

UNIVERSITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Institut mezioborových studií Brno

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Brno 2006

Hana Cozlová

UNIVERSITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Institut mezioborových studií Brno

Interpersonální konflikty a jejich řešení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. Romana Ferbarová

Vypracovala:
Hana Cozlová

Brno 2006

OBSAH

ÚVOD	1
1. Armáda v průběhu století	2
1.1 Historický vývoj armády od roku 1918	2
1.2. Interpersonální vztahy v historických pracích o armádě a v literatuře	3
1.3. Armádní vzpoury v historii, definice důležitých indikátorů změny vztahů mezi vojáky před vzpourou	4
1.4. Zvláštnosti interpersonálních vztahů v souvislosti s probíhajícími změnami v armádě ČR (reforma, profesionalizace)	6
1.5. Závěr - paralely indikátorů změn vztahů v průběhu století, poučení z historie	7
2. Interpersonální konflikty - teorie v praxi	8
2.1. Vojenský profesionál 2005	8
2.2. Vnímání problémů v armádě očima nováčků	10
2.3. Současné klima v útvaru	15
2.4. Vztahy mezi organizačními jednotkami (součástmi) v resortu MO	19
2.5. Závěr - organizační struktura a dopad na interpersonální vztahy	20
3. Vzdělávání a pracovní uplatnění	29
3.1. Nekonvenční způsoby jednání při získávání pracovního uplatnění (intriky, kliky, velmi obecně mobbing)	29
3.2. Zvýšená odpovědnost (konflikt rolí, vertikální a horizontální úroveň vedení)	33
3.3. Pracovní přetížení (intelektová stránka, sociální tlaky, technické požadavky)	39
3.4. Organizační změny a rozvoj kariéry	40
3.5. Závěr - odborná příprava a racionální způsob využití, zlepšení úrovně řízení	41
4. Negativní vlivy v důsledku organizačních změn	43
4.1. Stres na pracovišti	43
4.2. Poruchy přizpůsobování	44
4.3. Deprese - psychosomatické poruchy	45
4.4. Nepřiměřené agresivní chování	46
4.5. Závěr - dopad negativních vlivů na zdraví jedince	47
Závěr	47
Resumé (CZ)	49
Literatura a prameny	50
Odkazový a poznámkový aparát	51
Přílohy	55

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „ Interpersonální konflikty a jejich řešení “ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury, který je v práci uveden.

.....
Hana Cozlová

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Romaně Ferbarové za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi Miroslavu Cozlovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Brno, 30.března 2006

Hana Cozlová

ÚVOD

Při rozhodování o tématu bakalářské práce na konci 2. ročníku, jsem přemýšlela o mnoha oblastech psychologie práce - počínaje organizačními systémy práce přes pracovní spokojenost, motivaci (resp. pracovní přetížení), stres na pracovišti až po dopad negativních vlivů na zdraví jedince. Mohutná byrokratická struktura Armády ČR a její probíhající reforma zcela bezpochyby nahrává interpersonálním konfliktům a přímo se nabízí jako vhodný zdroj ke zpracování vybraného tématu. Současný stav Armády ČR resp. její nedotažené koncepce způsobují organizační chaos a tím zcela určitě přispívají k razantnímu zhoršování mezilidských vztahů. Z historických prací o armádě a z literatury víme, že takto vzestupně zhoršující vztahy mohou vést ke vzpouře (známé námořní vzpoury) a následně k rozpadu vnitřního organizačního systému.

Cílem bakalářské práce je tedy zmapovat problematiku interpersonálních konfliktů v širších souvislostech a zaměřit se na typické projevy a okolnosti, které výskyt podporují. Posouzení možností sledovaných interpersonálních konfliktů za účelem předcházení rozpadu organizačního systému v Armádě ČR, popř. předcházení vzpourám. Při vyhodnocení studie navrhnout nový systém s ohledem na poznatky z předmětů sociální psychologie, sociální pedagogiky a dalších oborů.

Teoretickou část jsem s ohledem na stanovený cíl strukturovala do několika hlavních oblastí:

1. První část bude zaměřena na paralely indikátorů změn vztahů v průběhu 20. století.
2. Přehled současné organizační struktury a její dopad na interpersonální vztahy bude prezentován ve druhé části.
3. Třetí kapitola nás zavede k nekonvenčním způsobům jednání při získávání pracovního uplatnění.
4. Předposlední kapitola bude zaměřena na negativní vlivy vzniklé v důsledku organizačních změn a jejich dopad na zdraví jedince.
5. Závěrem chci navrhnout nový systém, který při racionálním způsobu využití již existujících nástrojů hodnocení, zdravých ambicí jednotlivců, jejich zájmu a výkonu odpovídajících rolí a procesu další odborné přípravy, zajistí zlepšení úrovně řízení Armády ČR.

Relevantní data pro praktickou část bakalářské práce jsem získala v oddělení Personální sekce Ministerstva obrany ČR pod vedením plk. Ing. Jaroslava Doskočila a jeho výzkumných pracovníků Mgr. Jaroslavy Jandové a Mgr. Evy Pavlíkové.

Mou základní premisou je tvrzení, že nedotažené koncepce v Armádě ČR a tím způsobený organizační chaos jednoznačně zhoršují vztahy mezi zaměstnanci v resortu MO a mohou způsobit rozpad organizačního systému v Armádě ČR, případně vést až ke vzpouře.

Základním postojem k řešení problémů bude přístup systémový. Hlavní metodou při jejich zpracování bude obsahová analýza dostupných materiálů (empirické údaje - statistiky, rozhovor, pozorování) a z ní logické vyvození závěrů, jejichž porovnání se žádoucím stavem povede k návrhu opatření.

1. Armáda v průběhu století

1.1. Historický vývoj armády od roku 1916

V roce 1918 se radostně čeští nacionalisté vrhli do budování nového státu. Nového státu, který vznikl na troskách habsburské monarchie, jejíž jsme byli součástí více než tři staletí. Nikdo z nich netušil, že životnost této první Československé republiky bude jen dvacet let, a že vzniklé nové mocenské poměry nebudou moci být udrženy déle. Zdánlivě stabilizovaná mezinárodní pozice Československa se náhle během několika málo let radikálně změnila. Československo se ocitlo na samé hranici válečného konfliktu. V této době byla více než třetina obyvatelstva německé národnosti a o jejich smýšlení svědčí to, že profašistická Henleinova strana získala v posledních volbách 90% (Areport, 2001) hlasů všech německých voličů. Všeobecná branná povinnost znamenala, že přibližně stejný poměr mezi počty Němců a Čechů panoval i uvnitř armády. Přesto však nebyly v průběhu obou mobilizací zaznamenány žádné případy vzpour ani náznaků porušování kázně ze strany německých branců. Je zřejmé, že prvorepublikový režim svou armádu dokázal na krizové situaci dobře personálně připravit i ve velmi těžkých podmínkách.

Mnohým se to jistě nezdá, ale ocitli jsme se opět jednou ve významné historické chvíli. Mocenská mezinárodní pozice našeho státu prošla nyní podobně výraznou změnou jako v roce 1918. Po roce 1989 jsme opustili stávající mocenské politické uskupení (Varšavská smlouva) a přešli do tábora jeho bývalých protivníků (NATO). Pak se v roce 1992 náš stát rozpadl a zmenšil o třetinu. Nakonec jsme se v roce 2005 stali součástí intenzivně probíhající západoevropské integrace v rámci Evropské unie. Co tyto události udělaly s naší brannou mocí? Vyrovnala se s těmito převraty i personálně? Dokázali jsme od roku 1989 urazit stejnou cestu jako ušla armáda od roku 1918 do roku 1938?

1.2. Interpersonální vztahy v historických pracích o armádě a v literatuře

Zabývejme se však jen aspekty které souvisejí s naším tématem tj. s vojenskou vzpourou. Pokusme se nalézt přesvědčivý důkaz, že naše armáda je personálně dobře připravena na náhlou možnou komplikaci naší nynější optimistické mezinárodní pozice. Kde však hledat mechanismy, které vedou ke vzpouře a které je možné sledovat a vyhodnocovat. Zkusme nejdříve najít poučení ve vlastní historii. Stvořme si jednoduchý obecný vzorec, jehož vyústěním je vzpoura:

klidový stav:

suma důvodů (impulsů) podněcujících vzpouru nepřekračuje limit daný předpokládaným (možným) úspěchem vzpoury. S trochou nadsázky vyjádřeno matematicky nerovnicí :

$$\text{důvody vzniku vzpoury} < \text{podmínky úspěchu vzpoury},$$

okamžik vzpoury:

suma důvodů (impulsů) podněcujících vzpouru přesáhne limit daný předpokládaným (možným) úspěchem vzpoury, čili:

$$\text{důvody vzniku vzpoury} > \text{podmínky úspěchu vzpoury}.$$

Řečeno mnohem jednodušeji: potenciální vzbuřenci vždy posuzují, zda mohou vyhrát a tuto představu porovnávají s naléhavostí důvodů, jež je ke vzpouře přivedly. A ještě jednodušeji na příkladu:

V průběhu první světové války v roce 1917 zběhl rakousko-uherský torpédový člun Tb11 do Itálie. Vzbuřenci plánovali vzpouru více než dva roky. Nešlo však o dlouhou pečlivou přípravu, ale o váhání. Prvním iniciátorem vzpoury byl český nacionalista Bohumil Brkl. O vzpouře uvažoval již od chvíle kdy byl mobilizován. Důvodem bylo zažité dlouholeté nepřátelství českých nacionalistů k Rakousku a především k rakouským Němcům. Naopak současného protivníka Rusko považovali za slovanského bratra. Prvním článkem řetězce na levé straně nerovnice je tedy nesouhlas hlavního iniciátora vzpoury s válečnými cíly své vlasti. Dalšími články byly špatné vztahy mezi vojáky a důstojníky. Ty byly způsobeny dlouhou nečinností (rakousko-uherské loďstvo bylo uvězněno v přístavech námořní přesilou spojenců v Jaderském moři). Důstojníci situaci řešili častými cvičeními, svou vlastní nudu však zaháněli výrazně pestřeji v přístavu. Situace dosáhla až takových rozměrů, že se vyměňovaly potraviny a ošacení pro mužstvo za alkohol a luxusnější potraviny pro bankety důstojníků na pobřeží. Vojáci pěstovali v malých zahrádkách na pobřeží zeleninu pro své nadřízené, ale v jejich vlastní stravě se začaly objevovat plesnivějící potraviny z předválečných zásob! Zhoršující se sociální situace vojáků je dalším, snad nejdůležitějším článkem na této straně nerovnice. V roce 1917 došlo k výraznému zhoršení zásobování, které postihlo armádu i zázemí. Zprávy o demonstracích proti nedostatku potravin a o popravách rodáků odsouzených za demonstrace se paradoxně dostávaly ze vzdáleného zázemí k vojákům snadno českými novinami. Císař Karel totiž po nástupu na trůn v. r. 1916 uvolnil cenzuru. Obava o osud příbuzných v zázemí se tak stala dalším článkem na levé straně.

Na pravé straně nerovnice stojí jako záporné položky: moře, loď a naděje v porážku Rakouska. Jako kladné jsou zde: obava z potrestání, obava z budoucnosti po úspěšné vzpouře, loajalita k císaři, ke své vlasti, k spolubojovníkům nebo k nadřízeným a strach z vítězství Rakouska.

Tedy po dosazení do nerovnice by pro Bohumila Brkla mohlo platit:

rok 1916: klidový stav

český nacionalismus + nečinnost + špatné vztahy s důstojníky < strach z vítězství Rakouska + strach z potrestání - snadná cesta do Itálie,

rok 1917: vzpoura

český nacionalismus + nečinnost + špatné vztahy s důstojníky + špatná sociální situace + špatné zprávy z Čech > strach z vítězství Rakouska + strach z potrestání - snadná cesta do Itálie.

Vzorec je možné sestavit pro všechny členy různonárodní posádky, a vysvětlit tím, proč se ke vzpouře přidali postupně všichni vojáci z posádky kromě důstojníků a rakouských Němců. Ze vzorce je také patrné proč se kromě vlastních podmínek pro vznik vzpoury musíme zabývat také pravou stranou nerovnice, chceme-li správně odhadnout možnost vzpoury. Lapidárně řečeno: „*Laťka nestojí vždy stejně vysoko!*“

Pojďme se tedy chvíli zabývat pravou i levou stranou rovnice a zkusme najít jak vysoko, v porovnání s minulostí, stojí laťka dnes, a kde by mohla být zítra.

Uvedené články (správně vlastně sčítatele) budu nadále nazývat indikátory vzpoury. Důvodem je, že smyslem práce je hledat jejich přítomnost či nepřítomnost v současných nebo budoucích jevech, a z tohoto pohledu jde vlastně opravdu o indikátory možných příštích vzpour.

1.3. Armádní vzpoury ve 20. století

Zeměbrana a finance byly poslední dvě oblasti, které spadaly pod pravomoc říšské vlády v předvečer první světové války. Vše ostatní bylo již v Rakousku-Uhersku rozděleno mezi Uherské království a země zastoupené na říšské radě (tzv. Předlitavsko). Rakousko-Uhersko se nalézalo ve stavu dezintegrace. Především národy v Předlitavsku se již domohly vysoké samostatnosti. Češi v emancipačním úsilí nad jiné vynikali, naráželi však přirozeně na stejné snahy ostatních národů a především na historickou pozici Němců. Česká politická reprezentace již dávno neusilovala o záchranu jazyka, o české školy a divadla. Jejím snem byla politická samostatnost bývalého Českého království v rámci Rakouska nebo i mimo něj (Není bez pikantní zajímavosti, že mezi politiky byla i skupina toužící po spojení s Ruskem). Nacionálně zaujatí Češi měli pocit, že stojí na špatné straně fronty a tyto názory si sebou přinesli i do války.

Rakousko-Uherská armáda byla složena z profesionálního důstojnického sboru, z mobilizovaných záložních důstojníků a z mobilizovaných branců. Měla územní členění, nebyla však národně rozdělena. V praxi to znamená, že pluky z Čech byly složeny převážně z Čechů a Němců, nikoliv však výhradně. U speciálních zbraní bylo složení podstatně pestřejší např. sotva 20 členná posádka Tb11 byla složena z Čechů, Němců, Slovinců, Italů a Poláků. Již od počátku války se začaly objevovat případy přeběhnutí českých vojáků na ruské frontě, které vyvrcholily přechodem celého pražského pěšího pluku na stranu nepřítele. Je zřejmé, že v této době ještě relativního dostatku na začátku byl přítomen pouze jediný indikátor (nacionalismus) a že muselo jít tím pádem o velmi silný protirakouský a zároveň proruský postoj českých vojáků. Na italské frontě se totiž v pozdější době Češi chovali zcela jinak:

Po zvýšení podílu mužstva slovanské národnosti máme nyní v jednotkách přes 60% Slovanů. Očekávali jsme, že u jednotek poklesne vůle k boji. Dosavadní zkušenosti nám však říkají, že titíž Slované, kteří se na jiných frontách vzdávají, se na naší frontě bijí s obzvláštní tvrdostí. Připomeňme jen Čechy, kteří bojují zvláště světlavě a raději se nechávají ve svých úkrytech zabít, než aby se vzdali.

(rak. gen. Anton Pietrich).

Z uvedeného vyplývá, že indikátor nacionalismu (separatistického) je schopen sám ve vypjaté formě vést ke vzpouře a že u vypjatého nacionalismu musíme vždy sledovat proti jakému jinému národu je zaměřen a koho považuje za přítele.

V posledních letech války (1917, 1918) došlo k řadě vzpour na frontě a na samém konci války i v zázemí. Téměř vždy byly přítomny všechny indikátory vzpoury známé již z případu torpédovky Tb11. Především situace v zásobování jednotek byla již ke konci války naprosto tragická. K špatné stravě a ošacení přibyla i nedostatečná výstroj a nedostatek střeliva. V roce 1918 došlo ke dvěma známějším vzpourám za účasti českých vojáků. V Rumburce se odehrála vzpoura pěších vojáků. Pěší pluk zde byl dislokován k doplnění

po velkých ztrátách na frontě. Část vojáků jimiž byl pluk doplněn byli zajatci vrácení z Ruska po zhroucení východní fronty. Šlo většinou o Čechy. Představa, že budou nasazeni opět na frontu vyvolala hysterii, která skončila vzpourou. Velitelé se dozvěděli o náladách mezi vojáky a rozhodli se jim odebrat zbraně. Akce proběhla však tak nešťastně, že vojáci v obavě, že budou poté odesláni na frontu, se vzbouřili, zajali své velitele a obsadili město. Ocitli se však v bezvýchodné situaci a po zoufalém pokusu rozšířit vzpouru do českého vnitrozemí byla vzpoura potlačena přivolanými spolehlivými jednotkami. Je zde přítomen nový indikátor: odpírání poslušnosti opakovaně mobilizovaného vojáka. Na případu je zajímavé, že se vzbouřenci těšili všeobecné podpoře místního, tehdy výhradně německého obyvatelstva.

Třetím případem je vzpoura celé námořní flotily v Boce Kotorské. I zde je v přiměřené míře účastný český živel, jeho nacionalismus zde však již nehraje téměř žádnou roli. Jeden z vůdců vzpoury Rasch (Němec pocházející z Moravy) byl na Čecha Raše přejmenován až dodatečně vlasteneckou literaturou. Příčiny vzpoury byly především extrémně vystupňovány špatnou sociální situací námořníků k níž přispěla i dlouhodobá nečinnost (flotila v přístavu byla složena ze starších válečných lodí, které nebyly bojově nasazovány. Lodě byly vlastně v zálivu uvězněny blízkou spojeneckou bloádou Otrantské úžiny). Vzpoura byla připravena a vznikla pod socialistickými hesly a rudými prapory na vlajkových stožárech. Požadavky vzbouřenců byly sociální a pacifistické. Jejich přetrvávající loajalita k Rakousku-Uhersku také ovšem znamenala prohru. Námořníci nevypluli na širé moře a ve snaze vyjednávat prostřednictvím socialistického vůdce Viktora Adlera s vídeňskou vládou, poskytli námořnímu velení čas k potlačení vzpoury povoláním válečnými loděmi. Vůdcové vzpoury byly popraveni. Ve zprávě vyšetřujících orgánů byly poměry (rozuměj především sociální) v kotorském přístavu označeny za katastrofální a ve zprávě je dokonce vyjádřeno určité pochopení s jednáním vzbouřenců.

Poznámka k vývoji po roce 1918

Československé národní radě se podařilo za souhlasu Spojenců vytvořit v Rusku, Francii a Itálii z českých zajatců Československé legie. Zajatí vojáci pod vlivem nacionální propagandy vstupovali do jednotek, které se zúčastnily válečného konfliktu na straně nepřítele své, jak doufali, již bývalé vlasti. Ti ze zajatců, kteří dobrovolně přeběhli tak vlastně zrazovali svou vlast podruhé. Paradoxně tito lidé, po válce nazývaní legionáři, se stali základem nové Československé armády a zvláště jejího důstojnického sboru. Z mobilizovaných vojáků, kteří měli to štěstí a dožili se konce války, tvořili legionáři jen asi 10%. Zatímco se legionáři stali oporou nového režimu po roce 1918, a získali si tak i význačné společenské postavení, vojáci válčící až do konce věrně za svou vlast, byli po válce nazýváni „ rakušáky “ a jejich armádní kariéra byla v drtivé většině ukončena.

Od roku 1918 do roku 1938 uplynulo dvacet let. Na špičce armády stáli legionářští veteráni, nižší důstojnický sbor a především vojíni již byli mladí lidé, kteří neprošli válkou. Prošli však školami první republiky a byli již zpracováni vzdělávacím systémem pro nové vlastenectví ztotožněné s Československým státem. Zde je třeba hledat vysoké odhodlání a morálku Československé armády před mnichovskou krizí.

1.4. Zvláštnosti interpersonálních vztahů

V kapitole „ Zvláštnosti interpersonálních vztahů “ je nastíněná především problematika interpersonálních vztahů v souvislosti s probíhajícími změnami v Armádě ČR tzn. reformou, profesionalizací.

Ačkoliv se každému potenciálnímu branci při vyslovení spojení reforma armády vybaví slastná vize života bohatšího o rok, který nemusel strávit na „vojně“, jde ve skutečnosti o mnohem složitější a důležitější proces, než je pouhé zrušení základní vojenské služby. Základem celé reformy je samozřejmě přechod k profesionální armádě, což ovšem zahrnuje i snížení počtu vojáků a armádních posádek. Zvláště posledně jmenovaný krok je pro mnohá města a obce z ekonomických a sociálních důvodů velmi bolestivý, je tedy na místě, aby proces redukce počtu posádek proběhl férově a s důrazem na efektivitu, ***nikoli na partikulární zájmy.***

Zároveň je třeba říci, že profesionalizací armády celý proces spíše začíná, než končí: nechceme mít jen profesionální armádu, ale kvalitní profesionální armádu, tedy kvalitně vyzbrojenou, vycvičenou a zabezpečenou. Cílem by mělo být, aby se úroveň Armády ČR jako celku přiblížila kvalitě některých speciálních útvarů, které již dnes splňují ty nejvyšší nároky a čestně reprezentují naši zemi i v zahraničí (zmiňme například naše „chemiky“ v Kuvajtu). Je jasné, že Česká republika nemá finančních zdrojů nazbyt. Proto je navýsost důležité, aby se nezměnila jen armáda, ale i způsob práce Ministerstva obrany, a to směrem k maximálně efektivnímu využívání dostupných zdrojů. V kontextu dosavadních zkušeností to zní jako pohádka, ale bez této proměny bude každá reforma jen polovičatá.

Problém je řešen ve vztahu určení proporcí mezi vojenským a civilním personálem a faktory této proporcionality. Těmi jsou cena práce profesionálního personálu v kategorii vojáků z povolání a občanských zaměstnanců a konkurenční postavení Armády ČR na trhu práce. Výklad problému je veden v rovině financování ozbrojených sil a z toho vyplývajících otázek hospodárnosti a efektivnosti jejich fungování.

Ozbrojené síly ČR představované Armádou ČR procházejí již několikátým rokem procesem reorganizace, jehož cílem je transformace Armády ČR z armády sovětského typu na armádu moderní, podobající se vyspělým armádám států NATO. Ovšem to neznamena jen přiblížení se technicko-taktickým standardům NATO, ale především vybudování efektivních ozbrojených sil. Toho lze dosáhnout jenom jejich profesionalizací. Profesionalizace však posouvá instituci ozbrojených sil do nové společenské situace. Současně s tím se objevují i nové ekonomické a sociální jevy, které je třeba při řízení ozbrojených sil zohlednit. Nejvýznamnější ekonomické a sociální aspekty se týkají proporcionality vojenského a civilního profesionálního personálu.

1.5. Závěr - historické paralely a odlišnosti vývoje armády v letech 1918 - 1938 a po listopadu 1989

Posuďme postupně všechny výše uvedené indikátory vzpoury z pohledu toho, zda jsou přítomné i v současné armádě a zda jsou opravdu podobné jako před 80 lety. Výsledky nám, doufejme, umožní zaměřit se v personalistice naší současné armády na konkrétní jevy vztahující se k našemu tématu.

