

**Filozofická fakulta
Univerzity Palackého v Olomouci**

MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

OLOMOUC 2011

Bc. VĚRA TREFILOVÁ

Filozofická fakulta
Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra psychologie

**ASPEKTY SOCIÁLNÍ ATMOSFÉRY VE SKUPINĚ,
PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A MATERIÁLNÍHO
ZABEZPEČENÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ AČR**

**ASPECTS OF SOCIAL ATMOSPHERE IN GROUP, AND WORK
SATISFACTION AND MATERIAL SECURITY OF THE CZECH ARMY
MEMBERS**

Magisterská diplomová práce

Bc. Věra Trefilová

Vedoucí práce: PhDr. Jiří Pavlát

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně. Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala.

V Olomouci dne 4. 3. 2011

.....

podpis

Děkuji svému vedoucímu magisterské práce za odborné vedení při zpracování a za jeho vstřícný, obětavý a hlavně trpělivý přístup.

Obsah

Úvod	8
1. Skupinová atmosféra a pracovní spokojenost v současnosti	10
2. Skupina	12
2.1. Skupina, pozice a role	12
2.1.1. Skupina	12
2.1.2. Sociální pozice	13
2.1.3. Sociální role	13
2.2. Pracovní skupina	14
2.2.1. Základní charakteristiky pracovní skupiny	14
2.2.2. Strukturování pracovních skupin a týmů	16
2.2.3. Sociální normy a tradice pracovní skupiny	19
2.3. Sociální atmosféra ve skupině	20
2.3.1. Historie zjišťování skupinové atmosféry	20
2.3.2. Skupinová atmosféra	20
2.3.3. Komplexnost skupinové atmosféry	20
2.3.4. Přesnost poznání skupinové atmosféry	21
2.3.5. Konflikty v pracovní skupině	21
2.4. Skupina (pracovní skupina) v prostředí AČR	22
3. Pracovní spokojenost	24
3.1. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	26
3.1.1. Obsah a charakter práce	26
3.1.2. Mzdové ohodnocení	26
3.1.3. Pracovní perspektivy	27
3.1.4. Vedoucí pracovník	27
3.1.5. Spolupracovníci	27
3.1.6. Organizace práce	28
3.1.7. Fyzické podmínky práce	28

3.1.8.	Úroveň péče o zaměstnance	28
3.2.	Problémové jednání pracovníků	33
3.2.1.	Šikana na pracovišti (mobbing)	34
4.2.2.	Šikana nadřízeným (bossing)	35
2.2.3.	Alkoholismus a drogy na pracovišti	35
3.3.	Pracovní spokojenost příslušníků AČR	36
4.	Pracovní motivace	38
4.1.	Motiv	38
4.2.	Teorie motivace	38
4.2.1.	Abraham Maslow	39
4.2.2.	Clayton Alderferer	40
4.2.3.	Frederick Herzberg	41
4.2.4.	Teorie X a Y Mc. Gregora	42
4.2.5.	Victor Vroom: Teorie Expentace (očekávání)	43
4.3.	Jaké jsou skutečné motivy	44
4.4.	Proč jsou lidé demotivováni	45
4.5.	DESATERO MOTIVACE	46
4.6.	Motivace v psychologii organizace	46
4.6.1.	Formy chování a jednání	47
4.6.2.	Motivační vzorce	48
4.7.	Řízení pracovní motivace, motivační programy	50
4.7.1.	Organizační stimuly	50
4.7.2.	Motivační programy	51
4.7.3.	Plány sociálního rozvoje pracovníků organizace	52
4.7.4.	Druhy řízení	52
4.8.	Motivační faktory v AČR	56
5.	Dosavadní stav bádání v oboru	57
6.	Vymezení problematiky magisterské práce a stanovení cíle práce	59
6.1.	Popis problému	59

6.2.	Cíl práce	59
6.3.	Stanovení hypotézy	59
6.4.	Způsob získávání dat	60
7.	Popis a charakteristika vzorku	61
8.	Použité metody a způsob zpracování dat	62
8.1.	Statistika	69
8.2.	Organizace a průběh šetření	69
9.	Interpretace výsledků	70
9.1.	K platnosti hypotéz	82
10.	Diskuze	83
11.	Závěr	87
12.	Souhrn	89
	Použitá literatura	95
	Příloha č. 1	97
	Příloha č. 2	98
	Příloha č. 3	99
	Příloha č. 4	101
	Příloha č. 5	107
	Příloha č. 6	111

ÚVOD

Činnost armády je kolektivní věc. V bojové činnosti vadí špatné osobní vztahy a nespokojenost s prací. Lze předpokládat, že mohou mít vliv na nesplnění úkolů a akcí prováděných vojáky. Náš výzkum se týká zjištění, zda se projevuje závislost aspektů pracovní spokojenosti na sociální atmosféře ve skupině příslušníků ženijního praporu a mezi kterými složkami vztah existuje. Práce ženistů je často založena na vzájemné souhře. Například aby stavba mostu přes řeku byla úspěšná, musí být provedena sladěnou skupinou. Ještě náročnější na souhru skupiny je stavba mostu pontonového, kde je vše ztíženo proudící vodou řeky. Důvěra při práci ve skupině pyrotechniků při odminování ve válečných oblastech nebo likvidaci nalezené munice je pro jejich bezpečnost také velmi důležitá. Pozitivní sociální atmosféra ve skupině je pro jejich práci důležitá ve všech oblastech jejich činnosti i vzhledem k tomu, že tito lidé spolu často tráví mnoho dní na cvičeních, akcích, kde je jejich psychika vystavena dalším zátěžím jako jsou klimatické podmínky, ubytování ve stanech, ztížené hygienické podmínky apod. Toto je další zatěžkávací zkouškou pro vztahy. Pro kvalitní a bezpečné vykonávání náročné práce v armádě je spokojenost v práci velmi důležitá.

Člověk se v životě snaží uspokojit své potřeby. V jeho životě tak hraje důležitou roli motivace. Motivace je pak iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. (Šupplerová, 2005, s. 75). Rozhodnutí vstoupit do armády je motivováno přáním něčeho dosáhnout. Očekává materiální zabezpečení, seberealizaci například práci v určité odbornosti a očekává, že ve své práci bude spokojen. Tato očekávání dostávají reálnější podobu po nástupu služby v armádě. První zkušenosti získá při absolvování výcviku, získání potřebné kvalifikace a první zkušenosti v práci v určité oblasti a v konkrétním kolektivu. Nejen v armádě, ale i v každém jiném zaměstnání je doba tří let dostatečně dlouhá na získání životních zkušeností v novém zaměstnání a na přeměnu dřívějších představ o něm v představu konkrétní.

Každý zaměstnavatel má zájem, aby jeho zaměstnanci podávali ve své práci co nejlepší výkon. Proto je důležité zaměstnance správně motivovat. Nesprávnou motivací nebo i demotivací se může pracovní výkon naopak i značně snížit. Dochází pak i k vysoké fluktuaci. V našem výzkumu se snažíme zjistit, zda existují statisticky významné rozdíly v názorech na seberealizaci, pracovní spokojenost a materiální uspokojení mezi vojáky,

kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Předpokládáme, že rozdíl existuje. Pokud bychom výzkumem zjistili, že rozdíl v názorech obou skupin existuje a že skupina vojáků sloužících déle než tři roky vidí svoji pracovní spokojenost, seberealizaci a oblast materiální uspokojení pozitivněji, potom můžeme usuzovat, že vojáci jsou dobře motivováni. Pokud však bude tato skupina vidět svoji pracovní spokojenost, seberealizaci a oblast materiálního uspokojení negativněji, bylo by to známkou možné demotivace a bylo by nutné tyto zdroje negativního působení na motivaci najít.

Za podstatné ve svém výzkumu považujeme stálost podmínek, za jakých byl prováděn. Máme tím na mysli stálost podmínek pro všechny jednotky (skupiny), které se výzkumu účastnily. To znamená, že se jednotlivé jednotky nepodílely na řešení žádných výjimečných situací, např. povodně apod., ani nebyly zatíženy změnami, které přináší reorganizace útvaru. Jejich pohledy nebyly těmito zatěžujícími okolnostmi ovlivněny.

Výzkum objasňuje, zda existuje vztah mezi atmosférou ve skupině a pracovní spokojeností a zda existují statisticky významné rozdíly v názorech na seberealizaci, pracovní spokojenost a materiální uspokojení mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky a možností využití těchto výsledků výzkumu pro zlepšení pracovních podmínek příslušníků AČR.

1. Skupinová atmosféra a pracovní spokojenost v současnosti

Práce je velmi důležitá pro společnost. Díky ní existuje a rozvíjí se. Je podmínkou života společnosti a jejího rozvoje.

Práce je v životě dospělého člověka hlavní činností. V zaměstnání trávíme, ve svém tzv. produktivním věku, převážnou část svého času. Práce má významné postavení v našem životě, protože umožňuje uspokojení vlastních potřeb.

Otázky pracovní spokojenosti se začaly řešit až v období dvacátých let dvacátého století. Do té doby převažoval názor, že práce slouží jen jako prostředek k uspokojení základních potřeb souvisejících s existencí člověka. Výzkumy v této oblasti se začaly zabývat postoji k práci, způsoby řízení, motivaci k práci, mezilidskými vztahy apod. Člověk uspokojuje cestou práce také jiné, duševní potřeby. Díky práci můžeme uspokojovat své hmotné potřeby, ale také získat úctu okolí, postavení, uznání. Zde je třeba zdůraznit rozdíl mezi „spokojeností s prací“ se „spokojeností v práci“. Se „spokojeností v práci“ má významnou roli, vedle jiných faktorů, atmosféra v pracovní skupině. (Dotazník pracovní spokojenosti T-193, 1982)

V prostředí svého zaměstnání jsme obklopeni jinými lidmi, svými spolupracovníky, svými nadřízenými a podřízenými. Ve formálně vytvořených sociálních skupinách vznikají pracovní vztahy, které vytváří atmosféru ve skupině. Ta může být pozitivní nebo negativní. Ve formální skupině vznikají neformální vztahy, které atmosféru ve skupině také výrazně ovlivňují. Také přístup nadřízených má vliv na atmosféru ve skupině a to podle toho, zda vedoucí pracovník upřednostňuje výkon nebo klade důraz na vztahy. Již v roce 1939 provedli Roethlisberger a Dickson své výzkumy, ve kterých se prokázalo, že vedoucí (mistři v továrně), kteří byli výhradně soustředěni na produktivitu a výkon, dosahovali u svých podřízených nižší produktivitu, než vedoucí, kteří se starali o udržení dobrých sociálních vztahů mezi osobami ve své pracovní skupině. (Řehan, 2007, s. 37)

Ke zvládnání náročných podmínek při výkonu práce v AČR je pracovní spokojenost důležitá a její součástí je i atmosféra ve skupině. Dosud nebyl vztah atmosféry ve skupině a pracovní spokojenosti v AČR zkoumán.

Pracovní spokojenost úzce souvisí s motivací.

Po dosti výrazném boomu v osmdesátých letech získala manažerská koncepce motivování (Management by motivation) poněkud horší pověst. A to nikoliv neprávem, protože za řečmi o motivaci se nezřídka skrývá manipulační záměr. Nebo přichází motivace na scénu v podobě jakési hektické show, která má pracovníky přímo nadchnout! (*Pracovníci finančního oddělení se před zpracováním roční uzávěrky vezmou kolem ramen a zanotují válečný pokřik jako před ragbyovým utkáním - pozn. překl.*)

Správně chápané motivování je však naprosto korektní manažerskou úlohou. Bylo by lehkomyšlné se této, jinak lukrativní metody řízení, vzdávat.

Co vlastně znamená motivování? Když lidé podají určitý výkon, nekonají tak zpravidla bezdůvodně. Pro jejich jednání existuje motiv, například chtějí dosáhnout uznání nebo peněžní odměny. Jsou tedy motivováni k určitému výkonu.

Když se hovoří o něčí motivaci, myslí se tím zpravidla, že se mu poskytne určitý motiv, nebo ten již existující se posílí. Motiv nelze nikomu vnutit nebo více méně rafinovaně podsunout (pak by se jednalo o manipulaci). Jenom když váš partner přijme vaši nabídku skutečně jako *svůj* motiv, pak má vaše motivace úspěch. (Nöllke, 2004, s. 61)

Psychologie motivace rozlišuje dva druhy motivace:

1. *Vnější motivaci*, při níž podnět přichází zvenčí, například v podobě odměny, mající vést k podání určitého výkonu.
2. *Vnitřní motivaci*, při níž je motiv obsažen ve výkonu samém.

Motivujeme-li *zvnějšku*, odměňujeme výkon například peněžními prémie, nebo naopak hrozíte tresty za nesplnění úkolu (přemístění nebo přeložení, krácení mzdy).

Motivujeme-li *vnitřně*, pak formujete úlohu tak, aby byla sama o sobě zajímavá, aby pracovník cítil vnitřní potřebu ji vyřešit. (Nöllke, 2004, s. 62)

Dochází k jednomu velice rozšířenému nedorozumění resp. nepochopení: Motivy jsou určovány (a vnímány) těmi, kdo mají být motivováni, nikoli těmi, kteří motivují. (Nöllke, 2004, s. 62)

2. Skupina

2. 1. Skupina, pozice a role

2.1.1 Skupina

Způsobů definování sociální skupiny lze v sociální psychologii nalézt celou řadu. Za všechny připomínáme alespoň vymezení manželů M. a C. W. Sherifových: „Skupina je sociální jednotka, která sestává z určitého počtu individuí, zaujímajících vztahy jeden k druhému ve více či méně definovaném statusu a roli, a která udržuje soubor hodnot nebo norem, regulujících chování individuálních členů, alespoň v záležitostech týkajících se skupiny“. (Pauknerová, 2006, s. 110)

Sociální skupina je základní stavební „buňkou“ společnosti“. (Řehan, 2007, s. 17) S odvoláním na latinské „tres faciunt collegium“ tedy „tři tvoří skupinu“ chápeme (z hlediska počtu zúčastněných) skupinu jako útvar o nejméně třech členech. V definování skupiny se uplatňuje percepce (skupina jako určitý počet lidí, kteří se vnímají jako členové skupiny), motivace (uspokojování potřeb), společné cíle, organizace (strukturované vztahy), vzájemná závislost a interakce. (Řehan, 2007, s. 17)

Sociální skupinu vymezujeme také jako soubor lidí, kteří mají nějaký společný znak. Existuje řada pohledů na skupiny, podle kterých je lze rozlišovat.

Základní rozlišení sociálních skupin je následující:

❖ **Velké – malé**

Malé jsou ohraničeny 30 až 40 osobami, a na rozdíl od velkých se předpokládá vzájemná znalost členů, jejich interakce a komunikace, společný cíl, relativně trvalé vzájemné vztahy, společné normy a sankce a existující struktura pozic a rolí.

Velké sociální skupiny jsou např. skupina obyvatel určitého města, národnostní skupiny, skupiny lidí se shodným či podobným zařazením v procesu společenské dělby práce (např. ekonomové) apod. (Pauknerová, 2006, s. 110)

V prostředí armády lze za velkou skupinu označit jednotku nebo vojenský útvar.

❖ **Primární – sekundární**

Primární skupiny uspokojují základní potřeby člověka, jsou typické intimitou vztahů a úzkým sepětím rolí ve skupině (např. rodina). Sekundární skupiny vznikají s cílem realizovat společenské zájmy, cíle členů, nikoli na základě vzájemných vztahů mezi nimi, vztahy vznikají až následně (např. spolužáci jedné třídy).

❖ **Neformální – formální**

Skupiny neformální vznikají z vlastní vůle členů, na základě osobních sympatií, vztahů, pomáhají uspokojovat zejména osobní cíle (např. pracovníci z různých oddělení, kteří chodí společně na oběd) a formálně vytvářejí instituce za účelem dosahování společenských cílů (např. pracovní skupina, školní třída).

❖ **Členské – referenční (vztažné)**

V členské skupině jsme členy a v referenční bychom se členy chtěli stát.

❖ **Vlastní - cizí**

Jde především o emoční prožitek, identifikaci se skupinou.

Vědomí „my“ ve vztahu jedince k určité skupině se projevuje např. větší soudržností této skupiny, podobné vědomí „oni“ ve vztahu k nečlenům vlastní skupiny se může projevovat různými formami soupeření, nepřátelstvím apod. Cílevědomé vytváření vědomí „my“ ve vztahu ke skupině spolupracovníků v rámci podniku (zaměstnavatelské organizaci), resp. k podniku vůbec, je jednou z významných determinant úspěšnosti organizace. (Pauknerová, 2006, s. 110, 111)

2.1.2. Sociální pozice

Sociální pozice označuje místo člověka v systému sociálních vztahů ve skupině (např. funkce vedoucího v pracovní skupině). (Pauknerová, 2006, s. 111)

2.1.3. Sociální role

Sociální role vyjadřuje očekávané chování, které se pojí s příslušnou sociální pozicí (např. jak se má chovat vedoucí, jak se má chovat matka), a jsou vždy reciproční – vztahují se k jiné pozici a určují naše chování k ní. Je zřejmé, že za jediný den se ocitneme v řadě

rozličných rolí a dokonce může dojít i k jejich konfliktu. Role, které zastáváme, se postupně stávají součástí nás samých a chováme se podle nich automaticky. (Pauknerová, 2006, s. 111) V průběhu času zastává každý člověk v jednom a téže okamžiku či postupně řadu sociálních rolí (dítě, žák, student, kamarád, rodič, pracovník, člen zájmového spolku, politické strany apod.). V souvislosti s tím veřejnost očekává, že od svého chování nebude promítat jen svou individualitu, ale také požadavky vyplývající z příslušných sociálních pozic. Bude tedy jednat nejen jako osoba XY, ale i jako otec, obchodník, řídicí pracovník apod. Leckdy však bývá obtížné nároky různých, současně zastávaných pozic sloučit. Plnění jedné z náročnějších rolí může pak limitovat úspěšné zastávání dalších pozic. Vzniká konflikt rolí. Jedním z nejčastějších je konflikt role matky a zaměstnané ženy s náročným povoláním vyžadujícím stále zdokonalování v oboru. (Pauknerová, 2006, s. 111)

2.2. Pracovní skupina

V rámci pracovního procesu se jen zřídka setkáváme s izolovanými pracovníky. Nejčastěji zde lidé bývají sdruženi do pracovních skupin, v jejich rámci spolupracují tak, aby odpovídajícím způsobem zvládli svěřené pracovní úkoly. Zastávají v nich určité pracovní pozice a plní jim odpovídající role. (Pauknerová, 2006, s. 200)

2.2.1. Základní charakteristiky pracovní skupiny

Třídění sociální skupiny

Sociální skupiny lze třídit z mnoha různých hledisek. Jedním ze základních je kritérium velikosti skupiny. Jak již bylo výše uvedeno, lze za malé skupiny považovat skupiny čítající 3 – 30 osob. Sociální skupinu tvoří určitý počet lidí, kteří se vzájemně znají. Mezi nimi dochází k interakci (k vzájemnému působení), vytvářejí se určité vzájemné vztahy a podobné či shodné názory, postoje, cíle, hodnoty apod. Účinné fungování a uchování existence těchto seskupení lidí zajišťují formálně stanovená pravidla či neformálně stanovené skupinové sociální normy a relativně stabilní formy kontroly jejich dodržování, spojené s určitými sankcemi.

Pracovní skupiny představují specifický případ formálních sociálních skupin. Jsou ustaveny podnikem či organizací k plnění podnikových či organizačních cílů. Vzhledem k této skutečnosti je lze považovat za skupiny sekundární. Lidé bývají do pracovních skupin zařazováni na základě těch svých předpokladů, které jim umožňují podílet se na

plnění skupinových cílů. Jde o skupiny členské s jasně vymezenou strukturou profesních pozic a rolí.

Přestože lze pracovní skupinu považovat za skupinu sekundární, je třeba upozornit na dvě významné skutečnosti:

- ❖ i v pracovní skupině se mohou vytvořit silné citové vazby mezi jednotlivými členy;
- ❖ pracovní skupina představuje pro jedince v mnoha ohledech významnou součást jeho života (délkou času, který v ní tráví, i tím, co tato skupina jedinci poskytuje: styk s lidmi, uspokojení potřeby někam patřit, uznání, možnost seberealizace apod.) z tohoto pohledu může pracovní skupina pro řadu lidí představovat i skupinu primární. (Pauknerová, 2006, s. 201, 202)

Úspěšnost pracovní skupiny

Úspěšnost či efektivnost činnosti pracovní skupiny je determinována mnoha skutečnostmi, které ve svém souhrnu vytvářejí již zmíněné psychologické klima, k jehož nejvýznamnějším determinantám patří:

- ❖ velikost pracovní skupiny,
- ❖ složení pracovní skupiny,
- ❖ systém komunikací a interakcí uvnitř skupiny,
- ❖ styl či způsob vedení pracovní skupiny.

Při posuzování každé z uvedených čtyř determinant je třeba brát do úvahy vždy konkrétní podmínky, především typ úkolu, který má skupina plnit. Při optimální dynamice pracovní skupiny, v níž se vhodně propojují formální a neformální strukturální prvky, se ve spolupráci jejích členů projevuje tzv. synergický efekt. Tímto pojmem bývá označován fakt, že výsledek činnosti skupiny je po kvantitativní i kvalitativní stránce mnohonásobně vyšší, než by byli schopni dosáhnout samostatně pracující jednotliví členové skupiny.

Ve skupině se mohou objevit i určité podskupiny, které jsou tvořeny jedinci se vzájemnými pozitivními vazbami, nebo může jít o tzv. kliky. Tyto kliky obvykle mají ve vztahu ke skupinovému klimatu destruktivní charakter. Z tohoto důvodu je důležité posilovat soudržnost skupiny.

Kromě pracovních skupin působí na pracovištích i pracovní týmy, které nemívají striktně definovanou strukturu. Bývají flexibilní, protože se obvykle ustavují k řešení konkrétních úkolů, a v průběhu času se s ohledem na nové úkoly podle potřeby proměňují. Ani vstup do týmu či odchod z něj nezávisí jen na vůli pracovníka, bývají však vždy podmíněny jeho souhlasem. Může přitom jít o relativně trvalé a poměrně rozsáhlé pracovní týmy, které sdružují pracovníky různých profesí (výraz zákaznické orientace v podnikové praxi). Důraz se v tomto případě klade na jejich relativní samostatnost a autonomii. Může ale také jít o malé profesně heterogenní týmy dočasně vytvořené s cílem vypracování nějakého projektu nebo o malé, profesně homogenní týmy, zaměřující se na řešení nějaké specifické problematiky (výzkumné úkoly nebo odborné expertizy). (Pauknerová, 2006, s. 202, 203)

2.2.2. Strukturování pracovních skupin a týmů

Podstatným znakem pracovní skupiny je v ní vytvořená struktura sociálních (profesních) pozic a rolí. Setkáváme se s ní jak ve formálních skupinách, tak také v nejrůznějších neformálních společenstvích. Každý jedinec je v dané skupině začleněn vždy zcela konkrétním způsobem: je mu v ní vymezena určitá pozice odpovídající objektivním potřebám a jeho individuálním charakteristikám.

Sociální (profesní) pozice vyjadřuje určité místo jedince v systému sociálních, resp. interpersonálních, vztahů v pracovní skupině, místo, které je výrazem jeho funkce v daném systému vztahů. Jde o místo, k jehož zastávání musí jedinec splňovat řadu objektivních požadavků, o pozici, která je velmi přesně určena. Tak tomu bývá především v pracovních skupinách s náročným obsahem práce. V neformálních skupinách (např. ad hoc týmy) bývají tyto požadavky mnohem méně závazné, častěji zde záleží na „veřejném mínění“ v týmu než na objektivně vymezených závazných normách. Za optimální lze ve skupině považovat situaci, v níž se objektivně vymezené parametry pozice kryjí s neformálními normami. Například když jako „šéf“ je ve skupině uznáván její skutečný vedoucí. (Pauknerová, 2006, str. 203)

Sociální (profesní) role vyjadřuje očekávání určitého způsobu chování jedince nacházejícího se v určité sociální (profesní) pozici. Každé pozici tedy odpovídá příslušná

role. V pracovní skupině lze identifikovat následující pozice a jim odpovídající role. V rovině formální, určené organizačními normami a předpisy, lze vydělit jejich dva základní typy:

- ❖ pozice a role vedoucího pracovníka (nadřízeného),
- ❖ pozice a role řízeného pracovníka (podřízeného),

S každou z uvedených dvou základních formálních skupinových pozic (rolí) se pojí především rozdílná míra moci (pravomoci) a odpovědnosti. Vymezuji ji organizační normy. Těmto skutečnostem také musí být přizpůsobena činnosti osob, jež tyto pozice zastávají, čili výkon formálních pracovních rolí.

