnanců až na místě osmém. Jako možné vysvětlení tohoto vnímání pojetí a spokojenosti se zdravím se jeví vyšší a kvalitnější zdravotní péči ve prospěch vojáků (informace zmíněna v úvodní kapitole) a dále může hrát roli i věk respondentů, kdy průměrný věk u vojáků je 40 let a u občanských zaměstnanců 52 let a 7 měsíců. Zde se nabízí otázka a potenciální podnět pro následné výzkumné šetření, zdali souvisí věková struktura souboru s oblastmi životní spokojenosti a pokud ano, tak s jakými a proč by tomu tak mohlo být. Zjišťována byla pouze potenciaální korelace mezi celkovou životní spokojeností a věkem, kdy souvislost prokázána nebyla.

V rámci interkorelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti jsme u vojáků zjistili, že mezi většinou oblastí existuje pozitivní signifikantní korelace, avšak pouze mezi faktorem *volný čas* a faktory *práce a zaměstnání* a *sexualita* nebyla prokázána signifikantní spojitost. U občanských zaměstnanců existuje souvislost jen mezi některými z faktorů životní spokojenosti, přičemž největší stupeň závislosti byl prokázán mezi dimenzí *manželství a partnerství* a dimenzemi *vztah k vlastním dětem, sexualita, přátelé, známí a příbuzní* a dále mezi dimenzí *sexualita* a dimenzí *vlastní osoba*, kdy je hodnota korelačního koeficientu větší nebo rovna 0,7. Což potvrzuje velkou souvislost komplexního sociálního života s celkovou životní pohodou a opět nám vzniká nový podnět

k následnému šetření. Jak ovlivňují jednotlivé oblasti životní spokojenosti oblast psychického prožívání?

V rámci námi provedeného šetření jsme zjistili, že existuje signifikantní korelace u vojáků z povolání mezi věkem a komponentou *úzkostné očekávání, obavy* v rámci struktury psychického stavu. A to na hladině významnosti  $P = 0,05$  pro daný počet respondentů, kdy je hraniční hodnota pro existenci signifikantní korelace 0,231 a námi získaná hodnota činila 0,29. To si můžeme potenciálně vysvětlit již dříve zmíněným průměrným věkem u vojáků, který je přibližně 40 let a jedná se o období, kdy začíná období střední dospělosti. Sice ještě nedochází k prudkému snížení kondice a rychlému úbytku svalové hmoty, ale dochází spíše k úbytku tělesné atraktivity, což s sebou může přinášet právě ony úzkostné očekávání a obavy z následující fáze života.

Dále proběhlo srovnání životní spokojenosti mezi vyššími důstojníky a zbývajícími vojáky z povolání, které nám přineslo taktéž zajímavá zjištění. Průměrná celková životní spokojenost u vyšších důstojníků je 241,66 a u ostatních vojáků 252,89. Z čehož vyplývá, že ostatní vojáci z povolání pocítují vyšší pohodu v jejich životě a i v rámci jednotlivých oblastí životní spokojenosti, kdy jsou méně spokojeni pouze ve škále *volný čas*. Uspořádání škál pro soubory VD a osVZP je patrné v tabulce č. 30:

**Tabulka č. 30** Pořadí škál DŽS u VD a osVZP

pořadí	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>VD</b>	MAN	DET	VLC	ZDR	BYD	SEX	VLO	PZP	PAZ	FIN
<b>osVZP</b>	DET	MAN	SEX	VLO	ZDR	PZP	VLC	BYD	PAZ	FIN

Opět můžeme říci, že manželství a partnerství a vztah k vlastním dětem patří mezi ty top hodnoty, které člověku dávají nějaký smysl a jsou velkou součástí prožívané subjektivní pohody, to vše v kontextu mikroúrovně sociální opory.