Nacionalismus - Český národ nemá v podstatě nic na čem by v celé poválečné historii mohl být pyšný a co by mohlo posloužit jako základní kámen pro vzrůst nového českého nacionalismu. Samotná armáda je na tom ještě hůř. Československá republika v roce 1918 byla novým státem, bylo snadné se distancovat od rakousko-uherské porážky a ztotožnit se s vítěznými Čs. legiemi. Český nacionalismus byl tudíž silně prostátní, proarmádní a velmi snadno se dal využívat i v oblasti personální. Současná situace je naprosto odlišná. Armáda nemá nic na čem by mohla přímo ideově navázat. Nový demokratický režim se radikálně distancoval od předchozího a tím armáda přišla o veškerou pozitivní tradici. Navazování na vzdálenou prvorepublikovou tradici by bylo nepřesvědčivé a navíc v ní ani nelze najít nějaké výrazné úspěšuhodné následování. Nacionalismus jako indikátor se zjevně nadlouho po rozdělení Československa vytrácí z obou stran nerovnice. Armáda je nucena budovat novou tradici, především na svých účastech v zahraničních akcích v rámci sil OSN nebo NATO. Tato nová tradice je však rozhodně více zakládána na profesní hrdosti než na nacionalismu. Pro další zkoumání možné vojenské vzpoury v současnosti však můžeme nacionalismus pominout. Stejný osud postihne i většinu zbývajících indikátorů z rozboru vzpoury na torpédovce Tb11. Jediné které můžeme s úspěchem přenést do současnosti jsou:

- špatná sociální situace vojáků,
- špatné vztahy mezi vojíny a důstojníky,
- nejistá budoucnost,
- nečinnost.

Se všemi těmito indikátory se současná armádní personalistika soustavně zabývá a my se proto můžeme podívat jak v následujících kapitolách.

2. Interpersonální konflikty - teorie v praxi

Konflikt můžeme definovat (Kohoutek 2004 : 51) jako ostrý spor, střet a to verbální či brachiální, srážku, rozkol, nesouhlas, neshodu, rozpor protichůdných tendencí a nutnost volby mezi nimi. Situaci tvoří celkový stav, komplex hmotných a nehmotných okolností v daném časovém úseku, dané psychické a sociální rozpoložení. Můžeme rozlišovat dvě skupiny konfliktů interpersonální a intrapersonální. Oba typy konfliktů vedou často např. k výkyvům v pracovním výkonu, k poruchám duševní rovnováhy, mají značný vliv na formování, utváření osobnosti.

Interpersonální konflikt můžeme definovat jako situaci, při které se střetá jedinec s vnějším prostředím, s jinými lidmi, a to buď jedinec a jedincem, jedinec se skupinou nebo skupina se skupinou.

Ve druhé části bakalářské práce bych ráda prezentovala ankety z oddělení Personální sekce Ministerstva obrany ČR, které vznikly pod vedením plk. Ing. Jaroslava Doskočila a jeho výzkumných pracovníků Mgr. Jaroslavy Jandové a Mgr. Evy Pavlíkové.

2.1. Vojenský profesionál 2005

Největší část vojáků byla při svém zvažování vstupu do AČR zlákána především zajímavostí a různorodostí práce spolu s možností sportovat. Významným motivačním činitelem ke vstupu do armády byla také stabilita vojenské profese; celkový výdělek motivoval ke vstupu přibližně čtvrtinu současných vojáků.

Sedm z deseti dotazovaných by, poté co již poznali armádní prostředí zevnitř, znovu vstoupilo do AČR; čtvrtina vojáků by vojenské zaměstnání doporučila svým rodinným příslušníkům.

(Proložené pramen: VÝZKUM SEKCE PERSONÁLNÍ MO ČR)

Ne všichni vojáci však vstoupili do armády na základě stejných motivů; největší rozdíly jsou patrné z hlediska délky služby v AČR, kdy nováčkové uvádějí častěji než služebně starší vojáci stabilitu profese, odhodlání udělat něco pro bezpečnost země, celkový výdělek, možnost sportování, vliv příbuzných a přátel v AČR, chuť prožít riziko a napětí a zájem o účast na zahraničních misích. Tedy stručně hodnoceno, sociální indikátor je zvýrazněn již při přijetí do armády a je od počátku působení pro každého jednotlivce v armádě důležitý.

Nejvíce spokojeni jsou vojáci se svým celkovým výdělkem (79%) a se zaměstnaneckými výhodami, které AČR poskytuje (74%). Relativně méně jsou vojáci spokojeni s úrovní zdravotnického zabezpečení (66%), s mírou osobní zodpovědnosti (65%) a s podmínkami, které armáda nabízí k upevňování fyzické zdatnosti (59%). Nejméně jsou vojáci spokojeni s možností účastnit se jazykových kurzů, s úrovní vojenské legislativy, s podmínkami pro služební postup, s možností otevřeně vyslovit své názory, s možností účastnit se odborných kurzů, s celkovou informovaností o dění v armádě a s materiálně technickým vybavením svých pracovišť.

Oproti loňskému roku došlo v hodnocení vojáků k výraznému zvýšení spokojenosti s celkovým výdělkem (o 17% více než loni), s podmínkami pro upevňování fyzické kondice (+ 12%), s úrovní výstroje (+ 9%), s kvalitou vybavenosti v místě posádky (+ 7%) a s materiálně-technickým zabezpečením pracoviště (+ 6%). Naopak, pokles je ve srovnání s loňským rokem patrný při hodnocení spokojenosti se vztahy mezi lidmi (-23%), s dostupností informací nutných k plnění uložených úkolů (-13%), s podmínkami pro služební postup (-7%), s úrovní vojenské legislativy (-9%) a s úrovní řídicí práce nadřízených (-4%). Pomocí indexu napětí (rozdílu mezi průměrným hodnocením důležitosti a spokojenosti) byly identifikovány hlavní kritické pracovní podmínky:

- možnost účastnit se jazykových kurzů (1,5),
- úroveň vojenské legislativy - vojenských řádů a předpisů (1,29),
- úroveň řídicí práce nadřízených (1,26),
- materiálně-technické zabezpečení pracoviště (1,25),
- informace nutné k plnění uložených úkolů (1,23),
- vztahy mezi lidmi v útvaru (1,21),
- úroveň výcviku (1,15),
- kvalita výzbroje (1,14),
- možnost účastnit se odborných kurzů (1,13),
- úroveň výstroje (1,11),
- organizace práce a života útvaru, jednotky (1,09),
- možnost vyslovit otevřeně své názory (1,02),

U všech těchto pracovních podmínek je průměrné hodnocení spokojenosti výrazně nižší než průměrné hodnocení důležitosti což odráží skutečnost, že AČR v těchto ohledech saturuje klíčové potřeby a očekávání vojenských profesionálů nedostatečným způsobem. Jako zásadní a kritický aspekt je při posuzování celkového sociálního klimu v armádě považovat vztahy mezi lidmi v útvaru, které jsou hodnoceny jako důležité celkem 92% respondentů; spokojeno s nimi je ale jen 46%.

Z výpovědí dotazovaných jsou dále zřejmé další determinanty, které spoluvytvářejí celkovou pracovní atmosféru a pracovní klima. Mnohé z nich však působí na vojáky demotivačně a nevedou je k zájmu o práci ostatních kolegů a ani nepodporují jejich iniciativu a invenci: - 61 % vojáků uvedlo, že současné klima v útvaru vede lidi k tomu, že dělají jen to, co musí. V této souvislosti stojí za pozornost, že nadpoloviční většina (55%) vojáků se domnívá, že kontroly v útvaru jsou zaměřeny na formální a málo důležité věci, zatímco výkon a úroveň vycvičenosti vojáků se nijak zvlášť nekontroluje:

- více než polovina vojáků tvrdí, že většina lidí v jejich útvaru má malý zájem o to, co dělají ostatní (52%),
- 63% vojáků se domnívá, že většina lidí v celé AČR má malý zájem o to, co dělají ostatní.

Zde zaujme především rozpor mezi spokojeností s platy a nespokojeností s řadou nabízených sociálních programů a velkou nespokojeností s obecnými interpersonálními poměry v jednotkách. Hodně zjednodušeně řečeno vojáci mají pocit, že jsou dobře placeni, že však všechny ostatní očekávané sociální výhody jsou nedostatečné a především nemají důvěru v samotnou organizovanost armády.

Příjem jedince je vždy v relativním postavení vůči příjmu v sociálním okolí, v tomto případě myšleno příjem vojáka ve srovnání s příjmem lidí (známých, příbuzných apod.) v jeho okolí mimo armádu. Je zřejmé, že při změně tohoto poměru (bez vlastní změny platových poměrů uvnitř armády) může dojít i k naprosto totální změně pocitu spokojenosti. Pokud by byly ostatní sociální programy účinné a schopné zajistit spokojenost vojáků, je zjevné, že by sociální klima bylo oprostěno od výkyvů a nenadálých vlivů změn obecných platových poměrů ve společnosti. Jmenovitě jde především o známé opakované direktivní změny platových zařazení jednotlivých skupin státních zaměstnanců, kdy jsou měněny poměry úrovně platů s následnou přirozenou nespokojeností skupin „na které se nedostalo“. Je zřejmé, že dosavadní (polistopadové) výsledky personální práce v oblasti sociální nelze hodnotit kladně. Spokojenost s vyšší platou není bezesporu výsledkem činnosti personalistů.

2.2. Postavení a názory nováčků v AČR

Za „nováčky“ v bakalařské práci považujeme vojáky, kteří vstoupili do Armády ČR v letech 2003 - 2005. Nově příchozí profesionálové většinou své první dny v armádě hodnotí z hlediska posuzovaných charakteristik s uspokojením.

K odlišnému hodnocení prvních dnů v armádě dochází z hlediska pohlaví. Zatímco nováčci-muži byli častěji informováni o možnostech a požadavcích profesního růstu (45% oproti 37% žen), nováčci-ženy byly častěji seznamovány se svými spolupracovníky (81% oproti 68% mužů) a zároveň měly častěji vše připraveno pro výkon své funkce (67% oproti 54% mužů). K dalším výrazným diferenciacím v hodnocení prvních dnů nováčků v AČR buď nedochází vůbec nebo jsou z hlediska nízkých četností odpovědí statisticky nepřikazné.

Kromě svých prvních dnů v armádě hodnotili nováčci také požadavky, které na ně kladou jejich nejbližší nadřízení. Celkem 87% nováčků si myslí, že požadavky nadřízeného jsou v souladu s jejich schopnostmi a znalostmi; další 4% nováčků považují tyto požadavky za příliš vysoké a naopak přibližně každý desátý nováček je považuje za příliš nízké.

Vstup nováčků do AČR, na rozdíl od jejich starších kolegů, častěji ovlivnila stabilita profese, odhodlání udělat něco pro bezpečnost země, celkový výdělek, možnost sportovat, možnost prožít napětí a riziko, možnost účasti na zahraničních misích a vliv příbuzných a přátel, kteří již v AČR pracují. (Na tento závěr je ale nutno se dívat s určitou rezervou, protože služebně starší vojáci si už na rozdíl od nováčků nemusí přesně vybavit, konkrétní okolnosti a důvody svého vstupu do armády.)

V případě motivů pro další setrvání vojáků v AČR platí, že nováčci, na rozdíl od jejich služebně starších kolegů, setrvávají v armádě zejména z důvodů zajímavé a různorodé práce, stability profese, odhodlání udělat něco pro bezpečnost země, možnosti sportovat, účasti na zahraničních misích a z důvodu možnosti získání dalšího vzdělání.

Problematika pracovních podmínek byla zkoumána pomocí třiceti položek, které odrážejí jednotlivé aspekty pracovní činnosti. Tyto položky zahrnují zejména problematiku mezilidských vztahů, vzdělávání, materiálního a finančního zabezpečení vojáků včetně sociálních výhod a v neposlední řadě také oblast materiálně technického vybavení pracovišť.

Z odpovědí vyplývá, že každá ze třiceti zkoumaných pracovních podmínek je důležitá pro nejméně nadpoloviční většinu nováčků, tedy žádná není považována za nepodstatnou. Přesto však rozdíly v důležitosti jednotlivých faktorů existují; jako nejdůležitější hodnotí nováčci vztahy mezi lidmi u útvaru, úroveň výstroje a úroveň řídicí práce nadřízených (každou z těchto položek hodnotilo více než 90% nováčků jako důležitou). Pracovní podmínky, kterým nováčci přiřkládají relativně nižší důležitost, jsou výsluhový příspěvek a blízkost posádky od místa bydliště; tyto aspekty jsou důležité pro 55% nováčků.

Z hlediska důležitosti pracovních podmínek nedochází mezi nováčky a jejich služebně staršími kolegy k výraznějším odlišnostem. Diference lze najít u výsluhového příspěvku, který je důležitý především pro služebně starší vojáky (72% oproti 55% nováčků), zatímco nováčci považují za důležitější především podmínky pro upevňování fyzické zdatnosti (86% oproti 72% služebně starších vojáků).

Ve srovnání s hodnocením důležitosti je spokojenost s pracovními podmínkami více diferencována: jsou větší rozdíly mezi aspekty, s nimiž jsou dotazovaní spokojeni a těmi, se kterými spokojeni nejsou.

Z konkrétních odpovědí je patrné, že nejvyšší počet nováčků je spokojen s celkovým výdělkem (84%) a se zaměstnaneckými výhodami (75%). Naopak nejméně spokojeni jsou nováčci s podmínkami pro služební postup (31%) a s možnostmi účastnit se jazykových kurzů (24%).

S devíti pracovními podmínkami (z celkových třiceti) je spokojena nadpoloviční většina nováčků. Kromě již zmíněného výdělku a zaměstnaneckých výhod mezi tyto podmínky dále patří úroveň zdravotnického zabezpečení (69%), míra osobní zodpovědnosti (60%), podmínky pro upevňování fyzické zdatnosti (58%), blízkost posádky od místa bydliště (57%), dostatek času pro osobní život (54%), možnost sportovního vyžití v posádce (52%), a také kvalita vybavenosti služeb v místě posádky (51%).

Ani hodnocení spokojenosti (stejně jako důležitosti) se sledovanými pracovními podmínkami se mezi nováčky a jejich služebně staršími kolegy nijak výrazně neliší. Z hlediska spokojenosti s pracovními podmínkami dochází k výraznějším odlišnostem jen v případě úrovně vojenské legislativy, se kterou jsou častěji nespokojeni služebně starší vojáci (36% oproti 25% nováčků).

Za nejvíce problematické oblasti v AČR označovali nováčci časté střídání ministrů obrany a vrcholového managementu resortu (86%), nejednotnost řízení (80%), stav bojové techniky (78%) a odchody vojenských specialistů z AČR (77%). Přibližně každý druhý nováček je znepokojen nedostatky ve vojenské legislativě, průběhem reformy a celkovým dopadem reformy na život vojenských profesionálů. V rámci zkoumaných problémů je nejméně znepokojených v případě šikany mezi vojáky z povolání (každý pátý) a v případě sexuálního obtěžování (12%); i přes nízkou četnost těchto problémů je nutno se dívat na šikanu a sexuální obtěžování jako na problémy, které nováčky trápí, i když pouze v minimální míře.

Vnímání konkrétních problémů v armádě je mezi nováčky a jejich služebně staršími kolegy výrazně odlišné. V **personální oblasti** jsou služebně starší vojáci ve větší míře než nováčci znepokojeni nekompetentními civilisty ve vedení AČR, odchody vojenských specialistů z AČR, personální politikou a sociálním zabezpečením v armádě.

Podobně jako s problémy v personální oblasti, tak i s problémy týkajícími se byrokracie a korupce jsou častěji než nováčci znepokojeni služebně starší vojáci.

V souvislosti s **reformou armády** jsou nováčky a služebně staršími vojáky odlišně vnímány nedostatky ve vojenské legislativě, průběh reformy, celkové dopady reformy na život vojáků, podíl prostředků ze státního rozpočtu přidělený armádě, dislokace posádek a modernizační projekty, kdy všemi těmito oblastmi jsou častěji znepokojeni opět služebně starší vojáci.

Nejčastější projevy bossingu (neadekvátního přístupu ze strany nadřízeného) jsou podle nováčků požadavky na plnění úkolů, které nesouvisí s popisem jejich práce (uvedlo 43% nováčků) a plnění pomocných a nekvalifikovaných prací (uvedlo 40% nováčků). Na druhé straně nadpoloviční většina nováčků rozhodně nesouhlasí s tím, že by chodila do práce s obavami a s pocitem, že ať řeknou cokoli, stejně se svému nadřízenému nezavděčí.

Nováčci se setkávají s projevy bossingu v mnohem větší míře než služebně starší vojáci v situacích, kdy dostávají nesmyslné pracovní úkoly (30% oproti 21% služebně starších kolegů) a musí vykonávat pomocné a nekvalifikované práce (40% oproti 27%). V případě ostatních sledovaných projevů bossingu se názory nováčků a ostatních profesionálů nijak výrazně neodlišuje.

Na sociální vztahy lze pohlížet i z hlediska důvěry nováčků k jejich nejbližším kolegům a nadřízeným. Svým nejbližším kolegům důvěřuje 95% a svému nejbližšímu nadřízenému 84% nováčků. Hodnocení důvěryhodnosti se v těchto případech nijak neodlišuje od hodnocení jejich služebně starších kolegů.

Z pohledu nováčků na důležitost práce a chování nadřízených je patrné, že hodnocení kvality a způsobu práce a chování nejbližšího nadřízeného z hlediska důležitosti je téměř ve všech sledovaných aspektech velmi vysoké a vyrovnané. Nejčastěji byla jako důležitá hodnocena odborná úroveň nadřízeného (90% nováčků), nejméně často pak jeho schopnost trestat odpovídajícím způsobem (76% nováčků). Názor nováčků a služebně starších profesionálů na důležitost práce a chování nadřízených je téměř vyrovnaný.

Z hlediska spokojenosti nováčků s řídicí prací nadřízených vyplývá, že nejčastěji jsou nováčci spokojeni s odbornou úrovní nadřízených, s jejich vojenským vystupováním a s jejich osobním přístupem k podřízeným (spokojeno je přibližně sedm nováčků z deseti). Naopak nejméně často jsou nováčci spokojeni se schopností nadřízeného motivovat podřízené (47%). S tímto jediným aspektem řídicí práce nadřízených je spokojena méně než jedna polovina nováčků; s ostatními aspekty řídicí práce je spokojeno více než 50% nováčků. Z odpovědí respondentů dále vyplývá, že nedochází k výraznějším diferencím v hodnocení spokojenosti z hlediska délky služby v Armádě ČR.

Celkově je samostatnost nováčků ve srovnání s jejich služebně staršími kolegy výrazně nižší. Nováčci mohou mnohem méně často měnit jak rychlost práce a způsob splnění úkolů, tak i pořadí svých úkolů.

Délka služby v armádě hraje ve vnímání rozdílů mezi novými a starými profesionály významnou roli. Že se nováčci odlišují od ostatních vojáků si myslí 69% služebně starších vojáků; téměř polovina nováčků si myslí, že se odlišují od služebně starších.

Jak se noví profesionálové odlišují od stávajících vypovídali nováčci volně, svými slovy, mohli uvést 3 zásadní kladné a 3 zásadní záporné odlišnosti.

Z odpovědí nováčků, kteří jsou přesvědčeni o rozdílech mezi nováčky a služebně staršími vojáky vyplývá, že nejčastěji jako své přednosti nováčci uvádějí své mládí (uvedlo 22% nováčků), dobrou fyzickou kondici (uvedlo 12% respondentů), svůj elán a chuť do práce (uvedlo 10% nováčků), své vzdělání a nadšení (v obou případech uvedlo 9% respondentů). Další zmíněné přednosti mladých profesionálů jsou uvedeny v tabulce.

Obrázek č. 1:

spontánně uvedené přednosti nových profesionálů

jsou mladí	22%
jsou fyzicky zdatní	12%
mají elán a chuť do práce	10%
jsou vzdělaní	9%
jsou nadšení	9%
znají cizí jazyky	7%
mají zkušenosti	7%
přinášejí nové myšlení	5%
jdou za svým cílem	5%
jsou draví	5%
mají snahu něco vybudovat	5%
jsou ambiciózní	5%
lépe komunikují s lidmi	5%
mají zájem se něco naučit	4%
jsou pružní, flexibilní	4%
mají odborné znalosti	4%
jsou vycvičení	4%
kvalitněji plní úkoly	4%
jsou motivovaní	4%

Z detailnějšího srovnání odpovědí nováčků a služebně starších vojáků vyplývá, že služebně starší vojáci uvádějí častěji jako pozitiva nově příchozích vojáků na rozdíl od nováčků samotných jejich znalost cizích jazyků (25% služebně starších oproti 7% nováčků), jejich fyzickou zdatnost (16% oproti 12%) a jejich ovládání výpočetní techniky (9% oproti 3%). Naopak nováčci hodnotí častěji jako svá pozitiva své mládí (22% nováčků oproti 17% služebně starších) a svou ambicióznost (5% oproti 1% služebně starších).

Naopak mezi své nedostatky nováčci nejčastěji řadí nedostatek zkušeností (uvedlo 34% nováčků), přílišnou touhu po penězích (uvedlo 14% nováčků), chybějící vojenské vystupování (uvedlo 12% nováčků), a absenci chování a kázně (uvedlo 8% nováčků). Další uvedené nedostatky mladých profesionálů jsou uvedeny v tabulce. Z hlediska počtu odpovědí lze konstatovat, že nováčci uvádějí své nedostatky a pozitiva v přibližně stejné míře.

Obrázek č. 2:

Spontánně uvedené nedostatky nových profesionálů

mají málo zkušeností	34%
jdou jen po penězích	14%
nemají vojenské vystupování	12%
chybí jim chování, kázeň	8%
jsou nezodpovědní	7%
jsou nevytvořeni	6%
jsou arogantní a líní	6%
nemají praktické odborné znalosti	6%
neznají AČR	6%
chybí jim odborné zkušenosti	5%
jsou nekvalifikovaní	5%
chybí jim disciplína	4%
jsou naivní	4%
jsou líní	4%
jsou drzí	4%

Z porovnání názorů nováčků a služebně starších kolegů plyne, že služebně starší vojáci uvádějí častěji jako negativa nově příchozích vojáků jejich přílišnou touhu po penězích (24% služebně starších oproti 14% nováčků), jejich nevytvořenost (10% služebně starších oproti 6% nováčků), a jejich minimální fyzickou zdatnost (6% služebně starších oproti 2% nováčků). Fyzická zdatnost nováčků je částí respondentů vnímána jako jejich přednost, ale jiní dotazovaní považují fyzickou zdatnost za jejich nedostatek; z uvedených zjištění je tedy zřejmé, že k fyzické kondici nováčků se častěji vyjadřují (pozitivně i negativně) služebně starší profesionálové. Sami nováčci pak častěji jako svůj nedostatek uvádějí svoje malé zkušenosti (34% nováčků oproti 14% služebně starších).