V rovině formální lze však v pracovní skupině identifikovat i rozmanité pozice a role profesní, tj. strukturu skupiny podle zaměření pracovní činnosti (podle profesí).

V útvaru normální práce se lze setkat se specialisty na normování strojních operací a specialisty na normování operací ručních, se specialisty na normování předvýrobních, resp. montážních činností apod., v útvaru ekonomiky práce působí specialisté na odměňování dělnických, resp. technicko-hospodářských profesí, specialisté na plán práce apod. V obchodním úseku podniku může jít o specialisty zaměřené výhradně na nákup či prodej jen určitého druhu zboží či služeb, případně na určité teritorium (například v závislosti na jazykových znalostech).

V naší kultuře zatím stále převažuje zvýšená profesní, resp. odborná diferenciací mezi jednotlivými pracovníky – členy jedné pracovní skupiny. Praxe vyspělých zemí však ukazuje, že lepší předpoklady prosperity jsou spíše v těch organizačních či podnicích, v nichž je preferována vzájemná zastupitelnost jednotlivých členů pracovní skupiny. To pochopitelně klade zvýšené nároky jednak na odbornou kvalifikaci pracovníků, na jejich osobnostní rysy (adaptabilitu, smysl pro spolupráci, odpovědnost apod.) a postoje (k práci vůbec, k pracovní skupině, k podniku apod.), jednak na řídicí činnost všech manažerů.

V každé pracovní skupině však postupně krystalizuje také systém neformálních pozic a rolí. Zdrojem jeho vytváření je jednak struktura formálních pozic a rolí existující v podniku, především však jsou to interakce uvnitř pracovní skupiny, a na jejich základě se vytvářející vztahy mezi jednotlivými jejími členy. Tak např. z hlediska míry moci je ve skupině možné rozeznávat následující kategorie pozic a rolí:

- ❖ neformální vedoucí (dominující osoby)
- ❖ pomocníci (aktivní osoby)
- ❖ soupeřníci (závislé osoby)
- ❖ pasivní jedinci,
- ❖ periferní jedinci.

Podobný systém pozic a rolí lze vymezit na základě uplatnění kritéria míry oblíbenosti, resp. sociální přitažlivosti jedince:

- ❖ populární osoby přitažlivé pro většinu členů skupiny, někdy označované též „sociometrické hvězdy“,
- ❖ oblíbené osoby,
- ❖ akceptované osoby,
- ❖ trpěné osoby, které preferuje pouze malá část skupiny,
- ❖ mimostojící osoby – outsideři, které nepreferuje nikdo.

Neformální postavení (pozice) jedince ve skupině je určováno:

- ❖ jeho osobnostními kvalitami (vědomostmi, sociálně psychologickými rysy, dovednostmi, charakterovými vlastnostmi, temperamentovými rysy),
- ❖ sociálním složením skupiny,
- ❖ způsobem (stylem) řízení činnosti dané skupiny,
- ❖ situačními vlivy.

Ve skupině se mohou objevit nejrůznější role, z nichž některé vznikají situačně a poměrně rychle, jiné se pomalu profilují v průběhu delší doby. Může jít například o role hrdiny, moudrého rádce, vrby, strážce pořádku, ale i o role klauna, sýčka, donašeče, fackovacího panáka apod. Někdy je obsazení určitého člověka do příslušné role závislé na jeho osobnostních charakteristikách, jindy bývá člověku nějaká role přisouzena v důsledku situačních okolností či v závislosti na složení skupiny. (Pauknerová, 2006, s. 203 - 205)

2.2.3. Sociální normy a tradice pracovní skupiny

Sociální normy

Sociální normy v pracovní skupině představují nepsaná, pracovní skupinou přijatá a většinou členů respektovaná pravidla chování a jednání. Dotýkají se zvláště následujících oblastí života pracovní skupiny:

- ❖ Ovlivňují pracovní výkonnost. Sociální normy v této oblasti utvářejí a současně odrážejí psychologické klima regulující výkonnost. Velmi často vedou jedince ke snaze přizpůsobit svou výkonnost jakési střední, průměrné výkonnosti v pracovní skupině.
- ❖ V rámci sociální interakce upravují způsob a formy vzájemného kontaktu jednotlivých členů skupiny, obvykle tím, že vymezují, co se má a co se smí, ještě může, případně ještě toleruje, a co se nesmí – včetně uplatňování sankcí za nevhodné či nežádoucí chování.
- ❖ Postihují také míru respektování norem a předpisů formální povahy. Skupinou přijaté formální požadavky se obvykle stávají neformálními normami regulující celkové dění ve skupině. Respektování a dodržování sociálních norem jednotlivými pracovníky bývá více či méně přísně sledováno a sankcionováno. (Pauknerová, 2006, str. 205, 206)

Sociální tradice

- ❖ Tradice představují souhrn zvyklostí, které se vytvořily v průběhu existence pracovní skupiny. Představují relativně trvalé, pevné a neměnné způsoby jednání a vzájemného působení (např. vzájemného hodnocení) členů skupiny. Jejich vliv na výkonnost je závislý na jejich povaze. (Pauknerová, 2006, s. 2006) Jedná se hlavně o pořádání různých společenských událostí, pravidelných oslav jubileí jednotlivých členů skupiny.

2.3. Sociální atmosféra ve skupině

2.3.1. Historie zjišťování skupinové atmosféry

Hawthornské studie a na ně navazující výzkumy ve 30. a 40. letech dvacátého století prokázaly vliv úrovně sociálních vztahů v organizaci a pracovních skupinách na produktivitu práce, na vztah k nadřízeným a k organizaci. Pracovními skupinami se zabývají sociálně psychologicky orientovaní psychologové. Jedná se, mimo jiné, o systematické studium skupinových fenoménů, které se utvářejí v pracovních skupinách, významně ovlivňují chování skupin a stávají se jejich typickým znakem.

Pokusy o porozumění skupinovým jevům vedly badatele k zájmu o sledování úrovně vztahů v pracovních skupinách, skupinové atmosféry, soudržnosti skupiny, konformity, míry konfliktnosti, vnitroskupinové komunikace apod., to vše v souvislosti s velikostí skupiny, stylem jejího řízení a výslednou efektivitou. (Štikar, 2003, s. 332)

2.3.2. Skupinová atmosféra

Skupinová atmosféra (jinak také sociální atmosféra či klima) je komplexní sociální fenomén, který je na jedné straně ukazatelem skupinové kvality, na straně druhé determinantou efektivity a spokojenosti jejich členů. Empirické výzkumy potvrzují, že utváření pozitivní atmosféry je podmíněno dobrou úrovní mezilidských vztahů, identifikací s cíli skupiny, kvalitním vymezením kompetencí a nezbytných sociálních norem, dobře fungující vzájemnou komunikací a participativním řízením skupiny. Pozitivní vliv skupinové atmosféry se podle dosavadních zjištění zase příznivě projevuje v plnění úkolů a cílů, ve vzájemné kooperativnosti, v pracovní disciplíně, v úrovni překonávání aktuálních obtíží a ve vztahu k nadřízeným a k organizaci. (Štikar, 2003, s.332)

2.3.3. Komplexnost skupinové atmosféry

Komplexnost skupinové atmosféry je dána kombinací faktorů, jež ji vytvářejí. Jedná se o faktory:

- ❖ vnější (vyplývají ze skutečnosti, že pracovní skupina je součástí širších sociálních celků, jejich vlivy do skupiny v různé míře a s odlišnou intenzitou pronikají)

- ❖ vnitřní (jsou dány jednak aktuální personální konstelací členů skupiny, jednak osobností vedoucího skupiny, jeho osobními kvalitami a převažujícím stylem řízení). (Štikar, 2003, s.332)

2.3.4. Přesnost poznání skupinové atmosféry

Pro přesnost poznání skupinové atmosféry je nezbytné si uvědomit některé vlastnosti tohoto sociálního jevu a metodologická specifika jeho poznávání. Jedná se o tyto skutečnosti:

1. Skupinovou atmosféru lze sledovat buď jako globální jev, nebo jako souhrn jednotlivých dílčích vlivů v pořadí jejich významnosti a intenzity působení.
2. Skupinová atmosféra je mnohorozměrný fenomén s vnitřní strukturou jednotlivých dimenzí.
3. Skupinovou atmosféru můžeme diagnostikovat jako aktuální stav, nebo jako vyvíjející se proces v průběhu určité časové periody.
4. Jednou z významných vlastností skupinové atmosféry je proměnlivost.
5. Při zjišťování úrovně skupinové atmosféry a interpretaci získaných údajů je nutno diferencovat pozici respondentů, která vytváří odlišný „zorný úhel“ vnímání tohoto jevu (např. skupina jako celek oproti jednotlivým pracovníkům, nadřízení oproti podřízeným).
6. Skupinová atmosféra vyjadřuje určitou kvalitu pracovní skupiny, kterou lze vyznačit na škále velmi dobrá (příznivá, pozitivní) – velmi špatná (nepříznivá, negativní). (Štikar, 2003, s. 332)

2.3.5. Konflikty v pracovní skupině

Konflikty v pracovní skupině jsou indikátorem disharmonie vnitřních vztahů. Představují „prubířský kámen“ kvality mezilidských vztahů, testují vnitřní sílu, životaschopnost skupiny, mohou být potencionální mezníky v jejím dalším vývoji.

Při určitém zjednodušení se dá říci, že čím je náročnější pracovní činnost a čím náročnější a složitější jsou podmínky ovlivňující tuto činnost (fyzikální, sociální a organizační), tím větší riziko konfliktů existuje. Provedené analýzy příčin konfliktů upozorňují na tyto nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti:

1. Vztah nadřízený – podřízený (příčina spočívá v odlišnosti pohledu na problém, v jiných preferencích, důležitou roli má nevyvážená pozice účastníků)
2. Úroveň sociálních vztahů na pracovišti (vztahy mezi pracovníky v horizontální rovině mohou být narušeny nerespektováním sociálních norem, odlišnou hodnotovou orientací, nedostatečnou komunikací, osobní averzí apod.)
3. Věková, případně generační specifika (vznikají nejčastěji v důsledku odlišných postojů, hodnotového zaměření a motivačního ladění).
4. Odlišnosti mezi nově příchozími a stávajícími členy pracovní skupiny (nerespektování hodnot, cílů, tradic a skupinových rituálů ze strany nováčků, tradicionalismus a rigidita ze strany dlouhodobých členů skupiny).
5. Nedostatečná adaptace některých pracovníků na práci, skupinu a organizaci.
6. Nepříznivé skutečnosti vztahující se k organizaci práce, k pracovním podmínkám a k finančnímu ohodnocení
7. Osobnostní zdroje (nepříznivé charakterové vlastnosti jedince, patologické projevy v chování, rozpadající se pracovní chování u lidí závislých na alkoholu či drogách apod.). (Štikar, 2003, s. 334, 335)

2.4. Skupina (pracovní skupina) v prostředí AČR

Skupiny v AČR vznikají institucionalizovaným aktem jako formální. Následně pak vznikají uvnitř skupiny neformální vztahy. Charakter práce v armádě přináší velmi náročné a stresové podmínky, které ve velké míře na vztahy ve skupině působí a ovlivňují je. Vývoj a kvalita vztahů ve skupině v armádě je také narušována případnými reorganizacemi útvarů, kdy někteří členové skupiny odejdou nebo přijdou noví, nebo je skupina zrušena a je vytvořena skupina nová. Dalším výrazným zásahem do skupiny jsou dlouhodobé odjezdy vojáků do zahraničních misí.

Vojenské skupiny (týmy) se také zabývají cíli s omezenou možností s jasnými cíli, ale mají jinou a neoddiskutovatelnou hierarchii, Soustředí se na život, smrt, přežití a bitvu. (Arnold, 2007, s. 449)

Skupinová atmosféra ve vojenské skupině je ovlivňována psychologickou přípravou. Její nutnou součástí je také upevňování sociálně-psychologické (vnitroskupinové) pevnosti vojenských jednotek a způsobů skupinového jednání vojáků. Psychologická příprava je založena na záměrném vytváření zátěžových situací a jejich opakování. To nutí vojáky hledat a upevňovat nové návyky, dovednosti, postoje, vlastnosti, a odpovídající způsoby chování. (Vodrážka, 1994, s. 17)

3. Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost není chápána zcela jednoznačně. Můžeme ji uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (součást personální politiky organizace), nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly.

Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radostí z práce, ale na druhé straně i s určitým sebeuspokojením a následnou pasivitou. Svůj subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána. Navenek se projevuje v jejich konkrétních postojích, které mohou být ve vztahu k působícím skutečnostem spíše pozitivní, či naopak negativní.

Může přitom jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce a pracovního zařazení člověka, případně spíše o jakýsi souhrnný postoj pracovníka, jehož kvalitu obvykle některé stránky skutečnosti určují více, zatímco jiné méně. Záleží to jak na samotných objektivních vlastnostech působících podnětů, tak i na osobnosti každého pracovníka. Uvedený soubor postojů lze chápat mimo jiné jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti.

Pokud se podíváme na pracovní spokojenost z pohledu Herzbergovy dvoufaktotové teorie, můžeme spokojenost rozdělit na:

- ❖ vnější spokojenost (ne-spokojenost), tj. spokojenost s vnějšími podmínkami práce
- ❖ vnitřní spokojenost (ne-spokojenost), tj. vnitřní uspokojení z práce (Pauknerová, 2006, s.180, 181)

Podle Herzberga si pracovník uvědomuje vnější faktory (frustátory) až v případě, kdy mu nevyhovují, nejsou v pořádku. V té chvíli pocítuje nespokojenost. Pokud jsou tyto faktory z pohledu pracovníka bezproblémové, nelze říci přímo, že je spokojen, je ne-nespokojen. Péče podniku o tyto faktory ovlivňuje u pracovníků vnitřní pocit důležitosti, vážnosti apod.

Dobré pracovní podmínky i samotný obsah práce ovlivňují nejen spokojenost pracovníků, ale mají také pozitivní vliv na jejich ochotu k práci. Měly by však být vždy spojeny s vysokými nároky a očekáváním ve vztahu k podávanému pracovnímu výkonu. Za těchto podmínek zvyšují motivaci pracovníků. Tím se liší od nemobilizující

spokojenosti, spojené s nízkými nároky, u kterých dochází k poklesům motivovanosti. Pokud se v organizaci tento jev objeví, může se mezi další spolupracovníky rozšiřovat tzv. **sociální nákazou**. Ostatní pracovníci mohou v tomto směru negativně ovlivnit zejména vybrané osobnosti, tzv. vůdci mínění.

Obecně bychom mohli pracovní spokojenost interpretovat také jako bipolární kontinuum, v němž na jedné straně leží výrazná nespokojenost pracovníků, a na straně druhé naopak jejich výrazná spokojenost (od -1 do +1, přičemž 0 v tomto případě znamená neutrální vztah člověka k práci – lhostejnost).

Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti v podnicích u nás i v zahraničí se tradičně užívá Job Description Index (JDI), který se zaměřuje na pět základních aspektů: mzda, možnost postupu, nadřizený, práce samotná, spolupracovníci

Bedrnová a Velehradský ho v našich podmínkách doplnili o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky. Dalším často užívaným metodickým postupem je souběžné sledování důležitosti řady dílčích faktorů souvisejících s prací a spokojenosti s nimi. Tento postup umožňuje zjistit nejproblematictější oblasti podnikového dění.

V praxi se obvykle zjišťuje míra pracovní spokojenosti pracovníků jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, jednak jejich spokojenost celková. Jako kvalitativně určitý soubor postojů bývá charakteristická jak pro každého jednotlivce, tak i pro celá pracoviště. K ověření úrovně pracovní spokojenosti se obvykle využívají různé řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím pracovníci na určité škále vyjadřují míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce, například jako zřetelnou nebo méně zřetelnou spokojenost, resp. spíše jako méně výraznou či naopak velmi výraznou nespokojenost.

Čtyřstupňová škála se v rámci podobných výzkumů ukázala jako nejvhodnější, neboť zařazená vyjádření typu „ani spokojenost, ani nespokojenost“ (odpovídá střední hodnotně škály s lichým počtem stupňů) velmi často spíše charakterizovala normální rozložení. Cílem při ověřování úrovně pracovní spokojenosti je naopak obdržet od respondentů vyhraněně pozitivní, resp. negativní výpovědi. Poskytují totiž možnost ověřit si převažující trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určitém podniku. (Pauknerová, 2006, s.182, 183)

3.1. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Při ověřování pracovní nespokojenosti bývá nejčastěji pozornost věnována skutečností, jež se v různé míře podílejí na její kvalitě, zpravidla v závislosti na profesi a pracovním zařazení, jakož i na individuálních charakteristikách každého pracovníka.

Nejčastěji jde o následující skutečnosti:

- ❖ obsah a charakter práce,
- ❖ mzdové ohodnocení,
- ❖ pracovní perspektivy,
- ❖ vedoucí pracovník,
- ❖ spolupracovníci,
- ❖ organizace práce,
- ❖ fyzické podmínky práce,
- ❖ úroveň péče o zaměstnance.

3.1.1. Obsah a charakter práce

Obojí ovlivňuje úroveň pracovní spokojenosti lidí ve značné míře. Spokojenost, nebo alespoň spíše spokojenost, bývá obvyklá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Jde především o tvůrčí a manažerské profese. Méně spokojeni s obsahem a charakterem práce bývají naopak lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních, špinavých či velmi těžkých profesích. Zaměřují se v této situaci obvykle na náhradní uspokojení prostřednictvím dobré úrovně některého z dalších činitelů z těch, které jsou výše přehledně uvedeny a jejichž stručná charakteristika následuje.

3.1.2. Mzdové ohodnocení

Mzdové ohodnocení pracovníka patří rovněž mezi významné zdroje pracovní spokojenosti, zejména ve své spíše nepříznivé podobě. Často přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Pracovníci však bývají nespokojeni se mzdou také tam, kde jejich pracovní výkon je nižší a mzdové ohodnocení z různých

důvodů dosti vysoké. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají v našich podmínkách vždy podobu přímé úměrnosti.

3.1.3. Pracovní perspektivy

Pracovní perspektivy bývaly obvykle v rámci výzkumů pracovní spokojenosti pocíťovány většinou pracovníků jako omezené. Současná doba a změny, které ve společnosti probíhají, vytvořily pro uplatnění jednotlivců větší prostor, současně však lidem ubyly některé základní jistoty, takže se zvýšila i míra rizika. Za těchto okolností se dá předpokládat, že mnozí lidé nebudou považovat neohraničené pracovní perspektivy za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost.

3.1.4. Vedoucí pracovník

Ovlivňuje spokojenost řízených pracovníků obvykle ve značné míře. Stylem své řídicí práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na druhém pracovišti. Nepříznivě ho obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, ale i nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí, nedůsledností apod. Pozitivně se na úrovni pracovní spokojenosti jednotlivců i pracovních kolektivů podepisuje svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí, případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání.

3.1.5. Spolupracovníci

Jsou rovněž významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Vyplývá to ze skutečnosti, že pracovní činnost má již sama o sobě společenský charakter, lidé ji nevykonávají sami, nýbrž vždy se uplatňuje určitá forma spolupráce s druhými lidmi. Spolupracovníci jsou si obvykle navzájem zdrojem mnoha podnětů, jež svým rozsahem často i značně překračují potřeby pracovního procesu (neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace). Z výzkumu provedeného CVVM v roce 2005 vyplývá, že lidé jsou obecně se vztahy se svými spolupracovníky spokojeni. Zejména pro ženy jsou

spolupracovníci často jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jejich pracovní spokojenost.

3.1.6. Organizace práce

Bývá často spíše zdrojem pracovní spokojenosti, zejména proto, že na ni pracovníci nahlízejí jako na vnější – na nich nezávislou – a změnám pocházejícím z jejich iniciativy nepřístupnou.

3.1.7. Fyzické podmínky práce

Fyzické podmínky práce bývají zdrojem nespokojenosti především tam, kde výrobní proces či užívaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k pracovníkům nepříznivé až škodlivé. Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce se však může objevit také při práci v kancelářích, kde i relativně příznivé fyzické podmínky práce mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků nepříznivě: stačí nízká úroveň uspořádanosti či úklidu pracovního prostoru.

3.1.8. Úroveň péče o zaměstnance

Je v různých podnicích hodnocena alternativně dobře, či špatně. Obecně (CVVM, 2005) je asi polovina pracovníků spokojena s úrovní péče o zaměstnance v podniku. Objevuje se zde zejména v posledních letech mírná převaha spokojenosti nad nespokojeností. Zaměstnavatelem bývají poskytovány např. možnost závodního stravování či stravenek, příspěvek na penzijní připojištění, zdravotní péče, příspěvky na kulturu, sport, možnost využití podnikového rekreačního zařízení, možnost přechodného ubytování zaměstnanců.

Převažující počet výzkumných šetření v oblasti pracovní spokojenosti ukazuje, že jde o citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, do něhož se výrazně promítají celospolečenské vlivy, žádoucí i nepříznivé změny ve společnosti.

Všeobecně se má za to, že obě krajnosti (nadměrná nespokojenost, stejně jako nadměrná spokojenost) jsou spíše škodlivé. Často souvisejí více se specifickými osobnostními rysy daného jedince než s reálným stavem působících skutečností. Za nepřilíš žádoucí lze však považovat i neutrální vztah k práci a pracovnímu zařazení, který mnohdy znamená spíše lhostejnost.

Optimální situaci v tomto směru představuje přiměřená, tj. spíše mírná spokojenost. V některých případech však bývá považována za vhodnější tzv. zdravá nespokojenost; ta může působit jako faktor stimulující objektivně potřebné změny. Potřebu těchto změn management organizací často subjektivně nepocítuje. V optimálním případě se však zmíněná „zdravá nespokojenost“ týká nejen vztahu k vnějším faktorům či podmínkám, ale i vztahu k vlastní osobě, k vlastní činnosti, a zakládá úsilí a potřebné změny v obou oblastech.

Z výsledků mnoha výzkumů vyplývá, že úroveň spokojenosti pracovníků úzce souvisí zejména s takovými fenomény, jako jsou absentérismus a fluktuace, a v nejširším slova smyslu i s fyzickým a psychickým zdravím pracovníků. (Pauknerová, 2006, s. 183-185)

Fluktuace

Z hlediska ekonomického je většinou považována za jev negativní, spojený s finančními ztrátami. Chápe se jím odchod pracovních sil z organizací, ke kterému dochází z důvodů osobních či disciplinárních, přičemž se zpravidla od četnosti odchodů odpočítává odchod přirozený (tzv. přirozená fluktuace) (Vtípil, 1987, s. 5)

Koreláty (stabilizace – fluktuace)

Výchozím bodem snižování stabilizace pracovníka, oslabování jeho vztahu k organizaci, je neuspokojení dané různými aspekty práce, v kontextu (včetně mimo organizačních vlivů) ve vztahu k určitým objektivním znakům pracovníka či jeho osobnostním vlastnostem, přičemž toto neuspokojení nepřímou, skrze kognitivní procesy, ovlivňuje konečné rozhodnutí z organizace odejít nebo v ní zůstat.

