

Psychologické aspekty výběru uchazečů o službu v ozbrojených silách se zaměřením na relaci věku

Když v roce 2003 vznikla specializovaná Střediska pro výběr personálu (dále jen SVP) do profesionální armády, nikdo předtím neměl v minulosti obdobnou zkušenost ani představu, jak by činnost v těchto střediscích měla vypadat. Existovaly sice vzory v zahraničních armádách, ale ty se nedaly bezvýhradně přenést do českého prostředí. Mohli jsme se pouze poučit z chyb, které je na cestě při tomto procesu provázely.

Úvod

Obava malého zájmu o službu v ozbrojených silách (OS) se nenaplnila a v současné době počty uchazečů o službu vojáka z povolání převyšují několikanásobně počet míst, než jsou jim schopny nabídnout. I po dokončení profesionalizace AČR, resp. OS (včetně Hradní stráže), bude pokračovat její pravidelné doplňování. Nahrazování budou zejména ti odcházející vojáci z povolání do civilu, kterým se jejich závazky ukončí a nebudou mít zájem pokračovat ve službě.

Za vše, co bylo až do dnešní doby vykonáno, hovoří již tisíce zrekrutovaných uchazečů do služebního poměru vojáka z povolání. Kromě profesních poradců, pracovníků fyzického šetření a dalších zaměstnanců zajišťujících organizaci výběrů ve střediscích, se na tomto procesu významně podílejí rovněž pracovníci v oblasti psychologie, specializující se zejména na problematiku psychologie práce.

V procesu profesionalizace armád se stále vyskytuje mnoho aspektů a složitých otázek, na které nelze dát vždy jednoznačnou odpověď. Jednou z nich je i rozhodování se pro volbu náboru mladých a perspektivních adeptů o toto povolání nebo využití uchazečů věkově starších s předpokladem větších pracovních i životních zkušeností.

Pro řešení praktické části uvedené problematiky, tzn. posouzení hlediska vhodnosti či nevhodnosti pro práci v profesionální armádě z pohledu věku, zde byl využit koncept ve formě kvantitativního šetření, při uplatnění některých výsledků z psychodiagnostických vyšetření uchazečů o službu v OS, které byly zaznamenány z průběhu let 2004 a 2005.

1. Některé teoretické zdroje z pohledu aplikované psychologie

Hlavní teoretická východiska, ale i praktické poznatky vycházejí z oboru **psychologie práce a organizace**, která se soustřeďuje na praktické užití výzkumných výsledků v pracovní činnosti a vztah této činnosti k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které jednak umožňují činnost a na druhé straně jsou prací utvářeny a modifikovány. [1]

Z hlediska hlavní činnosti psychologických pracovišť ve Střediscích pro výběr personálu v Praze a Olomouci jsou nejvíce využívány ty poznatky psychologie práce organizace, které jsou úzce spojeny s pracovní psychologickým poradenstvím při volbě povolání a psychologickou diagnostikou v personalistice. Pro řešení otázek vyplývajících ze zvláštností vojenské činnosti jsou aplikovány především poznatky z psychologie vojenské.

Nejvýznamnější ze všech aktivit, které člověk uskutečňuje, je jeho **činnost pracovní**. Z psychologického hlediska bývá pozornost obvykle věnována její: [2]

- složitosti,
- rozložení na jednotlivé etapy,
- převažující náročnosti.

Vzhledem k rozsáhlé problematice zabývající se pracovní činností a našich praktických potřeb – výběru vhodných uchazečů, jsme se při stanovování kritérií podrobněji zabývali **převažující náročností práce** vykonavatelů vojenských profesí, která se dále dělí na práci:

- převážně svalovou,
- převážně smyslovou,
- převážně duševní,
- vykonávanou převážně ve styku s lidmi.

V OS existuje v současné době téměř tisíc nejrozličnějších odborností a specializací.

Určit převažující podíl prací a navrhnout kritéria výběru není proto jednoduchou záležitostí. Pro jednodušší a účelnější členění se jednotlivé odbornosti ve své podstatě zahrnují do určitých profesních skupin. Hlavním faktorem pro toto dělení v armádě jsou specifické odlišnosti podle jednotlivých druhů vojsk např. mechanizované vojsko, dělostřelectvo, ženijní vojsko, chemické vojsko, spojovací vojsko, logistika apod. V tomto směru se pak odehrává celá další příprava a výcvik jednotlivců v rámci dané profese. Od tohoto úhlu pohledu, řekněme odborného, je nutno vydělit to, čím by měl každý voják-profesionál disponovat bez ohledu na svou konkrétně vykonávanou profesi. Zde se dostáváme do roviny podstatně obecnější.

Díky situacím, ve kterých se může profesionální voják ocitnout, buď při výcviku na bojovou činnost nebo případně i v boji samotném, působí všechny prvky pracovní činnosti na jejich nositele velmi komplexně. Mimo to by měl být schopen zvládat všechny činnosti ve stavu psychické i fyzické zátěže, za ztížených klimatických podmínek a rovněž při nedostatku času.

Kromě kompetencí, jež by měly být vlastní všem vojenským profesionálům, speciálním kompetencím příslušejícím pouze specialistům dle profesního, odborného či oborového zaměření, je rovněž nutné vymezit kompetence vojenského manažera-velitele (vedení a příprava lidí a týmů, organizování, řízení apod.). V SVP není jejich zjišťování prioritní. To proto, že většina míst nabízených k rekrutaci je určena pro zařazování na základní funkce jako např. střelec, kulometník, pancéřovník, obsluha minometu, řidič, apod., které jak známo, vykonávali dříve vojáci základní služby (cca 95 % míst v SVP).

V době, kdy SVP zahajovala svou činnost, bylo nejdůležitější, aby se při posuzování kvalit uchazeče pro službu v OS všechny podstatné kompetence nějakým způsobem vymezily a na tomto základě se pak určila vhodná kritéria pro výběr. V nadcházejících letech nás čeká úkol kvalitativně vyšší a podstatně náročnější. Centrem pozornosti nyní bude, aby se tato kritéria verifikovala zpětnou vazbou, jak informacemi z průběhu výcviku (přípravná služba), tak i navazující praxe u vojsk.

Úzká spolupráce se proto nyní očekává od psychologů z podřízenosti Velitelství sil podpory a výcviku, zejména Ředitelství výcviku a doktrín a dále od psychologů vojenských. Jednat se bude o oblasti návaznosti a kompatibility kritérií výběru s požadavky ve výcviku a přípravě vojenských profesionálů. Cenné budou rovněž informace o vojácích, kteří předčasně odešli z výcviku a další potřebné údaje pro možnost predikce faktorů, ovlivňujících výkon vojenské profese a pro tvorbu psychologických profilů vojenských profesionálů.

Poznání nároků a požadavků ve vztahu ke konkrétní vojenské profesi není jednoduchou záležitostí také z toho důvodu, že tyto nároky mají vlastní vývojovou dynamiku v neustále se měnícím turbulentním prostředí, dnes ovlivněnou složitostí technických zařízení a rychlým rozvojem informačních technologií. K poznání skutečných nároků práce vede jen odborná analýza vojenských profesionálních činností – profesiografické studie vyúsťující do **profesiogramů**.

Jejich vypracování však vyžaduje poměrně náročnou a zdoluhavou vědeckou práci. Pro běžnou praxi jsou profesiografické postupy značně složité a těžko aplikovatelné. Vhodným postupem může být proto vytvoření modelových charakteristik vojenských profesí. Zdrojem potřebných informací jsou osobní zkušenosti vojáků, které sami získali při jejich výkonu, nebo poznatky osob, které jejich činnost řídily, event. poznatky z dokumentace vztahující se k zkoumaným nárokům profese.