Všechny zkoumané oblasti spojené s příchodem nových profesionálů jsou podle předpokladu častěji vnímány jako problémové služebně staršími profesionály. Diference mezi nimi a novými profesionály je ve všech případech velmi výrazná.

(VÝZKUM SEKCE PERSONÁLNÍ MO ČR, nám. Svobody 471, 160 01 Praha 6 Kód - 13/VP2005)

2.3. Současné klima v útvaru

Výroky, na základě kterých respondenti hodnotili chování a práci vojáků ve svém útvaru, odrážejí tři základní problémové okruhy, a to iniciativu, angažovanost a zájem o své pracovní okolí.

Iniciativa je v této souvislosti indikována samostatností v rozhodování a stimulací ke zlepšování jednotlivých činností či procesů; o pracovním klimatu, které z druhé strany k iniciativě nevede, svědčí vysoký důraz kladený na stávající pravidla. Z odpovědí dotazovaných vyplývá, že od 82% vojáků se očekává, že přijmou svá vlastní rozhodnutí, pokud nedostanou jasný pokyn k tomu, co mají udělat. Současně platí, že dvě pětiny dotázaných (42%) jsou vedeny k tomu, aby přicházely s novými nápady, jak řešit věci lépe a 63% respondentů si myslí, že je při plnění úkolu důležité se držet zavedených pravidel. Na základě odpovědí lze tedy pracovní klima charakterizovat jako prostředí, v němž je podporována reziduální iniciativa: primárně platí zavedená pravidla, ale pro případy, kdy je nelze dodržet, je třeba mít připravené vlastní alternativními postupy.

Angažovanost je popsána mírou ochoty jednotlivce pracovat nad rámec definovaných povinností. Z hodnocení dotazovaných vyplývá, že 72% by bylo ochotno dělat víc než je nutné (27% dotázaných vojáků dokonce rozhodně nesouhlasí s tvrzením, že nemají žádný důvod dělat víc než je nutné), ovšem podle 61% respondentů vede současné klima v útvaru lidi k tomu, aby dělali jen to, co opravdu musí. Z uvedeného je patrné, že celkové klima v armádě působí nemotivačně na jednotlivé vojáky, kteří by se sami o sobě rádi angažovali ve větší míře.

Zájem o své pracovní okolí byl ověřován porovnáním zkušenosti dotazovaných vojáků z vlastního útvaru s odhadem situace v celé AČR. Z odpovědí je patrné, že 63% respondentů myslí, že v rámci celé armády má většina lidí jen malý zájem o své okolí, zatímco o svém útvaru si toto myslí jen 52% dotázaných.

Hodnocení iniciativy, angažovanosti ani zájmu vojáků není mezi respondenty stejné. V hodnocení iniciativy je možno nalézt odlišnosti z hlediska stupně zařazení a pohlaví. Specifické postavení mají v tomto případě vojáci zařazení na vyšších stupních, kteří častěji než vojáci na nižších stupních souhlasí s tím, že se od nich očekává přijetí vlastních rozhodnutí, pokud nedostanou jasné pokyny k práci. Z hlediska pohlaví jsou to ženy, které častěji než muži akceptují dodržování zavedených pravidel a metod při vykonávání úkolů.

Angažovanost se liší z hlediska druhu sil a podobně jako iniciativa i podle stupně zařazení. Specifické postavení mají z hlediska druhu sil vojáci ze specializovaných sil, kteří ve srovnání s ostatními vojáky nejčastěji souhlasí s tím, že současné klima v útvaru vede lidi k tomu, že dělají jen to, co musí, a že osobně nemají žádný zvláštní důvod dělat víc, než je nutné. (Pokud nebudeme pohlížet jen na angažovanost, pak pro tyto vojáky platí také závěr, že na rozdíl od ostatních odlišně vnímají problematiku kontrol v útvaru a častěji než vojáci z ostatních sil souhlasí s tvrzením, že se kontroly u útvaru zaměřují na formální a málo důležité věci, zatímco výkon a úroveň vycvičenosti vojáků se nijak zvlášť nekontroluje). Jak již bylo uvedeno, angažovanost se liší i podle stupně zařazení. Specifický pohled na angažovanost mají vojáci zařazení na nižších stupních, kteří častěji než vojáci na vyšších stupních souhlasí s tím, že nemají žádný zvláštní důvod dělat víc, než je nutné.

Odlišnosti v hodnocení zájmu vojáků o své okolí lze charakterizovat podle délky služby v AČR a podle pohlaví. To, že většina lidí v útvaru má malý zájem o to, co dělají ostatní, si myslí především služebně starší vojáci (tj. vojáci, kteří do AČR vstoupili před rokem 2003), a také muži, kteří častěji než ženy souhlasí s tím, že většina lidí v celé AČR obecně má malý zájem o své okolí.

Kromě již uvedené iniciativy, angažovanosti a zájmu vojáků o své okolí vypovídá o klimatu v armádě také samostatnost vojáků, kterou mohou uplatnit při plnění svých úkolů.

Z hodnocení respondentů v tomto případě vyplývá, že přibližně dvě třetiny dotazovaných vojáků mohou svým vlastním rozhodnutím měnit způsob splnění úkolu i rychlost své práce. Přibližně šest z deseti vojáků pak může měnit i pořadí svých úkolů.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že hodnocení všech tří aspektů samostatnosti je velmi výrazně diferencováno, a to především podle vzdělání, délky služby v AČR, hodnostních sborů a stupně zařazení respondentů. Z hlediska věku respondentů a jejich délky služby v AČR platí, že jak rychlost práce, způsob splnění úkolů, tak i pořadí svých úkolů mohou častěji měnit vojáci s vyšším vzděláním a služebně starší vojáci.

Dalšími diferenciačními kritérii jsou v souvislosti se samostatností vojáků hodnostní sbory a stupeň zařazení. I v těchto případech dochází k velmi výrazné diferenciaci odpovědí. Rozdíly v hodnocení platí opět pro všechny tři aspekty samostatnosti a z odpovědí vyplývá, že vojáci ve vyšších hodnostech a vojáci na vyšších stupních řízení mají větší samostatnost a mohou častěji měnit všechny tři uvedené aspekty.

Dále je nutno podotknout, že k odlišnostem v hodnocení samostatnosti vojáků dochází i podle věku. V tomto případě se ale výrazně diferencuje jen možnost měnit pořadí svých úkolů a způsob splnění úkolu. K výraznější diferenciaci rychlosti plnění úkolů podle věku zde nedochází. Vraťme se ale zpět ke zjištěným závěrům. Jak možnost změn pořadí úkolů, tak i způsob jejich plnění je diferencován v jednom směru. Platí zde, že častěji mohou měnit uvedené aspekty starší vojáci.

S hodnocením iniciativy, angažovanosti a samostatnosti úzce souvisí i hodnocení vybraných pracovních podmínek. Při pohledu na jejich důležitost je zřejmé, že všechny uvedené pracovní podmínky jsou pro vojáky důležité; difference však lze nalézt v intenzitě důležitosti. Nejvyšší intenzity důležitosti dosahuje dostupnost informací nutných k plnění uložených úkolů (nejvíce důležité pro 50% dotázaných); dále pak organizace práce a života útvaru (nejvíce důležitá je pro 44% respondentů). Na druhé straně nižší intenzity dosáhla v hodnocení vojáků míra osobních pravomocí, která je hodnocena jako nejvíce důležitá jen 22 procenty respondentů; ale přesto zůstává důležitou pro celkem dvě třetiny vojáků.

V hodnocení důležitosti jsou patrné rozdíly podle věku, vzdělání a druhu sil. Podle věku se liší hodnocení důležitosti míry osobní zodpovědnosti a pravomocí. Obě jsou hodnoceny jako důležité především staršími vojáky. Dále jsou to vojáci s vyšším vzděláním, kteří míru zodpovědnosti a pravomoci častěji hodnotí jako důležitou.

Posledním ze zmíněných diferenciačních znaků je druh sil; specifické postavení v této situaci zaujímají vojáci ze sil podpory a výcviku - zdravotní specializace, kteří výrazně častěji oproti ostatním vojákům hodnotí jako důležité informace nutné k plnění uložených úkolů (97%).

V případě hodnocení důležitosti u ostatních sledovaných pracovních podmínek se od sebe vojáci z různých socioprofesionálních ani sociodemografických skupin neliší.

Na rozdíl od hodnocení důležitosti pracovních podmínek, není spokojenost s těmito podmínkami hodnocena již tak jednotně. Ze sledovaných pracovních podmínek se výrazně odlišuje hodnocení spokojenosti s mírou osobní zodpovědnosti vojáků, se kterou je spokojeno 65% respondentů. Spokojenost s ostatními sledovanými podmínkami je výrazně nižší - spokojených s nimi není ani polovina dotázaných vojáků. Na rozdíl od hodnocení důležitosti, kdy sledované podmínky považovalo za nedůležité jen nízké procento respondentů, je v případě hodnocení spokojenosti patrný vysoký počet vyloženě nespokojených vojáků (u čtyř ze šesti pracovních podmínek tento počet dokonce překročil 20%.) Nejméně spokojených je pak v případě možnosti otevřeně vyslovit své názory (32% respondentů).

V hodnocení spokojenosti s pracovními podmínkami lze v odpovědích respondentů, podobně jako v případě důležitosti, nalézt odlišnosti z hlediska věku a druhu sil. Na rozdíl od důležitosti se spokojenost dále diferencuje podle stupně zařazení a druhu sil.

Z hlediska věku platí u spokojenosti podobný závěr jako u důležitosti, a to, že s mírou osobní zodpovědnosti i mírou osobních pravomocí jsou častěji spokojeni především starší vojáci. S mírou osobních pravomocí (ale už ne zodpovědnosti) jsou častěji spokojeni také vojáci ve vyšších hodnostech.

Stupeň zařazení je diferenciační charakteristika pro zpětnou informovanost o kvalitě odvedené práce a míru osobních pravomocí. Specifické postavení mají v obou těchto případech respondenti zařazení na vyšších stupních; s těmito pracovními podmínkami jsou spokojeni častěji než ostatní vojáci.

Při pohledu na hodnocení spokojenosti s pracovními podmínkami z hlediska pohlaví je zřejmé, že muži jsou celkově se sledovanými podmínkami spokojeni častěji než ženy a k nejvýraznějším rozdílům v hodnocení spokojenosti dochází v případě možnosti vyslovit otevřeně své názory (spokojeno je 67% mužů oproti 56% žen) a v případě míry osobní zodpovědnosti (spokojeno je 36% mužů oproti 27% žen).

K poslední, již zmíněné odlišnosti dochází z hlediska druhu sil: opět jsou to vojáci ze sil podpory - zdravotní specializace, kteří se svým hodnocením odlišují od ostatních. V tomto případě jde o hodnocení spokojenosti s organizací práce a života u útvaru, se kterou je spokojeno dokonce 70% vojáků z těchto sil.

Z odpovědí respondentů dále vyplývá, že spokojenost s mírou osobní zodpovědnosti i s mírou osobních pravomocí výrazně ovlivňuje pracovní aktivitu vojáků; pouze 24% respondentů, kteří jsou s mírou osobní zodpovědnosti spokojeni souhlasí s tvrzením, že nemají žádný zvláštní důvod dělat víc, než je nutné, zatímco ti, kteří jsou s mírou osobní zodpovědnosti nespokojeni, s výrokem souhlasí výrazně častěji - 58%. Podobný závěr platí i v případě míry osobních pravomocí, kdy jen 12% respondentů, kteří jsou se svými pravomocemi spokojeni s výše uvedeným tvrzením souhlasí, zatímco podíl těch, kteří jsou s mírou osobních pravomocí nespokojeni a s tvrzením souhlasí je 45%.

Pracovní klima v útvaru dokresluje také možnost vojáků vyslovit svůj názor. Z odpovědí, které se týkají otevřenosti ve sdělování osobních názorů v útvaru vyplývá, že o pracovních podmínkách může diskutovat přibližně devět vojáků z deseti. Z těchto vojáků celkem 91% diskutuje o podmínkách s ostatními vojáky v útvaru a 83% vojáků pak hovoří o pracovních podmínkách se svým nejbližším nadřízeným.

Počet vojáků, kteří diskutují o pracovních podmínkách s ostatními vojáky v útvaru není z hlediska socioprofesionálních a sociodemografických charakteristik výrazně diferencován, zatímco počet vojáků diskutujících se svými nejbližšími nadřízenými se liší z hlediska věku, vzdělání, hodnostních sborů a stupně zařazení.

Z pohledu na dané odpovědi z hlediska uvedených diferenciačních znaků plyne, že s nadřízenými častěji hovoří o pracovních podmínkách starší vojáci, vojáci s vyšším vzděláním a vojáci ve vyšších hodnostech.

Z pohledu stupně zařazení hovoří o pracovních podmínkách s nadřízenými častěji vojáci zařazení na vyšších stupních; na stupni družstvo a četa je to 77% z těch, kteří mohou o pracovních podmínkách diskutovat, na stupni ředitelství, brigáda a základna je to 88% z těch respondentů, kteří mají možnost diskutovat o pracovních podmínkách.

Z 91% respondentů, kteří mohou diskutovat o pracovních podmínkách každý pátý uvedl, že tyto diskuze mají formální charakter, zatímco ostatní čtyři pětiny vojáků diskutují o pracovních podmínkách neformálně. Toto rozdělení primárně definuje situaci v armádě, která vypovídá o bariérách ve vertikální komunikaci (mezi nadřízenými a podřízenými).

Z výpovědí dotazovaných je zřejmé, že některé determinanty sociálního klimatu v útvaru vojáky demotivují a nevedou k zájmu o práci ostatních kolegů, ani nepodporují jejich iniciativu a invenci:

61 % vojáků uvedlo, že současné klima v útvaru vede lidi k tomu, že dělají jen to, co musí; více než polovina vojáků tvrdí, že většina lidí v jejich útvaru má malý zájem o to, co dělají ostatní (52%) a dokonce 63% vojáků se domnívá, že většina lidí v celé AČR má malý zájem o to, co dělají ostatní.

Nadpoloviční většina (55%) uvedla, že kontroly v útvaru jsou zaměřeny na formální a málo důležité věci, zatímco výkon a úroveň vycvičenosti vojáků se nijak zvlášť nekontroluje. S možností otevřeně vyslovit své názory je spokojena třetina dotazovaných (35%).

(Údaje vycházejí z reprezentativního výzkumu realizovaného mezi vojenskými profesionály. Výzkum byl proveden sekci personální Ministerstva obrany ČR ve spolupráci se společností Markent, s.r.o. Sběr dat probíhal prostřednictvím vnitroarmádní sítě na přelomu dubna a května 2005; výzkumu se zúčastnilo celkem 909 respondentů z toho 69% mužů a 31% žen).

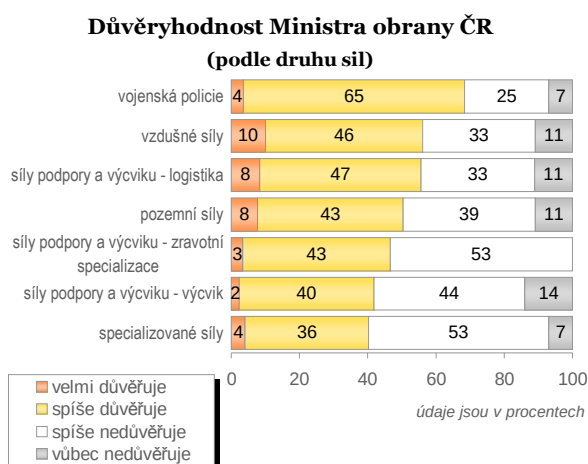
2.4. Vztahy mezi organizačními jednotkami (součástmi) v resortu MO

Armáda ČR jako celek je pro respondenty důvěryhodnější, než její vrcholové orgány a představitelé. Z odpovědí dotazovaných dále plyne, že Generální štáb AČR i Ministerstvo obrany ČR jsou z hlediska své kredibility hodnoceny velmi podobně. Nicméně výrazný rozdíl v důvěryhodnosti byl zaznamenán v personální rovině. Odpovědi poukazují na skutečnost, že ministři obrany důvěřuje méně vojáků než náčelníkovi GŠ (jedna polovina oproti dvěma třetinám). Kredibilita náčelníka GŠ je navíc vyšší než kredibilita GŠ AČR jako takového, zatímco ministři obrany v současnosti důvěřuje méně vojáků, než kolik jich důvěřuje celému ministerstvu.

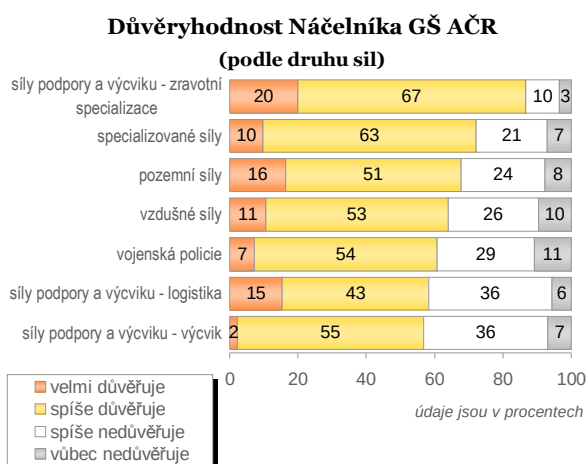
Již uvedený rozdíl v hodnocení důvěryhodnosti ministra obrany a náčelníka GŠ je novou situací ve srovnání s loňským rokem, kdy byli oba představitelé hodnoceni podobně. V tomto případě je ale nutno vzít do úvahy, že v loňském roce došlo ke změně ministra obrany a meziročně jsou srovnávány dvě osoby (pan Kostelka a pan Kühnl). Z meziročního srovnání dále vyplývá, že Policie ČR postupně získává mezi vojenskými profesionály na své důvěryhodnosti, zatímco důvěryhodnost armády se nezměnila.

Ministři obrany nejvíce důvěřují vojenští policisté (více než dvě třetiny z nich), naopak mezi vojáky specializovaných sil a sil podpory výcviku - výcviku jsou to pouze dva z pěti. Nejvýznamnější rozdíl mezi důvěryhodností ministra obrany a náčelníka GŠ byl zaznamenán v případě specializovaných sil. Příslušníci těchto sil mají mnohem vyšší důvěru v náčelníka GŠ než v ministra obrany (téměř tři čtvrtiny z nich důvěřují náčelníkovi GŠ a dvě pětiny ministři obrany).

Obrázek č. 3:



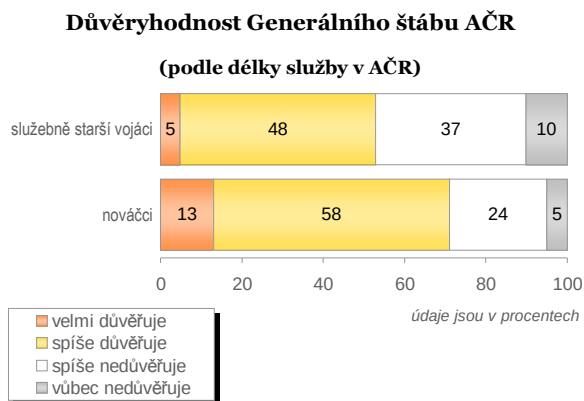
Obrázek č. 4:



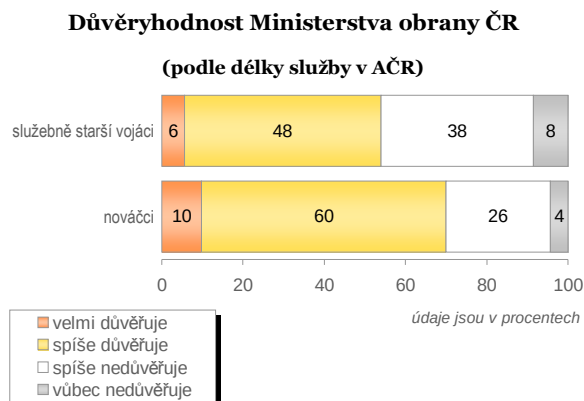
Z výsledků výzkumu je dále zřejmé, že náčelníkovi GŠ, generálnímu štábu i ministerstvu obrany důvěřují více vojáci v nižších hodnostech.

A nejen to, výrazné rozdíly v důvěryhodnosti generálního štábu a ministerstva obrany jsou patrné také mezi nováčky (vstoupili do AČR v letech 2003 - 2005) a služebně staršími vojáky, kdy sedm z deseti nováčků důvěřuje generálnímu štábu i ministerstvu obrany, zatímco mezi služebně staršími vojáky těmto institucím vyjádřila důvěru polovina dotázaných.

Obrázek č. 5:



Obrázek č. 6:

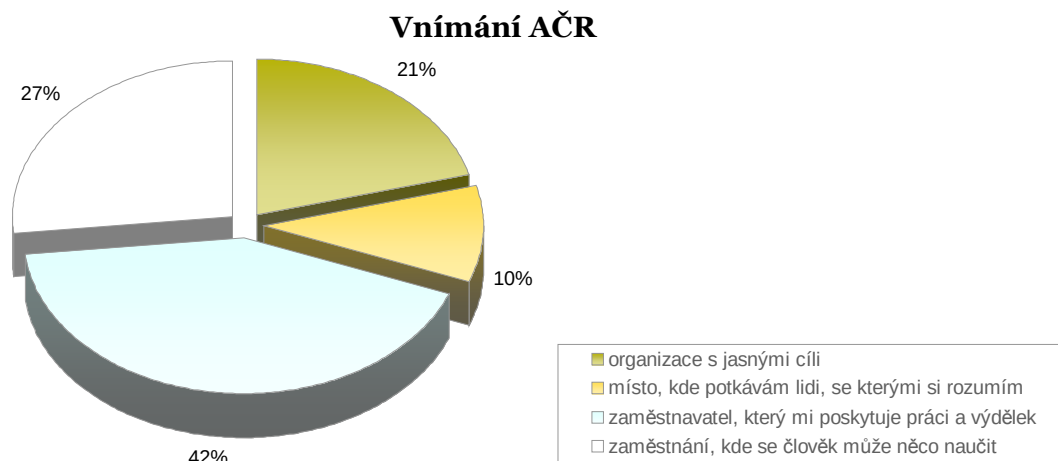


(VÝZKUM SEKCE PERSONÁLNÍ MO ČR, nám. Svobody 471, 160 01 Praha 6
Kód - 9/VP2005).

2.5. Závěr - organizační struktura a dopad na interpersonální vztahy

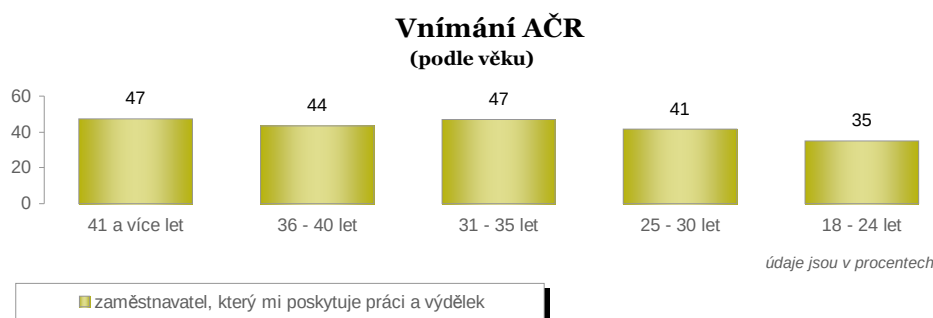
Způsob, jakým vojáci vnímají armádu se liší z hlediska délky jejich služby v AČR a jejich věku. Velmi odlišně vnímají armádu nováčci (tj. vojáci, kteří vstoupili do AČR v letech 2003 - 2005) oproti služebně starším vojákům (tj. těm, kteří vstoupili do AČR do roku 2003). Zatímco nováčci vnímají armádu spíše jako organizaci s jasnými cíli, s jasným posláním, služebně starší vojáci v armádě vidí častěji místo s jistou prací a výdělkem.