Pro zajímavost bylo také provedeno srovnání výsledků životní spokojenosti mezi ženami a muži a následné porovnání s **normovacím výběrem**. Průměrná celková životní spokojenost u žen našeho souboru činila 257,9. V porovnání s normovacím výběrem žen ( $n = 1578$ ,  $CŽS = 255,79$ ) to je o 0,82% vyšší hodnota. Průměrná celková životní



spokojenost u mužů činila 241,57, což je hodnota, v porovnání s normovacím výběrem mužů (n = 1292, CŽS = 257,57) o 6,21 % nižší. Dle našich zjištění jsou ženy spokojenější ve většině oblastí, pouze v oblasti *práce a zaměstnání* jsou spokojenější muži. K tomu lze pouze dodat všeobecné tvrzení, že muži jsou v práci spokojenější nežli ženy a to i z důvodu platového ohodnocení, které je v průměru již dlouhodobě vyšší pro mužské pohlaví. Níže prezentujeme uspořádání jednotlivých oblastí pro kategorii ženy a muži (od nejvýše ohodnocené oblasti po nejméně hodnocenou):

**Tabulka č. 31** *Uspořádání škál DŽS u žen a mužů.*

pořadí	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>ženy</b>	DET	MAN	BYD	SEX	VLO	PZP	ZDR	VLC	PAZ	FIN
<b>muži</b>	MAN	DET	VLO	ZDR	SEX	VLC	PZP	BYD	PAZ	FIN

Z výsledných hodnot a porovnání jsme dospěli ke zjištění, že ženy výběrového souboru získaly na rozdíl od žen normovacího výběru vyšší průměrné hrubé skóre v oblastech: *volný čas, manželství a partnerství, vztah k vlastním dětem, sexualita, přátelé, známí příbuzní a bydlení*. Z těchto výsledků lze tvrdit, že ženy výběrového souboru mohou více trpět zdravotními problémy nebo je jim poskytována horší zdravotní péče. V rámci sféry pracovní činnosti a samotného uplatnění se v práci, jsou na tom taktéž hůře, což souvisí i s jejich finančním ohodnocením. Dále také vnímání vlastní osoby je na nevysoké hranici, což může souviset jednak právě se spokojeností se zdravím nebo také s průměrným věkem, který byl 44 let a 6 měsíců (opět podnět pro další výzkum).

Muži výběrového souboru získali, v porovnání s normovacím výběrem, vyššího průměrného hrubého skóre pouze v oblasti *sexualita*. K čemuž se v této práci nebudeme vyjadřovat. Což ovšem bohužel znamená, že v ostatních oblastech jsou na tom v porovnání s normovacím výběrem velmi špatně. Nejmenší rozdíl byl zpozorován v oblastech *vztah k vlastním dětem* a *volný čas*, kdy byla rozdílná hodnota menší než 2 %, ve zbývajících oblastech dosahoval rozdíl středních hodnot více jak 5 %.

Další výzkumnou otázkou bylo zjišťování převládajících rysů psychického stavu u příslušníků vojenského velitelského útvaru. Struktura psychického stavu zkoumaného souboru byla rozdělena v tomto poměru: 27% psychická pohoda, 24% aktivnost

a čínorodost, 10% impulzivita a odreagování se, 12% psychický nepokoj a rozlada, 11% úzkostné očekávání a obavy, 10% psychická deprese a pocity vyčerpání, 6% sklíčenost. To lze ohodnotit, jako velice slušné proporcionalní zastoupení jednotlivých komponent v rámci struktury psychického stavu.

Zjištěné hodnoty za vojáky z povolání, občanské zaměstnance, vyšší důstojníky a ostatní vojáky jsou uvedeny v následující tabulce č. 32.

*Tabulka č. 32 Proporcionalní zastoupení jednotlivých komponent ve struktuře psychického stavu pro VZP, o.z., VD a osVZP v %.*

	PE	A	O	N	U	D	S
<b>VZP</b>	27	24	10	12	10	11	6
<b>o.z.</b>	27	23	10	11	11	10	8
<b>VD</b>	25	23	11	12	11	12	6
<b>osVZP</b>	28	25	9	12	10	10	6

Z hodnot Studentova t-testu jsme zjistili, že mezi jednotlivými srovnávanými komponentami mezi soubory VZP a o.z. a soubory VD a osVZP není signifikantní rozdíl v průměrech. Předpokládali jsme rozdílnost struktury a dynamiky psychických stavů mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání a to především na základech míry zodpovědnosti, časového vytížení a finančního ohodnocení. Avšak specifické pracovní prostředí a sociální okolí může inklinovat k poměrně podobnému „obvyklému“ prožívání, ale na tomto místě chceme zdůraznit, že pouze u vyšších důstojníků je součet *psychické pohody a aktivity a čínorodosti* menší, než 50%. A dále i v souvislosti se získanými výsledky z dotazníku životní spokojenosti můžeme tvrdit, že jak po psychickém stavu, tak i v oblasti životní pohody jsou na tom ostatní vojáci z povolání lépe nežli vyšší důstojníci. Abychom nezapomněli na oblast motivace a námi zjišťovaného motivačního profilu souboru, tak zmíníme zásadní zjištění, která jsme stanovili:

- Respondenti více směřují k pólům *vyhýbání se neúspěchu*, což charakterizuje neprojevení se, zůstávání stranou v bezpečí, chování jedinců je vyhýbavé, přinášející úlevu.

- *Zaměření směrem k podniku* vymezuje výraznou motivaci a iniciativu respondentů a jejich značný zájem o aktuální situaci v AČR a jejich oddanost ke společnosti.
- *Orientace na pocit bezpečí* označuje preference respondentů bezpečného prostředí, poklidný komunikační způsob, je charakteristická nízká tolerance vůči nejednoznačným situacím a obavy z neovladnutí situace v obtížných okamžicích.
- *Zaměření se k pólu činnost* prokazuje tendence k proměnlivému pracovnímu tempu, avšak respondenti jsou schopni pracovat na několika úkolech souběžně, nevyhledávají monotónní činnost.
- Pól *orientace na ekonomický prospěch* poukazuje na skutečnost, že pro příslušníky velitelského útvaru patří mezi z hlavní priority finanční ohodnocení a materiální hodnoty, převažuje u nich konzumní životní styl.

Srovnáním motivačního profilu mezi vojáky z povolání a občanskými bylo zjištěno, že největší rozdíl byl zaznamenán v *orientaci na pocit bezpečí*, kdy občanští zaměstnanci směřují více k tomuto pólu. Signifikantnost rozdílu potvrdil i Studentův t-test. Tento výsledek explikujeme především povahou zaměstnání, kdy vojáci z povolání vstupují do tohoto pracovního poměru s uvědoměním si možného vyššího rizika (zahraniční operace, náročná vojenská cvičení, speciální tělovýchova aj.).

Porovnáním motivačního profilu vyšších důstojníků a ostatních vojáků z povolání jsme zjistili, že vyšší důstojníci jsou více orientovaní na *ekonomický prospěch*, kdežto ostatní vojáci z povolání inklinují více k pólu *zaměření se na činnost*. V tomto případě lze říci, že ostatní vojáci jsou ti „více pracující“, vykonávající činnost a pracovní aktivitu a vyšší důstojníci jsou více zaměstnání manažerskou činností, která jim v rámci jejich pracovní pozice přináší vyšší finanční ohodnocení, které v dnešní době není nikdy dostatečně vysoké. Avšak z vypočítaných hodnot jsme dospěli k závěru, že mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání nebyl prokázán signifikantní rozdíl v průměrech jednotlivých dimenzí MP.

V rámci vybraných a již některých zmíněných korelací jsme mimo jiné dospěli ke zjištění, že u souboru vojáků z povolání existuje statisticky významná korelace mezi celkovou životní spokojeností a póly motivačního profilu *vyhýbání se neúspěchu* a *zaměření směrem k podniku*. Což nás upozorňuje na myšlenku, že jsou příslušníci velitelského útvaru

spokojení s příslušností k armádě a jak jsme již zmiňovali v úvodu, pro určité jedince to není pouze povolání, ale i poslání, kdy se snaží vždy dělat maximum a tímto se vyhnout neúspěchu. To souvisí i s jejich zaměřením na činnost. Z dále zjištěných výpočtů lze říci, že u občanských zaměstnanců i u vojáků existuje na hladině významnosti  $P = 0,05$  signifikantnost pozitivní korelace mezi celkovou životní spokojeností a komponenty struktury psychického stavu *psychická pohoda* a *aktivnost, činorodost* a dále negativní korelace u komponent *impulzivnost, odreagování se, psychický nepokoj, rozlada, úzkostné očekávání, obavy, psychická deprese, pocity vyčerpání a sklíčenost*. To odpovídá skutečnosti, že psychický stav člověka ovlivňuje v rozličně dlouhém období jeho životní spokojenost a z druhého úhlu pohledu i samotná subjektivní pohoda ovlivňuje náš aktuální prožívaný subjektivní psychický stav.