Charakteristiky zahrnují:

- ❑ požadavky na odborné znalosti a speciální schopnosti osob,
- ❑ jejich odpovědnost,
- ❑ pracovní zatížení,
- ❑ podmínky pracovního prostředí (prostředí výkonu služby),
- ❑ soubor zvláštních požadavků na fyzickou i psychickou vybavenost (vzhledem k povaze vojenské činnosti v této funkci),
- ❑ další požadavky např. na sociální orientaci, charakterové a volní vlastnosti osobnosti, všeobecný rozhled a intelekt, životní a pracovní zkušenosti.

Z psychologického hlediska kvalitně zpracovaná analýza může poskytnout obraz práce na pracovním místě, a tím i představu o pracovníkovi, který by měl na tomto místě vykonávat svou činnost. Jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.

V soudobé literatuře zabývající se teorií práce se obecně dělí tyto analýzy podle toho, zda jsou orientované na činnost nebo na pracovníka: [3]

- a) Postupy **analýzy orientované na činnost** se soustřeďují na vykonávání úkolů, které práce zahrnuje. Práce je vyjádřena výčtem dílčích úkolů. Sleduje se frekvence výkonu jednotlivých činností, jejich trvání, jejich důležitost z hlediska splnění celého úkolu, obtížnost, délka potřebná k zacvičení atd. Tento způsob analýzy je vhodný zejména pro změny pracovního prostředí nebo systému řízení, normování práce, seskupování profesí, projektování výcviku pracovníků apod.
- b) **Analýza práce orientovaná na pracovníka** sleduje kapacitu člověka, potřebnou pro úspěšný výkon profese – znalosti, dovednosti, postoje atd. Zvažuje se, jaké atributy a v jaké míře by měl mít pracovník, který bude danou funkci vykonávat (technické středoškolské vzdělání, 5 let praxe v logistice, aktivní znalost angličtiny, vysokou fyzickou zdatnost, odpovědnost atd.). Takto pojatá analýza práce se uplatňuje hlavně při personálním výběru.

Aplikace analýzy práce orientované na pracovníka však přináší jisté potíže. Znamená totiž dva kroky, a to dostatečné poznání práce, ale zároveň schopnost posoudit na základě znalosti práce osobní vlastnosti, požadované od budoucích vykonavatelů.

K tomu, jak máme při analýzách práce postupovat, nám může posloužit celá řada **metod a technik**. Pro ilustraci uvedu ty, které se v praxi často používají: [4]

- ❑ **Technika kritických incidentů:** je postavena na sledování všech událostí, které ať už v negativním či pozitivním smyslu překračují rámec běžného průběhu pracovní doby.
- ❑ **Mřížka atributů:** srovnává představy pracovníků o dobrých a špatných vykonavatelích profese. Tímto srovnáním dochází k vyjasnění hlavních aspektů úspěšnosti výkonu profese.
- ❑ **Seznamy a dotazníky:** vyžadují posouzení významu jednotlivých činností nebo kompetencí, jež provádějí posuzovatelé označováním jednotlivých položek.
- ❑ **Hierarchická analýza úkolu:** jde o rozpracování globálního úkolu do jednotlivých složek a sestavení hierarchického grafu na základě analýzy.
- ❑ **Metoda funkční analýzy** pracovní činnosti (Functional Job Analysis): jedná se o metodu vyvinutou v USA, původně pro potřeby služeb trhu práce. Bývá považována za univerzální metodu, protože slouží k porovnání i velmi různých prací podle stejných hledisek. [5] Používá standardizované popisy činností, odpovědnosti a požadavků pracovního místa, na jejichž základě se pak vytváří obraz obsahu práce na pracovním místě. Zpravidla se opírá o nějakou klasifikaci (či katalog) zaměstnání obsahující základní charakteristiky práce v těchto zaměstnáních.

Služba v armádě se vyznačuje, jak jsem uvedl, obecnými nároky a povinnostmi, společnými pro všechny vojáky z povolání, speciálními-odbornými kompetencemi, které vyplývají z konkrétního typu vykonávané profese a v mnoha případech vyžaduje i kompetence manažerské.

Obecné povinnosti bývají vždy nějak specifikovány. Za jejich základ jsou zpravidla považovány základní řády v ozbrojených silách, ale i z dalších dokumentů vztahujících ke službě v armádě lze vymezit některé další. Jedná se zejména o následující:

- ❑ respektování omezení politických a hospodářských práv,
- ❑ výkon služby ve služebním zařazení a v místě podle potřeb OS,
- ❑ podrobování se rozkazům nadřízených,
- ❑ dodržování zásad ochrany utajovaných skutečností,
- ❑ dodržování zásad vojenské zdvořilosti,
- ❑ dodržování zásad vojenské strojenosti,
- ❑ soustavná péče o svou fyzickou zdatnost,
- ❑ snášení těžkostí vojenské služby.

Vedle obecných aspektů služby vojenského profesionála stojí faktor specializace. Ten se negativně projevil především v chybějících profesiogramech pro účely výběru v SVP v počátku jejich vzniku. Hledaly se a dodnes hledají nejrůznější cesty k řešení tohoto problému.

Jednou z nich by mohlo být využití profesiogramů používaných u podobných druhů odborností či specializací v civilním sektoru, které se od v armády výrazně neliší. V mnoha případech se používají technické prostředky, stroje nebo zařízení i zcela shodné. Profesiografická schémata vyplňují zpravidla zkušení odborníci z praxe v jednotlivých oborech a z parciálních schémat se pak získávají zprůměrněním údajů výsledná profesiografická schémata. Umožňují porovnání požadavků v rámci oboru a částečně i oborů navzájem. [6]

V civilní praxi existuje také mnoho ověřených metodik k jejich zpracování, které se za tímto účelem dají úspěšně použít i pro naše potřeby v OS. Za všechny bych mohl např. uvést možnost uplatnění **integrovaného systému typových pozic** (ISTP) firmy Trexima umožňující je nejen

vytvářet, ale i pružně reagovat na změny požadavků v jednotlivých profesích. [7] Podobnou implementaci, jak pro potřeby personálního poradenství, tak i aplikaci psychologických poznatků, by si u nás zasloužil informační systém o službě a platu (ISSP).

V další úrovni se jedná o kompetence vojenského manažera-velitele, kde je nutné, aby uchazeč o službu v OS měl ještě další vlastnosti, vědomosti, znalosti a dovednosti. Z hlediska požadavků na výkon této profese se vyčleňují zejména ty, které se v profesním schématu vojáka z povolání odrážejí především v úrovni kognitivních schopností a některých osobnostních vlastností. Přitom platí, že čím složitější organizační struktury a v čím složitějších podmínkách je schopen řídit, tím vyšší jsou nároky na jejich vykonavatele.

V profesiografickém schématu tak roste úroveň požadavků na základě stupně velení vojenským jednotkám tedy velikosti jednotky (velitel družstva, čety, roty, praporu, brigády atd.). Stoupá odpovědnost za jakékoliv vydané rozhodnutí, zvyšuje se podíl rozhodování v méně jednoznačně strukturovaných situacích, vyšší jsou nároky na tvořivost, flexibilitu, odpovědnost, komunikační schopnosti apod.