Obrázek č. 7:



Podle již zmíněného věku se diferencuje pohled vojáků na armádu, jako na organizaci zajišťující práci a výdělek - takto vnímají armádu především vojáci starší 25 let.

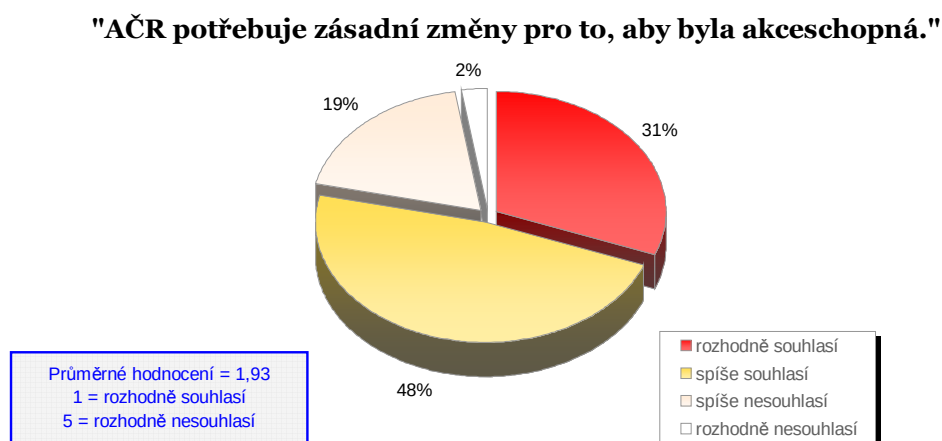
Obrázek č. 8:



Vnímání armády jako prostředí podobně smýšlejících lidí a jako prostředí, kde se mohou dále vzdělávat není z hlediska sociodemografických a socioprofesionálních charakteristik nijak výrazně diferencováno.

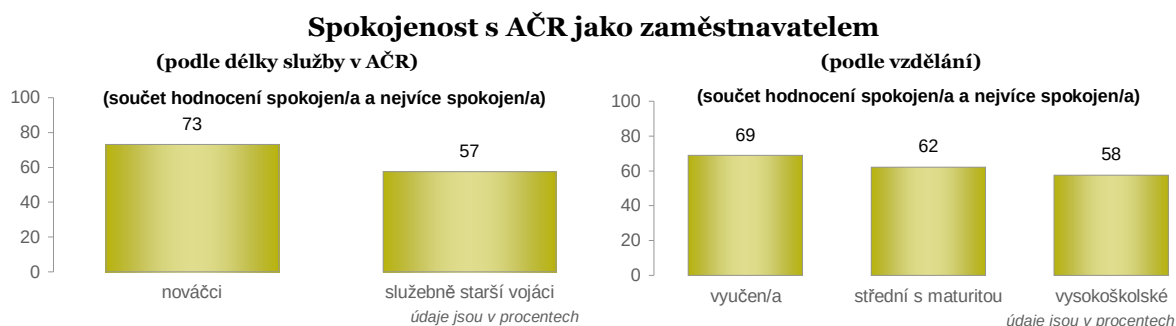
Mínění vojenských profesionálů o vlastní akceschopnosti armády je ovlivněno jejich znepokojením se stavem bojové techniky, nejednotností řízení, průběhem reformy, a také jejich znepokojením nekompetentními civilisty ve vedení AČR. Vojáci, kteří jsou těmito aspekty znepokojeni si také častěji myslí, že armáda **potřebuje zásadní změny**, aby byla skutečně akceschopná.

Obrázek č. 9:



Přes veškerou kritičnost je většina vojenských profesionálů celkově s AČR jako zaměstnavatelem spokojena.

Obrázek č. 10:



Obrázek č. 11:

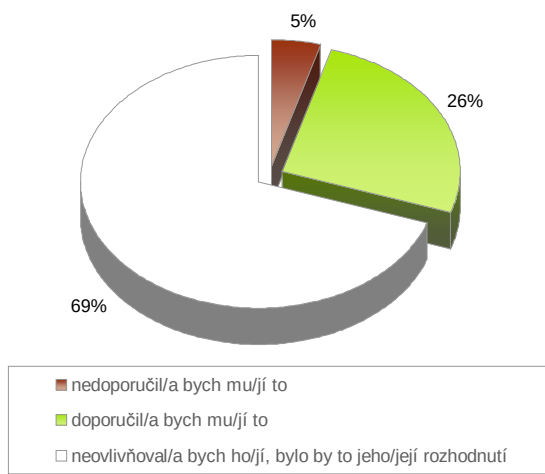


Spokojenost byla ověřována jednak přímo - otázkou na celkovou spokojenost s AČR, nepřímo - otázkami zachycujícími ochotu dotazovaných doporučit vojenské povolání svým rodinným příslušníkům nebo přátelům a ochotu znovu vstoupit do armády.

Vojenští profesionálové jsou ve většině (69%) spíše tolerantní k rozhodnutí svých rodinných příslušníků pokud jde o jejich případný zájem o zaměstnání v AČR. Čtvrtina vojáků (26%) by jim tuto volbu doporučila a pouze 5 % by své blízké odrazovalo. Zdá se, že stávající vojenští profesionálové většinou stále považují zaměstnání v AČR, i přes jisté výhrady, jako dobrou volbu.

Obrázek č. 12:

Reakce na rozhodnutí rodinného příslušníka stát se vojákem AČR



Ze srovnání s rokem 2000, kdy byla tato otázka vojákům rovněž položena, vyplývá, že došlo k nárůstu počtu těch, kteří by vojenské povolání doporučili a zároveň došlo také k výraznému poklesu těch, kteří by naopak tuto volbu rodinnému příslušníkovi nedoporučili. Počet vojáků, kteří by zaujali neutrální stanovisko se v roce 2005 ve srovnání s rokem 2000 výrazně nezměnil.

Obrázek č. 13:

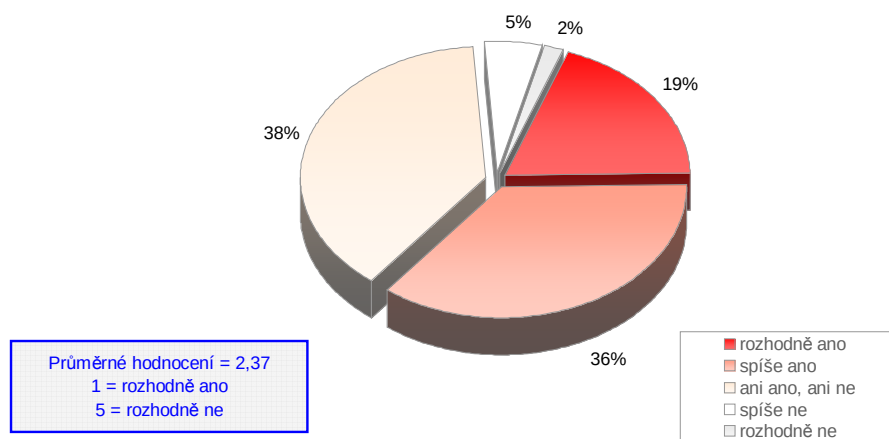
Jak byste reagoval/a, kdyby se váš rodinný příslušník rozhodl stát vojákem AČR?	2000	2005
doporučil/a bych mu/jí to	14	26
nedoporučil/a bych mu/jí to	13	5
neovlivňoval/a bych ho/jí	73	69

Diference v počtech profesionálů, kteří by dali svému rodinnému příslušníkovi doporučení stát se profesionálním vojákem je možné identifikovat zejména mezi skupinami vojáků definovanými na základě délky služby v AČR a podle hodnostních sborů. Doporučení by svým blízkým dali zejména nováčci (36% oproti 21% služebně starších vojáků) a vojáci v nižších hodnostech (Tyto dvě diferenciační kritéria spolu úzce souvisí, protože v nižších hodnostech jsou zařazeni především nováčci.). Nováčci tedy mají výrazný vliv na diferenci mezi roky 2000 a 2005.

Jinak vojáci přistupují ke svým přátelům, kamarádům. Svému kamarádovi či příteli by zaměstnání v armádě doporučila nadpoloviční většina dotázaných (55%). Dvě pětiny vyjádřily neutrální postoj (ani ano, ani ne - 38%). Jen 7% respondentů by jim toto rozhodnutí nedoporučilo.

Obrázek č. 14:

Doporučení vojenské profese jako zaměstnání přáteli, kamarádovi



Své doporučení by dali svému kamarádovi především nováčky (70% oproti 48% služebně starších vojáků). Doporučení svým kamarádům by významně častěji poskytli vojáci z pozemních sil, specializovaných sil, a také vojenští policisté (ve všech uvedených případech přibližně šest vojáků z deseti). Výrazná je také diferenciaci podle vzdělání, kdy zejména vojáci s nižším vzděláním by doporučili zaměstnání v AČR. Rozdílná míra ochoty poskytnout doporučení je viditelná také z hlediska pohlaví, kdy ženy by vojenské zaměstnání doporučovaly ve větší míře než muži (63% oproti 53%).

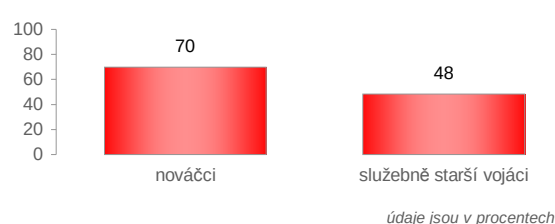
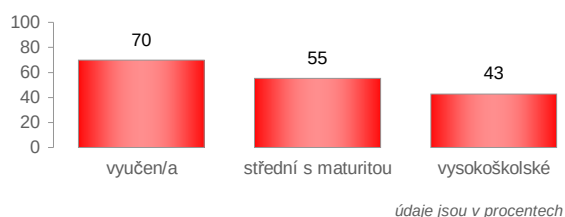
Obrázek č. 15:

Doporučení vojenské profese jako zaměstnání přáteli, kamarádovi

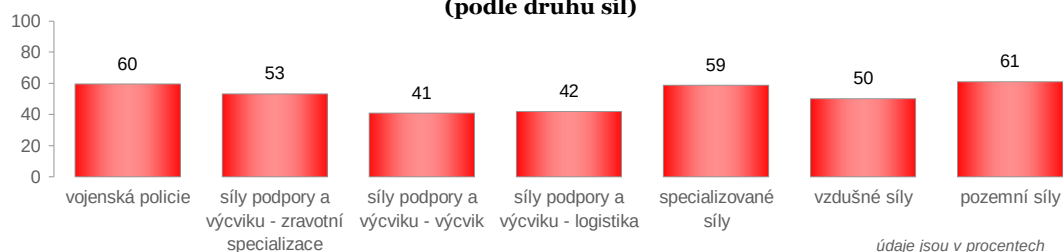
% odpovědi spíše ano a rozhodně ano

(podle vzdělání vojáků)

(podle délky služby v AČR)



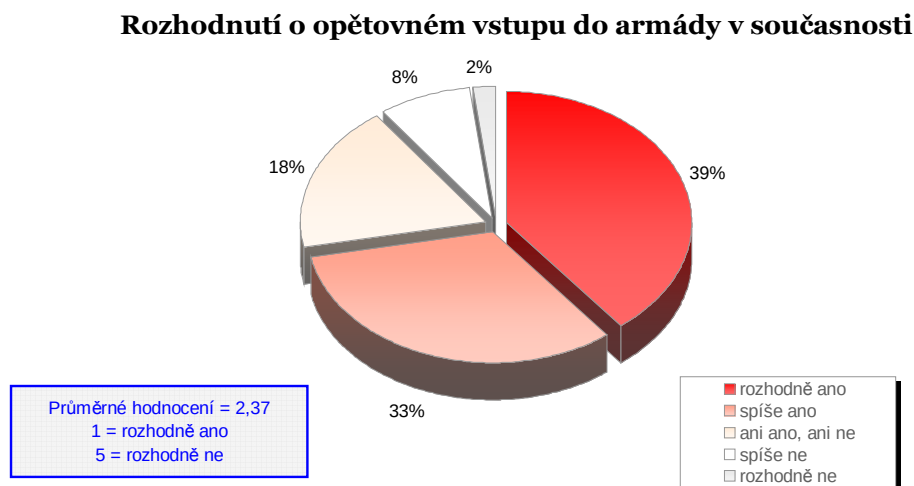
(podle druhu sil)



Poslední ze skupiny otázek, které nepřímo vypovídají o spokojenosti s armádou je případný zájem o opětovný vstup do AČR. Z odpovědí dotázaných vyplývá, že pokud by se respondenti v současnosti znovu měli rozhodnout, zda by se ucházeli o zaměstnání

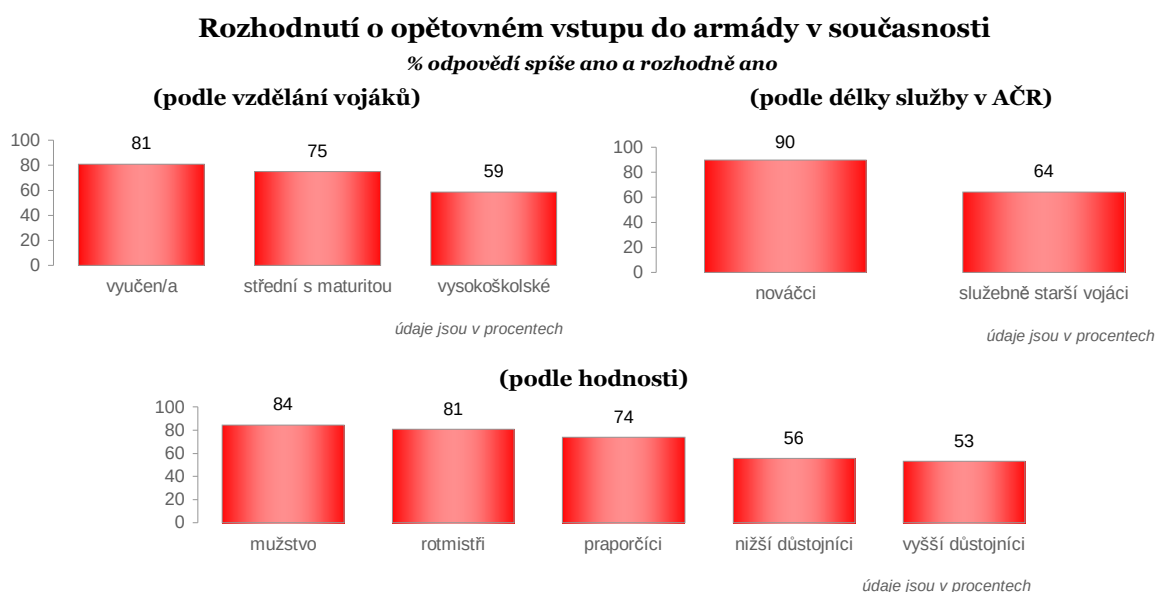
v armádě, přibližně sedm z deseti by do armády vstoupilo znovu, zatímco jen každý desátý by již tento krok neučinil (viz separát - o setrvání v AČR po skončení kontraktu). Zbývajících část vojáků (přibližně jedna pětina) není v této otázce rozhodnuta. Zajímavé v této souvislosti je i porovnání počtu vojáků, kteří by do armády znovu rozhodně vstoupili (39%) a rozhodně nevstoupili (2%): zatímco dvě pětiny vojáků by znovu rozhodně vstoupily, pouze každý padesátý voják by tento krok rozhodně nezopakoval.

Obrázek č. 16:



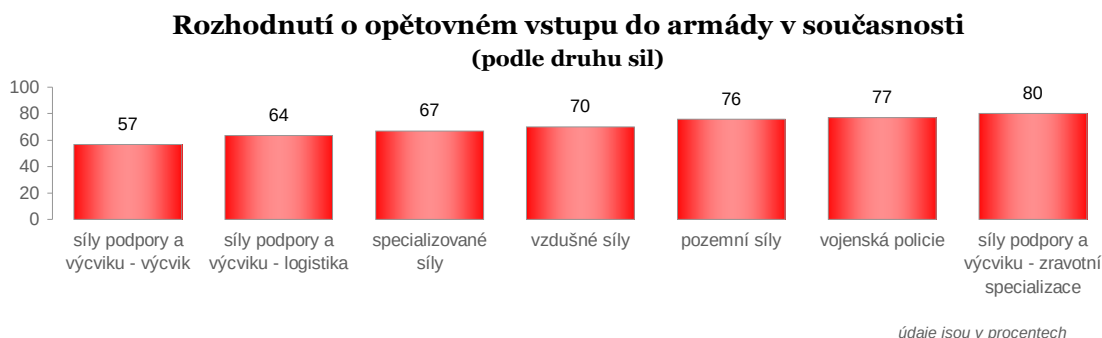
Otázka opětovného vstupu do armády se liší především podle vzdělání, délky služby v AČR a podle hodnostních sborů. Tyto charakteristiky spolu totiž úzce souvisí, neboť nováčci (tj. vojáci, kteří do AČR vstoupili v letech 2003 – 2005) dosáhli významně častěji než ostatní vojáci nižšího a středního stupně vzdělání a jsou také v nižších hodnostech. Z výsledků výzkumu vyplývá, že by do armády znovu vstoupili zejména nováčci, vojáci s nižším a středním vzděláním a vojáci v nižších hodnostech.

Obrázek č. 17:



Určitou diferenciaci v rozhodnutí o opětovném vstupu do armády lze identifikovat i mezi vojáky z různých druhů sil. Do armády by nejčastěji opětovně vstoupili vojáci z pozemních sil (76%), vojenští policisté (77%) a především vojáci ze sil zdravotní specializace (80%). Naopak nejmenší podporu má opětovný vstup mezi vojáky ze sil podpory a výcviku - výcviku (57%).

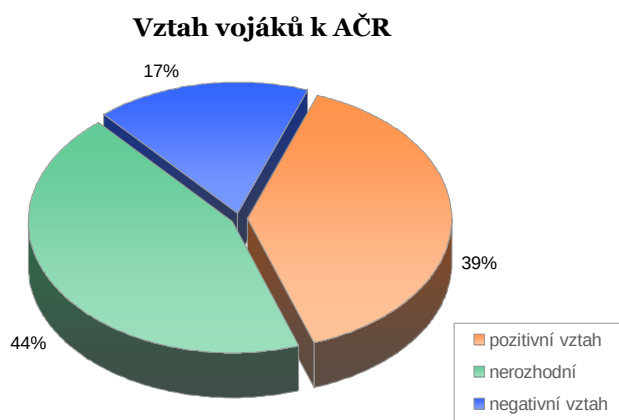
Obrázek č. 18:



Z hodnocení spokojenosti s AČR, z ochoty poskytnout doporučení kamarádovi či příteli stát se profesionálním vojákem a z rozhodnutí o opětovném vstupu do armády lze provést segmentaci vojáků podle jejich vztahu k AČR.

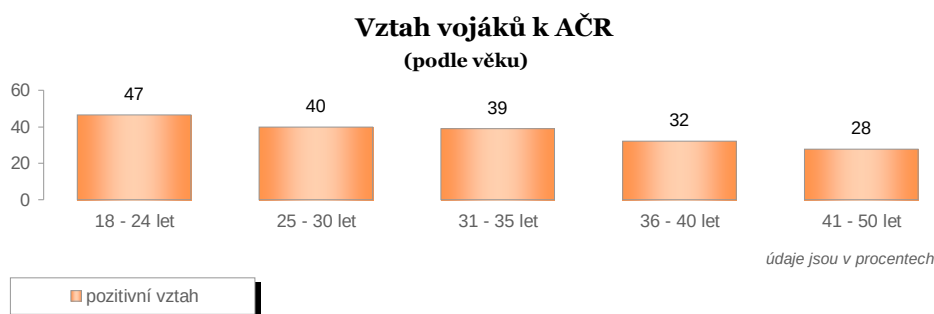
Pozitivní vztah k armádě mají v této souvislosti vojáci, kteří jsou s AČR spokojeni, zároveň by armádu jako zaměstnavatele doporučili svým kamarádům a do AČR by byli dnes ochotni opětovně vstoupit. Negativní vztah k armádě mají naopak ti vojáci, kteří s armádou nejsou spokojeni, pravděpodobně by vojenské zaměstnání svému kamarádovi nedoporučili, a také by sami již do AČR znovu nevstoupili. Do kategorie nerozhodných jsou pak zařazeni ti vojáci, kteří nesplňují podmínky pro zařazení do předešlých dvou kategorií. **Na základě odpovědí respondentů lze dovodit, že pozitivní vztah k armádě mají přibližně dvě pětiny vojáků (39%), necelou pětina (17%) má k armádě negativní vztah a ostatní (44%) spadají do kategorie na pomezí.**

Obrázek č. 19:

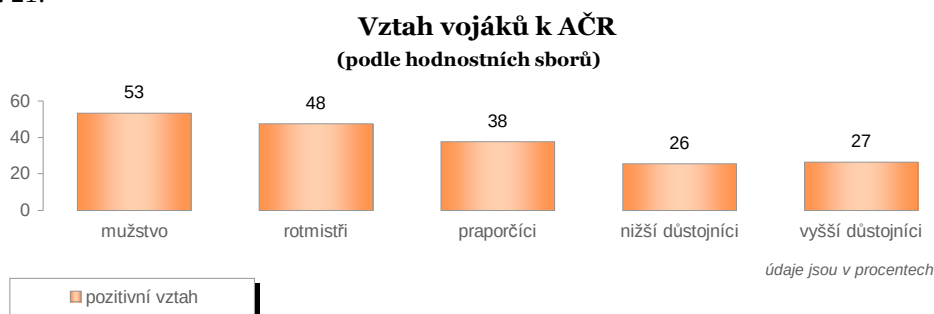


Mezi vojáky se nachází specifické skupiny respondentů, které se výrazně odlišují od ostatních skupin vojáků z hlediska jejich vztahu k AČR. Tato diferenciací je výrazně patrná podle věku, hodnostních sborů a délky služby vojáků v AČR. Do skupiny vojáků, kteří mají k armádě pozitivní vztah patří především nováčci, mladší vojáci a vojáci v nižších hodnostech. Negativní vztah k armádě pak mají především služebně starší vojáci (tj. vojáci, kteří do AČR vstoupili do roku 2003); svůj negativní vztah vyjádřilo 22% z nich oproti 5% nováčků.