Rozsah činitelů, kteří prostřednictvím neuspokojení ovlivňují stabilizační či destabilizační proces je značný. Přehledy podané pracemi, které se celou problematikou

zabývají komplexněji, ukazují na to (srov. např. Podobská, 1971), že stabilizační proces je závislý na vlivu těchto čtyř druhů proměnných:

1. proměnné spojené s fungováním sociálního a technického ekonomického systému organizace – výběr a rozmíst'ování (vliv mzdového systému, aspekty vedení, požadavky role ve vztahu ke skupině, organizace práce, pracovní prostředí, výhody apod.)
2. osobnostní proměnné (potřeby, postoje, zájmy, aspirace, schopnosti, autoregulační procesy atd.)
3. proměnné statusu (pohlaví, věk, seniorita, status – pozice, vzdělání, kvalifikace.)
4. vnější situační proměnné (sociálně ekonomické vztahy, poměr poptávky a nabídky pracovních sil, umístění organizace v komunitě, její tradice atd.).

Uvedená klasifikace vymezuje jen základní okruhy a nevyčerpává jejich obsah. (Vtípil, 1987, s. 13, 14)

Z vnějších okolností mimoorganizačních mohou aktuálně ovlivňovat výši fluktuace, zejména poměr poptávky a nabídky v pracovních silách, lokalizace pracoviště či organizace (záleží na tom, zda je situována uvnitř průmyslové oblasti nebo na její periferii), nezanedbatelné jsou možnosti dopravy, kultura bydlení, úroveň a rozmanitost obchodních a kulturních zdrojů, ekologický stav komunity (srov. např. Měsíček, 1982, s. 48), vazba na domovskou komunitu (Růžička, 1978, s. 100) atd. Limitujícím činitelem je sociálně ekonomický stav společnosti. Podle některých autorů (Vroom, 1972, Clark, 1972, s. 453) jím lze vysvětlovat slabší vztahy mezi postoji a fluktuací. (Vtípil, 1987, str. 18, 19)

Absentismus

Vztah mezi uspokojením a absentismem, přítomností či nepřítomností jedince v práci, se stává významnějším tématem psychologie pracovní motivace teprve v sedmdesátých letech 20. století. Přibližně do roku 1970 většina prací uvažovala absentismu jako o odnoži fluktuace, přičemž se vycházelo z předpokladu, že oba jevy mají společné antecedenty (uspokojení-neuspokojení), které pak implikují i podobné techniky

měření a predikce. Za přelom lze považovat práci Portera a Steerse z roku 1973. Tito autoři argumentují třemi důvody, pro něž je nezbytné rozlišovat mezi absentismem a fluktuací:

- a. negativní důsledky spojené s absentismem (pro pracovníka) jsou podstatně méně závažnější než u fluktuace, (Vtípil, 2005, s. 73)
- b. absentismus je pravděpodobně více spontánním a relativně snadnějším předmětem rozhodování, zatímco odchod pracovníka je víceméně pečlivě připravován, (Vtípil, 1987, s. 33)
- c. absentismus často vyjadřuje náhradní formu chování za fluktuaci a to zvláště tehdy, když jsou obtížně dosažitelné alternativní možnosti jiného zaměstnání, (Vtípil, 2005, s. 73)

Jako jedna z forem chování představuje absentismus jev, který má negativní společenské důsledky, spojené s problémy s organizováním a koordinací práce, s narušením klimatu v pracovních skupinách, se snížením pracovní morálky a disciplíny, s oslabováním vztahu lidí k práci a organizaci, event. i s nižší produktivitou práce. V naší odborné psychologické literatuře je mu věnována minimální pozornost (srov. např. Kollárik, 1979, s. 289 – 292 nebo Jurovský, 1980, s. 194), přestože jako objektivní ukazatel vyjadřuje jednak míru celkového vztahu pracovníka k organizaci (u neomluvených absencí a pozdních příchodů do práce), tak také (v případě, že by bylo možno vztáhnout některé důvody absence, zapříčiněné objektivními okolnostmi k organizaci (míru péče v nejširším slova smyslu, kterou organizace věnuje pracovním a životním podmínkám. (Vtípil, 1987, s. 33)

Tlaky na přítomnost

Přestože uspokojení reprezentuje primární vliv na motivaci přítomnosti, není tento vztah zcela zřejmý. Lze to vysvětlit existencí dalších činitelů, které byť jako druhotné, mohou sloužit ke zvyšování motivace přítomnosti, snad aditivním způsobem. Identifikuje se pět hlavních činitelů, které se na celkovém tlaku různou vahou podílejí:

1. Obecné ekonomické podmínky a stav v nabídce a poptávce v pracovních silách (zjištění potvrzují oprávněný předpoklad, že existuje těsná inverzní relace mezi změnami v úrovni nezaměstnanosti v daných geografických oblastech a konsekventními mírami absence.

2. Systém odměňování

Sdělení autorů lze shrnout takto:

- ❖ mezi postoji k odměnám, spokojeností s výdělkem a absentismem je slabá inverzní relace
- ❖ ve většině sledovaných studií byl zjištěn přímý inverzní vztah mezi skutečnou výší výdělkem a absentismem
- ❖ několik studií poukázalo na význam dosažitelnosti výdělkem ve vztahu k motivaci přítomnosti, motivace přítomnosti se však zvyšuje jen v případě, že existuje očekávání dosažitelnosti odměn (přítomnost v práci musí vést k dosažení žádoucích odměn)
- ❖ jsou nejasné vztahy mezi přesčasovou prací a absentismem, pozitivní relace mohou být interpretovány jako důsledek působení vyšších odměn za práci přesčas, případně jako kompenzace za ztracený výdělek v normální pracovní době.
- ❖ dvě studie experimentálně prokázaly snížení absentismu při zavedení skupinové prémie, vztahující se k vybraným ukazatelům přítomnosti v práci
- ❖ k rozporným nálezům se došlo při zkoumání vztahu mezi zesílenou kontrolou (detailní záznamy, striktní disciplinární řízení atd.) a absentismem. Autoři mj. uvádějí názor Nicholsona (Steers, Rhodesová, 1978, s. 399), který tvrdí, že tento postoj organizace neovlivňuje průměrné míry přítomnosti v práci a vede k méně početným, ale delším absencím
- ❖ flexibilní pracovní čas v průběhu týdne se nejeví jako užitečný prostředek redukce absentismu.

3. Skupinové normy: Dosažitelné nálezy potvrzují, že pokud skupinové normy zdůrazňují důležitost přítomnosti jako užitečnou pro efektivnost skupiny, pak lze očekávat nižší absentismus. Stejně platí i pro skupiny vysoce kohezivní. Skupinové normy však mohou mít i vliv škodlivý, a to v případě, že podporují občasný absentismus a trestají snahy o přesné dodržování organizačních pravidel k docházce na pracoviště.

4. Obecný vztah k práci: Výzkumy prokazují, že existují přímé pozitivní vztahy mezi silou vztahu k práci (pocitů morálních závazků k práci) a přítomností k práci. Hlavním tlakem

účasti je pravděpodobně přesvědčení jedince o pracovní aktivitě jako důležitém aspektu života, bez zřetele na povahu práce samotné.

5. Soulad cílů: Ochota pracovníků angažovat se pro uskutečnění cílů organizace je zpravidla spojena s nízkým absentismem (potvrzují např. Hammer, Landauová, Stern, 1981, s. 571), pokud nejsou cíle pracovníků orientovány mimo organizaci. (VTÍPIL, 1987, str. 38, 39)

Uspokojení v práci:

Tvoří významnou součást celého motivačního procesu. Je výrazem dílčích postojů pracovníka k práci a jejímu kontextu, hodnocení a prožívání různých aspektů práce a prostředí, vyjadřuje afektivní složku postojů, relativně konzistentní emocionální stav pracovníka, který lze chápat jako příčinu i důsledek motivovaného chování. Souhrn dílčích postojů k práci koresponduje s celkovým vztahem k práci, který je určen obsahem práce. Tím je stanovena i základní determinace pracovního uspokojení. (VTÍPIL, 1987, str. 38, 39)

3.2. Problémové jednání pracovníků

Problémové chování a jednání mezi pracovníky existuje od té doby, co začala ekonomika fungovat na základě určitých pravidel. Ve 20. století díky vývoji techniky a mezilidských vztahů bylo zapotřebí začít korigovat mezilidské vztahy tak, aby jedinci, kteří jsou slabší, nebyli silnějšími likvidováni, ale měli nad sebou určitou zákonnou ochrannou úpravu. Společenské chování i pracovní právo odrážejí pravidla mezilidských vztahů, které se velmi podstatně liší od primitivních biologických přístupů v přírodě, např. typu „silnější přežije“. Ve svém důsledku vede lobbying a další formy problémového jednání pracovníků k značným ekonomickým ztrátám a lidskému strádání ve firmě.

Roku 1958 přijala Mezinárodní organizace práce (ILO) „Úmluvu o zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání“. Tato iniciativa vedla postupně signatářské země k zakomponování problematiky diskriminace na pracovišti v různé podobě do svých pracovně právních ustanovení.

3.2.1. Šikana na pracovišti (mobbing)

Na začátku 80. let 20. století profesor Heinz Leymann zavedl termín mobbing. Mobbing je systematický, cílevědomý, opakovaný útok na určitou osobu minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku, který provádí jedna nebo více osob; využívá stupňujícího se nátlaku, nadměrné kritičnosti, zesměšňování a dalších intrik, jako jsou hmotné vlivy atd. Odhaduje se, že v zemích rozvinuté Evropy se v průběhu svého pracovního života stává obětí mobbingu každý čtvrtý pracovník.

Důsledky mobbingu jsou dvojí: psychologické a ekonomické. Mezi psychologické a zdravotní důsledky patří deprese, poruchy koncentrace a stavy úzkosti; může vyvolat i psychiatrické syndromy. Dlouhodobý neřešený mobbing může vyústit i v sebevraždu oběti. Velmi často mívá jednoznačné psychosomatické následky – poruchy srdeční funkce a krevního oběhu, bolesti hlavy, šíje, zad, kožní onemocnění, choroby zažívacího traktu apod. Ekonomické důsledky spočívají ve skutečnosti, že oběti mobbingu bývají velmi často celé týdny i měsíce v pracovní neschopnosti. Vedle těchto přímých pracovních výpadků vznikají i další ztráty, kdy šikanovaní kolegové sice nejsou v přímé pracovní neschopnosti, ale dlouhodobě podávají snížený pracovní výkon a vykonávají práci už jen podle nejjednodušších pokynů a bez vlastní iniciativy. Práce se pro ně stává nutným zlem, kterému se vyhýbají, a způsobují tak podniku další ztráty.

Mobbing, tedy psychický teror na pracovišti způsobuje především stres, přetížení, napětí, špatná organizace práce, či naopak nuda, nevytíženost (což umožňuje věnovat se pronásledování spolupracovníků, podřízených), špatné, nedůsledné řízení firmy, konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti.

Mobbing nejčastěji vzniká mezi osobami postavenými v hierarchii podniku na stejné úrovni. Na postavení v hierarchii závisí také zvolený druh mobbingu. Na nižších úrovních se častěji útočí na soukromý život oběti, na její osobnost, vlastnosti a zvláštnosti. Na vyšší úrovni se obvykle využívá systematického zatlačování do ústraní a znevažování výsledků práce a odborných schopností. Podobně se velmi často při šikanování obě strany omezují výhradně na své vlastní pohlaví. Šikana může být přímá či nepřímá, fyzická, a verbální nebo aktivní a pasivní, ale může být prováděna kombinací několika způsobů, a přitom je jen velmi těžko dokazatelná. (Pauknerová, 2006, s. 237, 238)

Psychickému týrání je v průměru vystaveno 10% zaměstnanců ve firmě. V českých podmínkách se jedná o více než 10% zaměstnanců. V severských zemích Evropské unie je vyšší počet výskytu mobbingu než v jižních státech EU. (Pauknerová, 2006, s. 238)

3.2.2. Šikana nadřízeným (bossing)

Šikana nebo mobbing na pracovišti mezi kolegy není jedinou formou negativní formy chování ve skupinách dospělých. Šikana a hrubé chování může být i ze strany vedení vůči podřízenému pracovníkovi, pak se jedná o bossing a jeho dokazování je také velmi obtížné. Mezi základní příčiny bossingu patří negativní vlastnosti vedoucího pracovníka, dále strach vedoucího pracovníka o pracovní pozici a často i žárlivost na schopného, vzdělaného pracovníka, který může představovat určitou hrozbu pro svého vedoucího. (Pauknerová, 2006, s. 239)

3.2.3. Alkoholismus a drogy na pracovišti

Všeobecně se akceptuje, že alkoholismus na pracovišti je problém. Faktem je, že v důsledku závislosti na alkoholu dochází v organizacích ke značným finančním ztrátám, do nichž se zahrnují: neodůvodněné absence, pracovní liknavost, snížená výkonnost, úrazy a havárie pod vlivem alkoholu, propuštění mnohdy vysoce kvalifikovaných pracovníků, na jejichž přípravu a výcvik byly vynaloženy nemalé prostředky. Alkoholismus se objevuje v organizacích na všech úrovních. Nejrizikovější skupinou jsou muži ve věku 35 – 55 let. (Štikar, 2003. s. 134) Také pravidelné užívání drog vede k vážným problémům na pracovišti. Vliv drog na chování bývá různý podle jejich druhu. Obecně se však může konstatovat, že počátek závislosti se projevuje markantními změnami na zevnějšku a chování. Je to zanedbávání vzezření, osobní hygieny a oblečení. Emocionální projevy bývají proměnlivé – euforii střídá apatie a deprese. Zhoršuje se psychosociální motorika, zpomalují se pohyby, častá je ztráta koncentrace pozornosti, dochází k zeslabení volního úsilí. (Štikar, 2003. s. 136)

Problémovému chování zaměstnanců je nutné včas předcházet vhodnými preventivními opatřeními.

3.3. Pracovní spokojenost příslušníků AČR

Obsah a charakter práce ve vojenském prostředí je dán neoddiskutovatelnou hierarchií. Práce se zabývá cíli s omezenou možností, ale cíle jsou jasné. Soustředí se na život, smrt, přežití, bitvu. (Adler, 2007, s. 449) Prostředí umožňuje zaměstnancům seberealizaci, sebeprosazení v tvůrčí i manažerské profesi. Ze strany zaměstnance je však nutné vědomí specifčnosti vojenského prostředí, kde je nutno se přizpůsobit omezením daným hlavně uvedenou neoddiskutovatelnou hierarchií. Součástí vojenského povolání je pravděpodobnost častých změn místa výkonu služby, účasti na dlouhodobém výcviku často v obtížných podmínkách a v současné době účast v zahraničních misích. Tyto okolnosti mají také velký vliv na rodinu vojáka.

Mzdové ohodnocení je u většiny vojáků motivačním faktorem pro službu v armádě. Znamená pro ně dobré zabezpečení rodiny, studia dětí. Tato motivace je velmi důležitá pro ochotu přijímat a přizpůsobovat se náročným podmínkám vojenské služby.

Pracovní perspektivy jsou v armádě vnímány hlavně z pohledu zvyšování si kvalifikace kurzy, školeními, jazykovými kurzy, studiem různých typů škol, seznamováním se s novou technikou.

Vedoucí pracovník, v armádním prostředí, nadřízený, má nenahraditelné místo v psychologické přípravě vojáků, v organizaci práce svých podřízených. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou upraveny vojenským řádem.

Spolupracovníci a jejich vztahy mezi nimi jsou v náročnosti vojenského povolání velmi důležité. Psychologická příprava je v armádních podmínkách zaměřena nejen na výcvik vojáka jako jednotlivce, ale i na upevňování vztahů ve skupině. Hlavními rysy psychologické přípravy jsou intenzivnost, nebezpečí a riziko, neočekávanost a strádání.

- ❖ Intenzivnost znamená postupné zvyšování fyzického zatížení, vytváření situací, v nichž se musí překonávat překážky a strádání (např. nedostatek tepla, neúplnost informací, zkracování časových norem, obtížné geografické a klimatické podmínky, činnost v ochranných prostředcích, nepřetržitá činnost ve dne i v noci aj.).
- ❖ Nebezpečí a riziko umožňuje překonávat nežádoucí citové stavy, zejména úzkost, strach a nejistotu (např. výbuchy, překonávání vodních překážek, jízda pod vodou a potápění, přejíždění vojáků v zákopech tanky apod.).

- ❖ Neočekávanost, znamená situace překvapení, způsobené novou neznámou situací.
- ❖ Strádání je možné vyvolávat nedostatečným uspokojováním základních potřeb (stravy, spánku, odpočinku, sociálních kontaktů aj.). (Vodrážka, 1994, s. 17)

Společné překonávání překážek takového náročného výcviku má velký vliv na krystalizaci upevňování vztahů ve skupině.

Organizace práce a fyzické podmínky práce většinou nejsou zdrojem pracovní nespokojenosti. Vyrovnávat se změnami podmínek práce a se změnami fyzických podmínek práce, je součástí vojenského výcviku a práce vojáka.

Úroveň péče o zaměstnance je v armádě na vysoké úrovni. AČR poskytuje vojákům z povolání zdravotní péči ve zdravotnických zařízeních. Prevence je realizována preventivními prohlídkami, umožněním rekreačních a rehabilitačních pobytů ve vojenských rekreačních a lázeňských zařízeních. Zaměstnanci mohou využívat příspěvky na rekreaci, kulturu a sport.

Léčba a péče o psychicky postižené válečné veterány závisí na závažnosti onemocnění. Mohou být léčeni ambulantně psychologem, v případě těžších případů na psychiatrickém oddělení lékaři-psychiatry. Úroveň psychologické péče poskytované veteránům k návratu do normálního života se příznivě odrazí ve snížení obav ostatních vojáků nasazovaných do válečných operací a jejich ochotě a motivaci bojovat.

Fluktuace v AČR je způsobována odchodem vojáků z povolání ze zdravotních důvodů v případě, že se jeho zdravotní stav zhoršil a neodpovídá již požadavkům pro službu v AČR, z důvodů neochoty změnit místo působení v případě přemístění vojenského útvaru nebo pokud služba v armádě nesplňuje představy, které měl voják při nástupu do armády.

4. Pracovní motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co vše by se mělo udělat pro dosažení vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to především věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším nástrojům motivování lidí jako jsou nejrůznější stimuly, odměny, vedení lidí a samotná práce, kterou vykonávají.

K vytvoření motivačního programu je třeba nejprve pochopit samotný proces motivace. Nejdůležitější teorie motivace přispívají k pochopení motivace pracovního jednání. Teorie motivace mohou v důsledku pomoci vysvětlit různé negativní stránky pracovního života – příčiny absencí, podvodů, odbývání práce. (Šupplerová, 2005, s. 74)

Cíle motivace pracovníků

Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které stojí před organizací i jejími vedoucími pracovníky:

- ❖ Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků ve prospěch organizace?
- ❖ Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- ❖ Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali v organizaci i v těžkých dobách?
- ❖ Jak získat do organizace schopné odborníky?
- ❖ Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu?

4.1. Motiv

Klíčovým pojmem motivačních teorií je „**motiv**“. Zcela jednoduše řečeno je to *důvod, pohnutka proto, abychom něco udělali*. Hovoříme o motivech určitého rozhodnutí nebo jednání – motivy odchodu z organizace, motivy pro změnu zaměstnání, motivy pro práci mimo pracovní dobu apod.

Motivy mají dvě složky:

a) energizující, které dodávají sílu a energii jednání lidí,

b) řídicí, které dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsoby a postupy, jak této věci dosáhnout.

Potřeba: Souvisejícím pojmem je pak **“potřeba“**. Potřeba znamená *určitý stav nedostatku*. Mezi potřebou a motivem je malý rozdíl a v praxi tyto pojmy často zaměňujeme. (Šupplerová, 2005, s. 74, 75). Postoje nelze ztotožňovat s motivací, ani ji nelze zjednodušeně interpretovat jako srozumitelné regulátory chování individua. Přesto postoje s autoregulací souvisejí, neboť reprezentují zkušeností organizované vztahy jedince k hodnotám. (Řehan, 2007, s. 15)

Motivace: Motivace je pak *iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb*. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté si člověk stanoví cíle, o kterých je přesvědčen, že uspokojují jeho potřeby a volí cesty a způsoby chování, od nichž očekává, že povedou ke stanovenému cíli. (Šupplerová, 2005, s. 74, 75)

4.2. Teorie motivace

4.2.1. Abraham Maslow

Mnohé organizace se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je záležitostí finanční. Ve 40. letech minulého století ale psycholog Abraham Maslow poukázal na řadu dalších motivů, které jsou důležité a které může organizace využívat, aniž by ji něco stály.

Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidského jednání je podle něj uspokojování potřeb. Maslow tak určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako **Maslowova pyramida** (nebo také Maslowova hierarchie potřeb).

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

a) *fyziologické potřeby:* potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití, zahrnují potřebu vody, vzduchu, potravy, klimatických podmínek, apod.

b) *potřeby jistoty a bezpečí:* zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistence nebezpečí nebo ohrožení.

c) *sounáležitost* (láska, přátelství): potřeba začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také potřeba dobrých vztahů k ostatním lidem.

d) *uznání a ocenění*: obsahuje sebeocenění, respekt a uznání ze strany ostatních (prestiž).

e) *seberealizace* (také sebeaktualizace): realizace potenciálu jedince, potřeba rozvíjet veškeré své schopnosti a dovednosti a stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Potřeby jsou podle Maslowa uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením nižší úrovně potřeb 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. (Šupplerová, 2005, s. 75, 76)

Pro organizace by využití této teorie znamenalo například následující aplikaci:

Fyziologické potřeby	dostatečné sociální vybavení, ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizik a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	dobrá perspektiva organizace, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna
Potřeba sounáležitosti	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k organizaci – kulturní akce apod.
Potřeba uznání a ocenění	systém finančních a nepeněžních odměn
Potřeba seberealizace	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

4.2.2. Clayton Alderfer

Alderfer podrobil Maslowovu teorii určité kritice a na základě nových poznatků redukoval stávajících pět úrovní potřeb na pouhé tři.

a) *Potřeby existenční* - veškeré materiální a fyziologické potřeby.

b) *Potřeby vztahové* - zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme.

c) *Potřeby růstové* – spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Na rozvíl od Maslowa, který tvrdil, že uspokojením potřeb jejich význam klesá a přesouvá se o úroveň výše, Alderfer tvrdí, že sice uspokojením potřeb existenčních a vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam zvyšuje. (Šupplerová, 2005, s. 76)

4.2.3. Frederick Herzberg

Herzberg provedl výzkum, na jehož základech formuloval svou **teorii motivace pracovního jednání**. Na základě svých výzkumů tedy Herzberg usoudil, že spokojenost a nespokojenost nejsou dvě stránky jednoho jevu, ale že se jedná o dva úplně odlišné jevy, které spolu vzájemně nesouvisejí.

- ❖ Faktory, které způsobují **nespokojenost** nazval **faktory hygienické neboli dissatisfactory**. Zařadil sem: pracovní pravidla, technické vedení, pracovní podmínky, vztahy s nadřízenými, vztahy ke spolupracovníkům, výdělek.
- ❖ Faktory, které způsobují **spokojenost** nazval **faktory motivačními neboli satisfactory**. Zařadil sem: výkon, uznání, práce samotná, růst, odpovědnost, služební postup, práce jako výzva.

Motivátory mají charakter faktorů vnitřních a souvisejí s obsahem práce.

Dissatisfactory souvisejí s vnějším charakterem práce, jsou tedy záležitostí kontextu práce.

I když byla a je Herzbergova teorie zajímavá, další výzkumy v této oblasti nepřinesly jednoznačné potvrzení jeho teorie. V každém případě ale Herzberg upozornil na to, že není možné zvyšovat motivaci pouze zlepšováním vnějších podmínek, tedy kontextu práce, ale že značný motivační potenciál leží především v úpravě vnitřních podmínek – v obsahu práce. (Šupplerová, 2005, s. 77)

4.2.4. Teorie X a Y Mc. Gregora

Významný představitel behaviorální teorie managementu. Předpokládal, že vývoj organizací se opoždí vlivem chybných představ o motivaci lidí. V této souvislosti srovnává **dvě koncepce organizace řízení** – konvenční teorii X a rozvojovou teorii Y.