Vyšší nároky pochopitelně vyžadují delší dobu přípravy na výkon takových funkcí. I z tohoto důvodu se vyšší velitelské (manažerské) funkce budou vždy k rekrutaci nabízet jen výjimečně.

Americký výzkum manažerských kompetencí identifikoval tři klíčové **dovednosti** pro úspěch v práci: [8]

- ☐ technické,
- ☐ lidské,
- ☐ koncepční.

Tyto tři dovednosti jsou důležité na všech úrovních řízení. Avšak čím výše se na žebříčku dotýčný manažer nachází, tím jsou technické dovednosti méně důležité a naopak, roste důležitost koncepčních dovedností. Mezilidské dovednosti jsou stejně důležité na všech úrovních řízení.

V ČR bývá zvykem vybírat zaměstnance podle toho, do jaké míry plní požadavky obsazeného místa. V dobře řízených organizacích ve vyspělých zemích však toto kritérium už ani zdaleka nestačí. Uchazeč o zaměstnání by měl mít takové vlastnosti, které organizace považuje za důležité a cenné a rovněž musí svými dalšími osobnostními charakteristikami „zapadnout“ do daného kolektivu.

Stále více se v této souvislosti poukazuje na nutnost vytváření efektivních týmů. Efektivní tým může dosahovat svého cíle účinnějším způsobem a je schopen převzít ještě náročnější úkoly, bude-li to zapotřebí. [9]

K výkonu profese přistupuje uchazeč o vojenské povolání vždy nějak připraven, vybaven. Připravenost tohoto vybavení ve vztahu k požadavkům pracovní činnosti, kterou má vykonávat, vyjadřuje nejlépe jeho **pracovní způsobilost**. Porovná-li se specifická způsobilost určitého člověka vzhledem k vymezenému souboru činností, zjistí se tak obvykle míra souladu mezi požadavky profese a předpoklady pracovníka. Ta může být: [10] - optimální,

- ☐ přiměřená,
- ☐ nepřiměřená,
- ☐ nežádoucí.

Při výběru vhodných uchazečů pro službu v OS je snahou, aby míra souladu mezi požadavky profese a jeho předpoklady, byla alespoň na přiměřené úrovni, tzn. že uchazeč se bude vcelku

dobře schopen vyrovnat s obtížnými požadavky služby a přizpůsobit se jim. Zjišťuje se přitom způsobilost:

- ❑ zdravotní,
- ❑ fyzická,
- ❑ psychická,
- ❑ odborná,
- ❑ morální a občanská.

2. Posuzování psychické způsobilosti uchazečů o službu v OS

Psychická způsobilost uchazečů je posuzována jak v rámci celkového posouzení zdravotní způsobilosti pro službu vojáka z povolání ve vojenských nemocnicích, jejíž podmínky jsou stanoveny zdravotní vyhláškou (ta se vztahuje i na některé vybrané profese jako např. řidiče, výsadkáře, strážní službu), tak i z pohledu psychologie práce.

Obecně bychom mohli konstatovat, že psychologové ve střediscích provádějí odbornou činnost, ve které aplikují psychologické diagnostické metody, které umožňují posoudit aktuální dispozice uchazečů a současně vyslovit i určitou předpověď ve vztahu k rozsahu uplatnění psychické způsobilosti daného jedince v konkrétních podmínkách praxe, a to jak v daném, či uvažovaném služebním (pracovním) zařazení, tak také perspektivně.

Psychologické diagnostické metody, které jsou k tomuto účelu užívány, jsou konstruovány tak, aby umožňovaly postihnout značnou složitost psychického vybavení jedince: schopnosti i dovednosti, motivační a charakterové vlastnosti osobnosti, hodnoty, postoje uchazečů, jejich temperamentové vlastnosti, odolnost vůči neuropsychické zátěži. Při psychologickém posouzení, v jehož rámci jsou dotazníky a testy uplatněny, se užívají i další metodické postupy jako např. životopisná data a jejich analýza.

Psychologické vyšetření uchazečů v SVP slouží tedy k pozitivnímu výběru vhodných uchazečů na volná systemizovaná místa, ve smyslu optimálního využití jejich psychického potenciálu.

Komplexní psychologické vyšetření v SVP zahrnuje absolvování speciální, výkonové a osobnostní části psychologické diagnostiky a dále individuální psychologický rozhovor s uchazečem. Jednotlivé části vyšetření probíhají v minimálním časovém rozsahu a formách, viz tab. 1, 2, 3. [11]

SOUČÁST VYŠETŘENÍ	FORMA	ČASOVÝ ROZSAH
speciální část	skupinově	30-60 minut
diagnostika výkonová a osobnostní	skupinově	120-150 minut
psychologický rozhovor	individuálně	10-20 minut

Tab. 1: Časový rámc baterie psychologických testů v SVP

Závěrem z psychologického vyšetření je doporučení uchazeče pro vhodné systemizované místo. Toto doporučení psycholog zpracovává do podoby **souhrnné psychologické zprávy uchazeče** a předává profesnímu poradci jako jeden z podkladů pro následný personální pohovor, včetně ústní konzultace s ním.

- ☐ **dotazník uchazeče** (součástí je písemná úvaha na dané téma)
- ☐ **psychologický rozhovor**
- ☐ **pozorování**
- ☐ **výkonová diagnostika:** testy rozumových schopností
testy speciálních schopností
- ☐ **diagnostika osobnosti:** multidimenzionální dotazníky
grafické projektivní metody
(doplňkové metody)

Tab. 2: Přehled metod používaných při psychologickém vyšetření

Výkonové testy:	Osobnostní dotazníky:	Psychologický pohovor, písemná úvaha na téma:
☐ rozumové schopnosti	☐ volní, seberegulační vlastnosti	☐ motivace k povolání
☐ speciální schopnosti ☐ kvalita výkonu ☐ psychomotorické tempo ☐ pozornost ☐ schopnost soustředit se ☐ chybovost ☐ odolnost vůči rušivým vlivům	☐ motivační vlastnosti ☐ emoční charakteristiky ☐ dynamika osobnosti ☐ rizikovitost	☐ slovní projev ☐ vyjadřovací schopnosti ☐ úroveň písemného projevu ☐ obsah ☐ forma
	☐ odolnost vůči zátěži	☐ poruchy učení (dyslexie) orientačně

Tab. 3: Přehled charakteristik diagnostických metod

Konkrétní forma závěrečné zprávy vznikala jako kompromis mezi tím, jaké údaje mohou uchazeči na jedné straně poskytnout výsledky psychologických testů, a na straně druhé, jaké podstatné charakteristiky vyžadovali pro své rozhodování a doporučení na vhodné systemizované místo profesní poradci SVP. To vše za podmínky, aby psychologické, poměrně odborné informace byly pro ně dostatečně srozumitelné a pojmy, které se ve zprávě uvádějí, byly chápány obdobným způsobem. Jinými slovy se jednalo o „nalezení společného jazyka“ (stejného slovníku). V personální a psychologické praxi se na podobné záležitosti často zapomíná a výsledkem mohou být nedorozumění mezi příslušníky různých oborů.

3. Charakteristika věkových období uchazečů o službu v OS

Dle vývojového členění, zahrnují uchazeči o službu v OS období začínající zhruba okolo 20 let a končící zpravidla nejpozději do 50 let věku. To podle M. Vágnerové odpovídá **členění věku dospělosti** do následujících etap: [12]

1. Období mladé dospělosti – od 20 do 35 let.
2. Období střední dospělosti – od 35 do 45 let.
3. Období starší dospělosti – od 45 do 60 let.