Obrázek č. 20:

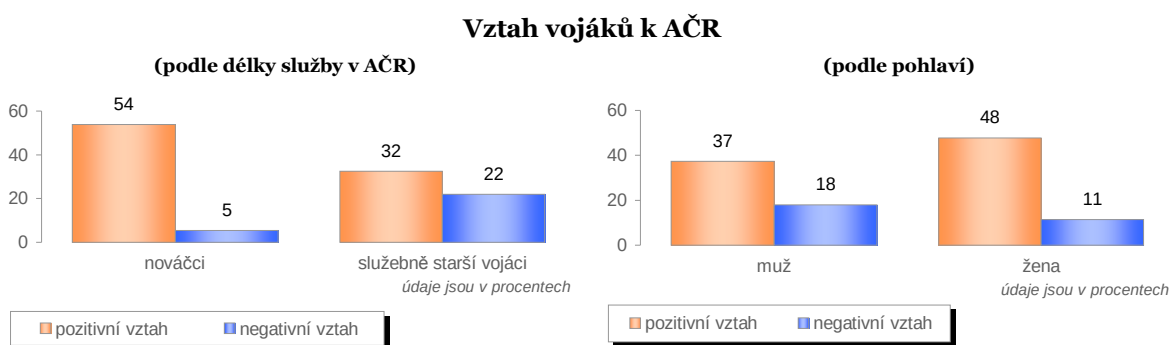


Obrázek č. 21:



Vztah vojáků k AČR je velmi výrazně diferencována také podle pohlaví, kdy mezi profesionály s pozitivním přístupem patří spíše ženy (48% oproti 37% mužů).

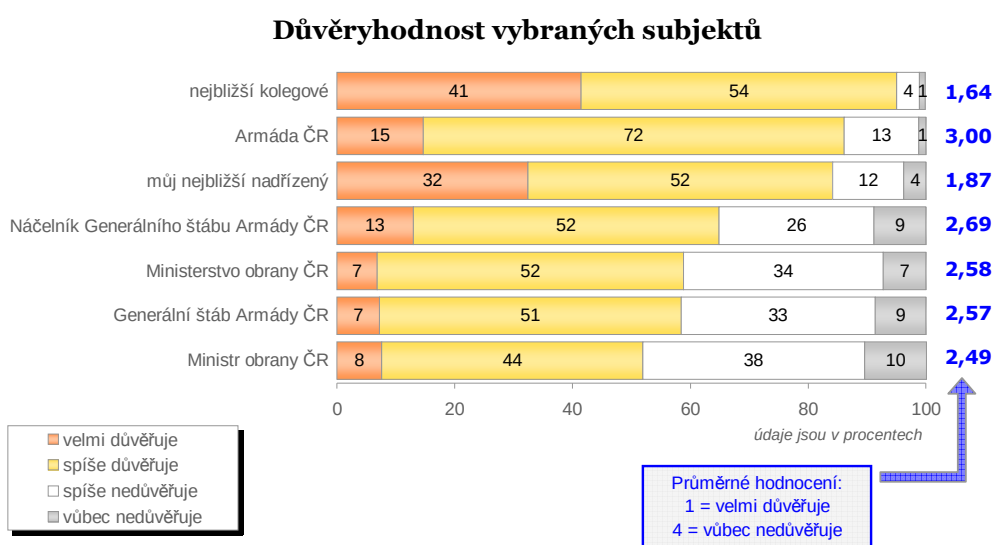
Obrázek č. 22:



Dotazovaní vojáci nejčastěji **důvěřují nejbližším kolegům** (95%). Armádě ČR jako celku důvěřuje 87% dotazovaných a **nejbližšímu nadřízenému důvěřuje** 84% respondentů. Z odpovědí dotazovaných vojáků patrné, že důvěra v nadřízeného velmi úzce souvisí s jeho celkovým hodnocením. Vojáci, kteří jsou spokojeni s jednotlivými vlastnostmi svého nadřízeného (vyjadřující zejména jeho odbornost, řídicí schopnosti a vztahy s podřízenými), vyslovují svému nadřízenému důvěru častěji, než vojáci, kteří jsou se svým nadřízeným nespokojeni. Důvěra ve své kolegy je specifickým hodnocením, které, jak je patrné z odpovědí dotazovaných, nesouvisí s obecným hodnocením vztahů mezi lidmi v útvaru.

Z hodnocení důvěryhodnosti dále vyplývá, že **Armáda ČR** jako celek je pro respondenty důvěryhodnější, než její vrcholové orgány a představitelé. Z odpovědí dotazovaných dále plyne, že Generální štáb AČR i Ministerstvo obrany ČR jsou z hlediska své kredibility hodnoceny velmi podobně, nicméně výrazný rozdíl v důvěryhodnosti byl zaznamenán v personální rovině. Odpovědi poukazují na skutečnost, že **ministři obrany důvěřuje méně vojáků než náčelníkovi GŠ** (jedna polovina oproti dvěma třetinám); kredibilita náčelníka GŠ je navíc vyšší než kredibilita GŠ AČR jako takového, zatímco ministři obrany v současnosti důvěřuje méně vojáků, než kolik jich důvěřuje celému ministerstvu.

Obrázek č. 23:



(VÝZKUM SEKCE PERSONÁLNÍ MO ČR, nám. Svobody 471, 160 01 Praha 6 Kód - 9/VP2005).

3. Vzdělávání a pracovní uplatnění

Potřeba sebeuplatnění je velmi silná a významná lidská potřeba. Projevuje se snahou po dosažení pracovních, společenských a životních úspěchů, touhou po docílení uznání a obdivu ze strany druhých lidí. Na pracovišti může dojít někdy ke špatnému uspokojování potřeby sebeuplatnění necitlivým přístupem k pracovním, odborným i osobním aspiracím určitého pracovníka. Obecně převládá mínění, že výše výdělku je nejdůležitějším faktorem pracovní motivace a pracovní spokojenost. Práce však není jen potřebou vydělávat, nýbrž je i zdrojem uspokojení dalších potřeb, často ještě významnějších, např. potřeby sebeuplatnění, seberealizace a tvůrčí aktivity. To platí tím více, čím je profese složitější a náročnější na kvalifikaci a speciální schopnosti pracovníka. Ve třetí části bakalářské práce budeme analyzovat okruhy týkající se sebeuplatnění osobnosti, ke kterým byly využity rovněž poznatky Sekce personální z rezortu obrany.

3.1. Nekonvenční způsoby jednání při získávání pracovního uplatnění

Při diskusích o pracovním prostředí se často objevuje otázka psychického a fyzického zdraví. V osmdesátých letech byl popsán nový psychosociální problém vztažený k pracovnímu prostředí. Tento fenomén byl nazýván mobbing, bossing nebo psychický teror na pracovišti.

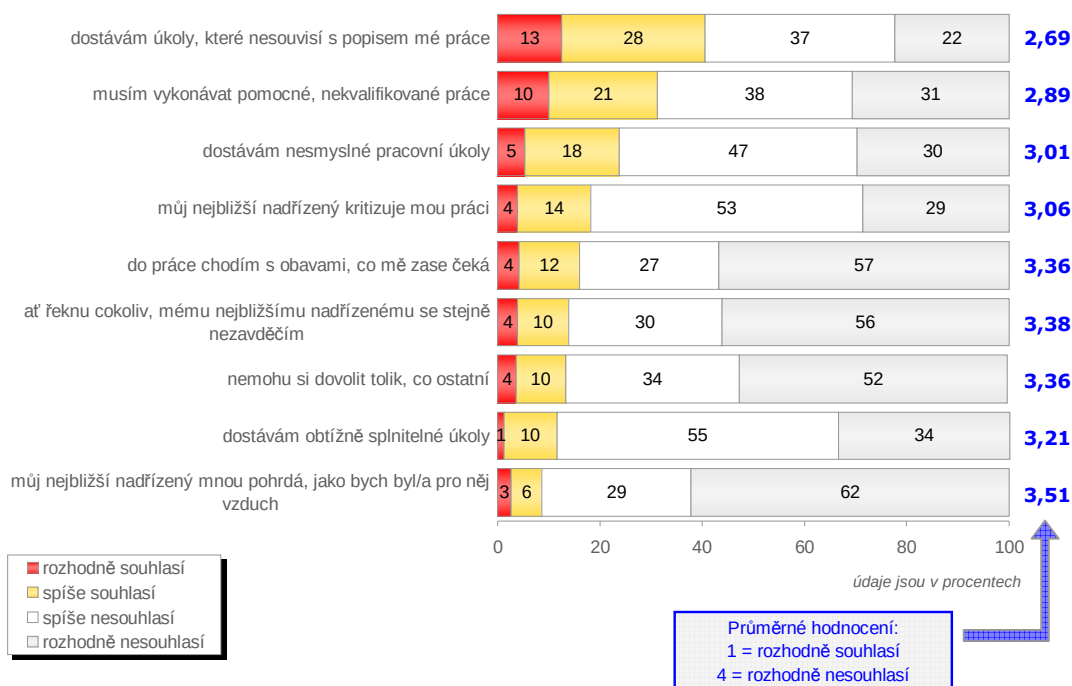
Mobbing je systematické intrikování, šikanování na pracovišti řízené kolegy s úmyslem někoho poškodit, znemožnit a následně vyřadit z pracovního procesu. Oběť je tlačena do bezmocné a bezbranné pozice. Těchto nekonvenčních způsobů jednání se dopouštějí zejména ti pracovníci, kteří si jsou vědomi svých neadekvátních schopností vzhledem ke svému funkčnímu zařazení a mají svoji pozici sami nejistou. Obvykle si kompenzují svoji frustraci nebo chtějí zničením oběť získat. Ve snaze prosadit se v kolektivu se neostýchají použít nejzákeřnějších intrik.

Poslední dobou se také stále hovoří o sexuálním obtěžování, jež zahrnuje veškeré úmyslně sexuálně motivované jednání, které uráží důstojnost zaměstnanců na pracovišti. Ať už je název jakýkoliv, vždy je nutné šikanování chápat jako jednu z forem nežádoucí agresivity v mezilidských vztazích, jako závažnou deformaci sociálních vztahů, rolí, norem, života. Vyvolává v oběti dlouhodobější, až patologický jev, stupňující se psychické zatížení a snahu uniknout ze situace jakýmkoliv způsobem, až sebevraždou. Podle Nakonečného (1995) je šikanování možno chápat jako „sociální agresivitu“.

Vztahy mezi vojáky mohou být poznamenány nevhodným chováním, ať už vojáků mezi sebou navzájem, nebo chováním nadřízených k podřízeným. Těmito negativním jevům ve vzájemných vztazích byla věnována samostatná série otázek - zaměřeny byly zejména na zjišťování projevů bossingu (tedy neadekvátního přístupu nadřízeného ke svým podřízeným) a šikany. Mezi nejčastější projevy bossingu lze na základě odpovědí dotazovaných zařadit požadavky na plnění úkolů, které nesouvisí s popisem práce vojáků (41%) a plnění pomocných a nekvalifikovaných prací (přibližně jedna třetina dotazovaných). Na druhé straně nadpoloviční většina dotazovaných vojáků rozhodně nesouhlasí s tím, že chodí do práce s obavami, že se nedokáží nadřízenému zavděčit, že si nemohou dovolit tolik, co ostatní, a že jimi jejich nejbližší nadřízený pohrdá.

Obrázek č. 24:

Hodnocení problémů týkajících se bossingu (neadekvátního přístupu ze strany nadřízených)

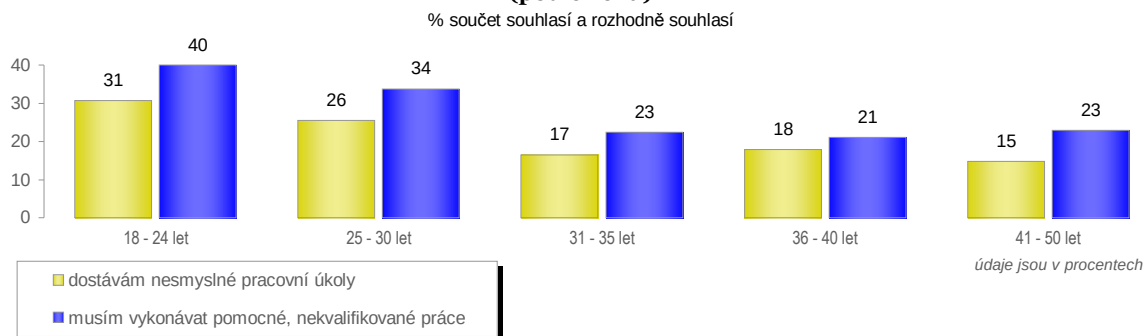


(Konstrukce dotazníku viz. odkazový aparát str. 52)

Hodnocení jednotlivých projevů bossingu se liší z hlediska věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, hodnotných sborů a druhů sil. Především mladší vojáci uváděli, že jsou nuceni k tomu, aby vykonávali pomocné a nekvalifikované práce a plnili nesmyslné pracovní úkoly. Z odpovědí je dále patrné, že k plnění nesmyslných pracovních úkolů jsou častěji nuceni vojáci zařazení na nižších stupních a na nižších funkcích.

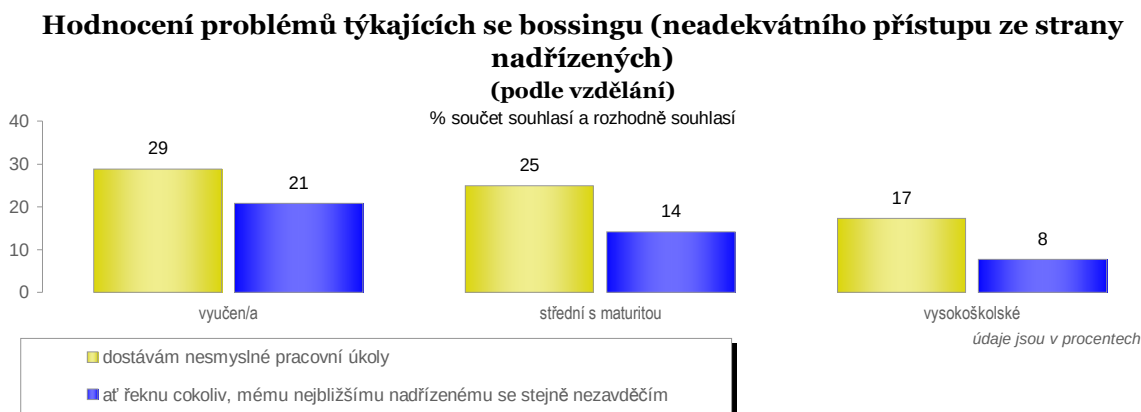
Obrázek č. 25:

Hodnocení problémů týkajících se bossingu (neadekvátního přístupu ze strany nadřízených) (podle věku)



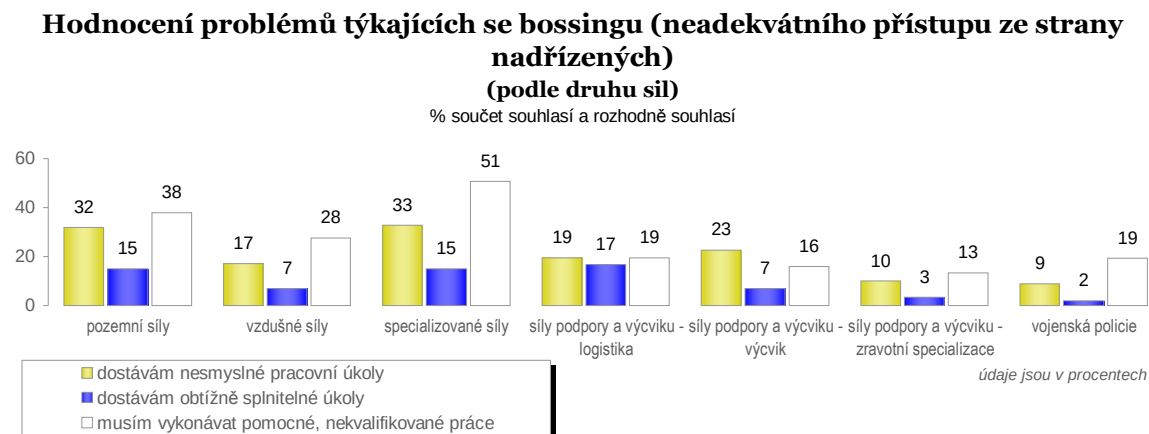
Z hlediska vzdělání jsou to především vojáci s nižším vzděláním, kteří dostávají nesmyslné pracovní úkoly; současně mají častěji než ostatní vojáci pocit, že ať řeknou cokoli, stejně se svému nejbližšímu nadřízenému nezavděčí.

Obrázek č. 26:



Z hlediska druhu sil se liší pohled vojáků na plnění nesmyslných pracovních úkolů, plnění obtížně splnitelných úkolů a na vykonávání pomocných a nekvalifikovaných prací. Nejčastěji se s plněním nesmyslných pracovních úkolů a s vykonáváním pomocných a nekvalifikovaných prací setkávají vojáci specializovaných sil. Nesmyslné pracovní úkoly musí plnit častěji než ostatní - vojáci specializovaných sil a vojáci pozemních sil. Obtížně splnitelné úkoly pak dostávají zejména vojáci sil podpory a výcviku – logistické specializace.

Obrázek č. 27:

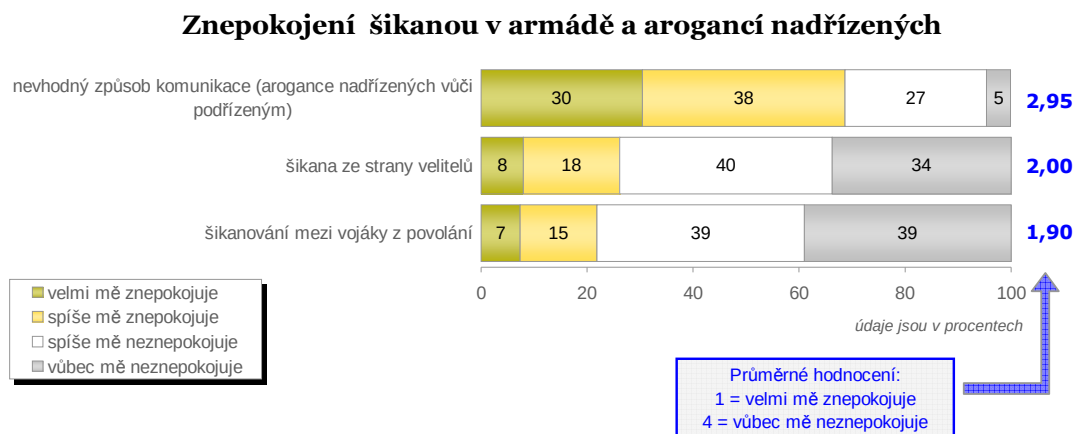


Důležité je zmínit v této souvislosti rozdílné zkušenosti s jednotlivými projevy bossingu mezi nováčky a služebně staršími vojáky. Z odpovědí dotazovaných plyne, že častěji jsou to nováčci, kdo v armádě dostává nesmyslné pracovní úkoly (uvádí to 30% nováčků oproti 21% služebně starších profesionálů) a častěji musí také vykonávat pomocné a nekvalifikované práce (40% oproti 27% služebně starších profesionálů).

Z odpovědí dotazovaných vojáků tedy vyplývá, že bossing se v armádě vyskytuje, ale nejedná se o masově rozšířený problém.

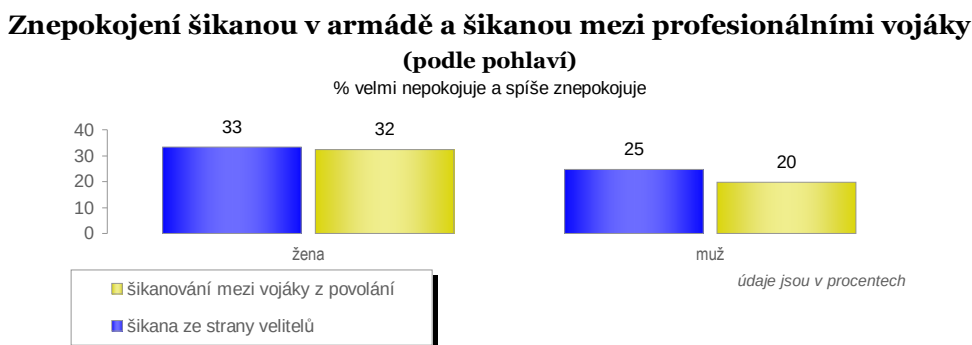
Míra znepokojení šikanou v armádě a arogancí nadřízených vůči podřízeným poskytuje další pohled na mezilidské vztahy v armádě. Z odpovědí dotazovaných plyne, že **arogancí nadřízených vůči podřízeným je znepokojeno celkem 68% dotazovaných**. Mnohem nižší počet vojáků je znepokojen šikanou ze strany velitelů (26%) i šikanou mezi profesionálními vojáky (22%).

Obrázek č. 28:



Znepokojení šikanou je výrazně diferencováno z hlediska pohlaví respondentů, kdy šikanou ze strany velitelů i šikanou mezi vojáky jsou častěji znepokojeny ženy.

Obrázek č. 29:



3.2. Zvýšená odpovědnost

Se zvýšenou zodpovědností se setkáváme zejména na straně zaměstnavatelů (velitelů součástí a skupiny velení). Jejich rozhodnutí ovlivňují životy zaměstnanců. Musí plánovat tak, aby měly dostatek finančních limitů na krytí mzdových prostředků, což je věcí vedoucího finančního orgánu, kalkulují materiální zabezpečení - což zabezpečuje náčelník logistiky, personální zabezpečení - vedoucí personalistického oddělení apod. Silným zdrojem stresu je odpovědnost, která přesahuje pravomoci pracovníka. Proto stresem trpí střední vedoucí pracovníci, kteří vidí, že je třeba udělat změny, ale nemají možnost ovlivňovat celkový vývoj resortní společnosti, oproti top vedení, který může vynášet strategická rozhodnutí.

Dalším významným stresorem na pracovišti je konflikt rolí. Zaměstnanec dostává rozporuplné příkazy, vedoucí pracovník nemá možnost ovlivňovat svoje podřízené a současně je zodpovědný za jejich výkon, je nucen vykonat úkol, se kterým vnitřně nesouhlasí apod. Konflikt rolí může mít i širší souvislosti - např. konflikt mezi rolí matky a pracovní kariérou, etické konflikty aj. Oproti minulosti se změnila i každodenní činnost vedoucího pracovníka. Významná a rozsáhlá část práce je zaměřena na práci s lidmi, proto řízení lidských zdrojů představuje nejdůležitější a nejodpovědnější úkol a to nejen v armádě ČR.