## 9. Závěr

V závěru této práce bychom rádi představili přehled nejvýznamnějších zjištění a také jejich potencionální praktické využití. Jak již bylo zmíněno, aplikovatelná výzkumná část této práce byla orientována především na zjištění profilů výzkumného souboru z hlediska životní spokojenosti, motivace a z hlediska hodnocení struktury a dynamiky psychických stavů. Pro pochopení možných souvislostí mezi zkoumanými proměnnými jsme aplikovali korelační výzkum. Naše snaha byla prioritně zaměřena na zjištění důkladnějších a přesnějších informací o možných vzájemných vztazích mezi celkovou životní spokojeností a jednotlivými dimenzemi motivačního profilu, kdy jsme zjistili, že existuje signifikantní souvislost mezi celkovou životní spokojeností vojáků z povolání a dimenzemi motivačního profilu *vyhýbání se neúspěchu x dosahování úspěchu*. Zde vojáci spíše směřují k pólu *vyhýbání se neúspěchu*. A dále byla nalezena spojitost celkové osobní pohody a dimenze *zaměření směrem od podniku x zaměření směrem k podniku*, kdy vojáci mírně směřují k pólu *zaměření směrem k podniku*. V rámci jiného korelačního výzkumu lze říci, že u souborů vojáků a civilních zaměstnanců existuje prokazatelná pozitivní a negativní korelace mezi celkovou životní spokojeností a jednotlivými komponenty struktury psychického stavu. V rámci interkorelací mezi jednotlivými oblastmi životní spokojenosti bylo shledáno, že existuje signifikantnost pozitivní interkorelace mezi většinou dimenzí životní spokojenosti u vojáků a pro soubor občanských zaměstnanců byla zjištěna vzájemná souvislost pouze mezi některými oblastmi, kdy největší stupeň závislosti byl zjištěn mezi dimenzí *manželství a partnerství* a dimenzemi *vztah k vlastním dětem, sexualita, přátelé, známí a příbuzní* a dále mezi dimenzí *sexualita* a dimenzí *vlastní osoba*. Závěrečné korelační výzkumy operovaly s proměnnou věk (seniorita). Dospěli jsme ke zjištění, že nebyla prokázána korelace mezi věkem vojáků z povolání a celkovou životní spokojeností, avšak byla prokázána signifikantní korelace mezi věkem komponentou *úzkostné očekávání, obavy*.

Výsledky dále ukázaly, že v rámci motivačního profilu jsou v jednotlivých kategoriích občanští zaměstnanci a vojáci z povolání rozdíly v dimenzi orientace na pocit bezpečí x

zaměření se na riziko, přičemž právě k pólu orientace na pocit bezpečí byla největší vyhraněnost.

V životní spokojenosti vykazují vyšší hodnoty VZP oproti o.z. a ostatní vojáci z povolání oproti vyšším důstojníkům. V rámci srovnávání s normovacím souborem, ženy výběrového souboru vykazovaly v šesti dimenzích vyšší spokojenost (VLC, MAN, DET, SEX, PZP, BYD), avšak muži našeho výběrového souboru pouze v jedné dimenzi (SEX).

Dvě z námi ověřovaných hypotéz byly přijaty, jedna zamítnuta. Potvrdil se statisticky významný rozdíl mezi vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci v dimenzi motivačního profilu *orientace na pocit bezpečí x zaměření se na riziko* a také hypotéza, která tvrdí, že u výběrového souboru vojáků z povolání a souboru občanských zaměstnanců existuje statisticky významná souvislost mezi celkovou životní spokojeností a komponenty *psychická pohoda* a *aktivnost a činorodost* v rámci struktury psychického stavu. Zamítnuta byla hypotéza o existenci statisticky významného rozdílu mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání sumě kvalitativních rysů psychického stavu.