Počátek dospělosti není v naší společnosti jednoznačně vymezen nějakým speciálním mezníkem či rituálem. Přibližně definovatelným faktorem je dosažení právní dospělosti,

zletilosti. Primárně je dospělost určena biologicky (dosažení je vázáno na zrání, tj. na věk). Psychosociální vymezení je složitější. Hlavní problém spočívá v tom, že tato proměna nebývá jednoznačně časově lokalizována (probíhá u různých lidí v odlišnou dobu). Za nejvýznamnější psychické znaky dospělosti se považují:

- ❑ relativní svoboda vlastního rozhodování a chování,
- ❑ zodpovědnost ve vztahu k druhým lidem,
- ❑ zodpovědnost za svá rozhodnutí i činy.

3.1. Uchazeči v období mladé dospělosti

Toto období bezprostředně navazuje na období pozdní adolescence, proto se na jejím počátku prolínají rysy obou vývojových fází. Jedná se o období pokračujícího vzestupného vývoje, další diferenciaci psychických vlastností, sociálních vztahů, vrcholné životní síly, svěžesti a zdraví, schopnosti přizpůsobování se i dlouhotrvající zátěži. Koncem mladé dospělosti (někteří autoři jako např. Langmeier a Krejčířová, používají pojem raná nebo časná dospělost) vrcholí harmonizace všech složek osobnosti, tzn. biologické, psychické i sociální. [13]

Především je ukončen růst organismu: koordinace kosterní, svalové a nervové soustavy, která spolu s osvojenými zkušenostmi může zabezpečit optimální výkon v činnosti. Později v tomto období dochází rovněž k postupnému zbavování se extrémnosti soudů a úsudků i jednostranné formulaci problémů. Nedostatečná životní zkušenost zpočátku může přinášet množství potíží jako například snahu chápat řadu problémů příliš abstraktně, ukvapeně a neúměrně zobecňovat. Větší důraz je přikládán každému novému, byť dílčímu poznatku, než v pozdějším věku, kdy je pouze nepatrnou částí v porovnání s celkovou životní zkušeností. Mladí lidé mají obvykle velmi přísná měřítká na to, co je dobré a špatné a jsou zvláště citliví na nesoulad slov a činů.

Pro průběh činnosti je příznačné snadné a rychlé rozhodování, v němž převládá snaha důsledně podřizovat rozhodnutí zdánlivě logickým, avšak často neintegrováním cílů a cesty jejich dosažení volí spíše přímočaře bez předjímání obtíží a překážek, což způsobuje, že mnohá rozhodnutí jsou již dávno předem odsouzena k nezdaru.

Ne vždy se jedná o negativní záležitost, neboť mladý člověk potřebuje získat zkušenosti i za cenu omylů a dílčích neúspěchů. S tím samozřejmě souvisí i silná potřeba aktivity spojená s prvky rizika, potřeba sebeuplatnění, něčeho v životě dosáhnout. Motivací se stává touha po pracovním uplatnění a s tím spojených naplnění představ o jeho budoucím profesním životě.

Kromě motivace má vliv na výkon mladého člověka také další rozvoj jeho myšlení. Pro toto období je charakteristické **postformální myšlení**. Uchazeč si v tomto období již uvědomuje mnohoznačnost většiny problémů a připouští relativitu různých názorů i časové omezení jejich platnosti.

Často se období mladé dospělosti z hlediska profesního rozvoje charakterizuje jako **období profesního startu**. Člověk nachází nějakou práci a chce si potvrdit, zda je tato volba z hlediska jeho potřeb a možností správná. Do SVP přicházejí i uchazeči, absolventi škol a učilišť, kteří zatím neprošli žádnou praxí a ve službě v armádě vidí obrovskou šanci získání zajímavé práce s pravidelným nadprůměrným příjmem. Není výjimkou, že o základní funkce v AČR jako např. kulometník, pancéřovník nebo střelec projeví někdy zájem i uchazeči s vysokoškolským vzděláním.

Po fázi profesní konsolidace, v pozdějším období mladé dospělosti, asi kolem 30. roku, se začíná objevovat tendence bilancovat a hledat novou alternativu pro další život. Mladý dospělý hodnotí úspěšnost své dosavadní pracovní kariéry. Jeho zodpovědnost spočívá ve schopnosti

zvolit takový kompromis, který by respektoval povinnosti plynoucí z jeho rodinných rolí. Není už jen vyjádřením potřeby individuální seberealizace či jiného vlastního uspokojení.

Podle podílu uchazečů ucházejících o službu v OS tvoří výše uvedená skupina mladých dospělých největší početní zastoupení, cca 85 % z celkového počtu všech uchazečů (*interní údaje SVP*).

Dle oficiálně zveřejněných údajů z roku 2005 byl věkový průměr VZP v rotmistrovském hodnostním sboru cca 29 let. Právě do této kategorie jsou, až na některé výjimky, přijímáni úspěšní uchazeči na základě výběru. Jen pro srovnání s praporčickým hodnostním sborem je tento věkový průměr nižší cca o sedm let. [14]

Při rozhovorech s uchazeči v této věkové skupině se mnohem více než v ostatních setkáváme s přehnaným očekáváním od volby vojenského povolání, někdy i s naivní představou o tom, co taková práce může vůbec představovat, nezřídka motivovaná vzorem hrdiny s nějakého akčního filmu. Rozdíly v očekávání se liší také podle toho, zda uchazeč již v minulosti absolvoval vojenskou základní službu (cca 65 % uchazečů) a odlišné bývá také vnímání reality, pokud se uchazeč v minulosti setkal osobně s nezaměstnaností, případně je v době výběru evidován na úřadu práce jako nezaměstnaný. Máme zkušenost, že tito uchazeči zpravidla častěji přijímají nabídku místa i do vzdálenějších posádek od svého trvalého bydliště a v menší míře preferují odbornost či původní vzdělání pro možné zařazení.

Psychologická vyšetření u této věkové kategorie ukazují na vyšší tendenci riskovat, výraznější je i extremita výpovědí. Ve výkonových testech jsou mladší uchazeči rychlejší (vyřeší více úkolů), ale také častěji chybují než uchazeči starší. V dotaznících vyplňovaných před samotným psychologickým vyšetřením nejčastěji uvádí jako motivaci pro vstup do armády kromě finanční stránky možnost získat zkušenosti, vzdělávat se a učit novým věcem a častou odpovědí je i přání pracovat v mladém kolektivu.

3.2. Uchazeči v období střední dospělosti

Jedná se o období plné výkonnosti a relativní stability. Dochází k vrcholu v produktivitě, dalšímu upevnění identity a posílení odpovědnosti, ať už v pracovním nebo rodinném životě. Uvedené období se nejčastěji charakterizuje jako období bilancování, kdy je srovnávána reálná situace jedince s dřívějšími ideály.

O období okolo 40. roku věku se také hovoří jako o krizi středního věku, což z pohledu zaujímání pracovní role souvisí nejčastěji s výsledky dosaženými v povolání, se kterými je jedinec nespokojen. Čtyřicátník si již uvědomuje svoje omezení. Podle některých psychologů, např. P. Říčana, je krize středního věku protestem proti rutině a řešení této otázky je u každého značně individuální podle potřeby změny nebo jistoty.

Důležitou roli hraje v tomto věku i stereotyp. Člověk si vytvořil navyklý životní styl. To může vést ke kladení minimálních nároků na sebe a snížené potřebě nových podnětů pro další profesionální růst.

V tomto věku se již začínají projevovat první známky stárnutí, které mohou být chápány jako ztráta určitých výhod v profesní kariéře. Zpomaluje se psychomotorické tempo, rychlost a pružnost myšlení při řešení nejrůznějších úkolů. Na celkovém zhoršení výkonu se to ještě nemusí výrazněji projevovat. Díky získaným zkušenostem bývají obvykle nedostatky dostatečným způsobem kompenzovány.

Společenské proměny jsou však velice rychlé, takže získané zkušenosti mnohdy ztrácejí na své užitečnosti. Nároky na různé profese se mění a některé dříve získané kompetence nemusí

být už potřebné. Ani pokles intelektových schopností není v tomto období příliš výrazný. Spíše se dnes diskutuje o značné **plasticitě inteligence**, jak to lze pozorovat i na zlepšení intelektových výkonů u starších dospělých, např. cvikem. Pokles výkonu, ke kterému již došlo, nemusí být ireverzibilní. V myšlení nastává další fáze, tzv. etapa hledání problémů. Typické pro ni je, že člověk během ní odhaluje a staví si různé otázky, spíše než by dával odpovědi na otázky už položené. [15]

Podle podílu uchazečů ucházejících se o službu v OS tvoří výše uvedená skupina cca 12 % z celkového počtu všech uchazečů. (*interní údaje SVP*)

Po počátečním stadiu hledání pracovního uplatnění, uchazeči v tomto období dospělosti přicházející do střediska, mají mnohem více ujasněny své představy o budoucím povolání. I zde jsou uváděny finance jako jeden z hlavních důvodů, proč se stát vojákem z povolání, ale v dotaznících již pro to volí jiná slovní vyjádření. Vstupem do profesionální armády by chtěli zabezpečit svou rodinu, hmotně ji zajistit apod. V testech osobnosti je patrná tendence k odpovědnosti, ve výkonových se projevuje větší opatrnost a pečlivost, i když někdy na úkor rychlosti. Starším uchazečům více závisí na výsledku (motivace bývá silnější), ale někdy u nich dochází k „přemotivování“ a následné dezorganizaci. Celkově můžeme konstatovat, že jde o výrazný posun ke středovým hodnotám. I z pozorování v průběhu vyšetření je patrné uvážlivější chování oproti skupině předešlé.

Uvedená skupina, v případě úspěšných uchazečů, je tradičně velmi žádanou prakticky u všech velitelů útvarů. Svědčí pro to následující fakta. Většina z nich již absolvovala základní službu a získala tak základní návyky a dovednosti z vojenského prostředí. Mnozí se setkali se stejnou nebo podobnou technikou, ke které se chtějí ve většině případů opět vrátit. Osobnostně jsou vyzrálejší a mají více životních zkušeností. Lépe dokáží odlišit podstatné od nepodstatného. Nejvíce žádanými profesemi, které se v tomto období nachází, jsou řidiči všech typů motorových vozidel, zejména řidiči středních a těžkých nákladních vozidel nad 3,5 t, strojníci rypadel, kolových nakladačů, jeřábníci apod. Samostatnou skupinu tvoří rovněž nejrůznější specialisté v oboru elektro.

Snad právě v tomto věkovém období se nejúspěšněji kloubí tolik důležité zkušenosti či pracovní dovednosti s ještě relativním dostatkem fyzických sil. Současně se bohužel v tomto věkovém období začínají objevovat již některé zdravotní problémy a omezení, které jim buď neumožňují vykonávat určité profese v OS nebo jsou důvodem k úplnému vyřazení.

3.3. Uchazeči v období starší dospělosti

Věk 50 let je považován za jakýsi mezník, který s definitivní platností potvrzuje počátek stárnutí. Zhoršení některých funkcí již začíná být viditelné. Schopnosti se zpravidla ještě nemění, ale může se měnit aktuální výkon, resp. alespoň kolísá. Důležitý je i postoj člověka k řešení problémů, jeho důvěra ve vlastní schopnosti. Strach ze selhání ještě zvyšuje riziko zhoršení výkonu. Zvýšená nejistota může navíc sama o sobě zhoršovat aktuální výkon, zejména v těch oblastech, kde emoční napětí působí inhibičně. Stárnoucí člověk je sice méně výkonný, pomalejší, hůře přizpůsobivý, ale na druhé straně nemusí být tato fáze spojena s většími nároky. Ty obvykle dokáže plnit rutinním způsobem.

Úbytek výkonu ovlivňuje hlavně snížená flexibilita, výkyvy pozornosti a krátkodobé paměti, pomalejší reakce a zhoršená efektivnost mechanického učení. Klesá schopnost rychle a přesně počítat. Někdy se zhoršuje slovní plynulost, to znamená schopnost rychle si vybavovat

odpovídající slovní výrazy. Většina verbálních schopností se však v tomto věku ještě příliš nemění. Vědomosti, zkušenost a naučené strategie uvažování mohou do určité míry kompenzovat určitý pokles flexibility, vstřípivosti i vybavování nebo zpomalení rychlosti reakcí.

Učení se novým znalostem a rozvoj nových kompetencí je možný i v tomto věku. Jde spíše o změnu postoje k učení, protože většina se spokojí již s tím, co umí nebo nové vědomosti nepovažují za užitečné. Starší člověk se hůře učí i proto, že se rychleji unaví a obtížněji se na učení koncentruje. Také si musí učení jinak zorganizovat, protože je třeba počítat s delším časovým limitem.

Zhoršení kognitivních a dalších funkcí závisí nejen na dědičných dispozicích, osobnostních faktorech, ale i na mnohých vnějších vlivech.

V této fázi dospělosti již dochází k pozvolnému úpadku všech tělesných funkcí. Z hlediska vysokých nároků na senzomotorické dovednosti při plnění úkolů ve vojenských činnostech, hraje důležitou roli především úroveň základních smyslových funkcí zraku a sluchu. Kvalita zraku je narušena zhoršováním akomodační schopnosti oka. Sice ještě stále dobře vidí na dálku, ale narůstají problémy s viděním na blízko. Mění se i kvalita sluchového vnímání, člověk přestává dobře slyšet zejména na vysoké tóny. Může se tak měnit vnímání řečového projevu různých lidí, určité zvuky mohou působit rušivě apod. Z toho důvodu je více ztížena pozornost a samotné naslouchání se může stát namáhavějším. V tomto období klesá také tělesná síla a pohybová koordinace, zpomaluje se rychlost a pohotovost reakcí. Stále častěji se objevují i nové zdravotní potíže. [16]

Podle podílu uchazečů ucházejících o službu v OS tvoří výše uvedená skupina pouze 3 % z celkového počtu všech uchazečů (*interní údaje SVP*).

Motivací pro přijetí do profesionální armády bývá nejčastěji snaha o pokračování jistot v profesi, kterou uchazeč dobře zná. Zájemci jsou mnohdy i bývalí vojáci z povolání, kteří byli propuštěni do zálohy nebo občanští zaměstnanci vojenské zprávy, jejichž pracovní místa byla v rámci reorganizace změněna na vojenská. Tito zájemci usilují o „udržení“ na svých pracovních pozicích. Přestože jejich pracovní kompetence jsou na velmi vysoké úrovni, svého cíle již ve většině případů nedosáhnou. Průměrná průchodnost uchazečů po komplexním zdravotním vyšetření ve vojenské nemocnici se dlouhodobě pohybuje v rozmezí 50-60 %. Z uvedené věkové kategorie je to však jen 20 % a další z nich neuspějí v náročných fyzických testech v rámci výběrů (*interní údaje SVP*).

V tomto období dospělosti usilujeme o uchazeče spíše jen v určitých speciálních odbornostech. Jedná se např. o lékaře, farmaceuty, mikrobiology, právníky apod., které ne vždy nalézáme ve vnitřních zdrojích. Tito uchazeči o službu jsou vyhledáváni i cíleně a na doporučení jiných odborníků ve svém oboru cestou kompetentních orgánů v armádní hierarchii. Jindy je možné využití cílené reklamy ve sdělovacích prostředcích, včetně spolupráce s úřadem práce.

4. Výzkumné šetření z hlediska vhodnosti věku pro službu v OS

Praktická část se zabývá již naznačeným problémem v části teoretické, tzn. otázkou vhodnosti či nevhodnosti přijetí uchazečů do služby v OS s ohledem na jejich věkovou hranici. Hlavním problémem tedy je, jak faktor věku ovlivňuje výkonnost uchazečů pro volbu vojenského povolání. Pro jeho řešení byly vybrány jen ty výstupy z testů a dotazníkových metod, u kterých jsme předpokládali, že s věkem uchazečů mohou mít přímou souvislost.

4.1. Aplikovaná metodika a statistika

Pro zjištění výzkumných cílů byly použity diagnostické metody, které mají své výhody z hlediska snadné a rychlé administrace i způsobu vyhodnocení. Kromě individuální formy zadávání jsou zároveň všechny určeny ke skupinovému šetření, ať už v písemné nebo v počítačové formě. Dále splňují potřebná kritéria validizace a reliability na české populaci, což bylo jednou z hlavních podmínek při volbě vhodných metod pro účely výběru do OS. Zpracování těchto metod bývá neproblematické a dovoluje kvantifikaci výsledků.

Pro zjištění „**relace věku a vybraných psychologických proměnných**“, tak jak bylo uvedeno v zadání výzkumného šetření, jsme použili následující výkonové testy a dotazníky:

- test zjišťující kvalitu pozornosti,
- test zjišťující výkon v zátěži,
- test zjišťující intelektový potenciál,
- osobnostní dotazník (k zjišťování bazální struktury a dynamiky autoregulace, integrovanosti a psychické odolnosti osobnosti).

Pro náš výzkum, zaměřený na korelace věku s vybranými psychologickými proměnnými, nebyl použit výstup z celého dotazníku osobnosti, ale jen výsledky zjištěné v jeho **bazálnějších škálách**, kde jsme přímou souvislost s faktorem věku u vybraných skupin uchazečů (věkově odlišných) logicky předpokládali. Jednalo se tyto škály:

- **PV – obecná hladina psychické (vnitřní) vzrušivosti, spontaneity**, vnitřní čilosti, dynamismu, nabuzování – projevující se behaviorálně jako tendence tíhnout k dynamickým interakcím spojeným s intenzivním psychickým nabuzováním, resp. jako vysoká vzrušivost.
- **MH – motorická (resp. vnější) hybnost** a její regulování. Při vysokých hodnotách se prosazuje ve vyhledávání změn při menších regulačních zábranách a vysoké emocionální a adjustační rigiditě. Při mínus hodnotách se projevuje tendencí vyhledávat (situační i akční klid) při vysoké emocionální vzrušivosti, regulovanosti a přizpůsobivosti.

Dotazník vychází ze čtyř na sobě relativně **nezávislých faktorů psychické variabilnosti** osobnosti, jež byly stanoveny z rozboru rozsáhlých výzkumných šetření pomocí statisticko-logického rozboru. Jsou to:

- **KO – kognitivní variabilnost**, týkající se kognitivních funkcí při postihování a zpracovávání situačních proměnných,
- **EM – emocionální variabilnost**, týkající se prožívání interakce s prostředím a se situačními proměnnými,
- **RE – regulační variabilnost**, týkající se regulačních či usměrňujících funkcí, cílesměrnosti a cílové orientovanosti chování,
- **AD – adjustační variabilnost**, týkající se tendence jedince přizpůsobovat se okolnostem života a činnosti.

Na výše uvedeném základě pak byly autorem dotazníku zjištěny a ověřeny čtyři **varianty typů struktury psychické variabilnosti (integrovanosti)** osobnosti, které je možné interpretovat jako základní typy interakčního chování. Ty se rovněž staly předmětem našeho výzkumu:

- ❑ **A – klidný (vyrovnaný) typ:** jde o spojení emociální stability s regulativností a nižší psychické vzrušivosti.
- ❑ **B – vzrušivý typ:** základem je spojení vysoké emociální vzrušivosti s irregulovatelností.
- ❑ **C – prožitkový typ:** emociálně frustrovaný či utlumený typ se sníženou motorickou hybností.
- ❑ **D – reaktivní: dynamický (nekonformní) typ:** do popředí vystupuje motorická hybnost.

Charakteristika těchto základních variant typů struktury psychické variabilnosti je sice jen rámcová, ale přesto umožňuje plastický pohled na předpokládané způsoby vyrovnávání se se zátěžovými situacemi. [17]

Každý z těchto základních typů v sobě zahrnuje ještě další modifikace a umožňuje tak pohled i na průnikové struktury u konkrétních osobnostních typů.

Pro zjištění relace věku a vybraných psychologických proměnných byla použita matematicko-statistická metoda Pearsonova korelačního koeficientu.

Korelační koeficient určuje stupeň vztahu mezi dvěma proměnnými a je vyjadřován mezi hodnotou 0 a 1 (-1). Žádný vztah znamená 0, úplná pozitivní závislost je označena 1, úplná negativní závislost -1. S růstem hodnoty r od 0 k 1 (-1) se míra vztahu zvětšuje.

Výpočet korelačního koeficientu pro získaná data ve výzkumném šetření byl dosažen pomocí vzorce: [18]

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - \sum y_i \sum x_i}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] \cdot [n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

n = počet jednotlivců

x = odchylka jednotlivce od aritmetického průměru v testu x

y = odchylka stejného jednotlivce od aritmetického průměru v testu y

suma xy = součet všech součinů odchylek

4.2. Popis souboru a organizace šetření

Do výzkumu byly náhodným výběrem zahrnuty výsledky vybraných testů a dotazníku od **100 uchazečů** o službu v OS, kteří se zúčastnili výběrů v SVP. Sběr dat proběhl za období od května 2004 do září 2005.

Konkrétně se jednalo o dvě věkové skupiny osob. První věková skupina (sk. 1) zahrnovala 50 uchazečů-mužů ve věku **20-29 roků** a druhá (sk. 2) byla tvořena uchazeči – muži ve věku **40 a více roků** ve stejném počtu osob. Rozhodnutí o volbě (rozdělení) těchto věkových skupin bylo motivováno zejména možnostmi porovnatelnosti předpokládaných rozdílů výsledků v těchto věkových obdobích.

Z praktických důvodů 2. skupina nebyla věkově limitována z důvodu podstatně menšího počtu uchazečů (účastnících se výběru v SVP) než v 1. skupině. To byl ostatně i důvod, proč do výzkumného šetření nebyly prozatím zahrnuty uchazečky-ženy.

V obou zkoumaných souborech osob se vyskytovali vyučení uchazeči bez maturity, uchazeči s úplným středoškolským vzděláním i uchazeči vysokoškoláci. Faktor vzdělání resp. souvislost

s výkonem ve vybraných psychologických testech nebyl předmětem výzkumu. V úrovních vzdělání byly obě skupiny rovnocenné.

Samotné šetření pak proběhlo ve Středisku pro výběr personálu AČR v Olomouci na pracovišti aplikované psychologie. Testy a dotazníky uchazeči vyplňovali samostatně v psychologické laboratoři za přítomnosti psychologa v rámci testovací baterie.

5. Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Výzkumné šetření si vytyčilo dva cíle, a to zjištění:

- ☐ relace věku a vybraných psychologických proměnných,
- ☐ psychologického profilu uchazečů z pohledu aplikované metodiky

Z hlediska plnění těchto cílů dospěla práce k následujícím závěrům:

1. Věk jako jeden z podstatných faktorů ovlivňuje výkon uchazečů, kteří absolvují psychologické testy v rámci výběrů o profesionální službu v OS. Tento vliv se nejvíce projevil u výkonových testů, hlavně u testu zjišťující **kvalitu pozornosti** a testu zjišťující **intelektový potenciál**, kde jsme v konečných výsledcích zaznamenali **nejvíce rozdílné hodnoty** při porovnání věkových skupin, zejména počet správně řešených úloh v testu zjišťujícím kvalitu pozornosti a výkon v testu zjišťujícím intelektový potenciál.
2. Na základě Pearsonova korelačního koeficientu zde byly zjištěny statistické závislosti na věku v neprospěch starších uchazečů, tzn. **40 a více roků**:
 - a) Korelace mezi věkem a počtem správně řešených úloh v testu zjišťujícím kvalitu pozornosti – hodnota Pearsonova korelačního koeficientu byla: $r(x,y) = -0,31138$. Koeficient negativně koreloval na 5% hladině významnosti (tabulková hodnota u 50 uchazečů po zaokrouhlení je 0,2732). Čím starší je uchazeč o vojenské povolání, tím nižší má počet správně řešených úloh (nižší výkon) v testu zjišťujícím kvalitu pozornosti. Šetřením se prokázalo, že s rostoucím věkem tedy výkonnost v tomto ohledu klesá.
 - b) Korelace mezi věkem a absolutním výkonem v testu zjišťujícím intelektový potenciál – hodnota Pearsonova korelačního koeficientu byla: $r(x,y) = -0,28518$. Koeficient negativně koreloval na 5% hladině významnosti. Čím starší je uchazeč o vojenské povolání, tím nižší prokazuje výkon v testu zjišťujícím intelektový potenciál, není-li užít věkový koeficient. (*Pozn.: věkový koeficient zabraňuje znevýhodňování věkových skupin, které nejsou na vývojovém vrcholu výkonu.*)
3. Výsledky zaznamenané v dotazníku osobnosti ukázaly, že mezi uchazeči 20-29 r. a 40 a více r. není žádný statisticky výrazný rozdíl, a to jak v jednotlivých typech osobnosti: jasně převládající typ osobnosti **A: 63 % u sk. 1 a 62 % u sk. 2**, tak i ve sledovaných škálách PV a MH, kde jsme předpokládali vyšší průměrné hodnoty u mladších uchazečů.
4. I při celkovém pohledu na srovnání věkových skupin je možno konstatovat, že se žádné výraznější rozdíly mezi mladšími a staršími uchazeči neprojevily, resp. tyto rozdíly, z hlediska stanovených psychologických kritérií pro výběr vhodných uchazečů do OS, jsou zanedbatelné. Většina z nich se pohybuje v rozmezí normy, a to v pásmu průměru až nadprůměru. Zřetelnější je jen **nepatrná tendence k dosahování nadprůměrných výkonů u skupiny mladších uchazečů**.

5. Z pohledu aplikované metodiky se profilově uchazeč pro službu v OS vyznačuje dobrými až velmi dobrými výkony ve všech stanovených testech, s tendencí k nižší chybovosti. Zadané úkoly zvládá dostatečně rychle v přiměřeném čase.
6. K plnění druhého cíle práce můžeme na základě interních údajů SVP dodat, že nejčastější skupinou uchazečů o službu v OS jsou mladí muži v rozmezí **20-35 roků**, přičemž průměrný věk uchazeče je **29 roků**.

Z celkového počtu žadatelů pak převládá **vyrovnaný klidný typ osobnosti „A“**, pro který je příznačná nižší psychická vzrušivost. Takto charakterizovaných osobností se hlásí do OS cca **56 %**. Následuje typ **dynamický reaktivní „D“** – cca **25,5 %**, v pořadí třetí je typ **emociálně prožívající, utlumený „B“** – cca **10,5 %** a nejméně početným je typ vyznačující se **spontánností, vzrušivostí „C“** – cca **8 %**.

7. Pro službu vojáka z povolání se za nejvhodnější považují typy **A a D**, resp. jeho modifikace **A1 (adjustativní)**, **A2 (odolný, stabilní)** a **A3 (cílesměrný)**. Vhodné jsou i pro případné zařazení na velitelské funkce. Dynamické osobnostní typy **D1 (situačně improvizující)** a **D2 (pragmatický)** mohou být zařazováni na pozice s předpokládanou vyšší fyzickou aktivitou (spojenou s riziky), např. na systemizovaná místa u mechanizovaných jednotek, resp. takových druhů vojsk, kde se jejich osobnostní potenciál může lépe uplatnit. Naopak typy **C1 (předvídavý)** a **C2 (obezřetný, opatrnický)** jsou vhodnější pro zařazení např. na pozice materiální (skladník apod.), vyžadující vlastnosti jako je odpovědnost, pečlivost, svědomitost atd.

Chtěli bychom upozornit, že uvedené závěry nelze vyvozovat pouze na základě výsledků některých psychologických testů a dotazníků. Ty je třeba vždy interpretovat individuálně v kontextu celkové baterie testů a s přihlédnutím k dalším zjištěným výkonům ve fyzických testech a dle aktuální zdravotní způsobilosti pro konkrétně nabízené systemizované místo.

Závěr

Názory na výběr vhodných uchazečů pro službu v OS se postupně vyvíjejí a je tudíž pochopitelné, že až samotná praxe v SVP nás mohla upozornit na případné problémy a nedostatky.

Ukázalo se kupříkladu, jak důležitá je výměna názorů a předávání odborných rad a potvrdila se známá pravda, že ani sebelepší psychologická diagnostika nemůže nahradit zkušenosti získané v konkrétním oboru. Nyní bude zapotřebí, aby se co nejdříve zjistila zpětná vazba o úspěšných a neúspěšných uchazečích, dnes již vykonavatelích profese, kteří zastávají nejrozličnější pozice u vojenských útvarů v mnoha druzích vojsk.

Počet zájemců, kteří se hlásí do služby zůstává stále vysoký a převyšuje cca 4-5x počet míst, které jsme jim schopni nabídnout. To vede k situaci, že si dnes můžeme vybírat velmi dobré uchazeče a nemusíme být „tlačeni“ k přijímání, co největšího počtu osob, což zpravidla vytváří prostředí, ve kterém je patrná tendence ke snížení některých kvalitativních ukazatelů.

Nepatrně horší výsledky ve výkonových testech, jak byly zjištěny u skupiny starších uchazečů, mohou být podle našeho názoru u většinu z nich v dostatečné míře ještě kompenzovány, získanými zkušenostmi z vykonávání předchozích profesí v civilním sektoru. Vhodné se jeví např. zařazování takových uchazečů na místa řidičů, méně vhodné je naopak jejich

případné umístování do osádek mechanizovaných jednotek. Tím hlavním důvodem není ani tak psychická způsobilost jako spíše nižší fyzická zdatnost. Avšak i v tomto ohledu by mělo platit to, co jsme již zmínili, tedy individuální přístup při výběru.

Z pohledu celkového hodnocení výsledků je nutné rovněž přihlédnout k samotné situaci výběru, ve které se uchazeči nacházejí, a dále bychom měli vzít v úvahu i jejich osobnostní charakteristiky. Významnou roli v tom hraje i jejich samotný zájem stát se vojenským profesionálem – vojákem z povolání. V tomto směru se nám zjištěné výsledky mohou jevit ještě méně překvapivé.

Motivace uchazečů uspět ve výběru i v relativně pozdějším věku se pro mnohé stává skutečnou výzvou. Jejich rozhodnutí stát se opravdovým „profíkem“ má většinou hlubší kořeny a toto přesvědčení bývá zpravidla trvalejší než u uchazečů v období mladé dospělosti. Z rozhovorů s nimi máme četné poznatky, že pro řadu mladých je to jen jedna z vícera možností při hledání pracovního uplatnění.

Z pohledu vojenských útvarů se někdy jeví logicky účelnější nabízet v některých případech práci uchazečům věkově starším, protože ti častěji disponují nejen potřebnými pracovními zkušenostmi, ale mají k výkonu profese i potřebná profesní osvědčení. Nehledě k tomu, že se nemusí tak dlouze školit a cvičit. K potenciálu uchazečů, např. z hlediska jejich další vzdělavatelnosti, profesnímu růstu apod., se v mnoha případech přihlíží méně. To by však mohlo do budoucna vést k jejich znevýhodňování. Domníváme se, že ke každému uchazeči o službu v armádě je třeba přistupovat individuálně a současně pečlivě zvažovat využití jeho potenciálu i s ohledem na vývojové trendy v budoucnosti. V tomto případě musí ovšem jít také o změnu v myšlení některých lidí.

Získané výsledky psychodiagnostických vyšetření jsou velmi užitečné. V předchozích letech, ještě před vznikem specializovaných středisek pro výběr personálu, se cíleně tato vyšetření využívala velmi málo, většinou jen pro účely výběru do zahraničních mírových misí.

Pro srovnání výsledků v našem výzkumu bude proto zajímavé uvést na závěr tohoto příspěvku výsledky z výzkumného šetření z roku 1994, kdy při zjišťování a hodnocení psychické integrovanosti uchazečů byl využit obdobný osobnostní dotazník. V celkovém počtu žadatelů do mise UNPROFOR (na území bývalé Jugoslávie) byly zaznamenány tyto poznatky: [19]

- ❑ převládá vyrovnaný klidný typ osobnosti (49,85 %),
- ❑ následuje typ dynamický, reaktivní (28,74 %),
- ❑ třetí je typ spontánní, vzrušivý (14,37 %),
- ❑ nejméně početným je typ emočně prožívající, útlumový (7,04 %).

Výsledky našeho šetření se nijak výrazně neliší. Za povšimnutí stojí možná jen procentuální rozdíl v převládajícím typu A (klidný, vyrovnaný) – v SVP až 63 %. Ten mohl být způsoben např. tím, že klidné osobnostní typy neprojevovaly o mise tak velký zájem jako uchazeči o službu v OS. Můžeme také usuzovat, že někteří uchazeči, spíše osobnosti typu B nebo C, se častěji vyskytovali mezi vyřazenými v průběhu výběru a typy A (resp. některé její modifikace) se naopak častěji dostaly až do konečné fáze výběru.

Uvedená práce byla zpracována jako prvotní vhled do dané problematiky. Do budoucna doporučujeme přihlédnout k dalším psychologickým proměnným, které mohou výkony uchazečů při výběrech do OS ve větší, či menší míře ovlivnit. Při dostatečně početném vzorku žen – uchazeček, by jejich zahrnutí do širšího výzkumu bylo rovněž velmi užitečné.

Poznámky a literatura:

- [1] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., VOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 13. ISBN 80-246-0448-5.
- [2] PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2004, s.125-126. ISBN 80-247-0470-6.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994, s.28-29. ISBN 80-7067-447-4.
- [4] Tamtéž, s. 32-34.
- [5] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., VOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 247-248. ISBN 80-246-0448-5.
- [6] Viz např. LEPEŇOVÁ, D. *Orientačné poradenské profesiogramy*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, N.P., 1988.
- [7] KUDLÁČEK, L. Popisy pracovních míst v praxi. *Moderní řízení* 2/2006, s. 67.
- [8] BUHLER, P. M. Interpersonální dovednosti. *Moderní řízení* 1/2006, s. 37.
- [9] Blíže viz ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5.
- [10] PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2004, s. 130. ISBN 80-247-0470-6.
- [11] *Metodika výběru Střediska pro výběr personálu*. Interní materiál. Praha: ŘePP AČR, 2005.
- [12] VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie*. Praha: Portál, 2000, s.299-321. ISBN 80-7178-308-0.
- [13] Langmeier, J., Krejčířová, D. *Vývojová psychologie*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-195-X.
- [14] *Ročenka 2005*. Ministerstvo obrany ČR. Praha: Avis, 2006. ISBN 80-7278-325-4.
- [15] LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*. Praha, Grada Publishing, 1998, s. 164. ISBN 80-7169-195-X.
- [16] VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie*. Praha: Portál, 2000, str. 375-411. ISBN 80-7178-308-0.
- [17] Blíže viz MAYEROVÁ, M., MIKŠÍK, O., BŘICHÁČEK, V. *Psychické zatížení a spolehlivost člověka v dopravě*. Praha: Nadas, 1990.
- [18] REITEROVÁ, E. *Základy statistiky pro studenty psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003, s. 45. ISBN 80-244-0654-3.
- [19] Psychologická příprava českých vojáků na službu v jednotkách UNPROFOR. In *Výběr statí pro profesní přípravu a vzdělávání příslušníků AČR* 7/1994, s. 8.

Někteří říkají, že ukončit tyranii znamená „vnucovat naše hodnoty“ lidem, kteří je nesdílejí, nebo lidem, kteří žijí v částech světa, kde se svoboda nemůže udržet. To vyvrací skutečnost, že pokaždé, když lidé dostali na výběr, vybrali si svobodu. To jsme viděli, když lidé v Latinské Americe změnili diktatury v demokracie a lidé Jihoafrické republiky nahradili apartheid svobodnou společností a obyvatelé Indonésie ukončili dlouhou autoritářskou vládu. Zažili jsme to, když Ukrajinci v oranžových šálách žádali, aby jejich volební hlasy byly započteny. Viděli jsme to, když se miliony Afghánců a Iráčanů postavily teroristům a zvolily svobodné vlády. V hlasovacích místnostech v Bagdádu mě dojala slova jednoho Iráčana – měl jednu nohu – a řekl reportérovi: „Plazil bych se sem, kdybych musel.“ Byla demokracie, ptám se kritiků, byla demokracie tomuto muži vnucena? Byla svoboda hodnotou, kterou nesdílí? Pravda je, že těmi, kdo se snaží vnutit své hodnoty, jsou pouze extremisté a radikálové a tyraní.

Z projevu amerického prezidenta George Bushe na mezinárodní konferenci prodemokratických aktivistů v Praze 5. 6. 2007, zpravodajství ČTK.