Každá moderní armádní součást resp. její velitel by si měl neobyčejně vážit lidského potenciálu. Vždyť jeho odborníci představují "nejcennější bohatství organizace". Kvalita a styl této práce představuje jeden z hlavních ukazatelů podnikové kultury a stylu řízení, které jsou pochopitelně případ od případu různé. Zaměstnancům se dnes říká "lidské zdroje" (urces), což přes svoji materializující příchut' vyjadřuje význam, který je dnes pracovníkům v moderně řízených organizacích přisuzován. Komunikace velitele součásti se zaměstnanci musí být pravidelná. Vedoucí by si měl být vědom toho, že při dané kvalitě pracovníka může zvýšit produktivitu jeho práce hlavně účelným organizováním času. Kromě toho musí ve styku se svým podřízeným být schopen určovat priority, rozlišovat úkoly dílčí a klíčové, činnost podstatnou od nepodstatné, nebo i zbytečné. Současně rozdělit konkrétní pravomoci a odpovědnost, které mohou být u různých úkolů pro jednotlivé pracovníky rozličné. Velitel součásti musí současně rozlišit i úkoly, **kteřé by měl vykonat sám**, od těch, které svěří svým spolupracovníkům. V časovém horizontu musí rozhodnout o akutních úkolech a odlišit je od těch, které mohou počkat.

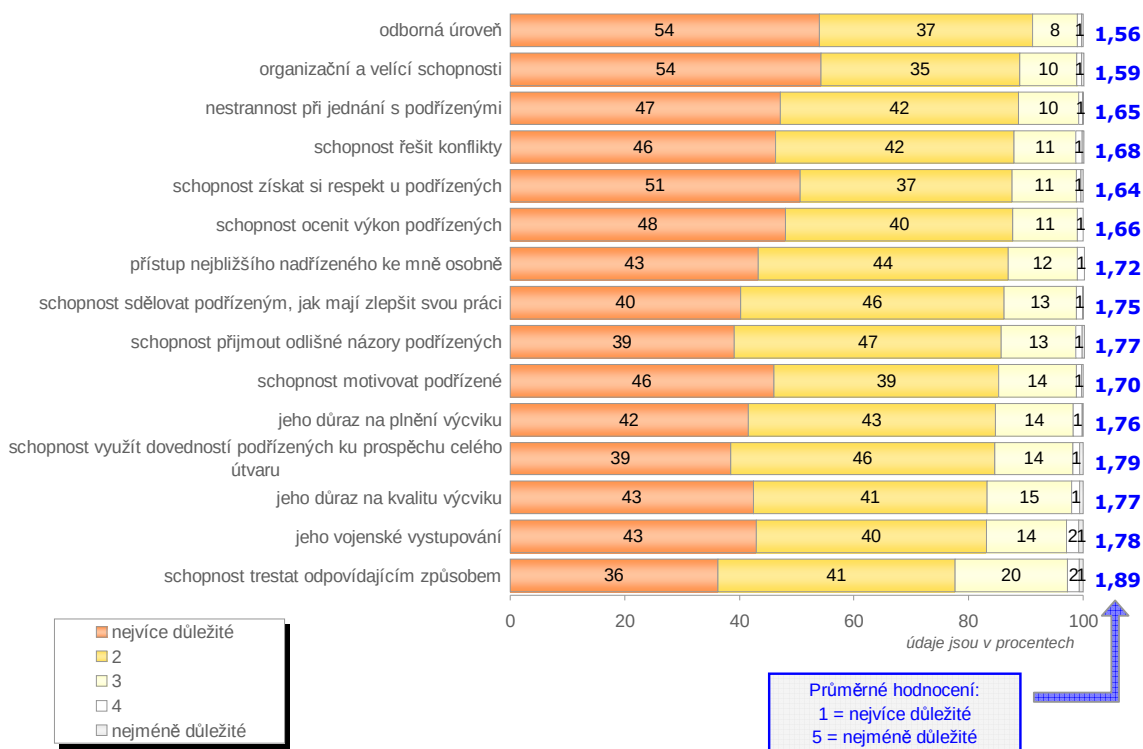
Nelze ani přehlížet jen k otázkám vzdělání a praxe, ale i k psychologickým předpokladům, adaptabilitě, dostatečné pružnosti, ovládnutí kolektivu aj.. Velitelé, kteří nemají v těchto otázkách dobrý postřeh a intuici, vytvářejí primárně nespokojený a tím i ne výkonný kolektiv, jehož pracovníci jsou dříve nebo později předurčeni k psychickým poruchám. V dnešní moderní době je třeba pečovat o další vzdělávání pracovníků, jejich hodnocení a odměňování. Jednou z hlavních schopností vedoucího pracovníka je umění jednat s lidmi, správně je vést k angažovanosti, přesvědčit je o cílech vojenské součásti. V těchto otázkách hraje psychologie prvořadou úlohu, v praxi je však ještě mnohdy přehlížena a zanedbávána. Úroveň interpersonální komunikace v organizaci musí být postavena na stejnou úroveň, jako komunikace mimopodniková, externí. Velitel by měl mluvit se svými pracovníky nejen, má-li jim co vytknout. Jsme-li proto voláni k šéfovi, měla by být otázka: "Co jsem zase udělal špatně?" zcela zbytečná. To neznamená, že by velitel nevytkl pracovníkovi jeho chyby. V personální psychologii je ještě velmi důležitý celkový osobní projev vedoucího pracovníka. Zkušený vedoucí pracovník by si měl být vědom skutečnosti, že stejně jako správnou mluvou, komunikuje s pracovníkem i mimikou, pohyby rukou i těla, což se označuje jako "mluva těla".

Z psychologického hlediska vlivu na zaměstnance to ve svém komplexu znamená, že nezáleží jenom na tom, co se říká, ale i jak se to říká.

Významným prvkem mezilidských vztahů na pracovišti je osobnost nejbližšího nadřízeného. Z hodnocení důležitosti některých aspektů jeho způsobu práce/řízení a chování k podřízeným vyplývá, že nejvíce dotazovaných považuje za důležité, aby jejich nejbližší nadřízený byl na vysoké odborné úrovni, prokazoval své organizační a velící schopnosti a byl nestranný při jednání s podřízenými. Nicméně platí, že každá ze zkoumaných vlastností byla hodnocena jako důležitá vždy více než třemi čtvrtinami dotazovaných.

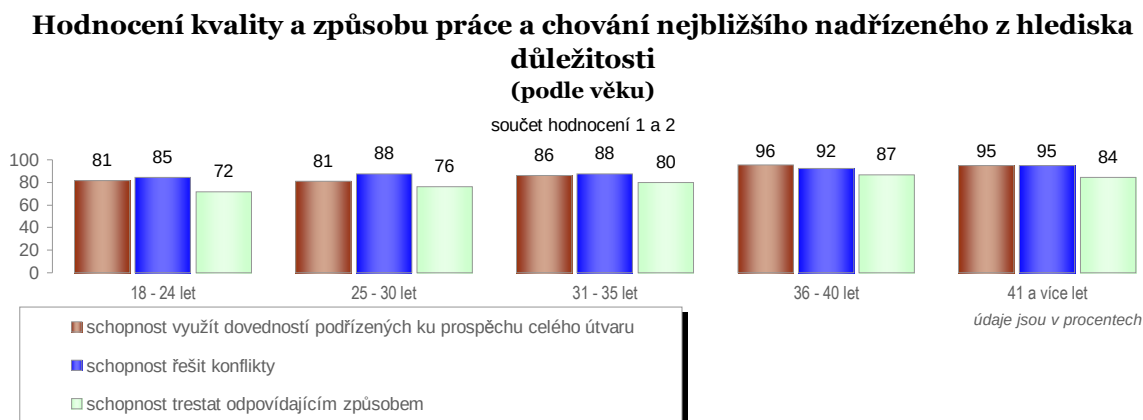
Obrázek č. 30:

Hodnocení kvality a způsobu práce a chování nejbližšího nadřízeného z hlediska důležitosti



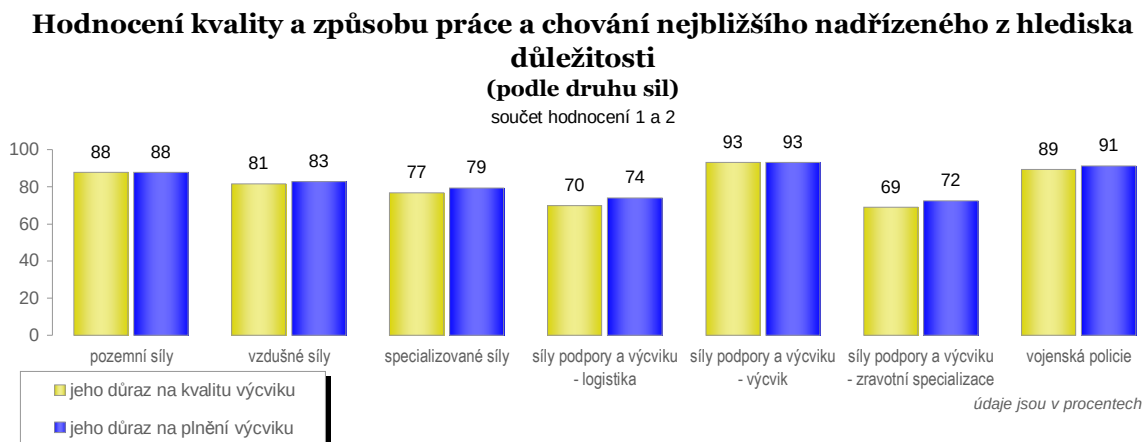
Hodnocení důležitosti jednotlivých vlastností nejbližšího nadřízeného je diferencováno podle věku dotazovaných vojáků a podle druhu sil. Jako důležitou hodnotí schopnost využít dovedností podřízených ku prospěchu celého útvaru a schopnost řešit konflikty a trestat odpovídajícím způsobem u svých nadřízených častěji starší vojáci.

Obrázek č. 31:



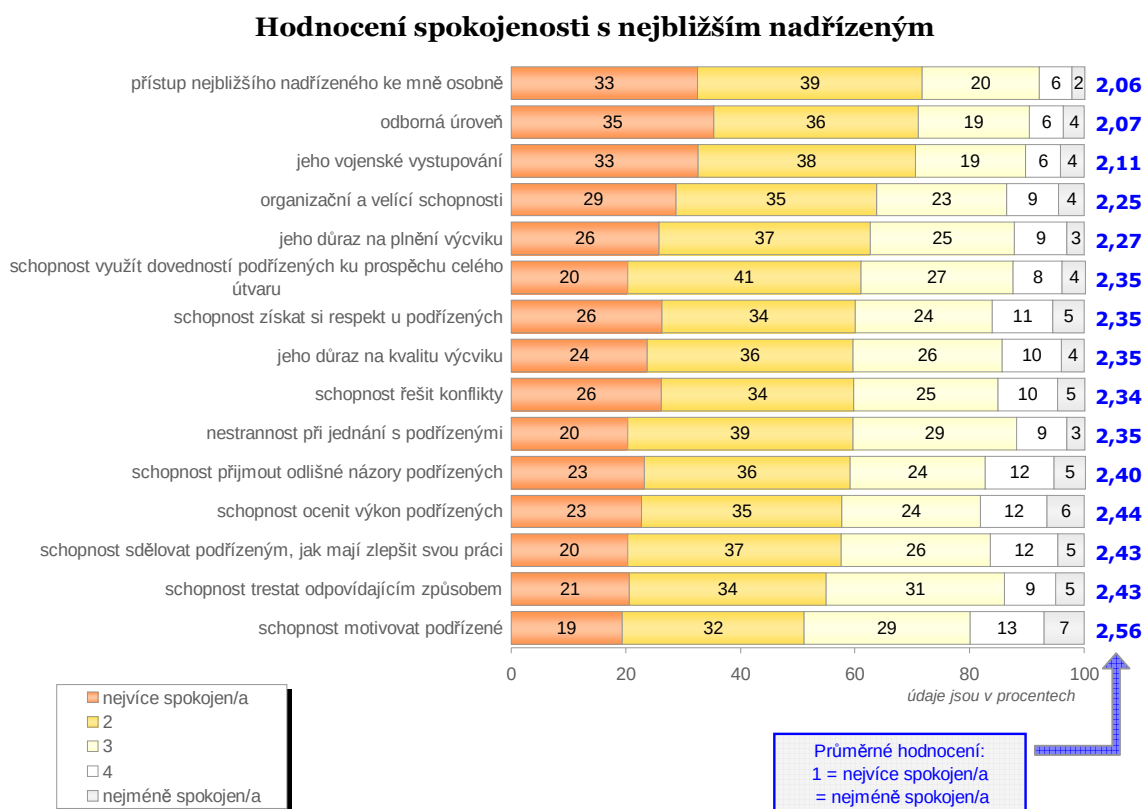
Z hlediska druhu sil je diferencována důležitost důrazu nadřízeného na kvalitu a plnění výcviku. Nejčastěji je důraz nadřízeného na výcvik důležitý pro vojáky pozemních sil, sil podpory a výcviku – zdravotní specializace a pro vojenské policisty.

Obrázek č. 32:



V návaznosti na hodnocení důležitosti jednotlivých vlastností nejbližšího nadřízeného každý z dotazovaných vyjádřil svou spokojenost s jednotlivými vlastnosti přímo u svých nadřízených. Dotazovaní vojáci jsou nejčastěji spokojeni s osobním přístupem nadřízených k podřízeným, s jejich odbornou úrovní a s jejich vojenským vystupováním (spokojeny jsou vždy přibližně tři čtvrtiny dotazovaných). Naopak relativně nejméně často jsou vojáci spokojeni se schopností svého nejbližšího nadřízeného motivovat podřízené (přesto je však každý druhý voják spokojen). Je důležité v této souvislosti připomenout, že počet spokojených vojáků není u žádné z hodnocených vlastností nižší než 50%.

Obrázek č. 33:

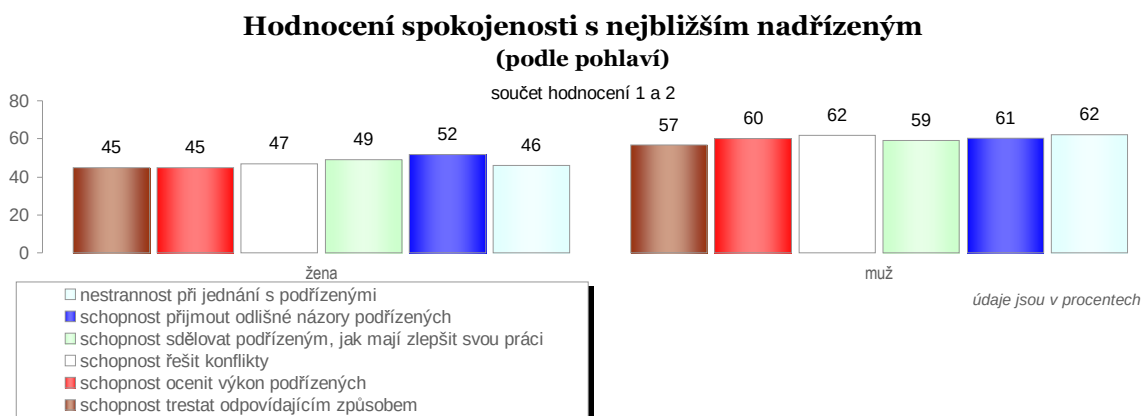


Spokojenost s nadřízeným se nejvýrazněji liší podle druhu sil. S důrazem nadřízeného na kvalitu výcviku a plnění výcviku a se schopností přijmout odlišné názory podřízených jsou nejčastěji spokojeni vojáci sil podpory a výcviku - výcviku. Se schopností využít dovedností podřízených ku prospěchu celého útvaru jsou nejčastěji spokojeni vojáci sil podpory a výcviku - zdravotní specializace; se schopností řešit konflikty a motivovat podřízené je nejvíce spokojených v silách podpory a výcviku - logistické specializace.

S odbornou úrovní nadřízeného jsou nejčastěji spokojeni vojáci ze sil podpory a výcviku - zdravotní specializace a výcviku a vojáci ze vzdušných sil. Mezi vojáky sil zdravotní a logistické specializace je také nejvíce spokojených se schopností nadřízeného získat si respekt u podřízených a ocenit jejich výkon.

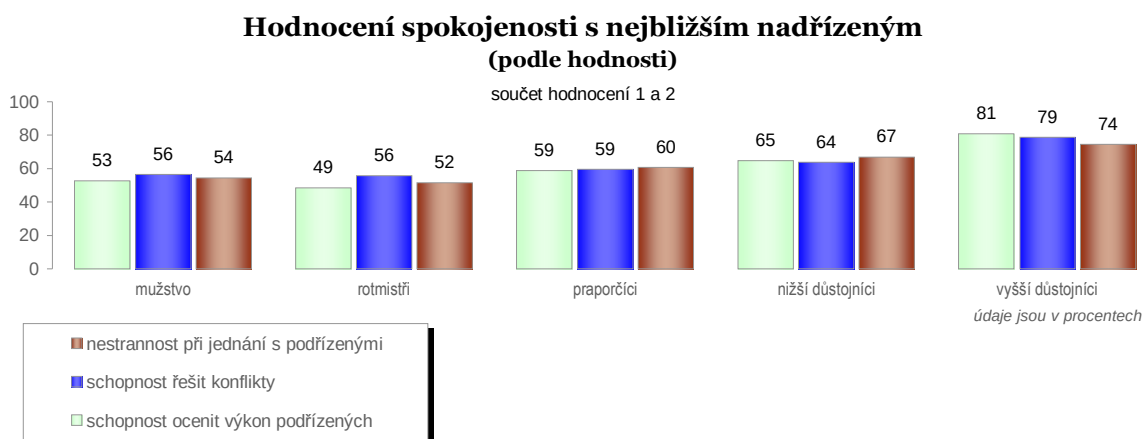
Muži jsou častěji spokojeni než ženy v případě nestrannosti nadřízeného při jednání s podřízenými, v případě schopnosti nadřízeného přijmout odlišné názory podřízených a schopnosti sdělovat podřízeným, jak mají zlepšit svou práci. Dále také v případě schopnosti nadřízeného řešit konflikty, ocenit výkon podřízených a trestat odpovídajícím způsobem. Ženy nejsou výrazně spokojenější než muži s žádným ze zjišťovaných aspektů práce nadřízeného.

Obrázek č. 34:



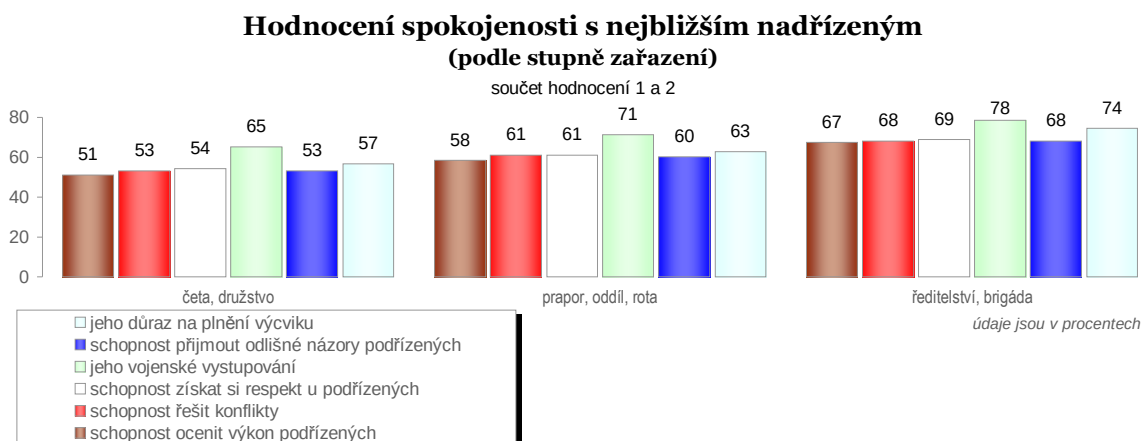
Další rozdíly v hodnocení spokojenosti jsou patrné při porovnání odpovědí vojáků z různých hodnostních sborů. Zde platí, že s nestranností při jednání s podřízenými, se schopností řešit konflikty a se schopností ocenit výkon podřízených jsou u nadřízených častěji spokojeni vojáci ve vyšších hodnostech.

Obrázek č. 35:



Podle stupně zařazení se liší spokojenost s nadřízenými v případě jejich důrazu na plnění výcviku, schopnosti přijmout odlišné názory podřízených, v případě jejich vojenského vystupování a schopnosti získat si respekt u podřízených, řešit konflikty a ocenit výkon podřízených. Ve všech těchto případech je spokojenost častější na vyšších stupních zařazení.

Obrázek č. 36:



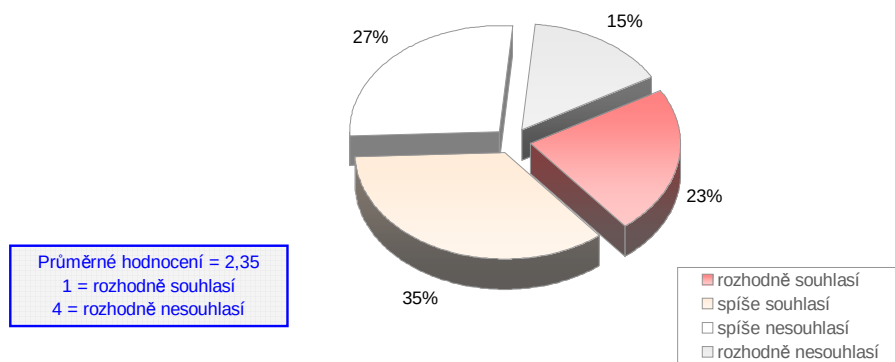
Hodnocení spokojenosti s nadřízeným se výrazně liší také podle věku respondentů, přičemž platí, že spokojeni jsou častěji mezi staršími vojáky. Platí to zejména pro spokojenost s neustranností nadřízených při jednání s podřízenými, důrazem nadřízených na plnění výcviku, se schopností sdělovat podřízeným, jak mají zlepšit svou práci, schopností získat si respekt u podřízených a se schopností motivovat podřízené, ocenit jejich výkon a trestat odpovídajícím způsobem.

O vztahu a důvěře ke svému nejbližšímu nadřízenému vypovídá i jeden z dokreslujících údajů, kdy dotazovaní vyjadřovali své odhodlání jít pod velením svého nejbližšího nadřízeného do války. Z odpovědí respondentů vyplývá, že do války by šlo pod velením svého nadřízeného 58% dotázaných. Z hlediska socio-profesních a socio-demografických charakteristik vojáků nejsou patrné žádné významné difference mezi jednotlivými skupinami vojáků.

Ochota vojáků jít do boje pod velením nejbližšího nadřízeného pochopitelně úzce souvisí s důvěrou ve svého nadřízeného, kdy počet vojáků, kteří by šli do války pod velením svého nadřízeného je výrazně vyšší mezi těmi, kteří svému nadřízenému důvěřují (66% oproti 14%).

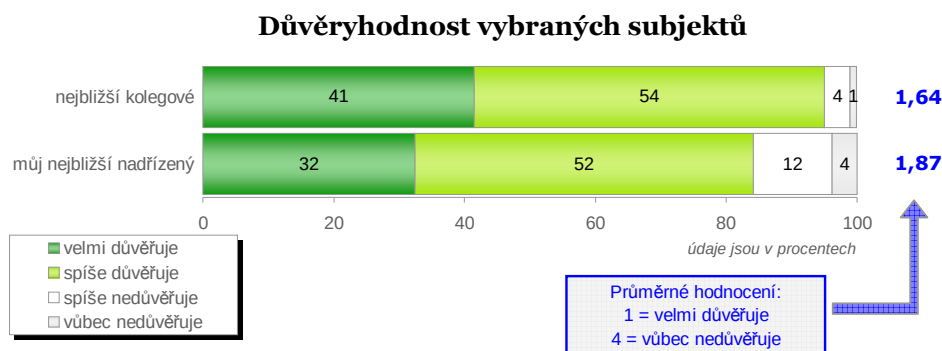
Obrázek č. 37:

"Šel/šla bych klidně do boje pod velením mého nejbližšího nadřízeného."