- ❖ **Konvenční teorie X** předpokládá, že je třeba přimět lidi dělat to, co je pro úspěch podniku nutné, proto je hlavní pozornost upřena na metody řízení a kontroly.

Základní znaky teorie X: řízení je odpovědné za organizaci elementů produktivního podniku, jde o proces řízení jejich úsilí, motivování, modifikování jejich chování – bez tohoto zásahu by byli pracovníci pasivní, rezistentní vůči potřebám organizace, proto musí být ovlivňováni, odměňováni, trestáni. Výchozím předpokladem je, že člověk pracuje nejméně jak může, nemá ambice, nechce odpovědnost, je inherentně zaměřen na sebe, indiferentní vůči potřebám organizace, je od přirozenosti rezistentní vůči změně, má sklon k šarlatánství a demagogii.

- ❖ **Konvenční teorie Y** předpokládá, že lidé pracující v organizaci v současné době v podstatě již uspokojují své hmotné potřeby. Proto hmotná pobídka nemůže být stimulem, který podněcuje člověka k aktivnější práci.

Základní znaky teorie Y: řízení je odpovědné za organizování elementů organizace v zájmu nejen ekonomické teorie (teorie X), ale i sociálních cílů, lidé nejsou přirozeně pasivní atd. – stali se takovými v důsledku zkušeností s organizacemi, motivace, potenciály odpovědnosti jsou v lidech – jen musí být podněcovány a rozvíjeny, základní úlohou řízení je aranžování organizačních podmínek a metod tak, aby lidé mohli dosáhnout svých vlastních cílů a tím i cílů organizace.

Teorie motivace typu X odpovídají klasickým přístupům řízení (v zásadě), **teorie typu Y** přístupům sociálně psychologickým, empirickým, systémovým, procesním. **Typ X** můžeme rozeznat i u přístupů kvantitativních. (Vtípil, 2005, s. 20)

4.2.5. Victor Vroom: teorie Expektance (očekávání)

Zde již nesledujeme obsah motivace, ale další stránku motivace – **průběh**.

Podle teorie Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

1. Jeho úsilí musí být následováno *přiměřeným výsledkem*. Tato pravděpodobnost, že činnost, tedy výkon, přinese odpovídající výsledek se nazývá **expektance** – očekávání. Jinak řečeno, práce nemá být zbytečná.
2. Výsledek jeho činnosti musí být následován *odměnou*. Pravděpodobnost odměny se nazývá **instrumentalita**. Je to vlastně vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek práce by neměl zůstat bez povšimnutí.
3. Tato odměna musí mít pro pracovníka *význam*. Zde záleží na prioritě jednotlivých motivů pro konkrétního člověka. Význam určitého typu odměny pro pracovníka se nazývá **valence**. Pro někoho mají valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a okolí a pro dalšího třeba služební auto.

Teprve po splnění těchto podmínek dochází k zahájení činnosti a k jejímu pokračování.

Vroom byl přesvědčen, že sílu motivace lze dokonce pro danou situaci přesně vypočítat podle vzorce, který stanovil. (Šupplerová, 2005, s. 78)

Ve Vroomově expektanční teorii (z *latinského expech – očekávám, předvídám*) připadá klíčová role tzv. expektanci a tzv. valenci: $M = f(V \cdot E)$

V uvedeném vztahu představuje :

- ❖ „**M**“: úroveň motivace.
- ❖ Valence „**V**“: subjektivní hodnotu očekávaného výsledku, k němuž motivované pracovní jednání povede.
- ❖ Expektance „**E**“ znamená subjektivní očekávání (pravděpodobnost) konkrétního jedince, že dané pracovní jednání k očekávanému výsledku skutečně povede.

- ❖ **Pracovní činnost** je v této teorii chápána jako **činnost instrumentální**, tj. jako prostředek či nástroj (instrument) k dosažení pro člověka významné hodnoty.

Výše uvedený modelový vztah $M=f(V.E)$ lze interpretovat takto: umožní-li člověku určitá pracovní činnost dosažení pro něj přitažlivé hodnoty (například pracovního postupu), tj. bude-li se valence blížit maximální hodnotě „1“ a bude-li se současně expektance (očekávání), že daná činnost skutečně k postupu povede, blížit rovněž „1“, pak i motivace bude vysoká; bude se blížit hodnotě „1“ – maximu. (Provazník et al., 1997, s. 203)

4.3. Jaké jsou skutečné motivy

Mnoho organizací se domnívá, že jedinou motivací pro pracovníky jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není jediným prostředkem motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku tolik nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí, potěšení ze svých zájmů a zálib. *Pro organizace je proto důležité, aby znala motivy svých pracovníků a tímto přispívala k úspěšnosti práce.*

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům

- ❖ **Peníze** – jsou významným motivem a pokud má organizace zaměstnance silně orientované na finance a má tyto finance k dispozici, pak jsou tyto schopni udělat téměř cokoli.
- ❖ **Osobní postavení** – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit, prestiž a pocit určité pýchy z dosaženého postavení. Takto motivovaný člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení.
- ❖ **Pracovní výsledky, výkon** – jsou důležitou motivací z hlediska organizace. Lidé, kteří mají svou práci rádi a snaží se v ní vyniknout, jsou hnacím motorem organizace.
- ❖ **Přátelství** – pro lidi motivované potřebou přátelství je nejdůležitější atmosféra na pracovišti. Mnohem více než pracovní výsledky nebo peníze jim záleží na přátelských vztazích.
- ❖ **Jistota** – lidé zaměřeni na jistotu netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí mít svou jistotu.

- ❖ **Odbornosti** – je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj.
- ❖ **Samostatnost** – sem můžeme zařadit lidi, kteří nad sebou jen těžko snášejí někoho nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a udělat vše po svém.
- ❖ **Tvořivost** – nebo také kreativita, tedy potřeba vytvářet stále něco nového. Takový člověk má rád práci, při které může vymýšlet nové věci.

Pokud tedy má organizace své pracovníky dobře motivovat, musí pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. (Šuplerová, 2005, s. 79)

4.4. Proč jsou lidé demotivováni

Činnost, aktivita způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeb. Často se ale při uspokojování potřeb mohou vyskytnout překážky – bariéry, které člověku brání v uspokojení svých potřeb a dosažení cíle svého snažení. Neuspokojením potřeby důsledkem určité nepřekonatelné překážky vzniká **frustrace**. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, kterou má již naplánovanou a dlouho se na ni těšil.

Co vše může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků

- ❖ nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- ❖ nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- ❖ chaos nebo špatná organizace práce,
- ❖ nespravedlivé odměňování,
- ❖ nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- ❖ nezasloužená kritika,
- ❖ hrubé jednání nebo zesměšňování,
- ❖ pokažení dobré práce na dalším pracovišti,
- ❖ nezájem vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,

- ❖ přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- ❖ nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných spolupracovníků,
- ❖ nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.

Pokud nedokáže organizace své pracovníky efektivně motivovat, neměla by je alespoň demotivovat. (Šupplerová, 2005, s. 79, 80)

4.5. DESATERO MOTIVACE

- ❖ Vytvářejte pozitivní motivační role – seznamujte zaměstnance s cíli podniku a útvaru, se strategií, ved'te je k identifikaci s podnikem a ke službě zákazníkovi.
- ❖ Zajistěte měření individuálního a skupinového výkonu.
- ❖ Zajistěte vazbu odměny zaměstnanců na individuální a skupinový výkon.
- ❖ Stanovte požadovanou normu výkonu a prosad'te ji jako sdílenou úroveň výkonu pro celou skupinu.
- ❖ Výkon hodnot'te každý den, týden, měsíc i rok.
- ❖ Zaved'te soutěž mezi jednotlivci a skupinami.
- ❖ Netolerujte průměrný a podprůměrný výkon jednotlivců a skupin a zajistěte, aby ho netolerovali zaměstnanci mezi sebou.
- ❖ Nízký výkon ihned projednejte a odstraňte jeho příčiny.
- ❖ Pomozte zaostávajícím.
- ❖ Buďte netolerantní k zaměstnancům, kteří dlouhodobě nebo opakovaně nedosahují požadované úrovně výkonu – rozlučte se s nimi. (Šupplerová, 2005, s. 80)

4.6. Motivace v psychologii organizace

Existují **základní tři roviny**, ve kterých je nezbytné hledat odpověď na danou problematiku:

- ❖ Rovina nezbytných způsobů chování efektivního fungování organizace,
- ❖ Rovina definování motivačních vzorců a jejich využití v organizačních jednotkách,
- ❖ Rovina podmínek, za kterých lze aplikovat určité vzorce motivace, aby bylo vyvoláno žádoucí (pro organizaci) chování. (Vtípil, 2005, s. 47)

4.6.1. Formy chování a jednání

1. Zapojení do systému a setrvání v něm:

- ❖ nábor
- ❖ nízký absentismus
- ❖ vysoká stabilizace

2. Závislé chování, plnění rolí v systému:

- ❖ plnění nebo překračování kvantitativních standardů činnosti,
- ❖ plnění nebo překračování kvalitativních standardů činnosti.

3. Inovační a spontánní chování (chování jdoucí „za vyžadovanou roli“):

- ❖ kooperativní jednání,
- ❖ jednání chránící systém nebo subsystém,
- ❖ tvůrčí návrhy týkající se zlepšení organizace,
- ❖ sebevzdělávání ve spojení s vedlejšími závazky v organizaci,
- ❖ vnitřní podnikatelská aktivita,
- ❖ vytváření příznivé atmosféry v externí komunitě organizace.

Jednoduše řečeno: organizace by měla přijmout takového pracovníka, který bude vykazovat pozitivní vztah k práci, vysokou identifikaci s organizací, překračovat svou roli jak v kvantitě, tak v kvalitě práce, resp. bude v jednom nebo více směrech iniciativní.

Základem pro výše uvedené chování a jeho vytváření, resp. realizaci jsou určité motivační vzorce.

4.6.2. Motivační vzorce

A. Podřízení se legální autoritě.

B. Akceptace široké škály odměn (instrumentální satisfakce, vnější motivace).

C. Uplatnění seberealizace (dosahování uspokojením základě uplatnění schopností, dovedností, tvořivosti).

D. Internalizace s organizací (soulad hodnot jedince a organizace).

Kromě A jsou motivační vzorce B, C, D volně napojovány na výše uvedené formy chování.

Některé účinky motivačních vzorců:

A. Legální autorita: organizační právní kontrola není nejefektivnějším způsobem pro udržování lidí v práci a pro stabilizaci. Lpění na právních předpisech omezí absentismus, ale zvedne fluktuaci. Výkonnost se zpravidla pohybuje na hranici minima normy. Výhodou je jasnost předpisů a pravidel, jasnost požadovaných vzorců chování. Silným negativem je absence iniciativy.

B. Odměňování: hlavním činitelem efektivnosti odměňování je atraktivnost různých forem a druhů odměn. Rozlišují se odměny individuální (za vysokou výkonnost, postup jako odměna, mimořádné prémie za pomoc organizaci atd.) a odměny organizace (dostávají je všichni, kteří podávají standardní výkony – rekreace, příplatky na dopravu, stravu atd). Reálné je individuální diferencování odměn u relativně samostatně a nezávisle pracujících a tam, kde je přínos měřitelný. Pak musí být splňovány tři podmínky:

- ❖ odměny – prémie musí být výrazně přijímány jako dostatečné, aby to vyvolalo konečné úsilí po jejich získání,
- ❖ musí být vnímány jako bezprostředně spjaté s vyžadovanou úrovní plnění úkolů.

- ❖ musí být uznány za spravedlivé většinou členů skupiny (organizace) včetně těch, kteří je nedostávají.

Individuální diferencování premií lze těžko zavádět tam, kde jsou pracovníci na sobě technologicky (kooperující) závislí – práce jednoho tam závisí na tom, co dělají jeho spolupracovníci. V těchto případech je rozumnější prémiování skupinové. Ani to však není ideální (najdou se pracovníci, kteří překračují normy výkonu stanovené neformálně skupinou...konflikty). Více jsou pracovníky akceptovány povýšení do jiné kategorie (do vyšší platové třídy) odměn. To už je však zase příliš formální stimul pro efektivní motivaci. Z hlediska stabilizace v organizaci se jako nejefektivnější jeví odměny organizace (systémové), tj. ty, které dostávají prakticky všichni. Pracovníci zde srovnávají svůj plat a své odměny se stejnými profesemi či funkcemi v jiných organizacích. V případě, že jsou na tom lépe, má daná úroveň odměňování stabilizační účinek a naopak. Obecně je diferenciací odměňování žádoucí, musí však být volena v organizaci tak, aby se jevila většině pracovníků spravedlivá a neponižující či urážející jejich občanská aj. práva. Odměnami vyvolaná vysoká motivace vyvolenců (favoritů) nestojí za nechuť a pasivitu ostatních, kteří zůstali v autu.

C. Seberealizace: V praxi najdeme využití tohoto vzorce u schopných manažerů (**seberealizace**) a vysoce kvalifikovaných řemeslníků, trvalá motivace vnitřního charakteru, uspokojení z práce samotné, nízký absentismus povahy spíše vynucené objektivními okolnostmi (nemoc).

D. Internalizace: typ motivace umožňující, resp. dávající pracovníkovi prostor, aby pracoval v nadstandardech, může jít o identifikaci s organizací, její částí či určitým vedoucím. Dána z jisté míry socializace jedince (zpravidla jsou internalizovanými jedinci ti, kterým se prací v určité profesi a v určité organizaci splnil životní sen dlouhodobě naplňovaný), možností podílet se na rozhodování, hodnotou (statusem) práce. Vazba jedince na organizaci převážně emocionální, doprovodné účinky: vysoká produktivita, inovační snažení, spontánnost produktivního jednání, nízký absentismus a fluktuace. (Vtípil, 2005, s. 47, 48)

4.7. Řízení pracovní motivace, motivační programy:

4.7.1. Organizační stimuly

Stimulace k práci:

Podstatou stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka – pracovníka, jeho potřeby a zájmy, v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník v podstatě dva cíle:

- ❖ **podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem;**
- ❖ **další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností aby pracovní výsledků.**

V řízení organizací se postupně, ale stále výrazněji uplatňuje snaha systematicky ovlivňovat pracovní ochotu, usměrňovat motivaci lidí k práci. Tento postup je objektivně nezbytný především z hlediska zabezpečení dlouhodobé, nejen ekonomické prosperity.

Stimulování pracovníků prolíná veškerou řídicí činností vedoucího. Vždyť se jedná o vedení lidí – jednotlivců i celé pracovní skupiny – k optimálnímu pracovnímu výkonu, ke zvyšování kvality i produktivity práce, k pracovní iniciativě, ke kooperaci v pracovní skupině apod.

Základním předpokladem účinného stimulovalání je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. To předpokládá především, že každý manažer (řídicí pracovník) bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát.

Obecně platí, že čím je společnost všestranně (nejen ekonomicky, ale např. i kulturně) vyspělejší, tím větší je rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení. Cílovým požadavkem vyspělé moderní společnosti s ohledem na inventář stimulačních činitelů je, aby se zařazení člověka ve společenském procesu práce stalo jednou z jeho klíčových hodnot. Toto je možné dosáhnout mimo jiné také systematickým působením na pracovní činnost i osobnostní profil pracovníků na základě

průběžného a cílevědomého obohacování práce a uplatňování různých stimulujících činitelů. (Provazník et al., 1997, s. 203 – 205)

Původní a jediný prostředek motivování práce v organizacích, tj. **mzda, plat, prémie** atd. doznal od začátku století podstatného rozšíření do pestré variety systému pracovních pobídek. Varieta systémů pobídek je založena na předpokladu existence a vlivu tzv. organizačních stimulů, což jsou teoreticky všechny pobídky, jež mohou stimulovat k práci převážnou většinu pracovníků. Stimuly jsou vlastně očekávané motivy pracovní činnosti, které mohou pracovníka podněcovat jak z hlediska jeho výkonnosti, tak např. z pohledu upevňování jeho vztahu k organizaci. Z hlediska organizace mají tyto stimuly **charakter odměn organizace**, využitelných jako nástroje pro posilování a udržování motivace směrem k organizaci. (Vtípil, 2005, s. 49)

4.7.2. Motivační programy

Khól na počátku 80. let rozeznává řadu těchto organizačních stimulů a současně formuluje tyto pobídky ve smyslu druhů motivačních programů.

Základní druhy motivačních programů jsou podle Khóla tyto:

- ❖ společenské pracovní prostředí
- ❖ postavení pracovníka v organizaci
- ❖ peněžité odměňování
- ❖ peněžité sankce
- ❖ společenské uznání
- ❖ povaha vykonané práce
- ❖ pracovní režim
- ❖ činitelé situačního rázu

Společenské pracovní prostředí je představováno zejména stylem vedení. Motivační programy představují základní podmínky žádoucí pracovní motivace, které musí být tvořeny v každé organizaci jako pozitivní pracovní podmínky. Vyjadřují komplex motivů pro všechny zaměstnance.

4.7.3. Plány sociálního rozvoje pracovníků organizace

Výše uvedené motivační programy jsou zpravidla obsaženy v tzv. **plánech sociálního rozvoje pracovníků organizace**, koncipovaných v našich podmínkách na základě sovětských zkušeností od 70. let. Vysoká míra jejich obecnosti snižovala většinou účinnost jinak celkem racionálního záměru. Zejména převádění těchto programů do malých skupin, resp. jejich vázání na motivaci jednotlivců bylo problematické. V západní literatuře jsou tyto snahy známy pod pojmem social planning, resp. pod užším pojmem management by motivation (řízení motivace).

Management motivace a většina koncepcí jsou obvykle formulovány jako pragmatické postupy, vycházející převážně z kognitivně či behaviorálně orientovaných psychologických výkladů o lidské pracovní motivaci. Koncepce kolísající mezi tendencemi od prosté manipulace s lidskou motivací až k vytváření prostoru pro to, aby se jedinec motivoval v práci sám. Poslední koncepce kladou větší důraz na samostatnost, zodpovědnost, vlastní iniciativu a egosložky pracovníka, na to, že lidé mají zájem na spolurozhodování, na reprezentaci vhodného stylu vedení ze strany vedoucího, na prohlubování odbornosti v práci, na dalším funkčním růstu, na rozšiřování podnětů, které vycházejí z vlastní práce atd. (Vtípil, 2005, s. 49)

4.7.4. Druhy řízení

Nakonečný (1992, s. 23 – 248) prezentuje **několik druhů řízení** tak, jak se postupně v historii vyvinuly a které mají platnosti jak celoorganizační, tak v malých skupinách:

1. Management by objectives:

Metoda řízení lidí založená na stanovování konkrétních cílů. Princip metody je formulován takto: prostřednictvím konkrétně daných cílů (množství, času, výdělků) se mohou pracovníci sami ve své práci stále kontrolovat. Tvorba cílů je zejména záležitostí

dialogu vrcholového vedení s představiteli nižších úrovní tak, aby se odstranily případné disproporce a zajistila reálná možnost jejich plnění. Organizační cíle jako východisko plánování jsou v podstatě dvojího druhu – obecné a specifické.

Obecné cíle: maximalizace zisku, ekonomického růstu, příjmů, vysoká kvalita služeb

Specifické cíle: minimalizace ztrát, maximalizace zisku z jedné konkrétní akce, maximalizace vlastního kapitálu, inovační cíle atd.

Řízení podle cílů je jako metoda připisována Druckerovi. Kromě obecných a specifických cílů můžeme rozeznávat v organizaci cíle týkající se funkčních míst a cíle individuální (ty, které se týkají rozvoje kvalifikace pracovníka, rozšíření jeho odbornosti, resp. cíle spjaté s úkoly funkčního místa: např. vypracovat projekt konkrétní akce, určitou činnost – např. vyhledávání talentů pro nějaký obor ukončit do jistého termínu atd.)

2. Management by delegation:

Přenesení určitých odpovědností na pracovníka z vedoucího, manažera. Problém přenesení spočívá v tom, že ne vždy se podaří přesně odpovědnost specifikovat. Druhým problémem je zpravidla nedostatek pravomocí, který jde obvykle s přijatou či rozšířenou odpovědností.

3. Management by exception:

Vedení prostřednictvím regulace zvláštních případů. Metoda založená na rozlišení rutinních a výjimečných úkolů – vedoucí by se zabývali jen výjimečnými (pravé rozhodování), spolupracovníci či zástupci rutinními úkoly (nepravé, opakované rozhodování).

4. Management by information nebo management by communication:

Principem metody je rozšířená informační politika organizace s orientací na komunikační oblasti, které vyžadují vyšší informační přísun. Orientace na komunikační oblasti, které vyžadují vyšší informační přísun. Orientace na komunikační oblasti znamená rozdělování specifických informací nutných pro činnost oblastí (např. pro oblast personálního řízení, pro výrobní úsek, pro obchod a marketing, pro technický úsek či jeho další útvary atd.).

5. Management by participation:

Aplikaci metody lze vidět nejméně ve dvou rovinách:

a) v rámci malé skupiny účast spolupracovníků na rozhodování, používání buď soustavně u určitých skupin rozhodování nebo v situacích, kdy vedoucí akutně využívá odborných znalostí podřízeného na to, aby neučinil chybné rozhodnutí

b) systémová (organizační) participace, označovaná jako participace zaměstnanců na zisku (ztrátě), rozhodování a na vlastnictví. Poslední vývojovou tendencí jsou zaměstnanecké akcie, tzv. systém ESP

Několik praktických zásad participačních systémů:

- ❖ vytvořit takové podmínky, aby se pracovník cítil a choval jako podnikatel nebo podnikatelsky uvažující zaměstnanec,
- ❖ vytvořit v organizaci takovou situaci, při které bychom maximálně sblížili okamžik aktivizace s okamžikem rozhodování. Pracovník musí být stimulován v okamžiku, kdy rozhoduje, ne až po skončení činnosti,
- ❖ stimulační působení musí být diferencováno podle jednotlivých pracovníků, aktivita musí být cílevědomě vyvolávána a usměřována,
- ❖ pracovní skupiny musí mít právo hospodařit s celou částkou vytvořených zdrojů, nikdo jiný nesmí rozhodovat o disponibilních prostředcích, které vytvořila určitá skupina (zásada vlastníka přenesena dovnitř organizace),
- ❖ základem řízení je aktivizační systém, kterému se podřizuje vnitropodnikové řízení, musí být jednoduchý, pochopitelný pro všechny.

6. Management by teaching:

Princip celoživotního učení a vzdělávání zaměstnance firmy, kariérová dráha pracovníka uvnitř organizace, důraz na potřebu seberealizace pracovníka.

7. Management by innovation:

Vedení podporou tvořivosti. Tvořivost jako předpoklad inovací a zdroj růstu osobnosti. Souvisí s humanizací práce, evalvací a zpevněním sebevědomí, s principy

tzv. vertikálního obohacení práce (rozšiřování obsahu práce na základě postupu pracovníka do vyšší pracovní třídy).