Výzkum dále zjistil, že soubor vojenského velitelského útvaru je nejméně spokojený s finanční situací, avšak oblasti *vztah k vlastním dětem a manželství a partnerství* patří vždy mezi „top oblasti“. Díky zjištění, že soubor je zaměřen na pól *orientace na ekonomický prospěch* motivačního profilu, je jednoznačně nejefektivnější motivací finanční pobídka, případně materiální odměňování, což ale u Herzbergovy dvoufaktorové teorie náleží spíše do kategorie udržovacích faktorů. Potencionálně by ke zlepšení spokojenosti mohlo také podněcovat zefektivňování pracovních podmínek (je-li to v silách organizace), fungování mezilidských vztahů a lepší způsoby vzájemné komunikace.

## 10. Souhrn

Teoretická část této práce byla zaměřena na oblasti motivace a životní spokojenosti. V souvislosti se souborem respondentů byla směřována do sféry života a fungování v armádě ČR. Praktická část se v rámci využití dotazníkové baterie zabírala především výzkumem životní spokojenosti, motivačního profilu a strukturou a dynamikou psychických stavů u souboru příslušníků vojenského velitelského útvaru (Velitelství sil podpory). Cílem bylo zjistit profil celého souboru a následně i jednotlivých subsouborů (občanští zaměstnanci/vojáci z povolání, vyšší důstojníci/ostatní vojáci z povolání, muži /ženy) v jednotlivých zkoumaných oblastech a dále postupovat v ověřování a vyhledávání potenciálních společných či ovlivňujících faktorů.

Počáteční kapitoly teoretické části se věnovaly prioritně teoretickým otázkám stanovené problematiky. To zahrnovalo uvedení do aktuální ekonomické, sociální a psychologické problematiky v AČR a seznámení s novou strukturou. V návaznosti na toto téma jsme zmínili podstatu vojenského profesionála v kontextu s nepostradatelnými kvalifikačními a psychologickými požadavky pro nábor a výběr, které jsou nezbytné pro výkon tohoto povolání či pro některé jedince i poslání. Následující kapitoly teoretické problematiky se zabíraly motivací a některými vytvořenými definicemi. Taktéž byla přiblížena oblast motivů, samotný motivační proces s jeho jednotlivými fázemi. Poměrná množina teoretické části práce postihovala základní teoretické přístupy k motivaci a pro specifikaci této práce následovaly skupiny teorií pracovní motivace. V rámci této části byla zmíněna i sféra motivačních faktorů v AČR a právě pro povolání vojáka i specifické motivační prostředí, které je nedílnou součástí každodenního života příslušníka ozbrojených sil. Tento úsek zahrnoval popsání současných motivačních možností v rámci armády. Stále nejvíce preferovaným faktorem zůstávají platové podmínky, které se neustále mění a od následujícího roku je bude řešit nový zákon o služebním platu vojáků z povolání.

Druhá velká specifická teoretická část pojednávala o pojetí životní spokojenosti. Zmiňovali jsme některé z činitelů a dimenzí životní spokojenosti a její vliv a specifika ve vojenském prostředí.

Výzkumná část této předložené práce se věnovala konkrétním šetřením. Byla uvedena metodologická část a určeny výzkumné cíle a otázky. Šetření se zúčastnilo 108 respondentů vojenského velitelského útvaru a tento reprezentativní vzorek byl dále více popsán a specifikován. K tomu jsme využili dotazníkovou baterii MP, DŽS a SUPOS 7 a jednotlivé metody byly také stručně charakterizovány. Můžeme říci, že námi stanovené výzkumné cíle byly splněny a předpokládané hypotézy jsme ve větším poměru mohli potvrdit. Závěrem jsme uvedli jednotlivé výsledky výzkumu, kdy mezi zajímavé zjištění například patří to, že soubor je v oblasti motivačního profilu značně orientován na pól pocit bezpečí a také zrovna v této dimenzi existují signifikantní rozdíly mezi kategoriemi vojáci z povolání a občanští zaměstnanci. V rámci celého výběrového souboru byla zjištěna nejvyšší spokojenost u škál vztah k vlastním dětem a manželství a partnerství a naopak nejnižší spokojenost byla zpozorována s finanční situací a s oblastí práce a zaměstnání. Celý soubor se taktéž vyznačuje významnějším prožíváním pocitů spokojenosti a příjemné nálady a dále intenzivnějšími pocity síly a elánu, který je spojen s touhou po akci. Pro samotnou práci s lidmi je velmi důležité mít na vědomí a nezapomínat, že motivace a životní spokojenost je značně individuální záležitost a máme-li strukturu motivačního profilu a zmapovanou životní spokojenost s jednotlivými škálami, ze kterých se skládá, může nám to pomoci jak v rámci procesu vytváření motivačního programu, tak i se samotnou prací s lidmi a s utvářením takového prostředí, které nebude přívětivé pouze pro zaměstnance, ale i pro samotné vedoucí pracovníky.



## Seznam použitých zdrojů:

### Literatura:

1. AČR. (2013). *Analýza činnosti psychologické služby v roce 2012*. Praha: MINISTERSTVO OBRANY.
2. Arnold, J. a kol. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, a. s.
3. Bedrnová, E. a kol. (2009). *Management osobního rozvoje. Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, s. r. o.
4. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press.
5. Blatný, M. a kol. (2010). *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada.
6. Dziaková, O. (2009). *Vojenská psychologie*. Praha: Triton.
7. Fahrenberg, J., Myrtek, M., Schumacher, J., Brähler, E. (2001). *Dotazník životní spokojenosti*. Praha: Testcentrum, první české vydání.
8. Fairweather, A. M. (2009). *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada.
9. Frankl, V., E. (1994). *Vůle ke smyslu: vybrané přednášky o logoterapii*. Brno: Cesta.
10. Hagemannová, G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, a. s.
11. Hartl, P., Hartlová, H. (2009). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
12. Hlavní úkoly Armády České republiky v roce 2012. *A-Repotr.* (2012, leden). 1211-801X
13. Hřebíčková, M., Blatný, M., Jelínek, M. (2010). *Osobnost jako prediktor osobní pohody v dospělosti*. *Čes. psychologie*, 54 (1), str. 31-41.
14. Kebza, V., Šolcová, I. (2003). *Well-being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem*. *Čes. psychologie*, 47 (4), str. 333-344.
15. Kebza, V. (2005). *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia.

16. Kolman, L., Michálek, P., Chýlová, H., Rymešová, P. (2009). *Pojednání o vlivech na koncipování a vývoj teorií motivace pracovní činnosti*. Čes. psychologie, 53 (6), str. 618-627.
17. Kopalová, O. (2010). *Motivace a psychická pohoda zaměstnanců nakladatelství*. Nепublikovaná bakalářská práce, Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc.
18. Křivohlavý, J. (2009). *Psychologie zdraví*. Praha: Portál.
19. Křivohlavý, J. (2004). *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál.
20. Křivohlavý, J. (2013). *Psychologie pocitu štěstí*. Praha: Grada.
21. Lahelma, E. (1989). *Unemployment, re-employment and mental well-being. A panel survey of industrial jobseekers in Finland*. Helsinki: Eripainoksia.
22. Mareš, J. (2001). *Pozitivní psychologie: důvod k zamyšlení i výzvy*. Čes. psychologie, 45 (1), str. 97-117.
23. Mikšík, O. (1993). *SUPOS – 7*. Praha: Heuréka Progress s.r.o.
24. Miovský, M. (2006). *Diplomové práce v oboru psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
25. Nakonečný, M. (1973). *Emoce a motivace*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
26. Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academia
27. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
28. Pauknerová, D., a kol. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
29. Pavlát, J. (2004). *Motivační profil*. Praha
30. Plháková, A. (2008). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
31. Priority pro rok 2012. (2012, únor). *A-Report*. 1211-801X
32. Provazník, V., Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.
33. Reiterová, E. (2008). *Psychometrie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
34. Reiterová, E. (2004). *Statistické metodody*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
35. Reiterová, E. (2006). *Statistické techniky a možnosti realizace výzkumu v psychologii*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
36. Říčan, P. (2009). *Psychologie*. Praha: Portál.

37. Schusterová, N. (2007). Vztah hodnot, cílov a subjektivnej pohody. *Čes. psychologie*, 51 (1), str. 48-57.
38. Stuchlíková, I. (2002). *Základy psychologie emocí*. Praha: Portál.
39. Štikar, J. a kol. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
40. Štikar, J. a kol. (1998). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
41. Šupplerová, M. (2005). *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
42. Vašek, T. (2012). *Srovnání motivace vojáků z povolání a občanských zaměstnanců Velitelství sil Podpory*. Nepublikovaná bakalářská práce, Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc.
43. Vosečková, A., Hrstka, Z. (2007). *Kapitoly z psychologie zdraví*. Brno: Univerzita obrany, Fakulta vojenského zdravotnictví.
44. Vtípil, Z. (2005). *Sociální psychologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
45. Warr, P., B. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Oxford University Press.

## **Prameny:**

1. *Citace* [online]. Dotazník životní spokojenosti, únor 2014 [cit. 5. 2. 2014]. From: [www.kacaras.estranky.cz/clanky/dotaznik-zivotni-spokojenosti.html](http://www.kacaras.estranky.cz/clanky/dotaznik-zivotni-spokojenosti.html)
2. *Citace* [online]. Essay on Instinct, ed. 2002 [cit. 10. 3. 2014]. From: [http://darwin-online.org.uk/EditorialIntroductions/Freeman\\_EssayonInstinct.html](http://darwin-online.org.uk/EditorialIntroductions/Freeman_EssayonInstinct.html)
3. *Citace* [online]. Adams' equity theory, 2014 [cit. 15. 3. 2014]. From: <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>
4. *Citace* [online]. Zákon č. 221/1999 Sb., *Zákon o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů*. © 2004 – 2014, poslední aktualizace 25. února 2014 [cit. 2014-02-28]. From: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_0000\\_1000/172/221-1999\\_-\\_platne\\_zneni.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_0000_1000/172/221-1999_-_platne_zneni.pdf)
5. *Citace* [online]. Struktura AČR, 27. února 2012 [cit. 13. 3. 2012]. From: <http://www.acr.army.cz/struktura/sily-podpory/sily-podpory-2321/>
6. Přednášky Mgr. Zdeňka Hrstky, Ph.D., FVZ UO
7. Přednášky PhDr. Mgr. Bohumil Ptáček, FEM UO

## Seznam použitých zkratk

AČR	Armáda České republiky
ČR	Česká republika
DŽS	Dotazník životní spokojenosti
EU	Evropská unie
ISAF	International Security Assistance Force (Mezinárodní bezpečnostní podpůrné síly)
MP	Motivační profil
NATO	North Atlantic Treaty Organisation (Severoatlantská aliance)
OSN	Organizace spojených národů
o.z.	občanský zaměstnanec
ReO	Resort obrany
VeSPod	Velitelství sil podpory
VZP	voják z povolání

## **Seznam příloh:**

- Příloha č. 1: Abstrakt diplomové práce
- Příloha č. 2: Abstrakt diplomové práce (AJ)
- Příloha č. 3: Část výchozí matice základních dat
- Příloha č. 4: Zadání bakalářské práce

Příloha č. 1

Vysoká škola: **Univerzita Palackého v Olomouci**

Fakulta: **filozofická**

Katedra: **psychologie**

Školní rok: **2013/2014**

## **ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Jméno: **Bc. et Bc. Tomáš Vašek**

Obor: **Psychologie jednooborová – kombinovaná forma**

Rok imatrikulace: **2009**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.**

Oponent:

Počet stran: **113**

Název diplomové práce:

### **KORELÁTY ŽIVOTNÍ SPOKOJENOSTI U VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ A OBČANSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ VOJENSKÉHO VELITELSKÉHO ÚTVARU**

#### **Abstrakt diplomové práce**

Cílem práce je zpracování vybraných otázek problematiky životní spokojenosti, motivace a struktury psychického stavu u příslušníků vojenského velitelského útvaru AČR. Teoretická část je zaměřena na motivaci, motivy, motivační proces a teorie pracovní motivace a na oblast životní spokojenosti, činitelů, pojetí a specifík životní spokojenosti. Praktická část se zabývá zjištěním motivačního profilu, životní spokojenosti a struktury psychického stavu u příslušníků velitelského útvaru a dále porovnáním možných rozdílů v těchto profilech mezi vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci a mezi vyššími důstojníky a ostatními vojáky z povolání.

#### **Klíčová slova:**

Motivace

motivační profil

životní spokojenost

dotazník životní spokojenosti

AČR

Příloha č. 2

University: **Palacky Univerzity Olomouc**

Faculty: **Philosophical Faculty**

Department: **Department of Psychology**

Year: **2013/2014**

## **ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Name: **Bc. et Bc. Tomáš Vašek**

Major: **Psychology – blended form**

Year of matriculation: **2009**

Thesis advisor: **Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.**

Opponent:

Number of pages: **113**

Title of Diplom Thesis:

### **CORRELATES OF LIFE SATISFACTION OF MILITARY PERSONNEL AND CIVILIAN EMPLOYEES OF THE FORCES COMMAND**

#### **Abstrakt of Diplom Thesis:**

The aim of this thesis is the processing of selected issues in the area of life satisfaction, motivation and mental state structures of members of the military command unit. The theoretical part focuses on motivation, motives, motivational process and theories of work motivation and moreover on the area of life satisfaction factors and concepts and life satisfaction specifics. The practical part deals with finding of motivational profile, life satisfaction profile and psychological state structure of members of the command unit and furthermore it deals with comparing of possible differences in profiles between military personnel and civilian employees and between senior officers and other soldiers.

#### **Keywords:**

Motivation

motivational profile

life satisfaction

questionnaire of life satisfaction

army of the Czech Republic





## Zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2012/2013

Studijní program: Psychologie  
Forma: Kombinovaná  
Obor/komb.: Psychologie (PSYN)

### Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDA:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. VÁŠEK Tomáš	Hlavní 73, Zubří	F120703

#### TÉMA ČESKY:

Koreláty životní spokojenosti u vojáků z povolání a občanských zaměstnanců vojenského velitelství útvaru.

#### NÁZEV ANGLICKY:

Correlates of life satisfaction among soldiers and civilian employees of military command unit.

#### VEDOUcí PRÁCE:

Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc. - PCH

#### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Spec. zaměření: K současným ekonomickým, sociálním a psychologickým problémům v ČR, Vojenský profesionál, kvalifikační a psychologické požadavky, Pracovní motivace, základní teoretické přístupy, skupiny teorií pracovní motivace, motivační zaměřenost, motivační prostředí v ČR, rozdíly v incentívních systémech mezi vojsky z povolání a občanskými zaměstnanci, Životní spokojenost, pojetí, činitelé, specifika činitelů životní spokojenosti v armádě, Koreláty životní spokojenosti, výzkumy motivace, spokojenosti a postoje v armádě.  
Cíle: a) Komparace souborů VZP a OZ z hlediska DŽS, b) Koreláty sumy DŽS a dimenzí MP, a dimenzí SUPOS u souborů zvlášť, c) Intra-koreláty DŽS u každého souboru zvlášť, d) Profily dimenzí MP-z a SUPOS, e) Koreláty sumy SUPOS a dimenzí MP-z u každého souboru zvlášť, f) Komparace mezi vyřazenými důstojníky a ostatními VZP v sumách: DŽS, SUPOS, v dimenzích MP-z, g) Koreláty věku, resp. seniority vers. suma DŽS, suma SUPOS u VZP, h) Koreláty sumy motivátorů vers. suma DŽS, suma SUPOS u VZP.  
Metodika: SUPOS, DŽS Fahrenheit, MP- z Pavlát. Formální parametry práce: Viz Bendová et al. 2011. Zkoumaný soubor: Cca 100-110 respondentů. Statistika: Pearsonův korelační koeficient, Studentův T-test.

#### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Křivohlavý, J. (2012). Psychologie zdraví. Praha: Portal.  
 Stuchlíková, I. (2012). Základy psychologie emocí. Praha: Portal.  
 Vagnerová, M. (2012). Psychopatologie pro pomáhající profese. Praha: Portal.  
 Vyrost, J., Slaměník, I. (2012). Sociální psychologie. Praha: Grada.  
 Džiaková, O. (2009). Vojenská psychologie. Praha: Triton.  
 Bedrnová, E. et al. (2011). Management osobního rozvoje? Důležitá hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press.  
 Bedrnová, E., Nový, I. et al. (2002). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.  
 Nakonečný, M. (2009). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada.  
 Kociánová, R. (2012). Personální činnost a metody personální práce. Praha: Grada.  
 Kallwas, A. (2007). Syndrom vyhoření v práci a osobním životě. Praha: Portal.  
 Práce Blamého k životní spokojenosti, resp. Řiřana, další díla Křivohlavého  
 Rezortní literatura, A-Report, elektronické zdroje vč. zahraniční provenienc