Důvěra nadřízenému a nejbližším kolegům hraje významnou roli ve vytváření vztahů mezi vojáky v útvaru. Přestože celkové hodnocení spokojenosti se vztahy mezi lidmi v útvaru a hodnocení důvěry ve své nejbližší kolegy nevykazuje žádnou významnou souvislost, zůstávají oba tyto aspekty důležitými faktory při vytváření celkové pracovní atmosféry. Z odpovědí dotazovaných vojáků vyplývá, že svým nejbližším kolegům důvěřuje 95% dotazovaných a svému nejbližšímu nadřízenému 84% respondentů.

Obrázek č. 38:



Míra důvěryhodnosti nejbližšího nadřízeného se liší podle vzdělání respondentů. Nejbližší nadřízený je častěji považován za důvěryhodného mezi vojáky s vyšším vzděláním. V případě důvěryhodnosti nejbližších kolegů nedochází k výraznější diferenciaci mezi jednotlivými skupinami vojáků.

Obrázek č. 39:



(VÝZKUM SEKCE PERSONÁLNÍ MO ČR, nám. Svobody 471, 160 01 Praha 6
Kód - 8/VP2005).

3.3. Pracovní přetížení

V dnešním pracovním prostředí a ve společnosti obecně je kladem velký důraz na výkon a úspěšnost. Často se skrze tyto hodnoty „měří“ hodnota člověka samotného. Též se předpokládá, že úspěšní pracovníci budou pracovat přes čas, pod velkým tlakem, je kladen důraz na rychlost, přesnost, aktivitu, často bohužel bez nutného odpočinku. Lidé, kteří pracují pod tímto tlakem cítí únavu a podrážděnost jako svoje pracovní selhání. Prototyp úspěšného pracovníka, na některých funkcích, se pojí s adjektivy jako iniciativní, výkonný, tvrdý, neúnavný. Pracovní přetížení se projevuje tehdy, přesahují-li nároky práce kapacitu jedince. Může se jednat o senzorické, mentální nebo emoční přetížení. Příliš mnoho úkolů, nedostatek času pro odpočinek, práce náročná na pozornost, práce v časovém tlaku působí jako stresor. Pracovník se dostává do situací, ve kterých se musí rozhodnout, co je prioritou, co udělá nejdříve, je nucen rozdělovat svoji pozornost na příliš mnoho oblastí, pamatovat si a udržovat v hlavě velké množství informací a adekvátně na ně reagovat. Je přetížen, nestíhá plnit úkoly v daném časovém horizontu a ze své praxe vím, že je nucen často plnit úkoly nad rámec stanovené pracovní doby, a stres se tak stupňuje.

Nicméně i naopak nedostatek práce, který způsobuje nudu „předstírání práce“ může být považován za stres. Moje kolegyně pracovala krátce na jednom ze státních úřadů a po měsíci, kdy udělala svoji denní práci během dvou hodin ráno a po té si už jen četla noviny, dala výpověď, jen aby už mohla něco dělat. Shledávala „nicnedělání“ jako mimořádně ubíjející.

Sociální status a především sociální přijetí je jedním z důležitých aspektů spokojenosti jedince nejen v pracovním životě. Zřejmě proto způsobují útoky na status a sebehodnocení takové škody na psychické zdraví jedince. Také politika působí jako značný stresor. Právě v těchto podmínkách je pak klíčové, jaké vztahy na pracovišti jsou a na jaké úrovni je řízení a kultura jednotlivých organizací resp. vojenských útvarů.

Převládá - li na pracovišti důvěra ve spravedlnost zaměstnavatele, důvěra, že dobrá práce bude oceněna, vzniklé konflikty se řeší rychleji a efektivněji a k mobbingu nedochází, nebo je včas odhalen a potrestán.

3.4. Organizační změny a rozvoj kariéry

Reorganizace a organizační změny vyvolávají v zaměstnancích obavy ze ztráty pozice nebo i ze ztráty zaměstnání. Necitlivě provedené organizační změny vedou ke zhoršení interpersonálních vztahů a jsou často podhoubím mezilidských konfliktů. Zvláště stresující je období dlouhé nejistoty, kdy není jasně řečeno, jakým směrem se bude organizace vyvíjet, koho organizační změny postihnou a proč. Především starší pracovníci se hůře a pomaleji adaptují na tyto změny, hůře je prožívají a více se obávají o svoji budoucnost (jejich výchozí pozice a cena trhu práce je často nižší než jejich kolegů). Změny v organizaci by měly být pečlivě naplánovány a pro pracovníky by měl být připraven adaptivní program, ať již se jedná o reorganizaci nebo např. o zavedení nových informačních systémů.

Převedení na jinou pracovní činnost vede k pochybám zaměstnance, jak jej přijme nový kolektiv, zda se bude schopen naučit nový druh práce, jak se bude adaptovat na odlišné sociální klima atd. Stejně tak soupeření o kariérový postup, či hodnostní povýšení určitého zaměstnance může vést k nevzaživosti a následnému terorizování povýšeného kolegy, zvláště, pokud bylo povýšení neočekávané a nebyla pro něj v organizaci (vojenské součásti) připravena „půda“.

3.5. Závěr - odborná příprava

Velké téma řízení lidských zdrojů. Interpersonální vztahy jsou významnou kapitolou pracovního života. Ovlivňují výkonnost, spokojenost i motivaci. Atmosféra podporujícího pracovního týmu má blahodárné účinky na výsledky práce a na výsledky organizace jako takové a mírní účinky stresu. Naopak konflikty na pracovišti a špatné interpersonální vztahy jsou zdrojem zvýšené frustrace, nespokojenosti, snižuje pracovní výkon a negativně ovlivňuje výsledky celého vojenského útvaru, někdy i celého resortu.

Z uvedených předchozích zjištění vyplývá, že vojáci vnímají v podstatě všechny sledované podmínky jako důležité pro výkon své služby, s řadou z nich však nejsou zcela spokojeni. **Managementem rezortu obrany by měla být věnována zvýšená pozornost především těm podmínkám služby, jejichž současný stav vojáci hodnotili negativně a současně jim přisuzovali vyšší důležitost.**

Nejvýraznější rozdíl je zřejmý u možnosti účastnit se jazykových kurzů. Vojenští profesionálové přisuzují účasti v jazykových kurzech vysokou důležitost (77%) ale s reálnou možností se jich zúčastnit je spokojena jen čtvrtina dotazovaných (27%). Velmi vysoké rozdíly nacházíme u těchto dalších pracovních podmínek: úroveň vojenské legislativy, úroveň řídicí práce nadřízených, materiálně-technické zabezpečení pracoviště, informace nutné k plnění uložených úkolů, vztahy mezi lidmi v útvaru, úroveň výcviku, výstroj a kvalita výzbroje, možnost účastnit se odborných kurzů, organizace práce a života jednotky a možnost otevřeně vyslovit své názory. Z hodnocení těchto podmínek je zřejmé, že podíl vojáků, kteří je považují za důležité, výrazně převyšuje podíl vojáků, kteří jsou s těmito podmínkami spokojeni. **Armáda ČR tedy v těchto ohledech nedostatečným způsobem saturuje klíčové potřeby a očekávání vojenských profesionálů.**

Řídicí práce nadřízených úzce souvisí s vojenskou legislativou, neboť ta, mimo jiné, vymezuje mantinely pro řídicí práci a rozhodování nadřízených; uvedené napětí lze tedy v případě řídicí práce nadřízených ovlivnit zkvalitněním vojenské legislativy. Jak již bylo uvedeno, obě z uvedených pracovních podmínek dosahují velmi podobného indexu napětí, ale horší postavení je patrné u vojenské legislativy, s níž je při relativně vysoké důležitosti spokojeno ještě méně vojáků.

Materiálně-technické vybavení souvisí s úrovní výstroje a výzbroje. Tyto pracovní podmínky spadají z hlediska napětí do kritické oblasti. Součástí materiálně-technického vybavení, tedy úroveň výstroje i výzbroje jsou ale hodnoceny z hlediska spokojenosti lépe než celkové materiálně-technické vybavení, z čehož vyplývá, že další součástí vybavení pracoviště jsou vojáci vnímány ještě kritičtěji než výstroj a výzbroj.

Méně výrazných hodnot dosahuje index napětí u celkové informovanosti o dění v armádě, zpětné informovanosti o kvalitě práce, dostatku času k plnění uložených úkolů, možnosti uplatnit své zkušenosti a vzdělání, dostatku času pro osobní život a u podmínek pro služební postup. Pozornost je nutno věnovat zejména podmínkám pro služební postup a možnostem uplatnění dosaženého vzdělání, neboť v meziročním srovnání došlo k poklesu počtu vojáků spokojených s těmito podmínkami a v důsledku toho ke zvýšení napětí mezi jejich důležitostmi a spokojeností s nimi.

Nižší napětí je zřejmé u míry osobní zodpovědnosti, blízkosti posádky od místa bydliště a celkového výdělku. Výše výdělku, které vojáci přisuzují vysokou důležitost a jsou s ní spokojeni 4/5 vojáků, nepatří dnes v AČR k podmínkám, které by naléhavě vyžadovaly další okamžité řešení.

Ovšem není možné odhlížet při posuzování personální práce od úlohy důstojnického sboru. Pohybujeme se v armádě a činnost personálních oddělení podléhá stejně jako všechny ostatní činnosti vojenské subordinaci. Sociální klima v útvaru tak ve značné míře záleží také na působení a činnosti velitelů. K dispozici však mají jen omezené možnosti:

Z odpovědí velitelů je zřejmé, že naprostou možnost finančně odměňovat podřízené mají pouze 2%, omezenou možnost má 25% nadřízených a zbývajících 73% má v tomto ohledu jen minimální nebo vůbec žádné možnosti. Pracovní klima v útvaru dokresluje také možnost vojáků vyslovit svůj názor. S možností otevřeně vyslovit své názory je však spokojena pouze třetina dotazovaných (35%). Na sociální chování v armádě má logicky také vliv personální politika v nejvyšším velení, která se vytváří mimo armádu:

Nejvíce vojáků je znepokojeno častým střídáním ministrů obrany a vrcholového managementu resortu (84%), nejednotností řízení (84%) a byrokracií (83%). Poněkud odlišné je v tomto ohledu hodnocení velitelů, kteří jsou nejčastěji znepokojeni nejednotností řízení, byrokracií, odchody vojenských specialistů z AČR, stavem bojové techniky a častým střídáním ministrů obrany a vrcholového managementu resortu.

V meziročním srovnání došlo k nejvýraznějšímu nárůstu počtu znepokojených vojáků v případě častého střídání ministrů obrany a vrcholového managementu AČR; počet znepokojených přitom vzrostl téměř o 12 procentních bodů. Problémem svého druhu je kariérní řád, jehož potřebnost v AČR hodnotili dotazovaní velitelé. Z jejich odpovědí vyplývá, že o jeho potřebnosti je přesvědčeno celkem 62% velitelů, ale jen 40% z nich si myslí, že nový kariérní řád kvalitní systém povyšování.

4. Negativní vlivy v důsledku organizačních změn

Člověk je tvorem biologickým a společenským. Biologické a sociální vlivy tvoří v osobnosti člověka funkční celek. Na utváření člověka působí vedle vlivů biologických a přírodních i vlivy sociální. Všechny tyto vlivy mohou za určitých okolností působit v dané situaci jako stabilizátory nebo labilizátory psychického vývoje. Poslední kapitola nám odhalí negativní vlivy, které v důsledku organizačních změn působí na zdraví jedince a vývoj naší osobnosti.

4.1. Stres na pracovišti

Pojem frustrace se zrodil, stejně jako zobecnění pojmu stres, během studia lidské psychiky v souvislosti s vlivem práce na lidský organismus. Pojem je téměř identický s příznaky chronického stresu, charakterizovaným pocitem vyčerpanosti, neschopností koncentrace, pochybnostmi o vlastních schopnostech, strachem z budoucnosti, hlavně v existenční sféře. Všechno spěchá, na vše je málo času. Duševní stav se přenáší dříve nebo později i do somatické oblasti. Nejranějším příznakem je nespavost, podrážděnost, emoční labilita, později se přidružují poruchy kardiovaskulárního systému, zažívacího traktu a jiné. Dnešní doba má zcela nové dopady na fyziologii člověka, zejména jeho duševno, v jeho soukromí i pracovní činnosti. Vznikly nové metody práce, efektivnější a pragmatictější. Práce vyžaduje řadu speciálních dovedností, větší koncentraci a duševní aktivitu, zatím co fyzická kompenzace zůstává opomíjena. Rovněž dnešní stravovací a regenerační zvyklosti přispívají ke všemu jinému než duševnímu zdraví. Závodní stravování postrádá onen uklidňující moment dřívějšího posezení u oběda, ať již doma nebo ve zdomácnělé restauraci. Z práce se vracíme unaveni a většinou podstatně později, než tomu bývalo dříve. Navíc býváme podrážděni. Společné odpolední rodinné procházky jsou dnes již neznámým pojmem. Zabýváme novými direktivami, v pozitivním případě se dále sebevzděláváme, ale neodpočíváme. Frustrace však není nutností, ale otázkou celkové vnímavosti a rezistence organismu.

Základním požadavkem a předpokladem k tomu, aby nás pobyt na pracovišti nestresoval, je to, abychom se s ostatními spolupracovníky snášeli. Proto bychom pro tento fakt měli udělat následující:

Nezapomínat, že i ostatní mají své starosti. Nepovažovat svoje soukromé problémy, konflikty a nedostatečnosti včetně jejich důsledků za středobod země. Vypěstovat si schopnost přiznat si vlastní chybu a nesnažit se jí zakrýt za každou cenu. Zbytečně si tak odčerpáváme značné množství adaptační energie, kterou bychom mohli využít jinak. Na kolegy se nedíváme jako na méněcenné bytosti, i když někdy dělají chyby a nejsou nám příliš sympatičtí. Je třeba si uvědomit, že každý rozhovor, jednání, vyjednávání a diskuse má své příčiny a motivace. Měli bychom se snažit přijít na to, proč se ostatní chovají jinak, než jsme očekávali. Také bychom si měli všimnout toho o čem spolupracovníci hovoří a jak se u toho tváří, protože tak se můžeme dozvědět mnohé z toho co dotyčný odmítá říct přímo nebo vyjádřit slovy.

Máme-li pocit, že někdo potřebuje pomoc, měli bychom mu ji nabídnout a nechat na něm, aby se sám mohl rozhodnout, zda naši pomoc přijme.

Snaha vytvořit si na pracovišti jistá „ pravidla hry “ a jistou „mapu“, které nám usnadní jak formu komunikace, tak i poznání vzájemných vztahů a jejich souvislosti v pracovní skupině není také tak špatná. Odpadne tím celá řada zbytečných nedorozumění, napětí, konfliktů, i stresů. Trvalý stres, jehož bychom se měli vyvarovat vyvolává řadu zdravotních potíží, mezi které na pracovišti patří únava, snížená koncentrace pozornosti, bolesti hlavy, žaludku, sklon k požívání alkoholu, léků, které ovlivňují psychiku. Výsledkem těchto jevů je úzkost, obavy, existenční nejistota, deprese a zejména sociální, etické a profesní selhání.

4.2. Poruchy přizpůsobování

Poruchy přizpůsobení jsou obvykle definovány následovně: „ Stav subjektivních potíží a poruchy emotivity, které jsou obvykle na překážku společenskému styku a výkonu. Vyvíjejí se v období adaptace na významnou životní změnu nebo na stresovou životní událost“ (Smolík 1996 : 274).

Tak jako při jakémkoli stresu nebo náročné životní situaci pomáhají přátelé a pravidelné aktivity mírnit důsledky tohoto stresu. Přátelé mají obvykle lepší náhled na situaci, dokáží se na problémy dívat komplexněji než rodinní příslušníci, kteří jsou pod větším vlivem emocí. Je velmi důležité, aby takto trpící jedinec provozoval svoje koníčky a sportovní aktivity. Čím déle se udrží v dosavadním běžném životě, tím lépe pro ní. Tyto vedlejší aktivity mají silný podpůrný prostředek, jednak přesvědčují napadeného o tom, že dokáže mimopracovní prostředí normálně fungovat a že tedy problémy týkající se práce a také posiluje jeho sebehodnocení a sebedůvěru. Je přáteli přejímán a respektován, navazuje a udržuje zde zdravé lidské vztahy. Samozřejmě i důležitou roli při vyrovnávání se s pracovní změnou nebo jiných případech sociálního stresu hraje rodina. Kladné a stabilní rodinné prostředí, možnost podělit se o problémy a důvěřovat blízkému člověku je velmi důležitý moment.

Jedinec je podrážděný, má zřetelné potíže, často si nařká, má paranoidní tendence a díky zaměření na svoje problémy se rodině méně věnuje. Někdy se za své problémy na pracovišti stydí, snaží se je před rodinou zakrýt nebo je před nimi „ chránit “. Blízcí oběti nevědí jak si mají vysvětlit její náhlé změny chování. V případě, že nevědí o existenci problémů hledají příčiny změny chování jinde.

Naopak, pokud jsou zapojeni do celé situace, mohou ztrácet trpělivost s posloucháním potíží stále dokola a celou situaci podceňují. Typické změny v chování osobnosti: opakující se nutkání vyprávění o chování spolupracovníků, málomluvnost, plačtivost, podrážděnost, výrazná emotivita, izolace, snaha skrýt pocity, odmítání pomoci, zapomnětlivost, únava a vysílení, zvýšené nebo snížené psychomotorické tempo, změna stravovacích návyků, přejídání nebo nechutenství, častější užívání návykových látek (nikotinu, alkoholu, léků apod.), poruchy spánku, psychosomatické poruchy.

Stavy subjektivní tísně a emoční poruchy (zvýšená dráždivost, patický afekt, depresivní nálada, bezbrannost, emoční labilita), které obvykle narušují sociální vyváženost člověka a jeho výkon, vznikají v období adaptace na významnou životní změnu nebo následkem stresové životní události včetně přítomnosti vážného onemocnění.

Stanou se i případy , že i u osobnosti dostatečně zralé, flexibilní, kognitivní, schopné anticipace, emočně stabilní, neimpulsivní a harmonické, může dojít ke stavu, který vykazuje znaky krizové situace a poté stačí úzkost, váhavost nebo vnitřní nejistota či snazší sebevědomí a dojde k nárůstu agrese z neúspěchu, snížení prestiže, role nebo statusu ve skupině. Od lidí pracujících u vojáků, policie, správních úředníků, soudců, státních zástupců se očekává , že se budou chovat ve výkonu svých povolání korektně, s nadhledem a zejména jako profesionálové. Občané předpokládají, že jsou natolik silní, aby krizové otřesy zvládali bez větších problémů.

4.3. Deprese - sociální choroby

Takto se označují choroby vzniklé, nebo negativně ovlivňované působením sociálních podmínek na člověka. Jedná se o choroby, které vznikly, případně jsou ovlivňované nezdravými důsledky průmyslové civilizace a zvláště narušeným životním prostředím, zejména pak zvýšeným vypětím a stresy, obzvláště pak ve stále se měnících podmínkách v rámci profesionalizace armády. Není divu, že se pak objevují často v podobě sociální izolace, což lze vysvětlit jako stav absence sociálních kontaktů. Jde o dobrovolné, vědomé a záměrné vyčlenění jedince z pracovního kolektivu. Sociální izolace se týká především pocitu strachu, úzkosti, obav z mezilidských kontaktů, pocitů viny, či nechuti k vytváření interpersonálních reakcí. Jedná se o závažný sociálně patologický projev. Často se však objevují i další sociální choroby jako je například absence sociální opory v zaměstnání apod.

Nelze ani opomenout sociální parazitismus, který se nachází téměř v každém pracovním kolektivu. Jde o stav, kdy jedinec či pracovní skupina žije na úkor jiných lidí či na úkor sociálního či hospodářského systému. Sociální parazitismus může mít velmi různé podoby. Může se jednat o formy eticky snadno definovatelné, ale i formy, kde je parazitismus rafinovaněji maskován.

Často tak vznikají i duševní poruchy jako jsou např. neurózy. Jedná se o funkční onemocnění psychiky, kde nejčastější příčiny vzniku neuróz jsou právě dlouhodobé, chronicky působící a neřešené psychické zátěže či konflikty. Projevují se pak nadměrnou přecitlivělostí na vnější podněty, rychlou unavitelností neúměrnou vynaložené námaze, narušenou koncentrací, bolestí hlavy nebo dokonce neodůvodněné panické strachy z konkrétních situací, což bezesporu nepříspěvá k hladkému přechodu v rámci resortních změn.

4.4. Nepřiměřené agresivní chování

Agresi rozumíme destruktivní chování, směřující k fyzickému, slovnímu (urážka, pomluva) nebo symbolickému útoku (pomocí gest) vůči jinému jedinci nebo předmětu. Je nejtypičtější reakce na frustraci, tj. situaci, kdy se zacílenému chování individua postaví do cesty překážka a je tak znemožněno dosažení cíle. Jestliže se nám nedaří překážku překonat, naše vnitřní napětí stoupá a s ním obvykle i agresivita. Cítíme se ohroženi a vzniká silná potřeba chránit své zájmy. Agrese tak patří mezi způsoby vyrovnávání se s psychickou zátěží. Proto jí např. *Nakonečný, 1995* uvádí v přehledu obranných mechanismů jako formu reakce, kdy se osoba mstí za utrpěnou urážku nebo za omezování tím, že potlačuje druhé.

Obecně rozlišujeme mezi asertivitou a agresí. Asertivitou chápeme „ofenzivní, dynamické, energetické a sebeprosazující se chování, bez snahy ublížit jiné osobě“ (*Výrost 1997: 315*). Proti tomu agresi definujeme jako chování úmyslně zaměřené na poškození a zranění jiné osoby. Nezáleží přitom na tom, zda je ona osoba zraněna fyzicky nebo psychicky. Nepřiměřené agresivní chování vzniká za specifických situací. Zvláště „živnou“ půdou je atmosféra reorganizací vojenských útvarů, rušení vojenských součástí, slučování vojenských zařízení, což souvisí se změnou vedení organizace, pracovním přetížením atd.

Na druhou stranu je situace komplikovanější. Ne vždy agresi vyvolá ohrožení statusu nebo sebehodnocení. Někdy je předmětem pro rozvinutí agrese zcela triviální konflikt (kolegyně moc větrá, má zavedené jiné pracovní postupy atd.). Někdy pro vznik agrese stačí odlišnost oběti.