Do management by innovation spadá i tzv. job station (plánování změn pracovního místa se záměrem snižování monotónnosti práce jedinců), job enlargement (rozšíření úkolů v rámci jednoho pracovního místa), job enrichment (obohacení úloh – práce je rozšířena nejen v horizontální, ale i ve vertikální rovině – např. plánování a kontrolu výsledků práce), částečně autonomní pracovní skupiny (malé, sebeřídící se skupiny bez vedoucího, vše rozhoduje skupina, silná job station... koncept se neuplatnil ... skupiny měly problém se stanovením mezd, byly náročnější na odměny atd.), paternalistická metoda (úroveň výkonu, resp. motivace k výkonu je přímo úměrná spokojenosti s prací – koncept vycházející z poněkud méně platného předpokladu; organizace v daném případě dělá vše pro pracovníky ... co jim na očích vidí ... odměňuje je za vše, co udělají navíc: otcovský přístup uplatňovaný zejm. v Japonsku; paternalismus v našich podmínkách obecně podmiňuje vlastní aktivitu pracovníků). (Vtípil, 2005, s. 49 - 51)

Výše uvedené druhy v poslední době u renomovaných západních společností nahrazovány komplexnějším, empiricko-pragmatickým přístupem, založeným na vedení podle situace. Základem pro stanovení přístupu k řízení ze strany vedoucího je znalost potřeb a hodnot spolupracovníků, jejich vzájemných vztahů, cílů, znalost technologických, obchodních atd. možností pracoviště. Pro zvyšování a udržování motivace se používají následující **základní čtyři operativní nástroje**:

- ❖ **Odpovědnost:** nesmí být mimo úroveň kvalifikace, má být doprovázena pohotovostí k riziku, radostí s experimentování a dalším vývojem. Odpovědnost bez odbornosti je zátěží, nikoliv motivačním činitelem.
- ❖ **Odměňování:** bere se v nejširším měřítku – vyhlídka na odměny je motivující. Nejde jen o peníze, ale i o přístup k informacím, k spoluúčasti na rozhodování. Odměny jsou potvrzením individuální hodnoty, mají být spravedlivé, diferencované podle výkonu.
- ❖ **Odůvodnění:** pracovníci musí znát důvody požadavků, které na ně klade organizace (vysvětlení požadavků – proč), zvláště v situacích jejího poklesu, krize.

- ❖ **Vztahy:** usilování o harmonické vztahy horizontálně i vertikálně, snaha o udržování sociálního smíru, o dobrou sociální atmosféru, rozvoj individualit by neměl probíhat na úkor rozvoje interpersonálních vztahů.

V zásadě jde o vytvoření vhodného prostředí pro motivaci lidí se zdůrazněním vnitřních motivátorů a při využití, pokud je to nezbytné, stimulů vnějšího charakteru. Proces vytvoření prostoru pro motivaci vyžaduje komplexní přístup interdisciplinárního charakteru v organizaci, resp. osvětovou činnost na takové úrovni, která dá manažerům a vedoucím poznatkovou základnu pro samostatné vytváření prostoru pro motivování i pro samotné vnější motivování pracovníků. (Vtípil, 2005, s. 51)

4.8. Motivační faktory v AČR

Práce v armádě nabízí především dobré platové podmínky, tedy peníze, a to je velmi silným motivačním faktorem. Tyto podmínky jsou ještě posíleny pobíráním příspěvku na bydlení a zvýhodněnými podmínkami pro rodinné rekreace v dobře vybavených rekreačních střediscích armády. Armáda nabízí také velmi dobré zdravotní zabezpečení a možnosti sportovního vyžití, příspěvky na stravování a pod.

Finanční motivace však není pro mnohé jediným motivačním činitelem. Pro někoho je důležité dosažení i určitého postavení, hodnosti, jiný naopak netouží po vyšším postavení, ale má radši stálejší práci na jednom pracovišti. Mnoho vojáků má svou práci rádo a snaží se o dosažení dobrých výsledků, dobrého výkonu, pro pocit uspokojení a radosti z dobře vykonané práce. Pro mnohé vojáky je důležitým motivačním faktorem získávání vyšší odbornosti ve svém oboru absolvováním odborných kurzů, stáží, dálkovým studiem na středních nebo vysokých školách.

V životě vojáků v AČR hraje důležitou roli kamarádství a přátelství a také samostatnost a tvořivost a to jak v běžném životě, tak především v náročných zahraničních misích.

5. Dosavadní stav bádání v oboru

Dosud nebyl vztah atmosféry ve skupině a pracovní spokojenosti v AČR zkoumán.

V příručce Škály skupinové atmosféry (SA) T – 134 vydané Psychodiagnostickými a didaktickými testy, n. p. Bratislava je uvedena analýza věnovaná vztahům SA k preferovanému stylu vedení (zjišťovaná metodou NmUS/RP). Byly zde porovnávány vztahy v kolektivech s různou úrovní rozvoje. Z výsledků vyplynulo, že nejvíc rozvinuté kolektivy vedli vedoucí, kteří jsou výrazněji zaměřeni na osobní vztahy mezi lidmi, dělali menší rozdíly mezi svými podřízenými pokud jde o osobnostní charakteristiky a zároveň v těchto kolektivech panovala lepší skupinová atmosféra. Pozoruhodný je i trend korelací: čím výše skórují vedoucí v NmUS, tím lépe se hodnotí SA i v jejich kolektivech, to se zvýrazňuje směrem k nejnižší hodnocené skupině. Tyto vztahy se mohou promítat také do výkonnosti kolektivů, ale i do spokojenosti pracovníků.

V této příručce je poukazováno na důkaz, že úroveň skupinové atmosféry souvisí s mírami pracovní spokojenosti. Mistrům z chemického podniku kromě škály skupinové atmosféry administrovali i škálu NmUS, tři míry pracovní spokojenosti (dvě dotazníkové, týkající se rozmanitých aspektů vykonávané práce a přímou otázku o spokojenosti v daném zařízení, na kterou respondenti odpovídali volbou stupně od 1 po 9 na škále od velmi nespokojený po velmi spokojený. Zároveň se zjišťovala řada demografických faktorů (věk, pohlaví, vzdělání, délka vykonávané funkce, stav, plat, velikost řízené skupiny) a tvořivá motivace. Byly zjištěny všechny míry významné korelace se všemi mírami pracovní spokojenosti. To znamená, že spokojenější mistři hodnotili skupinovou atmosféru ve vlastních kolektivech výše. Pozoruhodné je zjištění významného pozitivního vztahu mezi SA a velikostí kolektivu.

K zajímavým výsledkům se dospělo ve studii v horolezeckém oddíle ve kterém po vystupňování konfliktů došlo ke krizové situaci, která se vyřešila oddělením části skupiny a založením nového oddílu. V průběhu rozhodnutí o rozchodu se administrovala škála SA a později opět, po dvouměsíční činnosti nově utvořeného oddílu. Ukázalo se statisticky

významné zvýšení hodnocení SA proti krizové situaci. Porovnání SA u starých a nových členů skupiny ukázalo, že skupinová atmosféra v krizové situaci je vnímaná stejně všemi členy, bez ohledu na délku jejich působení v kolektivu. (Příručka ŠSA, nedatováno, s. 14, 15)

Dosud nebyl také v AČR zkoumán názor na pracovní spokojenost, spokojenost v oblasti materiálního zabezpečení a seberealizaci v souvislosti s příslušností k věkové skupině podle délky služby v AČR do tří let a nad tři roky.

6. Vymezení problematiky magisterské práce a stanovení cíle práce

6.1. Popis problému

Úkolem je najít odpověď na otázku, zda se projevuje závislost aspektů pracovní spokojenosti na sociální atmosféře ve skupině u příslušníků AČR a mezi kterými složkami vztah existuje a zda existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení možností seberealizace, pracovní spokojenosti a materiálního zabezpečení mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží více než tři roky.

Analýzou teoretických poznatků jsme dospěli k závěru a předpokládáme, že takové vztahy opravdu existují. K tomu bylo nutno:

- ❖ Stanovit výzkumný vzorek,
- ❖ Identifikovat soubor působících proměnných, přesně je zmapovat a vymezit, co působí a hraje rozhodující roli, v čem spočívá podstata a charakter těchto proměnných,
- ❖ Jakým způsobem analyzovat zkoumaný jev,
- ❖ Popsat podmínky a okolnosti vzniku, fungování zkoumaného problému, kdy vzniká, kdy se rozvíjí, kdy působí.

6.2. Cíl práce

Cílem provedeného výzkumu bylo změřit stanovené proměnné a zjistit jejich vzájemný vztah.

6.3. Stanovení hypotézy

Ověřovaná hypotéza je stanovena takto:

Vzhledem k výše uvedené problematice předpokládáme, že existuje závislost aspektů pracovní spokojenosti a sociální atmosféry ve skupině.

Předpokládáme, že existují statisticky významné rozdíly v hodnocení pracovní spokojenosti mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a více než tři roky.

Předpokládáme, že existuje vztah věku a délky služby v armádě s pracovní spokojeností (jednotlivými položkami DPS).

Předpokládáme, že existují statisticky významné rozdíly v pohledu na možnosti seberealizace měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží více než tři roky.

Předpokládáme, že existují statisticky významné rozdíly v pracovní spokojenosti měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží více než tři roky.

Předpokládáme, že existují statisticky významné rozdíly v pohledu na oblast materiálního uspokojení měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží více než tři roky.

6.4. Způsob získávání dat

Potřebná data byla získána u ■■■■ ženíjního praporu v ■■■■ hromadnou administrací dotazníkových metod.

Tento vojenský úvar v posledních několika letech neprocházel reorganizací. Pracovní skupiny byly stabilizované a vhodné pro tento výzkum.

Pro výběr vzorku byla zvolena metoda jednoduchého náhodného výběru. Výběr prvků probíhá na základě náhodnosti, kde pravděpodobnost výběru kteréhokoli prvku se rovná pravděpodobnosti výběru kteréhokoli jiného prvku. Všichni vojáci měli možnost se výzkumu účastnit. O výběru rozhodlo náhodně zvolené datum a nedostavili se pouze ti, kteří byli v celodenních směnách, odpočinek po celodenní směně, na služební cestě nebo se účastnili zahraniční mise. Vzhledem k počtům příslušníků praporu se jedná o reprezentativní vzorek.

7. Popis a charakteristika vzorku

Vzorek zahrnoval celkem 99 respondentů. Někteří respondenti nevyplnili svůj věk, z tohoto důvodu je u tabulek výpočtů uvedeno 77 respondentů. Jednalo se výhradně o muže, vojáky z povolání ve věku od 19 – 44 let, bez rozdílu hodnosti, funkčního zařazení, délky služby, rodinného stavu či počtu dětí. Vzdělání: střední s výučním listem, střední odborné s maturitní zkouškou, střední všeobecné s maturitní zkouškou, vyšší odborné s titulem DIS, vysokoškolské s titulem BC, vysokoškolské s titulem Ing. Vzdělání i věk je u výběrového souboru v poměrech jako u celkové zkoumané populace. Ve vzorku jsou zastoupeni pouze muži vzhledem k jejich početní převaze.

Časový rozdíl mezi vojáky sloužícími do tří let v AČR a sloužícími nad tři roky, je vzhledem k pouze několika nástupním termínům v roce, dostatečně velký pro zajištění objektivitu vzorku.

Vzorek zahrnoval pouze příslušníky [REDACTED]. ženijního praporu v [REDACTED].

8. Použité metody a způsob zpracování dat

Pro účely práce byly zvoleny dotazníkové metody **Škála skupinové atmosféry (SA) T-134**, Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p. Bratislava (nedatováno) a **Dotazník pracovní spokojenosti T-193**, Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p. Bratislava 1982 a **Dotazník zjišťování struktury a dynamiky životní spokojenosti, frustrogenních životních podmínek a situací „DUSIN“, DIAROS, Praha 2001.**

Škála skupinové atmosféry

Metoda SA představuje reliabilní a validní nástroj na měření skupinové atmosféry. Je pohotovou pomůckou, která se lehce administruje a vyhodnocuje. Je možné ji použít samostatně v sociálně-psychologických průzkumech. Není vázaná na specifickou oblast – je využitelná na měření skupinové atmosféry v kolektivech z oblasti práce, sportu nebo jinde, kde se stanovené cíle dosahují integrovaným skupinovým úsilím.

Škála SA je založená na principu sémantického diferenciálu. Od probandů se vyžaduje, aby popsali atmosféru ve své skupině v sérii deseti bipolárních adjektiv, škálovaných osmi stupni.

Administrování a vyhodnocování škály je velmi jednoduché a časově úsporné. Lze ji podávat individuálně nebo i skupinově, jako v našem případě. Výsledek tvoří součet označených škálových hodnot, který zaznamenáváme do okénka HS v záznamovém archu a k tomuto skóre přiřepíme příslušnou hodnotu, kterou vyhledáme v části Normy (Normalizované hodnoty jsou uvedené v percentilech i ve stenech).

Úroveň skupinové atmosféry /HS/ může nabývat teoreticky hodnoty od 10 do 80 bodů. Čím je získaná hodnota vyšší, tím lepší skupinovou atmosféru vyjadřuje. Při vypočítávání průměrných hodnot ze skóre jednotlivců v rámci skupin se doporučuje vypočítávat zároveň i variabilitu skóre (variační koeficient se získá dosazením směrodatné odchylky do zlomku jako čítelel a průměr jako jmenovatele a násobí se 100 – podle velmi hrubého pravidla ukáže variační koeficient vyšší než 50% silnou nesourodost ve statistickém souboru, což v našem případě může poukázat na významnou inkonzistenci v hodnocení skupinové atmosféry jejími jednotlivými členy).

Dotazník pracovní spokojenosti

Sledování pracovní spokojenosti má pevné místo v pracích psychologů v systému práce s lidmi v různých organizacích. Metoda DPS, se stala vhodnou metodou na zjišťování pracovní spokojenosti a umožnila psychologům, sociologům a pedagogům odhalit zdroje pracovní spokojenosti v konkrétních podmínkách vlastního pracoviště.

Metoda má v první řadě zjišťovací charakter, a nejvhodnější je, použít ji v hromadných výzkumech sociálně-psychologického nebo sociologického charakteru. Lze ji použít i při „individuálním“ přístupu, kdy může poskytnout údaje o postojích zaměstnance k podmínkám práce a míře i zdrojům jeho spokojenosti, resp. nespokojenosti.

Výsledky získané použitím tohoto dotazníku mohou poskytnout cenné informace o úrovni jednotlivých faktorů práce a pracoviště i pracovních podmínek, pozitivizaci postojů pracovníků a zvyšování jejich spokojenosti prostřednictvím vhodných úprav. Lze tedy konstatovat, že jeho použitím se získají cenné poznatky nejen pro konkrétní práci s lidmi, ale i pro celkový systém personální práce.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců je zaměřený na sledování míry pracovní spokojenosti a jejich determinant u „řadových zaměstnanců“ t.j. těch, kteří nejsou ve vedoucích nebo řídicích funkcích.

Umožňuje získat:

- ❖ přehled o hodnocení jednotlivých faktorů zaměstnance
- ❖ přehled o hierarchii závažnosti jednotlivých skupin faktorů a jejich hodnocení ze strany pracujících
- ❖ údaje o míře spokojenosti zaměstnanců
- ❖ indikaci podílu jednotlivých faktorů spokojenosti zaměstnanců a jejich spokojenosti v práci v odlišných podmínkách, resp. stejných podmínkách, ale u specifických porovnávaných skupin /např. mladší-starší a pod.

Obsahově se dotazník člení podle seskupení faktorů a práce a pracoviště, které se v našich praktických výzkumech a při teoretickém vymezení ukázaly ve výraznějším vztahu k pracovní spokojenosti – nespokojenosti. Používají se přitom různé formy získávání údajů, resp. různé formy položek.

Dotazník je zaměřený na tyto oblasti:

- ❖ Globální hierarchizaci jednotlivých faktorů práce a pracovníka (12 položek)
- ❖ Spokojenost na pracovišti a vztah k práci (2 položky)
- ❖ Fyzikální činitele (11 položek)
- ❖ Zdravotní stav (2 položky, 9 oblastí zdravotních těžkostí)
- ❖ Směnnost (3 položky)
- ❖ Plat (2 položky)
- ❖ Vztahy ve skupině (3 položky)
- ❖ Vedoucí pracovník (4 položky)
- ❖ Osobní vyrovnání se s prací a očekáváními (4 položky)
- ❖ Osobní a demografické údaje (7 položek)

Dotazník v tomto obsahovém zaměření poskytuje údaje o hodnocení nejzávažnějších faktorů práce a pracoviště, a umožňuje jejich analýzu na různých úrovních, např. sledováním pořadí negativních faktorů, jejich vztah s celkovou spokojeností a pod.

Obsahové zaměření položek však umožňuje jejich určitou kategorizaci a jejich sumarizaci je možné vytvořit čtyři skupiny faktorů:

1. Spokojenost v práci, vztah k práci a osobní vyrovnání se s prací.

Je to skupina faktorů, která je sycena následujícími položkami:

II. 1. Spokojenost

2. Vztah k práci

IX 1. Adaptace na pracoviště

2. Očekávání

3. Plány v mladosti

2. Fyzikální činitelé.

Tvoří ji položka III. Obsahující výpočet 11 fyzikálních faktorů.

3. Zdravotní stav.

Tvoří ji položka IV.2, která obsahuje 9 oblastí, na které má vliv pracovní prostředí

4. Pracovní faktory.

Je to skupina faktorů, která obsahuje nejzákladnější znaky práce a pracoviště. Je sycena následujícími položkami:

IV. 1. Aktuální zdravotní stav.

VI. 1. Plat.

2. Systém odměňování.

VII. 1. Kvalita kolektivu.

2. Vlastní postavení v kolektivu.

3. Vztahy se spolupracovníky.

VIII. 1. Vztah vedoucího s podřízenými..

2. Chování vedoucího.

3. Vedení pracoviště.

4. Styl přístupu vedoucího k lidem.

Administrace dotazníku neklade mimořádné nároky na jeho uživatele a nevyžaduje speciální psychologické vzdělání.

Samotný dotazník je spotřebního charakteru, t.j. odpovědi se označují přímo do testovacího sešitu. Pro účely hromadného výzkumu je možné jej aplikovat více postupy, např. dát jej k dispozici pro vyplnění doma, případně vyplňovat jej v průběhu pracovních přestávek nebo při různých příležitostech, kdy jsou pracovníci shromážděni na určitém místě (např. školení). V tomto výzkumu byla použita metoda, kdy jsou pracovníci shromážděni na školení.

Při vyhodnocení dotazníku jsou významné hodnoty uvedené u každé alternativní odpovědi, přičemž nás zajímají ty, které respondenti podtrhli. Dané číslo vyjadřuje míru od vysoce pozitivního hodnocení (1) po vysoce negativní hodnocení (4) případně (5).

Podtržená odpověď je v podstatě signifikantním údajem, se kterým pracujeme v dalších fázích.

Jejich konkretizace je závislá na cíli našeho výzkumu. V první řadě může být pro účely hromadného výzkumu, ve druhé řadě to může být v případě individuální diagnostiky.

Dotazník zjišťování struktury a dynamiky životní spokojenosti, frustrogenních životních podmínek a situací „DUSIN“, DIAROS, Praha 2001.

Cílem tohoto „dotazníku míry spokojenosti a indexu frustrace“ je:

- a) postihnout určitý okruh hodnotové orientace jedince (vybraného souboru osob)
- b) podchytit strukturu a povahu jeho spokojenosti ve vztahu k základním oblastem a okolnostem běžného života.
- c) odvodit strukturu a hierarchii těch životních podmínek a okolností, které jsou pro něj frustrující a lze je charakterizovat v kategorii chronicky působících stresorů.

Původní verze dotazníku (D-S-F) byla po roce 1990 (vzhledem k nové životní realitě) přehodnocena a získané zkušenosti vedly r. 1994 k vydání nové verze dotazníku pod označením DUSIN.

❖ Koncepce dotazníku spokojenosti a frustrace:

To, jak je člověk spokojen se svým vlastním životem, nakolik prožívá psychickou pohodu ve vztahu k jeho realizaci, je zřejmě značně generalizovaným psychickým fenoménem, který zahrnuje řadu biologických, osobnostních, sociálních a dalších dimenzí. Pro zjišťování existuje řada přímých i nepřímých metod, ale údaje, opřené o výpovědi, zůstávají přes řadu oprávněných výhrad relativně nejvíce reliabilní. Jde konec konců o to, jak člověk subjektivně prožívá a posuzuje kontexty v nichž realizuje svůj život, nikoli o to, jak se nezávislému pozorovateli objektivně, v porovnání s druhými lidmi, jeví, resp. jaké ve skutečnosti „an sich“ jsou.

Problém validity a reliability je tudíž spjatý více méně s problémy:

- Nakolik je daný jedinec ochoten o sobě vypovídat
- Nakolik za stejnými položkami vidí různí jedinci stejný obsah, a

- Nakolik udávaný stupeň přítomnosti daného jevu, vyjádřený na posuzovací škále, znamená u různých jedinců stejnou hodnotu.

Při hledání vhodných položek dotazníku (D-S-F) DUSIN byla snaha stanovit dostatečně široký soubor životních okolností, které může jedinec posuzovat konec konců pozitivně, nebo se kterými může být v té či oné míře nespokojen. Umožňují tudíž diferencovat mezi těmi, kteří projevují jisté optimističtější přístupy, spokojenost, dobrou pohodu a činnost, a těmi, kteří projevují spíše (aktualizovanou či dlouhodobou) nespokojenost obecně, či s vybranými existenčními kontexty nebo s vlastními stavy, možnostmi a perspektivami.

Zdroje spokojenosti a frustrace jsou uvažovány v kategoriích:

MA = základní životní podmínky a materiální zabezpečení

KU = míra spokojenosti a tenzí s možnostmi naplňovat své potřeby kulturního vyžití, resp. realizovat své zájmy a koníčky

PR = pracovní uspokojení a jeho kontexty

RO = oblast rodiny

ZD = oblast zdraví a jeho širších kontextů

VZ = oblast sociálních vztahů ve všech interakčních kontextech (v rodině, v zaměstnání, v místě bydliště, v šíři a hloubce přátelských vazeb s lidmi)

SE = základní existenciální momenty (důvěra ve své síly a schopnosti při zvládnání životních nároků a realizaci životních záměrů, cílů a plánů aj.) a celková hladina pocitu spokojenosti s vlastním životem

Uvedené kategorie jsou pokryty 24 okolnostmi života, které považujeme za základní, ale přitom běžné situace, ve kterých se většina lidí v denním životě ocitá.

V našem výzkumu se budeme zabývat kategoriemi: **MA, PR, SE.**

V každé položce dotazníku respondent vždy nejprve uvádí závažnost, kterou ji ve svém životě přisuzuje, a poté spokojenost s možností jejího uspokojení vždy v šestibodové škále (jednak důležitosti, jednak spokojenosti). Na základě vztahu mezi důležitostí a spokojeností je pro každou položku hodnocena dimenze – třetí – index frustrace. Tento je určen výslednou hodnotou „důležitost mínus spokojenost“. Vypočítává se do samostatných políček za každou položkou. Výsledkem vždy může být hodnota nulová (při vyváženosti mezi uváděnou důležitostí a spokojeností), plusová (kdy výsledné číslo je mírou nespokojenosti, resp. frustrace), či záporná (převažuje-li spokojenost)

- ❖ Administrace: DUSIN je zpracován jednak pro počítačové, jednak pro manuální hodnocení výpovědí respondentů. My jsme využili výpočetní techniku.

Vlastní vyšetření lze realizovat dvojím způsobem:

- 1) Přímou komunikací respondenta s počítačem – ta námi nebyla využita
- 2) Administrováním záznamových archů – tuto metodu jsme využili při našem výzkumu. Respondenti do nich zapisují jakou důležitost uvedeným životním okolnostem připisují a vyjadřují stupeň své spokojenosti. Tento způsob je standardní, volí se při hromadném individuálním vyšetřování osob (zvláště pak u těch respondentů, kterým by komunikace s počítačem činila obtíže.

Dotazník DUSIN se snadno administruje. Návod v dotazníku (který je současně záznamovým archem) je jasný a dostatečně instruktivní. Pro respondenty je celkem zajímavý a dobře pochopitelný. Časové nároky na administraci jsou malé (cca 10 min)

- ❖ K interpretaci nálezů: Způsob a obsah interpretací údajů je evidentní. Data lze analyzovat jednak ve vztahu k jednotlivým respondentům, jednak ve vztahu k vyšetřovaným specifickým populacím či souborům. V obou případech je v centru naší pozornosti systém hodnocení životních okolností a osobního uspokojení jednak s jejich základními (resp. kategoriálními) oblastmi i jednotlivými aspekty. Jeho integrálním vyjádřením je vykazovaný „index frustrace“.

U jednotlivců i skupin jde o to:

- Jaká je jeho celková suma (intenzita prožívané frustrace životních podmínek a okolností)
- Do kterých základních oblastí jsou prožitky zátěžovosti kumulovány, resp. nakolik a jak jsou v tomto ohledu rozloženy.
- Které konkrétní podmínky a situační kontexty představují hlavní zdroje psychických tenzí.

Tato analýza umožňuje postihnout klíčové oblasti, kterým je nezbytné věnovat u toho kterého jedince či populace základní pozornost. Jeví se i vhodným východiskem pro další řízený rozhovor či jiné postupy odborné (poradenské, psychologické, organizační či jiné) činnosti psychologa.

8.1. Statistika

Pro výpočet byl použit statistický software - metoda STATISTICA v.6, s využitím Pearsonova korelačního koeficientu. Pro porovnání výsledků ŠSA a DPS mezi vojáky z povolání podle délky služby jsme použili Kolmogorovův-Smirnovův test pro dva velké výběry různého rozsahu. Pro zjištění statisticky významných rozdílů v možnostech seberealizace, v pracovní spokojenosti a v oblasti materiálního uspokojení mezi vojáky z povolání podle délky služby jsme použili Mann-Whitneyův U test.

8.2. Organizace a průběh šetření

Sběr dat byl proveden formou hromadné administrace u uvedeného útvaru. Respondenti se shromáždili na učebně. Vysvětlení dotazníků a jejich vyplnění trvalo jednu hodinu. Pro velký počet respondentů a omezené kapacity učebny proběhlo šetření ve dvou etapách.

Všichni respondenti byli seznámeni s povahou použitého výzkumného modelu a s přesným účelem výzkumu. Účast na výzkumu byla dobrovolná. Účastníci výzkumu měli právo kdykoli od výzkumu odstoupit (tj. přerušit či ukončit svoji účast).

9. Interpretace výsledků

V první, nejdůležitější hypotéze našeho výzkumu, jsme předpokládali, že existuje závislost pracovní spokojenosti a sociální atmosféry ve skupině. Otázka vzájemné závislosti atmosféry ve skupině a pracovní spokojenosti je řešena výsledkovou tabulkou č. 1.

Ve druhé hypotéze jsme předpokládali, že existují statisticky významné rozdíly v hodnocení pracovní spokojenosti mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a více než tři roky. Respondenti byli rozděleni do dvou věkových kategorií podle počtu odsloužených let v AČR. Byly porovnávány jejich názory na atmosféru ve skupině a na pracovní spokojenost. Jsou řešeny ve výsledkových tabulkách č. 4 a č. 5.

Třetí hypotéza předpokládala, že existuje vztah věku a délky služby v armádě s pracovní spokojeností (s jednotlivými položkami DPS). Tato závislost je řešena výsledkovou tabulkou č. 6.

Čtvrtá hypotéza předpokládala, že existují statisticky významné rozdíly v možnostech seberealizace měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Tyto rozdíly jsou řešeny v tabulce č. 7 a 9.

Pátá hypotéza předpokládala, že existují statisticky významné rozdíly v pracovní spokojenosti měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Tyto rozdíly jsou řešeny v tabulce č. 7 a 9.

Šestá hypotéza předpokládala, že existují statisticky významné rozdíly v oblasti materiálního uspokojení měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Tyto rozdíly jsou řešeny v tabulce č. 7 a 9.

V tabulce č. 1 jsou jednotlivé složky skupinové atmosféry uvedeny pouze heslovitě. Aby nedošlo ke zkreslení vyšetřovaných pojmů, uvádíme celý rozsah vyšetřovaných škál:

Vztahy:	upřímné vztahy - vlažné vztahy
Kooperativní:	kooperativní – nekooperativní
Zajímavá:	zajímavá – nudná
Podporující:	podporující – lhostejná
Úspěšná:	úspěšná – neúspěšná
Přátelská:	přátelská – nepřátelská
Vřelá:	vřelá – odmítavá
Uspokojující:	uspokojující – znervózňující
Nadšená:	nadšená – znechucující
Produktivní:	produktivní - neproduktivní

Korelační analýza prokázala statisticky významnou závislost se složkami tvořícími atmosféru ve skupině a se složkami vztahujícími se k pracovní spokojenosti.

Složka **vztahy** koreluje **negativně** se složkou DPS II.2., VII.1, VII.2., VII.3., IX.1., IX.4.

Složka **kooperativní** koreluje **negativně** se složkou DPS II.2., VI.2., VII.1., VII.2., VII.3., VIII.1., VIII.2., VIII.3., VIII.4., IX.1., IX.4.

Složka **zajímavá** koreluje negativně se složkou DPS II.2., VII.1., VII.3., VIII.1., VIII.2., VIII.3., VIII.4., IX.1., IX.2.

Složka **podporující** koreluje **negativně** se složkou DPS II.2., VI.2., VII.1.VII.2., VII.3., VIII.1., VIII.2., VIII.3., VIII.4., IX.1., IX.2. IX.4.

Složka **úspěšná** koreluje **negativně** se složkou DPS VI.2., VII.1., VII.3., VIII.1., VIII.2., VIII.3., IX.1.

Složka **přátelská** koreluje **pozitivně** se složkou DPS VI.1., **negativně** koreluje s faktorem VII.1., VII.2., VII.3.

Složka **vřelá** koreluje **pozitivně** se složkou DPS VI.1., **negativně** koreluje s faktorem VII.1., VII.2., VII.3., IX.1.

Složka Faktor **uspokojující** koreluje **negativně** se složkou DPS II.1., VI.2., VII.1., VII.2., VIII.2., IX.1.

Složka **nadšená** koreluje **negativně** se složkou faktorem DPS II.1., VI.2., VII.1., VII.3., VIII.1., VIII.2., IX.1., **pozitivně** koreluje se složkou **roky na pracovišti**.

Složka **produktivní** koreluje **negativně** se složkou DPS VI.2., IX.1.

Vztah vojáka z povolání k práci, zda ji má rád či nerad, ovlivňují **negativně** tyto složky tvořící atmosféru ve skupině: upřímnost nebo vlažnost vztahů, kooperativnost, zajímavost a atmosféra podporující, uspokojující a nadšená. Pokud jsou vztahy ve skupině upřímné, atmosféra kooperativní, zajímavá, podporující, uspokojující a nadšená, potom proband vyjadřuje vztah ke své práci tak, že má svoji práci rád. Vztah ke své práci bude vnímat negativně v případě, že vztahy ve skupině budou vlažné, atmosféra nekooperativní, nudná, lhostejná, znervózňující, znechucující.

Názor vojáka, zda na svém pracovišti vydělává dost, ovlivňuje **pozitivně** složka atmosféry ve skupině přátelskost a vřelost. Voják může vnímat atmosféru ve skupině jako přátelskou a vřelou i přesto, že se přiklání k názoru, že není na svém pracovišti dostatečně ohodnocen. Naopak může vnímat atmosféru ve skupině jako nepřátelskou a odmítavou a může se přiklánět k názoru, že je na svém pracovišti dostatečně ohodnocen.

Vnímání systému odměňování na svém pracovišti, ovlivňují **negativně** složky atmosféry ve skupině, jako kooperativní, podporující, úspěšná, uspokojující, nadšená, produktivní. Vnímá systém odměňování jako spravedlivý pokud je atmosféra ve skupině kooperativní, podporující, úspěšná, uspokojující, nadšená, produktivní. Jako nespravedlivý jej vnímá v případě, že je atmosféra ve skupině nekooperativní, lhostejná, neúspěšná, znervózňující, znechucující, neproduktivní.

Názor, zda skupina lidí, ve které voják pracuje, tvoří či netvoří kolektiv, ovlivňují **negativně** složky atmosféry ve skupině jako upřímné nebo vlašné vztahy, kooperativnost, zajímavost, nakolik je podporující, úspěšná, přátelská, vřelá, uspokojující, nadšená. Skupinu, v níž pracuje, vnímá jako tvořící pevný kolektiv pokud je atmosféra ve skupině tvořena upřímnými vztahy, kooperativností, je zajímavost, podporující, úspěšná, přátelská, vřelá, uspokojující a nadšená. Jako kolektiv, kde je velmi málo kolektivního ducha vnímá v případě, že je atmosféra ve skupině tvořena vlašnými vztahy, nekooperativními, atmosféra je nudná, lhostejná, neúspěšná, nepřátelská, odmítavá, znervózňující a znechucující.

Spokojenost se svým postavením na svém nynějším pracovišti ovlivňují **negativně** složky atmosféry ve skupině, kterými jsou upřímné nebo vlašné vztahy, kooperativní atmosféra, podporující, přátelská, vřelá, uspokojující. Vztah kolegů na pracovišti vnímá tak, že jej mají rádi a váží si jej, pokud je atmosféra ve skupině tvořena upřímnými vztahy, kooperativností, je podporující, přátelská, vřelá a uspokojující. Pokud není voják spokojen se svým postavením na svém nynějším pracovišti, vnímá je tak, že si se spolupracovníky nemá co říci, často mezi nimi dochází k nedorozumění, pak je atmosféra ve skupině tvořena vlašnými vztahy, nekooperativností, lhostejností, nepřátelstvím, odmítavostí, znervózňující atmosférou.

Názor vojáka na to jak vychází se svými spolupracovníky, ovlivňují **negativně** složky atmosféry ve skupině, jako jsou upřímné nebo neupřímné vztahy, kooperativnost, zajímavost, zda je podporující, úspěšná, přátelská, vřelá, uspokojující, nadšená. Pokud vychází se spolupracovníky velmi dobře, potom jsou ve skupině upřímné vztahy,

kooperativní atmosféra, zajímavá, podporující, úspěšná, přátelská, vřelá, uspokojující, nadšená. Pokud vychází se spolupracovníky velmi špatně je atmosféra ve skupině tvořena neupřímnými vztahy, nekooperativností, nudná, lhostejná, neúspěšná, nepřátelská, odmítavá, znervózňující, znechucující.

Názor vojáka, jak vychází nejbližší nadřízený se svými podřízenými, ovlivňují **negativně** složky atmosféry ve skupině, jako jsou kooperativnost, zajímavost, zda je podporující, úspěšná, vřelá, produktivní. Pokud vychází nejbližší nadřízený se svými podřízenými velmi dobře, bez konfliktů, je atmosféra ve skupině hodnocena probandy jako kooperativní, zajímavá, podporující, úspěšná, vřelá, produktivní. Pokud vychází nejbližší nadřízený se svými podřízenými velmi špatně s neustále se vyskytujícími konflikty je atmosféra ve skupině hodnocena jako nekooperativní, nudná, lhostejná, neúspěšná, odmítavá, neproduktivní.

Hodnocení, jak se k vojákům chová jejich nejbližší nadřízený, ovlivňují **negativně** složky atmosféry ve skupině, jako jsou: kooperativnost, zajímavost, zda je podporující, úspěšná, uspokojující, nadšená. Pokud je chování nejbližšího nadřízeného hodnoceno jako velmi dobré, potom je atmosféra ve skupině hodnocena jako kooperativní atmosféra, zajímavá, podporující, úspěšná, uspokojující, nadšená. Pokud je chování nejbližšího nadřízeného hodnoceno, jako velmi špatně je atmosféra ve skupině hodnocena jako nekooperativní, nudná, lhostejná, neúspěšná, znervózňující, znechucující.

Názor vojáka jaké je vedení jeho pracoviště, ovlivňují **negativně** složky atmosféry ve skupině, jako jsou: kooperativnost, zajímavost, zda je podporující, úspěšná, přátelská. Pokud hodnotí vedení pracoviště jako velmi dobré, potom je atmosféra ve skupině hodnocena jako kooperativní atmosféra, zajímavá, podporující, úspěšná, přátelská. Pokud hodnotí vedení pracoviště jako velmi špatné, je atmosféra ve skupině hodnocena jako nekooperativností, nudná, lhostejná, neúspěšná, nepřátelská.

Názor, jak se nejbližší nadřízený chová k podřízeným, ovlivňují **negativně** složky atmosféry ve skupině, jako jsou: kooperativnost, zajímavost a zda je podporující. Pokud je chování hodnoceno pozitivně, nadřízený se zajímá o své lidi, je velmi pozorný a přístupný, potom je atmosféra ve skupině hodnocena jako kooperativní, zajímavá, podporující. Pokud je chování nadřízeného hodnoceno negativně, jako velmi odměřené, zajímají ho jen výsledky práce, je atmosféra ve skupině hodnocena jako nekooperativní, nudná, lhostejná.

Vnímání, jak si voják zvykl na svém nynějším pracovišti, ovlivňují **negativně** složky atmosféry ve skupině, jako jsou upřímné nebo neupřímné vztahy, kooperativnost, zajímavost, zda je atmosféra podporující, úspěšná, vřelá, uspokojující, produktivní. Pokud hodnotí zvyknutí si na pracovišti jako velmi lehké, hodnotí atmosféru ve skupině tak, že jsou v ní upřímné vztahy, atmosféra kooperativní, zajímavá, podporující, úspěšná, vřelá, uspokojující, produktivní. Pokud hodnotí zvyknutí si na pracovišti tak, že bylo s problémy, nebo si dosud nezvykl potom je atmosféra ve skupině hodnocena jako nekooperativní, nudná, lhostejná, neúspěšná, odmítavá, znervózňující, neproduktivní a vztahy jako neupřímné.

Názor, v jaké míře se splnila očekávání, která měl voják při nástupu k vojenskému útvaru, ovlivňují složky atmosféry ve skupině **negativně**. Pokud se voják přiklání k názoru, že se mu splnila očekávání, která měl při nástupu k vojenskému útvaru, potom hodnotí atmosféru ve skupině jako zajímavou a podporující. Pokud hodnotí toto očekávání jako nesplněné, hodnotí atmosféru ve skupině jako nezajímavou a lhostejnou.

Názor, jak dnes hodnotí voják svůj odchod z předcházejícího pracoviště a příchod na pracoviště, kde nyní pracuje, **nekoreluje** s žádnými složkami atmosféry ve skupině.

Hodnocení, zda souhlasí nynější zaměstnání s tím, co chtěl proband dělat, zda je v souladu s jeho plány do budoucna ještě v mládí, ovlivňují **negativně** složky atmosféry ve skupině, jako jsou upřímné nebo neupřímné vztahy, kooperativnost, zda je podporující, nadšená. Pokud je hodnocení kladné, je to to, co si představoval, pak hodnotí vztahy ve skupině jako upřímné, atmosféru jako kooperativní, zajímavou, podporující, nadšenou. Pokud je hodnocení negativní, je to něco jiného, než si představoval, pak hodnotí vztahy ve skupině jako vlašné, atmosféru jako nekooperativní, lhostejnou, znechucující.

Věk **nekoreluje** s žádnými složkami atmosféry ve skupině.

Délka práce v AČR **nekoreluje** s žádnými složkami atmosféry ve skupině.

Položku DPP, kolik roků pracuje voják na nynějším pracovišti, ovlivňují **negativně** složky atmosféry ve skupině, jako je nadšení a upřímnost vztahů. Čím delší dobu v AČR pracuje, tím lépe hodnotí upřímnost vztahů ve skupině a nadšení. Čím kratší dobu pracuje v AČR, tím hůře vztahy hodnotí. Hodnotí je jako neupřímné a atmosféru jako znechucující.

Z interpretace výsledků vyplývá, že na pracovní spokojenosti se velkou měrou podílí atmosféra ve skupině.

Porovnání názorů dvou kategorií vojáků z povolání sloužících v AČR na atmosféru ve skupině a na pracovní spokojenost. První kategorie je složena z vojáků sloužících v AČR méně než tři roky a druhé kategorie vojáků sloužících déle než tři roky.

Tabulka č. 2 Výsledky popisné statistiky u Škály skupinové atmosféry

Proměnná (atmosféra)	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Rozptyl	Sm. odch.
Přátelská						
Vřelá						
Uspokojující						
Nadšená						
Produktivní						
Vztahy						
Kooperativní						
Zajímavá						
Podporující						
Úspěšná						

Tabulka č. 3 Výsledky popisné statistiky u Dotazníku pracovní spokojenosti

Proměnná	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Rozptyl	Sm. odch.
DPS II. 1.						
DPS II. 2.						
DPS VI. 1.						
DPS VI. 2.						
DPS VII. 1.						
DPS VII. 2.						
DPS VII. 3.						
DPS VIII. 1.						
DPS VIII. 2.						
DPS VIII. 3.						
DPS VIII. 4.						
DPS IX. 1.						
DPS IX. 2.						
DPS IX. 3.						
DPS IX. 4.						

**Tabulka č. 4 Porovnání výsledků ŠSA mezi vojáky z povolání podle délky služby
v AČR**

Proměnná	Kolmogorov-Smironův test								
	Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05000$								
	Max záp Rozdíl	Max klad rozdíl	Úroveň p	Průměr do tří roků	Průměr Nad tři roky	Sm. odch. do tří roků	Sm. odch. nad tři roky	N platn. do tří roků	N platn. Nad tři roky
ŠSA přátelská									
ŠSA vřelá									
ŠSA uspokojující									
ŠSA nadšená									
ŠSA produktivní									
ŠSA vztahy									
ŠSA kooperativní									
ŠSA zajímavá									
ŠSA podporující									
ŠSA úspěšná									

**Tabulka č. 5 Porovnání výsledků DPS mezi vojáky z povolání podle délky služby
v AČR**

Proměnná	Kolmogorov-Smironův test								
	Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05000$								
	Max záp Rozdíl	Max klad rozdíl	Úroveň p	Průměr do tří roků	Průměr nad tři roky	Sm. odch. do tří roků	Sm. odch. nad tři roky	N platn. do tří roků	N platn. Nad tři roky
DPS II.1.									
DPS II.2.									
DPS VI.1.									
DPS VI.2.									
DPS VII.1.									
DPS VII.2.									
DPS VII.3.									
DPS VIII.1.									
DPS VIII.2.									
DPS VIII.3.									
DPS VIII.4.									

Z výsledků obou tabulek je zřejmé, že názory na atmosféru ve skupině i na pracovní spokojenost mají obě skupiny shodný názor ve všech složkách. Délka služby v AČR nemá vliv na jejich hodnocení.

Zda je pracovní spokojenost ovlivněna věkem vojáků a nebo délkou jejich služby v AČR vypovídá porovnání věku a délky práce v AČR s jednotlivými složkami dotazníku pracovní spokojenosti.

Tabulka č. 6 Vztah věku a délky služby v armádě s jednotlivými složkami DPS

N = 77

Proměnná	Označené korelace jsou významné na hladině $p < 0,05000$	
	Věk	Práce v AČR
DPS II.1.		
DPS II.2.		
DPS IV.1.		
DPS VI.1.		
DPS VI.2.		
DPS VII.1.		
DPS VII.2.		
DPS VII.3.		
DPS VIII.1.		
DPS VIII.2.		
DPS VIII.3.		
DPS VIII.4.		
DPS IX.1.		
DPS IX.2.		
DPS IX.3.		
DPS IX.4.		

Korelační analýza prokázala statisticky významnou závislost mezi věkem respondentů a délkou jejich služby v AČR a složkami vztahujícími se k pracovní spokojenosti.

Složka **věk** koreluje **negativně** se složkou DPS VII.2.

Složka délka služby v AČR koreluje **negativně** se složkou DPS IX.2.,

Z výsledků vyplývá, že s narůstajícím věkem vojáka, narůstá i jeho spokojenost se svým postavením na pracovišti.

Dalším důležitým výsledkem je negativní korelace délky služby vojáka, s mírou v jaké se splnila očekávání, která měl při nástupu k vojenskému útvaru. Je patrné, že čím delší dobu voják v AČR slouží, tím lépe hodnotí splnění očekávání, která měl při nástupu k vojenskému útvaru.

Tabulka č. 7 Porovnání výsledků dotazníku DUSIN mezi vojáky z povolání podle délky služby v AČR

Porovnání : pracovního uspokojení, materiálního uspokojení a seberealizace

Proměnná	Sčet poř.	Sčet poř.	U	Z	Úroveň p	Z	Úroveň	N platn.	N platn.	2*1str.
	do tří roků	nad tři roky			upravené					
Pracovní	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seberealizace	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Materiální	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Názory na **pracovní spokojenost**: Z výsledků v tabulce je zřejmé, že na pracovní spokojenost mají obě skupiny shodný názor. Délka služby v AČR nemá vliv na jejich hodnocení. Vojáci, kteří slouží v AČR méně než tři roky mají na svoji pracovní spokojenost stejný názor jako vojáci, kteří slouží v AČR více než tři roky.

Názory na možnosti **seberealizace**: Byly zjištěny statisticky významné rozdíly v názorech na možnosti seberealizace mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Z výsledků vyplývá, že vojáci sloužící v AČR déle než tři roky vidí možnosti své seberealizace pozitivněji než vojáci, kteří slouží v AČR méně než tři roky (pro orientaci viz údaje v tabulce č. 9)

Názory na oblast **materiálního uspokojení**: Byly zjištěny statisticky významné rozdíly v názorech na oblast materiálního uspokojení vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Z výsledků vyplývá, že vojáci sloužící v AČR déle než tři roky vidí možnosti materiálního uspokojení pozitivněji než vojáci, kteří slouží v AČR méně než tři roky (pro orientaci viz údaje v tabulce č. 9)

Tabulka č. 8 Výsledky popisné statistiky u dotazníku DUSIN

Proměnná	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Rozptyl	Sm. Odchylka
Pracovní						
Seberealizace						
Materiální						

Tabulka č. 9 Výsledky popisné statistiky u dotazníku DUSIN

Proměnná	N platných do tří roků	N platných nad tři roky	Průměr do tří roků	Průměr nad tři roky
Pracovní				
Seberealizace				
Materiální				

9.1. K platnosti hypotéz

V **první** hypotéze jsme předpokládali, že se projevuje závislost aspektů pracovní spokojenosti na sociální atmosféře ve skupině u příslušníků AČR. Z interpretace vyplývá, že tato hypotéza se **potvrdila**.

V **druhé** hypotéze jsme předpokládali, že existují statisticky významné rozdíly v hodnocení pracovní spokojenosti mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a mezi vojáky, kteří slouží v AČR více než tři roky. Tato hypotéza se **nepotvrdila**. Názory obou skupin na atmosféru ve skupině a na pracovní spokojenost se shodují. Mezi názory obou skupin není statisticky významný rozdíl.

Ve **třetí** hypotéze jsme předpokládali, že existuje vztah věku a délky služby v armádě s pracovní spokojeností (jednotlivými položkami DPS). Tato hypotéza se **potvrdila pouze ve dvou případech**. V prvním případě složka věku, koreluje se složkou pracovní spokojenosti, která hodnotí spokojenost vojáka s postavením na pracovišti. Ve druhém případě složka: délka služby v AČR koreluje se složkou pracovní spokojenosti, která hodnotí, v jaké míře se splnila očekávání vojáka, při nástupu k vojenskému útvaru.

Ve **čtvrté** hypotéze jsme předpokládali, že existují statisticky významné rozdíly v pohledu na možnosti seberealizace měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Tato hypotéza se **potvrdila**.

V **páté** hypotéze jsme předpokládali, že existují statisticky významné rozdíly v pracovní spokojenosti měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Tato hypotéza se **nepotvrdila**. Názory obou skupin na svoji pracovní spokojenost se shodují. Mezi názory obou skupin není statisticky významný rozdíl.

V **šesté** hypotéze jsme předpokládali, že existují statisticky významné rozdíly v pohledu na oblasti materiálního uspokojení měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Tato hypotéza se **potvrdila**.

10. Diskuze

V zaměstnání trávíme převážnou část svého života. Spokojenost či nespokojenost „v práci“ či „s prací“ má velký vliv na náš dlouhodobý výkon i na naše zdraví. Součástí našeho pracovního života je také atmosféra v sociální skupině, její složky a její stav. V armádě jsou vytvořeny skupiny formální, následně v nich pak vznikají i vztahy neformální, které také ovlivňují vztahy uvnitř skupiny. Pokud se ve skupině vytvoří pozitivní atmosféra, pak se projevuje jako přátelská, podporující, upřímnými vztahy a podobně. Cílem našeho výzkumu bylo zjistit, zda se projevuje závislost aspektů pracovní spokojenosti na sociální atmosféře ve skupině, konkrétně mezi kterými jednotlivými složkami, a zda existují statisticky významné rozdíly v názorech na seberealizaci, pracovní spokojenost a materiální uspokojení mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky, a výsledky využít pro zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců AČR. Zvolené metody pro výzkum se ukázaly jako správné. Na základě jimi zjištěných výsledků jsme na naše výzkumné otázky dostali jasné a dobře interpretovatelné odpovědi.

Jak je uvedeno v kapitole č. 7 v interpretaci výsledků, popisuje výzkum vztah atmosféry ve skupině a pracovní spokojenosti u příslušníků AČR. Atmosféra pracovní spokojenosti byla měřena škálou sociální atmosféry T-134 a pracovní spokojenost dotazníkem pracovní spokojenosti T-193. Vzájemná závislost jednotlivých faktorů byla prokázána a výsledky korelační analýzy jsou zaznamenány v tabulce č. 1.

Z interpretace výsledků vyplývá, že s jednotlivými složkami dotazníku pracovní spokojenosti nejvíce koreluje složka skupinové atmosféry vyjadřující podporující atmosféru ve skupině, nebo naopak lhostejnou. Na vzájemné ovlivňování se složek lze nahlížet ze dvou různých hledisek. Pokud je například systém odměňování na pracovišti vnímán jako spravedlivý (nebo nespravedlivý), potom je tímto pozitivním vnímáním odměňování ovlivňován stav atmosféry ve skupině. Vzniká pak atmosféra například podporující (nebo lhostejná). Nebo lze na vzájemné ovlivňování nahlížet opačně, kdy podporující atmosféra ve skupině ovlivňuje chování nadřízeného při odměňování, při vedení pracoviště a na jeho chování k podřízeným apod. Podrobné rozpracování pozitivních či negativních projevů těchto různých vztahových variant by bylo nutné v případě aplikace výzkumu v konkrétní jednotce nebo útvaru.

Dále nejvíce koreluje s jednotlivými složkami dotazníku pracovní spokojenosti složka skupinové atmosféry vyjadřující atmosféru ve skupině „kooperativní-nekooperativní“ následuje „zajímavá-nudná“, „nadšená-znechucující“, úspěšná-neúspěšná. Méně korelují „upřímné-vlažné vztahy“, atmosféra „vřelá-odmítavá“, „přátelská-nepřátelská“. Nejméně koreluje atmosféra ve skupině „produktivní-neproduktivní“.

Ze složek pracovní spokojenosti se skupinovou atmosférou nejvíce koreluje „názor zda skupina lidí, kde pracuje tvoří či netvoří kolektiv“, „jak voják vychází se svými spolupracovníky“ a „zda si zvykl na svém pracovišti rychle nebo s obtížemi“. Méně koreluje „zda má rád-nerad svoji práci“, „jak spravedlivé se mu jeví systém odměňování na svém pracovišti“, „spokojenost se svým postavením na pracovišti“, „jak vychází nejbližší nadřízený se svými podřízenými“, „jaké je vedení jeho pracoviště“, „zda jeho práce souhlasí s prací, kterou chtěl vykonávat. Nejméně korelují složky „zda vydělává na svém pracovišti dost“ a „v jaké míře se splnilo očekávání při nástupu do zaměstnání vojáka z povolání“. Vůbec nekorelují se složkami atmosféry ve skupině „hodnocení odchodu z předcházejícího pracoviště“ a „věk“ a „počet let odsloužených v AČR“. I v tomto případě lze pohlížet na vzájemné ovlivňování z obou hledisek.

Výzkum se zabýval také naším předpokladem, že existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení pracovní spokojenosti mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a mezi těmi, kteří slouží více než tři roky. Náš předpoklad se nepotvrdil. Vojáci obou skupin mají názor na stav atmosféry ve skupině a pracovní spokojenost stejný a počet let odsloužených v armádě zde nehraje žádnou roli.

K zajímavým výsledkům jsme došli při porovnání věku vojáků a délkou jejich služby v armádě se složkami pracovní spokojenosti. Bylo zjištěno, že věk koreluje s hodnocením spokojenosti na svém pracovišti. Z výsledku vyplývá, že voják s přibývajícím věkem hodnotí své postavení na pracovišti pozitivněji a naopak. Na hodnocení může mít vliv i rodinný stav vojáka. Ženatý voják věnuje většinu energie své rodině, dětem a nechce dávat tuto energii do hledání nového zaměstnání a budování postavení v něm. Délka služby v armádě koreluje se složkou pracovní atmosféry, a to do jaké míry splnila služba očekávání, která měl při nástupu k vojenskému útvaru. Se zvyšující se délkou odsloužených let v armádě vzrůstá i spokojenost se splněnými očekáváními a naopak čím méně má voják odslouženo let v armádě, tím hůře hodnotí

splněná očekávání, která měl při nástupu k AČR. Obě tato zjištění mohou být vodítkem při výzkumu fluktuace v armádě, zejména u mladších vojáků z povolání.

Z hlediska našeho zjištění, že existuje vztah mezi atmosférou ve skupině a pracovní spokojeností, lze považovat za velmi pozitivní pro práci v zahraniční misi, že je snaha odesílat do těchto misí celé jednotky. Taková skupina již není v náročných podmínkách mise zatěžována ještě navazováním nových vztahů a může se tak plně soustředit na vyrovnání se s novými životními podmínkami a odlišným charakterem práce na válečném území.

Ve výzkumu, zda existují statisticky významné rozdíly v názorech na seberealizaci, pracovní spokojenost a materiální uspokojení mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky, měřených dotazníkem zjišťování struktury a dynamiky životní spokojenosti, frustracích životních podmínek a situací „DUSIN“, zaznamenaných v tabulce č. 7 jsme zjistili, že na pracovní spokojenost mají obě skupiny shodný názor. Délka služby v AČR nemá vliv na jejich hodnocení. V názorech na možnosti seberealizace a na oblast materiálního uspokojení však byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a vojáky, kteří slouží v AČR více než tři roky. Z výsledků vyplývá, že vojáci sloužící v AČR déle než tři roky vidí možnosti své seberealizace a oblast materiálního uspokojení pozitivněji než vojáci, kteří slouží v AČR méně než tři roky. Toto zjištění je velmi důležité pro další práci s vojáky v oblasti motivace. Z výsledků výzkumu lze předpokládat, že vojáci **jsou dobře motivováni**. Pokud by byla skupina vojáků sloužících v AČR méně spokojena se seberealizací a oblastí materiálního uspokojení než skupina vojáků sloužících méně než tři roky, muselo by se zvažovat, zda nedochází k demotivaci vojáků a hledat zdroje této demotivace.

Při využití motivace k lepším pracovním výsledkům je třeba mít na paměti, že jedním z významných motivačních činitelů je osobnost nadřízeného (nadřízených) a jeho cit pro použití některého druhu motivace nebo i nepoužití žádné motivace.

Možná ta nejspolehlivější metoda motivace spolupracovníků spočívá prostě v tom, že je nebudete demotivovat. Minimalizujte proto takové negativní vlivy, jakými jsou rigidní kontrola, monotónní práce, jejíž užitečnost se kdesi vytrácí, silný konkurenční tlak, nepatrná efektivnost. Jakmile spolupracovníci vycítí, že jejich výkon kdesi v podniku mizí, dostává se na mrtvý bod, sotva se budou cítit pobídnuti k nějaké zvláštní angažovanosti

Ne každý spolupracovník si přeje být motivován. Mnozí chtějí prostě jen dělat svoji práci, „svůj džob“, a jinak ať jsou necháni na pokoji. I takový postoj se vyplatí respektovat. (Nöllke, 2004, s. 64)

Pro zlepšování pracovních podmínek vojáků a zbránění jejich případnému zhoršování, je důležité v jednotkách úroveň spokojenosti s nejrůznějšími faktory sledovat a na jejich stav a vývoj včas reagovat.

Efektivně prováděné výzkumy spokojenosti v organizaci (při dodržení zásad anonymity, pravidelnosti a práce s výsledky) mohou mít pozitivní vliv na výkon zaměstnanců, jejich stabilitu v podniku, loajalitu a důvěru. (Pauknerová, 2006 s. 196)

11. Závěr

Úkolem výzkumu bylo najít odpověď na otázku, zda se projevuje závislost aspektů pracovní spokojenosti na sociální atmosféře ve skupině u příslušníků AČR a mezi kterými složkami existuje a zda existují statisticky významné rozdíly v názorech na seberealizaci, pracovní spokojenost a materiální uspokojení mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky.

Výzkum byl proveden způsobem hromadné administrace dotazníkových metod v reálných podmínkách u vojenského útvaru.

Ke stanovení analyzovaného vzorku příslušníků AČR byla použita metoda jednoduchého náhodného výběru. Jednalo se o 99 vojáků z povolání bez ohledu na hodnost, funkční zařazení, vzdělání, rodinný stav či počet dětí. Jediným kritériem byl věk.

Výzkumem se prokázalo, že naše hypotéza je platná a že existuje vztah mezi sociální atmosférou ve skupině a pracovní spokojeností.

Porovnání výsledků respondentů sloužících v AČR do tří let a nad tři roky ukázalo, že názory obou skupin se shodují. Výzkum prokázal, že názory na atmosféru ve skupině a pracovní spokojenost, nejsou závislé na počtu let odsloužených v AČR. Zde se náš předpoklad, že se tyto skupiny budou v názorech odlišovat, nepotvrdil.

Výzkumem jsme zjistili, že s narůstajícím věkem vojáka, narůstá i jeho spokojenost se svým postavením na pracovišti. Zjistili jsme také, že čím delší dobu voják slouží v AČR, tím lépe hodnotí splnění očekávání, která měl při nástupu k vojenskému útvaru.

Z výzkumu, zda má délka služby v AČR do tří let a nad tři roky vliv na hodnocení možností seberealizace, pracovní spokojenosti a oblasti materiálního uspokojení, vyplynulo, že v názorech na možnosti seberealizace a na oblasti materiálního zabezpečení byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi oběma skupinami. Z výsledků vyplývá, že vojáci sloužící v AČR déle než tři roky vidí možnosti své seberealizace a materiálního uspokojení pozitivněji než vojáci, kteří slouží v AČR méně než tři roky.

V názorech na pracovní spokojenost mají podle zjištěných výsledků obě skupiny shodný názor. Délka služby v AČR nemá vliv na jejich hodnocení.

V dalším výzkumu bychom se chtěli zaměřit na provedení stejného výzkumu se vzorkem žen, vojáků z povolání. A rozšíření výzkumu o vliv osobnostní struktury a její vliv na vnímání atmosféry ve skupině a pracovní spokojenost.

12. Souhrn

Práce vojáka z povolání v armádě je sama o sobě značně náročná. Voják musí splňovat určitá zdravotní kritéria, mít fyzickou i psychickou zdatnost na požadované úrovni a dbát o udržování těchto na něj kladených požadavků. Musí projít daným profesním výcvikem určeným pro jeho funkci, v profesi se zdokonalovat výcvikem i zvyšováním své kvalifikace. Jeho osobní život, hlavně rodinný, je vystavován velké zátěži častou odloučeností od rodiny, jeho účastí na cvičeních ve vojenských prostorech, zahraničními misemi nebo dlouhodobým dojížděním do zaměstnání po přemístění ke vzdálenému vojenskému útvaru. Vzhledem k náročnosti této práce, je důležité hledat cesty ke zlepšování pracovních podmínek vojáka. Ve své výzkumné práci jsme proto se zaměřili na zodpovězení otázky, zda existuje vztah mezi atmosférou ve skupině a pracovní spokojeností příslušníků AČR, a zda existují statisticky významné rozdíly v názorech na seberealizaci, pracovní spokojenost a materiální uspokojení mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží více než tři roky.

Skupina je neodmyslitelnou součástí našeho života. Za malou skupinu, na kterou jsme se zaměřili, považujeme počet osob 3 – 30. V armádě se utvářejí skupiny formálně. Jsou jimi například jednotky nebo pracoviště. Atmosféru ve vojenské skupině ovlivňuje i nařízený, velitel. Následně se vytváří ve formálně vytvořené skupině i vztahy neformální. Každý z členů skupiny zastává ve skupině určitou pozici, v armádních podmínkách danou určitou vojenskou hierarchií. Na atmosféru ve skupině mají vliv pracovní i osobní vztahy uvnitř skupiny, ale také každý jedinec, který si přináší do skupiny svoje problémy se zvládnutím svých dalších sociálních rolí (otec, manžel, syn pod.). Pozitivní atmosféra ve skupině se odvíjí od citových vazeb, jaké jsou ve skupině, jejího složení, systému komunikací a interakcí uvnitř skupiny a stylu či způsobu vedení. Každá skupina si časem vytváří sociální normy a sociální tradice. Skupinová atmosféra je komplexní sociální fenomén, který je na jedné straně ukazatelem skupinové kvality, na straně druhé determinantou efektivity a spokojenosti jejích členů. Empirické výzkumy potvrzují, že utváření pozitivní atmosféry je podmíněno dobrou úrovní mezilidských vztahů, identifikací s cíli skupiny, kvalitním vymezením kompetencí a nezbytných sociálních norem, dobře fungující vzájemnou komunikací a participativním řízením skupiny. (Štikar, 2003, s. 332)

V zaměstnání tráví lidé většinu svého života. Proto je pro ně **důležitá pracovní spokojenost**. Pracovní spokojenost ovlivňují tyto faktory: obsah a charakter práce, mzdové

ohodnocení, pracovní perspektivy, vedoucí pracovník, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance. Pracovní spokojenost snižuje fluktuaci zaměstnanců. To je velmi důležité i pro armádu, aby nepřicházela z tohoto důvodu o vycvičené a zkušené vojáky. Vliv na pracovní spokojenost má také problémové jednání pracovníků jako je šikana na pracovišti, šikana nadřízeným, alkoholismus a drogy na pracovišti. Proti těmto negativním jevům je nutné bojovat prevencí. Naše zjištění, zda existuje vliv atmosféry ve skupině na aspekty pracovní spokojenosti, může pomoci v oblasti péče o zlepšení pracovních podmínek vojáků v AČR.

Motivace. Co vlastně znamená motivování? Když lidé podají určitý výkon, nekonají tak zpravidla bezdůvodně. Pro jejich jednání existuje motiv, například chtějí dosáhnout uznání nebo peněžní odměny. Jsou tedy motivováni k určitému výkonu. (Nöllke, 2004, s. 61). Motivace může být vnější, kdy odměňujeme výkon například peněžními prémie, nebo naopak hrozíme tresty za nesplnění úkolu, nebo motivace vnitřní, při ní je motiv obsažen ve výkonu samotném. S pojmem motiv souvisí pojem „potřeba“. Ta znamená určitý stav nedostatku. Motivace je pak iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. (Šupplerová, 2005, s. 74, 75). Lidé dávají přednost motivům podle svého vnitřního založení. Pro někoho jsou důležité peníze, pro jiného osobní postavení, pro dalšího pracovní výsledky - výkon, přátelství nebo jistota, dále odbornost, samostatnost, tvořivost a podobně. V našem výzkumu jsme se zabývali potřebou seberealizace, pracovní spokojenosti a materiálním uspokojením dvou skupin vojáků AČR, rozdělených podle délky služby v armádě. Výsledky zjištěných postojů lze použít k rozpracování a aplikaci na konkrétné podmínky v armádě a přispět tím ke zkvalitnění života vojáků. Lze je také využít ke zjištění příčin případných demotivujících činitelů v některé ze dvou skupin.

Analýzou teoretických poznatků jsme dospěli k závěru a předpokládali jsme, že vztah mezi atmosférou ve skupině a pracovní spokojeností u příslušníků AČR existuje a že existují statisticky významné rozdíly v názorech na možnosti seberealizace, pracovní spokojenosti a materiálního uspokojení mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží více než tři roky.

Cílem provedeného výzkumu bylo změřit vzájemné proměnné a zjistit jejich vzájemný vztah.

Ověřovaná hypotéza je stanovena takto:

Vzhledem k výše uvedené problematice předpokládáme, že existuje závislost aspektů pracovní spokojenosti na sociální atmosféře ve skupině u příslušníků AČR.

Předpokládáme, že existují statisticky významné rozdíly v hodnocení pracovní spokojenosti mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a více než tři roky.

Předpokládáme, že existuje vztah věku a délky služby v armádě s pracovní spokojeností (jednotlivými položkami DPS).

Předpokládáme, že existují statisticky významné rozdíly v pohledu na možnosti seberealizace měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží více než tři roky.

Předpokládáme, že existují statisticky významné rozdíly v pracovní spokojenosti měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží více než tři roky.

Předpokládáme, že existují statisticky významné rozdíly v pohledu na oblasti materiálního uspokojení měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží více než tři roky.

Potřebná data jsme získali u ■■■. ženíjního praporu v ■■■■■, hromadnou administrací dotazníkových metod. Pro výběr vzorku byla zvolena metoda jednoduchého náhodného výběru. Vzorek zahrnoval celkem 99 respondentů. Někteří respondenti nevyplnili svůj věk, z tohoto důvodu je u tabulek výpočtů uvedeno 77 respondentů. Jednalo se výhradně o muže, vojáky z povolání ve věku od 19 – 44 let, bez rozdílu hodnosti, funkčního zařazení, délky služby, rodinného stavu či počtu dětí a vzdělání. Jediným kritériem byl věk.

Pro účely práce byly zvoleny dotazníkové metody Škála skupinové atmosféry (SA) T-134, Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p. Bratislava, Dotazník pracovní spokojenosti T-193, Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p. Bratislava 1982 a Dotazník zjišťování struktury a dynamiky životní spokojenosti, frustragenních životních podmínek a situací „DUSIN“, DIAROS, Praha 2001.

Z interpretace výsledků vyplývá, že s jednotlivými složkami dotazníku pracovní spokojenosti nejvíce koreluje složka skupinové atmosféry vyjadřující podporující atmosféru ve skupině, nebo naopak atmosféru lhostejnou. Na vzájemné ovlivňování se složek, lze nahlížet ze dvou různých hledisek. Pokud je například systém odměňování na pracovišti vnímán jako spravedlivý (nebo nespravedlivý), potom je tímto pozitivním vnímáním odměňování ovlivňován stav atmosféry ve skupině. Vzniká pak atmosféra například podporující (nebo lhostejná). Nebo lze na vzájemné ovlivňování nahlížet opačně, Podrobné rozpracování pozitivních či negativních projevů těchto různých vztahových variant by bylo nutné v případě aplikace výzkumu v konkrétní jednotce nebo útvaru.

Dále nejvíce koreluje s jednotlivými složkami dotazníku pracovní spokojenosti složka skupinové atmosféry vyjadřující atmosféru ve skupině „kooperativní-nekooperativní“ následuje „zajímavá-nudná“, „nadšená-znechucující“, úspěšná-neúspěšná. Méně korelují „upřímné-vlažné vztahy“, atmosféra „vřelá-odmítavá“, „přátelská-nepřátelská“. Nejméně koreluje atmosféra ve skupině „produktivní-neproduktivní“.

Ze složek pracovní spokojenosti se skupinovou atmosférou nejvíce koreluje názor „zda skupina lidí, kde pracuje tvoří či netvoří kolektiv“, „jak voják vychází se svými spolupracovníky“ a „zda si zvykl na svém pracovišti rychle nebo s obtížemi“. Méně koreluje „zda má rád-nerad svoji práci“, „jak spravedlivý se mu jeví systém odměňování na svém pracovišti“, „spokojenost se svým postavením na pracovišti“, „jak vychází nejbližší nadřízený se svými podřízenými“, „jaké je vedení jeho pracoviště“, „zda jeho práce souhlasí s prací, kterou chtěl vykonávat. Nejméně korelují „zda vydělává na svém pracovišti dost“ a „v jaké míře se splnilo očekávání při nástupu do zaměstnání vojáka z povolání“. Vůbec nekorelují se složkami atmosféry ve skupině „hodnocení odchodu z předcházejícího pracoviště“ a „věk“ a „počet let odsloužených v AČR“. I v tomto případě lze pohlížet na vzájemné ovlivňování z obou hledisek.

Výzkum se zabýval také naším předpokladem, že existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení pracovní spokojenosti mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a mezi těmi, kteří slouží více než tři roky. Náš předpoklad se nepotvrdil. Vojáci mají názor na stav atmosféry ve skupině a pracovní spokojenost stejný a počet let odsloužených v armádě zde nehraje žádnou roli.

K zajímavým výsledkům jsme došli při porovnání věku vojáků a délkou jejich služby v armádě, se složkami pracovní spokojenosti. Bylo zjištěno, že věk koreluje

s hodnocením spokojenosti na svém pracovišti. Z výsledku vyplývá, že voják s přibývajícím věkem hodnotí své postavení na pracovišti pozitivněji a naopak. Délka služby v armádě koreluje se složkou pracovní atmosféry, a to do jaké míry splnila služba očekávání, která měl při nástupu k vojenskému útvaru. Se zvyšující se délkou odsloužených let v armádě, vzrůstá i spokojenost, se splněnými očekáváními a naopak čím méně má voják odslouženo let v armádě, tím hůře hodnotí splněná očekávání, která měl při nástupu k AČR. Obě tato zjištění mohou být vodítkem při výzkumu fluktuace v armádě, zejména u mladších vojáků z povolání.

Z výzkumu, zda má délka služby v AČR do tří let a nad tři roky vliv na hodnocení možností seberealizace, pracovní spokojenosti a oblasti materiálního uspokojení, vyplynulo:

- ❖ V názorech na možnosti **seberealizace** byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi oběma skupinami. Z výsledků vyplývá, že vojáci sloužící v AČR déle než tři roky vidí možnosti své seberealizace pozitivněji než vojáci, kteří slouží v AČR méně než tři roky.
- ❖ V názorech na **pracovní spokojenost** mají podle zjištěných výsledků obě skupiny shodný názor. Délka služby v AČR nemá vliv na jejich hodnocení.
- ❖ V názorech na oblasti **materiálního uspokojení** byly zjištěny statisticky významné rozdíly v názorech na oblast materiálního uspokojení mezi oběma skupinami. Z výsledků vyplývá, že vojáci sloužící v AČR déle než tři roky vidí možnosti materiálního uspokojení pozitivněji než vojáci, kteří slouží v AČR méně než tři roky.

V **první** hypotéze jsme předpokládali, že se projevuje závislost aspektů pracovní spokojenosti na sociální atmosféře ve skupině u příslušníků AČR. Stanovená **výzkumná hypotéza byla ověřena a je platná.**

V **druhé** hypotéze jsme předpokládali, že existují statisticky významné rozdíly v hodnocení pracovní spokojenosti mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a mezi vojáky, kteří slouží v AČR více než tři roky. **Tato hypotéza se nepotvrdila.**

Názory obou skupin na atmosféru ve skupině a na pracovní spokojenost se shodují. Mezi názory obou skupin statisticky významný rozdíl neexistuje.

Ve **třetí** hypotéze jsme předpokládali, že existuje vztah věku a délky služby v armádě s pracovní spokojeností (jednotlivými položkami DPS). Tato hypotéza se **potvrdila pouze u složek věku a složky pracovní spokojenosti**, která hodnotí spokojenost vojáka s postavením na pracovišti, a u složky délky služby v AČR se složkou pracovní spokojenosti, která hodnotí v jaké míře se splnila očekávání vojáka při nástupu k vojenskému útvaru.

Ve **čtvrté** hypotéze jsme předpokládali, že existují statisticky významné rozdíly v pohledu na možnosti seberealizace měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Tato hypotéza se **potvrdila**.

V **páté** hypotéze jsme předpokládali, že existují statisticky významné rozdíly v pracovní spokojenosti měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Tato hypotéza se **nepotvrdila**. Názory obou skupin na svoji pracovní spokojenost se shodují. Mezi názory obou skupin není statisticky významný rozdíl.

V **šesté** hypotéze jsme předpokládali, že existují statisticky významné rozdíly v pohledu na oblasti materiálního uspokojení měřené dotazníkem DUSIN mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a kteří slouží v AČR více než tři roky. Tato hypotéza se **potvrdila**.

Domníváme se, že vzhledem k rozsahu výzkumu, by se výsledky dosažené na základě tohoto výzkumu daly použít k aplikaci v praxi. Využití výsledků bychom viděli především v oblasti prevence.

Podobný výzkum zatím nebyl v prostředí AČR prováděn. Jako možnost dalšího výzkumu vidíme jeho rozšíření o oblast osobnostní struktury a jejího vlivu na pracovní spokojenost a atmosféru ve skupině. Za zajímavý považujeme také výzkum se vzorkem žen, vojákyn z povolání, a porovnání jeho výsledků se současnými výsledky mužů.

Použitá literatura

- Arnold, J., et al. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*, Brno: Computer Press.
- Bedrnová, E., Nový, I., (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, Praha: Prospektrum.
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., (2001). *Management*, Olomouc: Rubico
- Cimbálníková, L., (2004), *Management*, Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci.
- Cimbálníková, L., (2005), *Manažerské techniky*, Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci.
- Dotazník zjišťování struktury a dynamiky životní spokojenosti, frustrogenních životních podmínek a situací „DUSIN“ (D-S-F)*, (2001). Praha: Diaros.
- Dotazník pracovní spokojenosti T-193*. (1982). Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p. Bratislava.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*, Praha: Portál.
- Gottwaldová, M., Znojilová, M. (2006). *Obrana vojenského profesionála proti stresu*, Vyškov: Avis.
- Hartl, P., Hartlová, H. (2004). *Psychologický slovník*, Praha: Portál.
- Hendl, J., (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat*, Praha: Portál.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. D., (1967). *The Motivation to Work*, New York: The World Publishing Company.
- Herzberg, F., (1971). *Work and the Nature of Man*, New York: The World Publishing Company.
- Janošec, J., et al. (2005). *Bezpečnost a obrana České republiky 2015 – 2025*, Praha: AVIS
- Kolman, L., (2000). *Rozvoj lidských možností: kapitoly z psychologie pro manažery*, Praha, Credit.
- Katcher, L., Synder, A. (2009). *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím dělat*, Brno, Computer Press.
- Maslow, A. H., (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Miovský, M., (2006). *Diplomové práce v oboru psychologie*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci
- Ministerstvo obrany, (2004 – 2010), *Vstříc profesionalizaci*, MO Praha. Zdroj: <http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=1096> (22. 1. 2011, 16:40).
- Nakonečný, M., (2005). *Sociální psychologie*, Praha: Svoboda.
- Nakonečný, M., (1997). *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia.

- Nöllke, M., (2004), *Praktický management*, Praha, Grada.
- Pauknerová, D., et al. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada.
- Plháková, A., (2005). *Učebnice obecné psychologie*, Praha: Academia.
- Provazník, V., (1997). *Psychologie pro ekonomy*, Praha: Grada.
- Reiterová, E., (2005). *Psychometrie*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Reiterová, E., (2004). *Statistické metody*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Reiterová, E., (2006). *Statistické techniky a možnosti realizace výzkumu v psychologii*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Řehan, V., (2007). *Sociální psychologie 3*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Řehan, V., (2007). *Sociální psychologie 2*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Svoboda, M., (2005). *Psychologická diagnostika dospělých*, Praha: Ermat.
- Škála skupinové atmosféry (SA) T-134*, (nedatováno). Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p. Bratislava.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J., (2003). *Psychologie ve světě práce*, Praha: Karolinum.
- Šupplerová, M., (2005). *Řízení lidských zdrojů*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Trefilová, V., (2009). *Bakalářská diplomová práce*, Praha
- Vodrážka, R., (1994). *Psychologická příprava ve výcviku a v boji*, Praha: Management-Press.
- Vtípil, Z., (2005). *Sociální psychologie práce*, Olomouc: Univerzita Palackého.
- Vtípil, Z., (1987). *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce*, Olomouc: Univerzita Palackého.
- Výrost, J., Slaměník, I., (1997). *Sociální psychologie*, Praha: ISV.
- Výrost, J., Slaměník, I., (1998). *Aplikovaná sociální psychologie II*, Praha: Portál.

Příloha č. 1Vysoká škola: **Univerzita Palackého v Olomouci**Fakulta: **filozofická**Katedra: **psychologie**Školní rok: **2010/2011****ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**Jméno: **Bc. Věra Trefilová**Obor: **Psychologie jednooborová – kombinovaná forma**Rok imatrikulace: **2006**Vedoucí práce: **PhDr. Jiří Pavlát**

Oponent:

Počet stran: **111**

Název diplomové práce: **Aspekty sociální atmosféry ve skupině, pracovní spokojenosti a materiálního zabezpečení příslušníků AČR**

Abstrakt diplomové práce

Magisterská práce se zabývá výzkumem existence závislosti sociální atmosféry ve skupině a pracovní spokojenosti u příslušníků AČR. Je zkoumána také závislost věku s pracovní spokojeností a věku s pohledem na atmosféru ve skupině. Druhá část výzkumu se zabývá rozdíly v názorech na možnosti seberealizace, pracovní spokojenosti a spokojenosti s materiálním zabezpečením mezi vojáky, kteří slouží v AČR méně než tři roky a vojáky, kteří slouží v AČR více než tři roky. Experimentální část obsahuje výzkum provedený u ■■■. ženijního praporu v ■■■■■, kterého se účastnili pouze muži. Jsou prezentována konkrétní výzkumná zjištění, výsledky jsou analyzovány a vyhodnoceny v kontextu se specifickým prostředím armády.

Klíčová slova:

skupina

pracovní spokojenost

seberealizace

skupinová atmosféra

motivace

materiální zabezpečení

Příloha č. 2University: **Palacky Univerzity Olomouc**Faculty: **Philosophical Faculty**Department: **Department of Psychology**Year: **2010/2011****ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**Name: **Bc. Věra Trefilová**Major: **Psychology – blended form**Year of matriculation: **2006**Thesis advisor: **PhDr. Jiří Pavlát**

Opponent:

Number of pages: **111**

Title of Diplom Thesis: **Aspects of social atmosphere in group, and work satisfaction
and material security of the Czech army members**

Abstrakt of Diplom Thesis:

This diploma thesis is concerned with research of an existence of dependence between social atmosphere in a group and a work satisfaction, at the personnel of the AČR. Dependence of the age and the work satisfaction in a group is researched as well. The second part of my study concerns with the differences in opinions on possibilities of self-fulfillment, work satisfaction, and satisfaction with the material support among the soldiers serving with the AČR for less than three years, and those who are with the AČR for more than three years. The experimental part contains research performed at the [REDACTED] Engineer Battalion stationed in a town of [REDACTED]. Only men were the participants of this research. Particular results of the research are being presented, and the results are analyzed and assessed in the context of the specific military environment.

Keywords:

a group

work satisfactions

self-fulfillment

group atmosphere

motivation

material support

Příloha č. 3

Škála skupinové atmosféry

Jméno a příjmení:	Datum narození:
Počet členů ve skupině:	Datum administrace:
Jednotka:	Poznámka:

HS		VS	
----	--	----	--

Instrukce:

O svých spolupracovnících lidé smýšlí různě. Při práci ve skupině je toto smýšlení velmi důležité. Předkládáme Vám škálu skládající se z deseti charakteristik. Každá z nich vyjadřuje na jednom pólu **příznivý** znak skupinové atmosféry (vyjádřený číslem **8** a na opačném pólu je její **nepříznivý** znak s číselným vyjádřením **1**). Čísla **2 až 7** tvoří mezistupně přechodu od jednoho pólu k druhému. Zhodnoťte atmosféru ve Vaší skupině tak, že vyznačíte **X** v každém řádku nad to číslo, které v dané charakteristice nejlépe vyjadřuje Váš vlastní názor.

Např., když byste charakterizoval(a) ve Vaší skupině atmosféru jako dost srdečnou, vyznačil(a) byste v příslušném řádku číslo **6** takto:

srdečná	8	7	6	5	4	3	2	1	chladná
	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	
	velmi srdečná	vcelku srdečná	dost srdečná	méně srdečná	trochu srdečná	dost chladná	Vcelku chladná	velmi chladná	

Přátelská	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	nepřátelská
Vřelá	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	odmítavá
Uspokojující	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	znervózňující
Naděšená	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	zdechucující
Produktivní	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	neproduktivní
upřimné vztahy	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	vlažné vztahy
Kooperativní	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	nekooperativní
Zajímavá	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	nudná
Podporující	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	lhostejná
Úspěšná	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	neúspěšná

Dotazník pracovní spokojenosti

T-193

Testový sešit

V rámci průzkumu spokojenosti pracovníků Vám předkládáme tento dotazník. Způsob odpovědi na otázky je velmi jednoduchý; většinou se od Vás žádá, abyste z více alternativ vybral(a) tu, která nejlépe vystihuje situaci na Vašem pracovišti a odpověděl(a) podle instrukce u každé otázky. Možné odpovědi si vždy pozorně přečtěte, aby Vaše volba byla co nejpřesnější. Prosíme Vás, abyste dotazník vyplnil(a) pečlivě. Při vyplňování neuvádějte svoje jméno, **dotazník je anonymní**; výsledky se zpracovávají hromadně. Vyplněný dotazník odevzdejte podle instrukce osobě, která Vám ho dala vyplnit.

I.

1. Které z následujících faktorů, znaků práce hodnotíte negativně na pracovišti? (odpověď vyznačte podtržením daných faktorů, přičemž jich můžete podtrhnout libovolný počet).

1. technická vybavenost
2. namáhavost práce
3. pracovní prostředí
4. Směnnost
5. Plat
6. rizikovost pracoviště
7. organizace práce
8. vztahy se spolupracovníky
9. přístup nejbližšího nadřízeného k pracovníkům
10. nezajímavost práce
11. možnost uplatnění vlastních schopností
12. oceňování mojí práce příbuznými a známými

II.**1. Jak jste spokojen(a) na nynějším pracovišti?**
(odpověď podtrhněte)

1. jsem velmi spokojen(a)
2. jsem spokojen(a)
3. jsem nespokojen(a)
4. jsem velmi nespokojen(a)

2. Máte rád(a) práci, kterou vykonáváte?
(odpověď podtrhněte)

1. mám ji velmi rád(a)
2. mám ji poměrně rád(a) (většinou mě baví)
3. mám ji poměrně nerád(a) (baví mě jen občas)
4. vůbec ji nemám rád(a) (vůbec mě nebaví)

III.**1. V jaké míře se následující negativní faktory vyskytují na Vašem pracovišti?**
(odpovídejte tak, že při každém uvedeném znaku práce zakroužkujete číslo, které přiměřeně vyjadřuje míru výskytu na Vašem pracovišti).

Vyskytuje se

	velmi				vůbec
1. Hluk	5	4	3	2	1
2. Prašnost	5	4	3	2	1
3. nevyhovující osvětlení	5	4	3	2	1
4. přílišné teplo	5	4	3	2	1
5. přílišná zima	5	4	3	2	1
6. Průvan	5	4	3	2	1
7. nevyhovující klima	5	4	3	2	1
8. nečistota na pracovišti	5	4	3	2	1
9. celkově nepříjemné pracovní prostředí	5	4	3	2	1
10. Zápach	5	4	3	2	1
11. Výpary	5	4	3	2	1

IV.**1. Jak se cítíte zdravotně?**
(odpověď podtrhněte)

1. mám výborné pevné zdraví
2. jsem vcelku zdravý(á)
3. mám slabší zdraví
4. jsem nemocný(á)

2. V jaké míře pocítujete nepříznivý vliv pracovního prostředí na níže uvedené oblasti?

(příslušné číslo zakroužkujte)

		Má vliv				
		velmi				vůbec
1.	Zrak	5	4	3	2	1
2.	Čich	5	4	3	2	1
3.	Sluch	5	4	3	2	1
4.	Hmat	5	4	3	2	1
5.	činnost srdce (bušení, píchání)	5	4	3	2	1
6.	trávení (zažívací obtíže apod.)	5	4	3	2	1
7.	Dýchání	5	4	3	2	1
8.	bolesti noh a křížové oblasti zad	5	4	3	2	1
9.	bolesti hlavy	5	4	3	2	1

V.

1. Pracujete na směny?
(odpověď podtrhněte)

1. ano 2. Ne 3. někdy

2. Vyhovuje Vám práce na směny?
(odpověď podtrhněte)

1. ano 2. Ne

3. Která směna Vám nejvíce vyhovuje?
(odpověď podtrhněte)

1. ranní 2. odpolední 3. noční

VI.

1. Myslíte si, že nyní na svém pracovišti dost vyděláváte?
(odpověď podtrhněte)

1. Dobře 2. slušně 3. poměrně málo 4. velmi málo

2. Systém odměňování na Vašem pracovišti považujete za:
(odpověď podtrhněte)

1. velmi spravedlivý 2. poměrně spravedlivý 3. dost nespravedlivý 4. velmi nespravedlivý

VII.

1. Jaký je kolektiv, ve kterém pracujete? (odpověď podtrhněte)

1. lidé, kteří pracují se mnou, tvoří pevný kolektiv
2. je tu dost značné kolektivní citění
3. je tu dost málo kolektivního ducha
4. nemám pocit, že by tu byl vůbec nějaký kolektiv

2. Jak jste spokojen(a) se svým postavením na svém nynějším pracovišti? (odpověď podtrhněte)

1. mají mě rádi, váží si mne
2. po této stránce jsem vcelku spokojený
3. mám dojem, že někteří spolupracovníci mě nemají rádi
4. nemáme se spolupracovníky rádi, často mezi námi dochází k nedorozuměním

3. Jak vycházíte se svými spolupracovníky? (odpověď podtrhněte)

1. velmi dobře 2. vcelku slušně 3. ne velmi dobře 4. velmi špatně

VIII.

1. Jak podle Vašeho mínění vychází Váš nejbližší nadřízený s podřízenými? (odpověď podtrhněte)

1. velmi dobře, bez konfliktů
2. vcelku dobře, jen občas se vyskytnou konflikty
3. poměrně často se vyskytují konflikty
4. velmi špatně, neustále se vyskytují konflikty

2. Jak se k Vám chová Váš nejbližší nadřízený? (odpověď podtrhněte)

1. velmi dobře 2. dost slušně 3. ne velmi dobře 4. velmi špatně

3. Jaké je vedení Vašeho pracoviště?
(odpověď podtrhněte)

1. velmi dobré 2. dost slušné 3. ne velmi dobré 4. velmi špatné

4. Jak se Váš nejbližší nadřízený chová k podřízeným?
(odpověď podtrhněte)

1. zajímá se hlavně o své lidi, je velmi pozorný a přístupný
2. poměrně více ho zajímají problémy lidí
3. více se zajímá o výsledky práce než o problémy lidí
4. je velmi odměřený, zajímají ho jen výsledky práce

IX.

1. Jak jste si zvykl(a) na tomto pracovišti?
(odpověď podtrhněte)

1. velmi lehce
2. bez větších těžkostí
3. měl(a) jsem dost problémů
4. doposud jsem si nezvykl(a)

2. V jaké míře se splnila očekávání, které jste měl(a) při nástupu k vašemu útvaru?
(odpověď potrhnete)

1. splnilo se mi vše, jsem spokojen(a)
2. splnila se jen část toho, co jsem očekával(a)
3. velmi málo se mi splnilo
4. nesplnilo se mi nic

3. Jak dnes hodnotíte Váš odchod z předcházejícího pracoviště (útvary) a příchod na pracoviště, kde nyní pracujete?
(odpověď podtrhněte)

1. jsem rád(a), že jsem odešel(a), nyní se mám lépe
2. myslím, že se mi vyplatilo odejít
3. je tu tak, jako jinde
4. lituji, že jsem odešel(a)
5. velmi jsem si pohoršil(a)
6. tato jednotka je mým prvním pracovištěm

4. Souhlasí Vaše nynější činnost na pracovišti s tím, co jste chtěl(a) dělat v souladu s Vašimi plány do budoucna ještě v mládí?
(odpověď podtrhněte)

1. úplně souhlasí, je to přesně to, co jsem chtěl(a)
2. ve velké míře souhlasí
3. není to přesně to, co jsem chtěl(a)
4. je to něco jiného, než jsem si představoval(a)

X.

1.	Váš věk	
2.	Pohlaví (zakroužkujte platnou položku)	muž žena
3.	Pracovní zařazení	
4.	Rodinný stav (zakroužkujte platnou položku)	svobodný(á) ženetý, vdaná rozvedený(á) vdovec, vdova
5.	Kolik roků jste pracoval(a) na jiném pracovišti, než jste nastoupil k ženíjnímu praporu?	
6.	Kolik roků pracujete v AČR?	
7.	Kolik roků (měsíců) pracujete na nynějším pracovišti	

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 5

D U S I N – z á z n a m o v ý a r c h

Pohlaví : m - ž datum vyšetření :

Jméno: datum narození :

Vzdělání : stavpočet dětí :

Zaměstnání :

INSTRUKCE K VYPLŇOVÁNÍ DOTAZNÍKU:

V dotazníku jsou uvedeny některé základní podmínky, okolnosti života.

U každé z nich označte:

- a) za jak důležitou ji pro sebe sama považujete
- b) jak jste spokojen(a) s úrovní jejího dosahování.

Toto označení provádějte zakroužkováním příslušných číslic a sice:

u škály důležitosti :

O = zcela nedůležité

1 = málo důležité

2 = podprůměrně důležité

3 = průměrně důležité

4 = značně důležité

5 = obzvláště důležité

u škály spokojenosti :

O = zcela nespokojen

1 = velmi málo spokojen

2 = podprůměrně spokojen

3 = průměrně spokojen

4 = značně spokojen

5 = plně spokojen

Podmínky či okolnosti života	důležitost pro Vás	Spokojenost s dosahováním	Su- ma	Poř.č.
ZÁKLADNÍ MATERIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ zabezpečení základních prostředků k životu (bydlení, nasycení, ošacení apod.)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		1.
ŽIVOTNÍ ÚROVEŇ životní standart umožňující uspokojovat potře- by a záliby na společensky přijatelné úrovni	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		2.
DOSTUPNOST SLUŽEB síť obchodů, prádelen, opravárenských, pečova- telských, stravovacích a jiných zařízení	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		3.
MOŽNOSTI KULTURNÍHO VYŽITÍ dostupnost kulturních podniků a zařízení, zá- bavy, estetických zážitků a zájmů	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		4.
USPOKOJOVÁNÍ ZÁJMŮ A KONÍČKŮ dostatek možností a času přiměřeně se věnovat svým mimopracov. zájmům a pěstovat koníčky	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		5.
PRACOVNÍ MOŽNOSTI dostupnost přiměřeného zaměstnání či možnosti vhodně podnikat v dosahu svého bydliště	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		6.
PRACOVNÍ USPOKOJENÍ zaměstnání spjaté s výkonem osobně uspokojivé, zajímavé a schopností odpovídající činnosti	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		7.
OHODNOCENÍ PRÁCE materiální a společenské ohodnocení odpovídá kvalifikačním nárokům a vynakládané námaze	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		8.
PERSPEKTIVY PRACOVNÍHO RŮSTU možnost zvyšovat kvalifikaci a získat vyšší pracovní zařazení či ocenění	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		9.
VZTAHY S NADŘÍZENÝMI korektnost vzájemných vztahů s nadřízenými se smyslem pro vzájemnou úctu a spolupráci	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		10.

VZTAHY SE SPOLUPRACOVNÍKY vzájemné vztahy bez výraznějších konfliktů, se smyslem pro spolupráci a vzájemnou pomoc	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		11.
VÝBĚR PARTNERA výběr životního partnera v souladu s představou–skutečnost, u svobodných pravděpodobnost	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		12.
PARTNERSKÉ SOUŽITÍ vzájemné porozumění s partnerem, soulad zájmů a ochota i čas se sobě navzájem věnovat	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		13.
SOULAD V RODINĚ porozumění a soulad v rámci širšího rodinného zázemí se společnými aktivitami rodičů a dětí	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		14.
ZABEZPEČENÍ DĚTÍ přiměřené sociální a materiální podmínky pro rozvoj dětí a jejich budoucí možnost uplatnění	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		15.
SOUŽITÍ V MÍSTĚ BYDLIŠTĚ dobré sousedské vztahy, vycházení se spolu- bydlícími, vzájemná pomoc v případě potřeby	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		16.
VZTAHY A PŘÁTELSTVÍ vytvoření hlubších vztahů přátelství vzájemného porozumění, pomoci, shody potřeb a zájmů	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		17.
TĚLESNÉ ZDRAVÍ stav bez závažnějších zdravotních potíží a pocit přiměřené dobré fyzické kondice	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		18.
DUŠEVNÍ ZDRAVÍ stav bez závažnějšího narušení psychiky a s pocitem přijatelné psychické kondice	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		19.
SOCIÁLNÍ A ZDRAVOTNÍ PÉČE dostupnost dostatečně kvalitní zdravotní péče a přiměřeného sociálního zabezpečení	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		20.
PŘIMĚŘENOST ŽIVOTNÍCH NÁROKŮ zvládnutelnost pracovních úkolů, životních	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		21.

nároků, plnění rodinných i jiných povinností				
REALIZOVÁNÍ ŽIVOTNÍCH CÍLŮ možnost dosáhnout svůj základní životní cíl a uspokojit představu o smyslu a náplni života	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		22.
OPTIMISMUS A SEBEDŮVĚRA optimistický pohled na budoucnost, důvěra ve vlastní síly a schopnosti, zvládnutí situací	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		23.
CELKOVÁ ŽIVOTNÍ SPOKOJENOST pocit spokojenosti s dosavadním průběhem života a se současnou životní realitou	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		24.
	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5		25.
		Suma celkem:		

Příloha č. 6

Univerzita Palackého v Olomouci
 Filozofická fakulta
 Akademický rok 2009/2010

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

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
TREFILOVA Věra	Lipová 71, Holubice - Kozinec	I09127

TÉMA ČESKY:

Aspekty sociální atmosféry ve skupině, pracovní spokojenosti a materiálního zabezpečení příslušníků AČR

NÁZEV ANGLICKY:

Aspects of social atmosphere in group, and work satisfaction and material security of the Czech army members

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Ing. Jiří Pavlát

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Studium vybraných kapitol literatury ze sociální psychologie, psychologie řízení, obecné psychologie, psychologie práce. Práce bude řešit aspekty závislosti pracovní spokojenosti na sociální atmosféře ve skupině (v jednotce) a materiálního zabezpečení. Zpracování projektu musí zahrnovat cíle práce, formulaci problému, stanovení hypotézy, vytvoření metodiky práce, charakteristiku zkoumaného souboru (vzorku populace). Cílem práce je objasnit, zda se projevuje závislost aspektů pracovní spokojenosti na sociální atmosféře ve skupině a materiálním zabezpečení.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

NAKONEČNÝ, M.: Sociální psychologie, Praha, Svoboda, 2005
 VTÍPIL, Z.: Vybrané kapitoly ze sociální psychologie, Olomouc, Univerzita Palackého, 1987
 VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I.: Aplikovaná sociální psychologie, Praha, Portál, 1998
 PAUKNEROVÁ, D. et al.: Psychologie pro ekonomy a manažery, Praha, Grada, 2006
 ARNOLD, J. et al.: Psychologie práce: pro manažery a personalisty, Brno, Computer Press, 2007
 KOLMAN, L.: Rozvoj lidských možností: kapitoly z psychologie pro manažery, Praha, Credit, 2000
 KATCHER, L., SYNDER, A.: 30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím dělat, Brno, Computer Press, 2009

Podpis studenta:

Trefilova

Datum: 27. 1. 2010

Podpis vedoucího práce:

Pavlát

Datum: 27. 1. 2010

Podpis vedoucího katedry:

Tihany

Datum: 27. 1. 2010

Podpis děkana:

Trefilova

Datum: 9. 02. 2010