Nejčastějšími příčinami konfliktního jednání pak jsou:

- neschopnost a neochota řešit své vnitřní konflikty, flustrované potřeby jiným způsobem,
- potřeba prezentovat svou sílu, moc, s cílem zastrašit, ublížit, pomstít se,
- snaha dosáhnout cíle jakýmkoliv prostředky a za každou cenu,
- obrana vlastních práv, zájmů, potřeb (skutečných nebo i domnělých),
- snaha získat výhody, prospěch (hmotný finanční zisk, sociální ocenění),
- strach, úzkost,
- pozitivní zkušenosti s tímto způsobem jednání v interpersonálních vztazích,
- potřeba řešit psychickou zátěž (aktuální, ale i dlouhodobě působící),
- duševní porucha či porucha chování.

Populární zdroje jako jsou časopisy apod. uvádějí, že v převážné většině jde o „zakomplexované, méněcenné jedince“. Jako faktory, které „dráždí“ aktéry a provokují je k agresi uvádí např. výborné pracovní výsledky oběti, neobyčejný talent, popularita a oblíbenost u kolegů, dobře integrované a stabilní osobnosti, nezávislost v myšlení, odmítnutí stát se cituji „korporálním klonem“ aj.

4.5. Závěr - dopad negativních vlivů na zdraví jedince

To zda bude konflikt vyřešen normální cestou nebo se jako neřešený zvrhne v agresi či již v předchozí kapitole zmíněný mobbing, záleží především na celkovém pracovním klimatu. Stres z přetížení, špatné organizace práce, nejasné rozdělení pracovních povinností a pravomocí, ale i jednotvárnost a nuda jsou hnací motory k agresi a následně k depresím - psychosomatickým poruchám. Pokud jsou pracovníci pod stálým časovým tlakem a nemají příležitost běžné konflikty řešit, nedochází ke zdravé výměně názorů a konflikt se „opouzdří“ a napětí mezi pracovníky se prohlubuje.

Konflikt sám se nedá z pracovního života zcela odstranit nebo mu zcela předejít. Konflikty jsou zcela běžnou součástí lidských životů, pracovní život nevyjímaje. Konflikt je ale také zdrojem vývoje a podmětem ke kroku dál. Můžeme tedy o něm říci, že slouží jako hybná síla v určité situaci. Navíc, pokud jsou správně řešeny, podílejí se na dynamickém rozvoji celé skupiny a pomáhají lidem ve skupině vzájemně vyladit chování tak, aby vyhovovalo jak společným cílům, tak zájmům jednotlivců.

K mobbingu vyšla celá řada populárních publikací, některé případy byly vysílány v rozhlasu a televizi a vzniklo několik pomáhajících center a také řada specializovaných internetových stránek (např. www.mobbing.cz).

ZÁVĚR

Z upřímné snahy nalézt paralely mezi problémy personalistiky současné armády a armády rakousko-uherské z let 1913-1918 nebo Československé armády před druhou světovou válkou nezbylo mnoho. Zdá se, že když se příliš přísně zaměříme na problematiku minulosti (indikátory) nenajdeme adekvátní děje v současnosti a naopak personalisté dneška by potřebovali pro řešení problémů před 80 lety doškolit.

Získáme jen obecný úsudek, že došlo-li by v současné armádě ke vzpouře, bude to z příčin, jež se nemohli před 80 lety vyskytovat. Nejvíce podobnosti lze nalézt v oblasti sociální, i když tato problematika má dnes zcela jiné dimenze. Vzhledem k nesouměřitelným sociálním poměrům těchto dvou srovnávaných období, je dnes obtížné vytvářet nějaké konkrétní návody pro předcházení vojenským vzpourám. Přeneseme-li prostě indikátory do dnešní doby, zjistíme, že se srovnáním vlastně nemusíme zabývat. Nebetyčná výška laťky na pravé straně nerovnice je zcela zřejmá. Pro žádnou myslitelnou skupinu potenciálních vzbouřenců nejsou v našem unipolárním okolí naděje na úspěšné završení vzpoury. Bylo by jistě ideální, kdybychom totéž mohli říci o sociálních indikátorech. Zde je však situace mnohem složitější a především zásadně odlišná od zvolené historické paralely. Za sociální problém je dnes považována možnost studia nebo např. sportovního vyžití. Je zřejmé, že se do takového prostředí nedají přenést zkušenosti z historie. Domnívat se, na základě rozdílů sociálních úrovní obou období, že vzpoura je dnešní armádě velmi vzdálená, by však bylo chybou. Zde je třeba hledat a analyzovat jiné indikátory.

Je rozhodně dobře, že dnešní personalistika se snaží postihnout co nejširší spektrum sociální problematiky tak, aby sociálně byla armáda co nejvíce podobná civilnímu životu. Je to bezesporu základní předpoklad sociální spokojenosti uvnitř armády. Že se to v současnosti, jak vyplývá především z uvedených statistik, bohužel příliš nedaří je smutná realita. Příčiny lze hledat především v nestabilitě organizace armády v polistopadové době. Několik proběhlých reorganizací vytváří zjevně pocit nejistoty, což je paradoxně právě to co v armádě hledají nováčci i ostřílení profesionálové.

Všechny reorganizace však směřovaly k dnes již deklarované plné profesionalizaci armády. Z velkých nároků nynějších vojáků na sociální zabezpečení můžeme usuzovat, že tento krok byl i z hlediska úspěšné personální politiky uvnitř armády nezbytný. Vztahy mezi vojáky dnes budou procházet velkou proměnou a měly by být personalisty dobře sledovány a případně korigovány. Je zřejmé ovšem, že v problematice na kterou se personalisté zaměří nebude stát na nejvyšším místě vojenská vzpoura. Odolnost vojáků v expedičních sborech je a bude prověřována okolnostmi zcela nepodobnými zkušenostem našich pradědů v první světové válce.

RESUMÉ (CZ)

Cílem bakalářské práce je zmapovat problematiku interpersonálních konfliktů v Armádě ČR za účelem předcházení rozpadu organizačního systému popř. vzpouře a navrhnout nový systém, který zajistí zlepšení úrovně řízení ve sledované oblasti.

V jednotlivých kapitolách se zamyslíme nad změnami vztahů v průběhu století, současnou organizační strukturou, nekonvenčními způsoby jednání a dopadem negativních vlivů na zdraví jedince.

V rámci problematiky interpersonálních konfliktů se nabízejí příbuzná témata, která by mohla být podrobně rozpracována např. obecné téma šikana nebo podrobně rozpracovaný mobbing - se zaměřením na subjektivní výpovědi obětí a nepochybně mnohá další témata, která by mohla být předmětem diplomové práce.

ANOTACE (CZ)

Hana Cozlová, název práce: Interpersonální konflikty a jejich řešení (bakalářská práce), Brno 2006, 59 s.

Práce řeší problematiku interpersonálních konfliktů v Armádě ČR. Teoretická část nás zavede do období historie, v praktické části se zaměříme resp. se dotkneme pojmů agrese, deprese, intriky, kliky, mobbing, stres atd.

KLÍČOVÁ SLOVA (CZ)

Agrese, bossing, deprese, interpersonální konflikt, intriky, kliky, mobbing.

ANNOTATION (AJ)

The thesis solves the questions of interpersonal conflicts in The Czech Army. The theoretical part introduces a history period, the practical part focuses on the issues such as aggression, depression, machination, pressure groups, mobbing, stress etc.

KEY WORDS (AJ)

Aggression, bossing, depression, machination, pressure groups, mobbing, stress etc.

LITERATURA A PRAMENY

Armstrong, M.: Personální management, Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN neuvedeno
Čakrt, M.: Konflikty v řízení a řízení konfliktů: Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-112-7

Čermák, I.: Lidská agrese a její souvislosti, Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, ISBN neuvedeno

Huberová, B.: Psychický teror na pracovišti, Martin: Neografie 1995, ISBN 79-2006-112-7

Kohoutek, R.: Základy psychologie osobnosti, Brno: CERM, 1998, ISBN 80-7204-156-8

Koukolík, F., Drinová, J.: Vzpouza deprivantů, Praha: Makropulos, 1996, ISBN neuvedeno

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-033-3

Nakonečný, M.: Základy psychologie osobnosti, Praha: Management Press, 1993, ISBN 80-200-0690-7

PhDr. Antonín Olejníček: Výcvik asertivního jednání, Brno, 2003 Bonny Press, Sylabus
Areport - čtrnáctidenní časopis MO

ODKAZOVÝ APARÁT

Ukázka dotazníku k obrázku č. 24:

**Hodnocení problémů týkajících se neadekvátního
přístupu ze strany nadřízených**

Dotazník slouží ke sledování interpersonálních vztahů a je určený pro zaměstnance resortu obrany (výběr jedné z možných odpovědí).

Personální údaje

1. Věk:
 - a) 18-24 let
 - b) 25-30 let
 - c) 31-35 let
 - d) 36-40 let
 - e) 41 a více let

2. Nejvyšší dosažené vzdělání:
 - a) vyučen/a
 - b) střední s maturitou
 - c) vysokoškolské

3. Hodnostní sbor, druh sil:
 - a) pozemní síly
 - b) vzdušné síly
 - c) specializované síly
 - d) síly podpory a výcviku - logistika
 - e) síly podpory a výcviku -výcvik
 - f) síly podpory a výcviku - zdravotní specializace
 - g) vojenská policie

4. Délka služebního/pracovního poměru:
 - a) do 5 let
 - b) nad 5 až 10 let
 - c) nad 10 až 20 let
 - d) nad 25 let

Hodnocené projevy bossingu

1. Dostávám úkoly, které nesouvisí s popisem mé práce:
 - a) rozhodně souhlasím
 - b) spíše souhlasím
 - c) spíše nesouhlasím
 - d) rozhodně nesouhlasím

2. Musím vykonávat pomocné, nekvalifikované práce:

- a) rozhodně souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

3. Dostávám nesmyslné pracovní úkoly:

- a) rozhodně souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

4. Můj nejbližší nadřízený kritizuje moji práci:

- a) rozhodně souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

5. Do práce chodím s obavami, co mě zase čeká:

- a) rozhodně souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

6. Ať řeknu co řeknu, mému nejbližšímu nadřízenému se stejně nezavděčím:

- a) rozhodně souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

7. Nemohu si dovolit tolik, co ostatní:

- a) rozhodně souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

8. Dostávám obtížně splnitelné úkoly:

- a) rozhodně souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

9. Můj nejbližší nadřízený mnou pohrdá, jako bych byl/a pro něj vzduch:

- a) rozhodně souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

10. Vaše případné další připomínky:

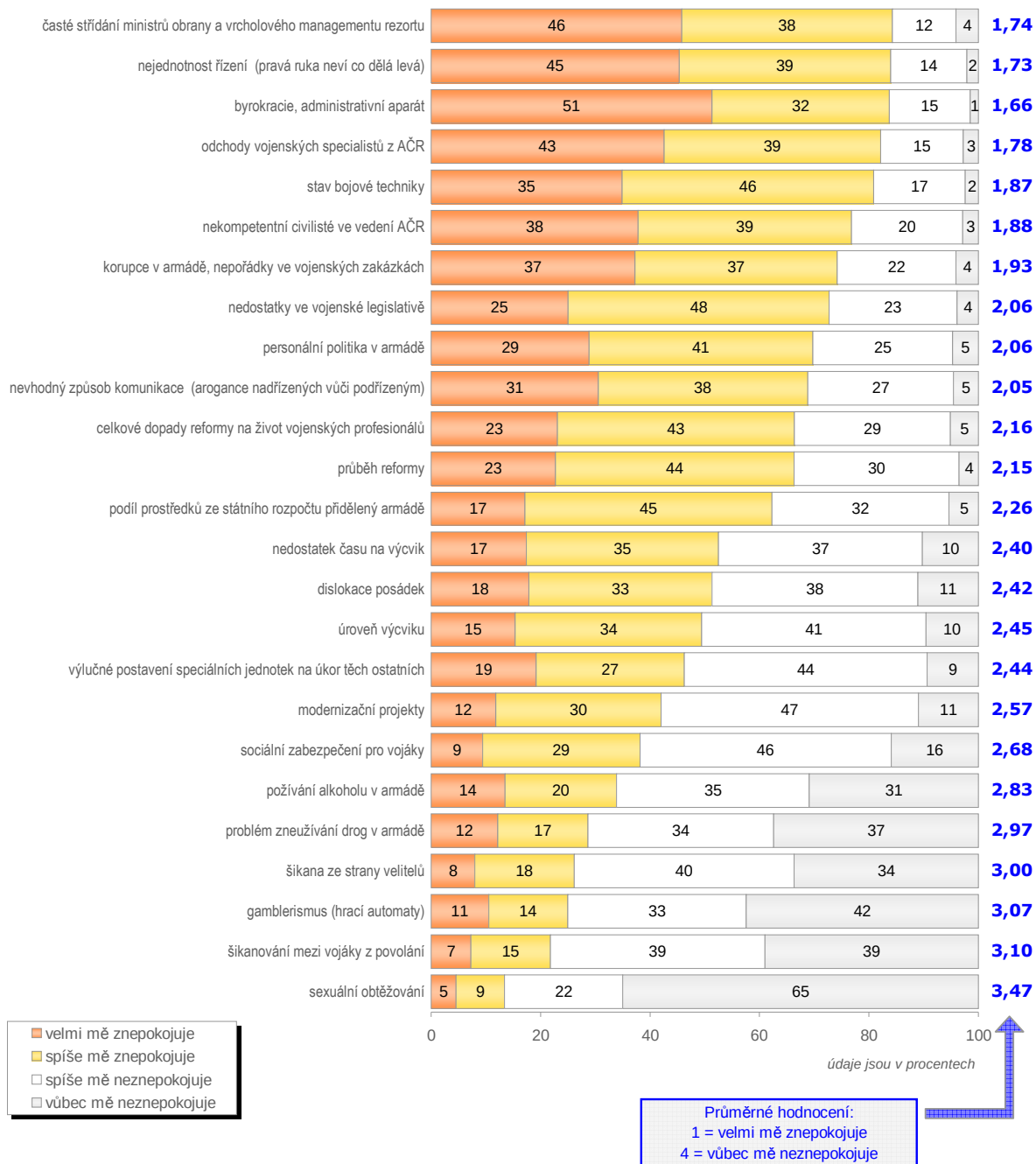
Datum vyplnění:

Výsledky dotazníku byly využity ke sledování personální oblasti resortu obrany v následujících obdobích za účelem předcházení interpersonálním konfliktům.

PŘÍLOHY

Obrázek č. 40:

Problematické oblasti v AČR



Obrázek č. 41:

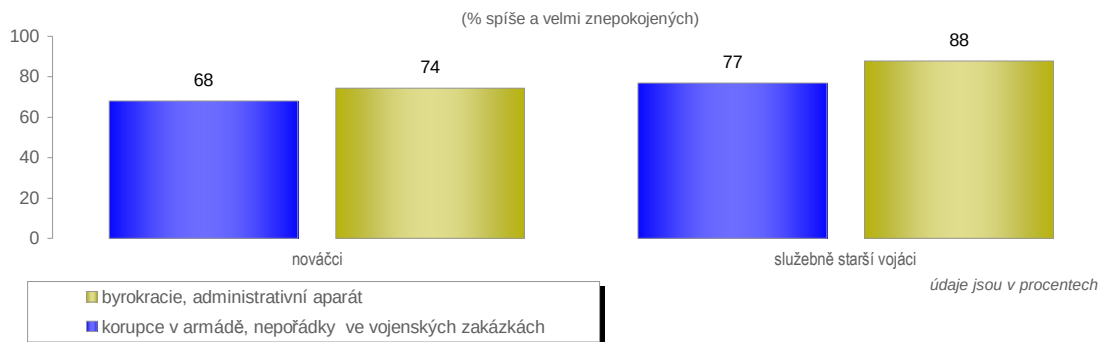
Problematické oblasti v AČR sledované v průběhu dvou let

(údaje jsou v procentech)	spíše nebo velmi znepokojení		
	2004	2005	2005/2004
byrokracie, administrativní aparát	88,4	83,7	-4,7
časté střídání ministrů obrany a vrcholového managementu rezortu	72,8	84,3	11,5
odchody vojenských specialistů z AČR	85,9	82,1	-3,8
stav bojové techniky	78,3	80,8	2,5
korupce v armádě, nepořádky ve vojenských zakázkách	74,3	74,2	-0,1
personální politika v armádě	72,1	69,7	-2,4
celkové dopady reformy na život vojenských profesionálů	75,2	66,4	-8,8
podíl prostředků ze státního rozpočtu přidělený armádě	70,0	62,3	-7,7
dislokace posádek	61,8	51,3	-10,5
úroveň výcviku	51,6	49,4	-2,2
výlučné postavení speciálních jednotek na úkor těch ostatních	49,0	46,3	-2,7
modernizační projekty	47,2	42,0	-5,2
sociální zabezpečení pro vojáky	54,9	38,2	-16,7
požívání alkoholu v armádě	41,1	33,9	-7,2
problém zneužívání drog v armádě	41,4	28,7	-12,7

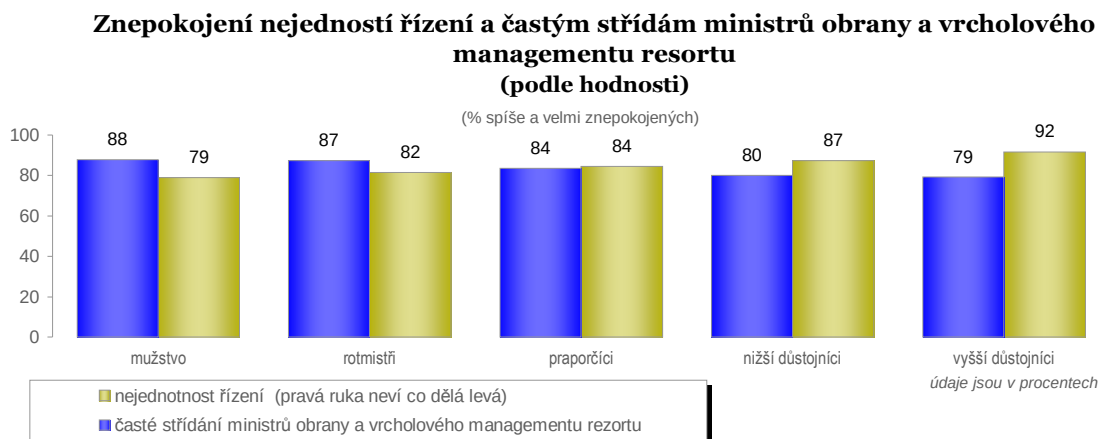
Příklady grafického znázornění - výzkum 2005

Obrázek č. 42:

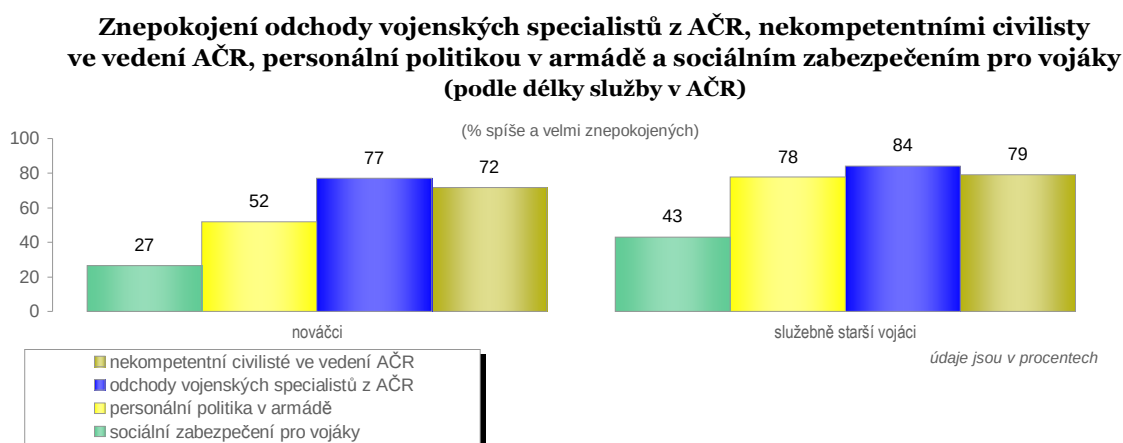
Znepokojení byrokracií a administrativním aparátem, korupcí v armádě a nepořádky ve vojenských zakázkách (podle délky služby v AČR)



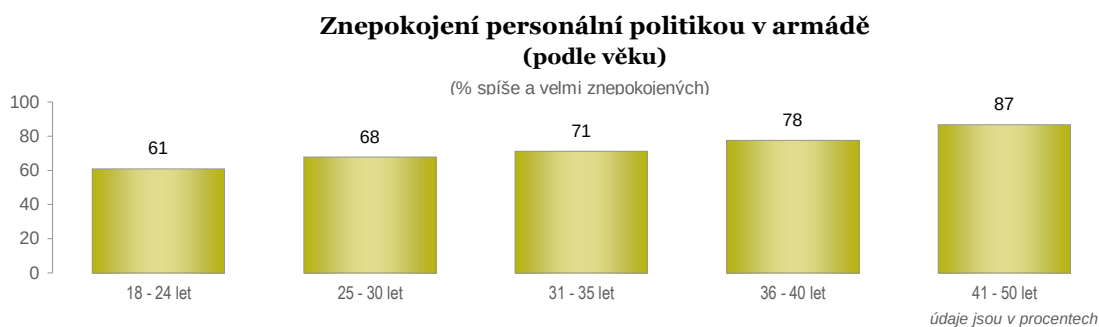
Obrázek č. 43:



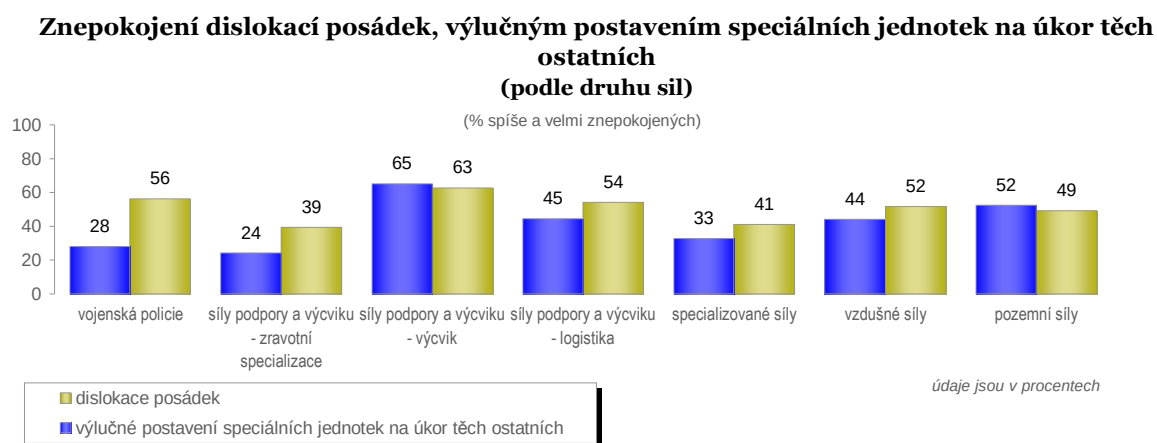
Obrázek č. 44:



Obrázek č. 45:



Obrázek č. 46:



Obrázek č. 47:



Obrázek č. 48:

