

UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta ekonomicko - správní

Determinanty pracovní spokojenosti

Pavλίna Horáková

Bakalářská práce

2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavína HORÁKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Determinanty pracovní spokojenosti**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Sociální psychologie organizace
3. Změny ve světě práce a jejich vliv na kvalitu života
4. Pracovní prostředí a jeho vliv na výkon pracovníků a jejich spokojenost
5. Ukazatel pracovní spokojenosti
6. Determinanty pracovní spokojenosti zjištěné u vybrané firmy
7. Závěr

Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Bělohlávek, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Vyd. 1. Praha: Computer Press 2000
Čadová, Naděžda, Jak je v Česku vnímána práce, Praha: Akademie věd České republiky, Sociologický ústav, 2006
Giddens, A. Sociologie. Praha: Argo 1999
Halík, J. Vedení a řízení lidských zdrojů, Praha: Grada 2008
Hewstone, M. Stroebe, W. Sociální psychologie. Praha: Portál 2006
Kohoutek, R. Štěpaník, J. Psychologie práce a řízení. Brno: Cerm 2000
Kruger W., Vedení týmů, Praha: Grada 2004
Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace, Praha: Grada 2005
Pauknerová, D. a kolektiv, Psychologie pro ekonomy a manažery, Praha: Grada 2006

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Josef Duplinský, CSc.**
Ústav veřejné správy a práva

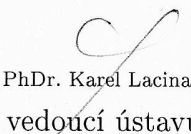
Datum zadání bakalářské práce: **25. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27.4. 2009

Pavλίna Horáková

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Josefu Duplinskému, CSc., vedoucímu mé bakalářské práce, za rady a připomínky v průběhu zpracování a čas věnovaný konzultacím.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problémem pracovní spokojenosti a faktory, které ji ovlivňují. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část se věnuje historii a teorii psychologie práce a organizace, vysvětlením základních pojmů a popisem nejpoužívanějších teorií (metod) pracovní spokojenosti a motivace.

Druhá část, praktická, se zabývá vlastním průzkumem pracovní spokojenosti v konkrétním podniku. Součástí je i sestavení vlastního dotazníku, vyhodnocení a zpracování získaných dat a závěrečná diskuse výsledků.

Klíčová slova

práce a pracovní činnost

pracovní spokojenost

determinanty pracovní spokojenosti

motivace

psychologie

dotazník

Title

Determinants of job satisfaction

Annotation

This bachelor's thesis talks about the question of job satisfaction and the factors, which affect it. The thesis consists of two parts, the theoretic one and the practical one.

The theoretic part talks about the history and theory of job psychology and organisation. Then it explains the basic terms and describes the most used theories (methods) of job satisfaction and motivation.

The second part, the practical one, talks about the own survey of job satisfaction in concrete company. One part of this practical part is to built-up the own questionnaire, data evaluation and processing and the final discussion about the results.

Keywords

work

motivation

job satisfaction

determinants of job satisfaction

psychology

questionnaire

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 Historie a teorie psychologie práce a organizace	10
1.1.1 Sociální psychologie organizace	10
1.1.2 Psychologie práce	10
1.2 Sociálně-psychologické aspekty práce	11
1.2.1 Člověk, práce a pracovní činnost.....	11
1.2.2 Pracovní výkon	13
1.3 Pracovní motivace	14
1.3.1 Motivace pracovního jednání	14
1.3.2 Teorie pracovní motivace	15
1.4 Pracovní spokojenost	19
1.4.1 Definice pracovní spokojenosti	19
1.4.2 Charakteristika a znaky pracovní spokojenosti	21
1.4.3 Teorie pracovní spokojenosti.....	22
1.4.4 Pracovní chování	24
1.4.5 Determinanty pracovní spokojenosti	25
2 PRAKTICKÁ ČÁST	30
2.1 Cíl výzkumu	30
2.2 Výzkumná metoda	30
2.3 Získávání a vyhodnocování dat	30
2.4 Výzkumný soubor	31
2.5 Vyhodnocení a interpretace výsledků.....	32
2.5.1 Celková pracovní spokojenost.....	32
2.5.2 Vztahy na pracovišti	33
2.5.3 Spokojenost s finančním ohodnocením	34
2.5.4 Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání	34
2.5.5 Náročnost práce z pohledu zaměstnance	36
2.5.6 Možnosti dalšího vzdělávání	36
2.5.7 Nejčastější způsoby motivace.....	37
2.5.8 Absence větší míry samostatnosti.....	38
2.5.9 Obavy ze ztráty zaměstnání	39
2.5.10 Spokojenost s chováním nadřízených	40
2.5.11 Nejčastější důvody spokojenosti v práci	41
2.5.12 Nejčastější důvody nespokojenosti v práci.....	42
2.5.13 Perspektiva zaměstnání z pohledu pracovníka	43
2.6 Diskuse k výzkumným výsledkům	44
ZÁVĚR.....	45
LITERATURA	47

ÚVOD

Člověk je bytostí společenskou, jakákoliv činnost, tedy i činnost pracovní, je mu vlastní. Zdravý člověk tráví většinu svého produktivního věku v rámci nějaké organizace, jejích podmínek, formálních i neformálních vztahů, je součástí pracovních týmů, součástí vyšších společenských celků.

Práce jako taková je pro něho ve většině případů nejen prostředkem k uspokojení základních fyziologických potřeb, ale současně mu umožňuje formovat svou vlastní osobnost v interakci s jinými faktory (vztahy s kolegy, nadřízenými, postoji ke stylu vedení lidí, způsobu odměňování). Člověk spokojený v práci a se svou prací zvyšuje nejen životní úroveň a zlepšuje psychickou pohodu, ale současně rozvíjí svou osobnost, získává nové zkušenosti, schopnosti a ve většině případů i odborné znalosti. Při výkonu některých povolání je mu umožněno uspokojovat i takové vyšší potřeby jako je sebeuplatnění nebo seberealizace.

„Výsledky výzkumu CVVM¹ z roku 2004 ukazují, že v českých podnicích je 54% zaměstnanců se svou prací spokojeno, 39% pociťuje spokojenost i nespokojenost a 7% nespokojenost. Jako nejspokojenější je možné označit skupinu kvalifikovaných a vedoucích pracovníků, nejméně spokojeni jsou nekvalifikovaní a zemědělství pracovníci.“²

Práci je rozdělena do dvou rovin, nejprve roviny teoretické a následně empirické (praktické).

Teoretickou částí, která se stala východiskem pro následnou část praktickou, bych ráda podala ucelený pohled na problematiku pracovní spokojenosti, včetně jejích determinantů a teorií, které se jí zabývají. Současně práce pojednává o sociálně – psychologických aspektech práce, pracovní činnosti a pracovním výkonu, jakožto i o motivaci a jejím případném vlivu na pracovní spokojenost jedince.

Cílem empirické části je konfrontovat získané poznatky s informacemi dosaženými v rámci provedeného vlastního průzkumu. Výzkumný soubor tvoří zaměstnanci jedné velké společnosti v Praze, která se zabývá především prodejem obuvi.

¹ CVVM – Centrum pro výzkum veřejného mínění

² PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9, str. 186

Závěr práce je věnován vyhodnocení informací, které byly shromážděny prostřednictvím dotazníkového šetření a vyhodnoceny pomocí různých matematicko-statistických metod, a diskusi výsledků.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Historie a teorie psychologie práce a organizace

1.1.1 Sociální psychologie organizace

Již ve 30. letech 20. století se Elton Mayo zabýval vztahy mezi lidmi na pracovišti. Dospěl k závěru, že velmi významně ovlivňují výkon pracovní činnosti a jeho efektivitu. Od této doby se postupně rozvíjí nový aplikovaný obor, sociální psychologie práce, který zkoumá člověka vzhledem k jeho pracovnímu procesu, kontaktům a vztahům. Jedná se o empirickou vědu, která studuje mezilidské (sociální) interakce. Člověk je bezpochyby bytostí společenskou, v pracovním procesu je ovlivňován konáním a chováním lidí ve svém okolí, ať už se jedná o jeho spolupracovníky, kolegy, obchodní partnery, ale i nadřízené. Současně však i on sám svým chováním může na tyto skupiny působit stejně. „*Psychologie organizace přinesla důraz na člověka – pracovníka jakožto prvek organizačního systému a na vztahy organizace – jedinec i člověk – lidé v organizaci.*“³ [8], [9]

1.1.2 Psychologie práce

Každé počínání člověka směřuje vždy k nějakému cíli, chtějí-li lidé těchto cílů dosáhnout, vytváří sociální celky (organizace), které se stávají prostředkem k dosahování vytyčených cílů. Podmínkou efektivního fungování těchto celků je především společenská dělba práce, kooperace (spolupráce) a koordinace. Organizaci můžeme tedy vymezit jako „*strukturovanou sociální skupinu se zacílenou, plánovanou, koordinovanou a kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferenciovanou, činností.*“⁴

Vznik psychologie práce umožnil především změnu ve vnímání lidských zdrojů ve vztahu k pracovnímu procesu. Postupně se začalo respektovat postavení pracovníka při vytváření podnikových hodnot a jeho vztah k práci. Psychologie práce prošla během 20. století poměrně bouřlivým vývojem. Vědecké řízení kladlo důraz na význam člověka v podnikové praxi, psychotechnika zapojila psychologii do pracovní praxe a zohlednila i uplatňování psychologické diagnostiky při výchově a vzdělávání potencionálních

³ PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9, str. 72

⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X., str. 12

zaměstnanců. Významnou měrou přispěla do rozvoje psychologie práce také inženýrská psychologie a ergonomie. Poukázaly na psychická i fyzická omezení lidského těla a v zájmu dosahování vysoké efektivnosti při práci, např. se stroji, poukázaly na nutnost zohlednit tyto indispozice při konstrukci technických zařízení, některý nástrojů apod.

Jednou ze základních podmínek efektivního fungování podniku je účelné využívání disponibilních zdrojů. Vedle kapitálových zdrojů jsou dalším klíčovým článkem zdroje lidské – zaměstnanci podniku. Na ně při výkonu jejich pracovních povinností působí mnohé sociálně-psychologické aspekty práce. [8], [5]

1.2 Sociálně-psychologické aspekty práce

1.2.1 Člověk, práce a pracovní činnost

Ještě před tím, než budou podrobně rozebrány a popsány oblasti pracovní spokojenosti, jakož i faktory, které je determinují, vymezují, je důležité vysvětlit některé základní pojmy. Mezi ty nejdůležitější patří bezesporu pracovní činnost a práce.

1.2.1.1 Pracovní činnost

Jakákoliv lidská činnost je člověku vlastní, umožňuje mu rozvíjet a využívat svých schopností a dovedností, zatěžovat psychickou i fyzickou stránku, formovat lidské vlastnosti. Pracovní činnost je tedy „*cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět. Jejím prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální a druhové existence.*“⁵ [9]

1.2.1.2 Práce

Člověk během svého života vykonává celou řadu činností, od svého narození prochází dětstvím, kde je hlavní náplní jeho dne hra, přes proces dospívání (učení), až dozraje do produktivního věku, ve kterém tráví většinu svého času prací. A práce jako taková je náplní činnosti každé organizace. Lidská práce je stálým objektem zkoumání, vždy byla, je a bude velmi důležitou součástí života každého z nás a pomáhá udržovat určitý životní standard.

„*Práce je specificky lidská účelová aktivita, převážně fyzická, nebo psychická či kombinovaná, jejímž cílem je tvorba materiálních a duchovních hodnot.*“⁶

⁵ PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9, str. 152

⁶ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X., str. 100

Mnoho lidí považuje práci v první řadě za zdroj obživy, plní tedy především funkci ekonomickou. Práce, dříve chápána velmi jednostranně, je v životě člověka velmi důležitá, bývá jeho hlavní životní aktivitou, ovlivňuje život jedince i v dalších oblastech chování a konání, než jen v rovině finanční. [5]

V současné době mnoho autorů poukazuje také na to, že práce není jen prostředkem pro uspokojení základních existenčních potřeb člověka, ale současně umožňuje získat zaměstnanci určité společenské postavení, dává mu prostor pro seberealizaci, zprostředkovává nové možnosti trávení života, dává životu smysl. Na druhou stranu je nutné upozornit na fakt, že ne každá práce je pro člověka motivující a poskytuje mu kýžený pocit seberealizace.

Díky výše uvedeným funkcím práce je však také kategorií sociálně-psychologickou, je důležitým zdrojem sebehodnocení a nacházení vlastní identity. Ve své podstatě zprostředkovává svému činiteli jednak peněžní odměnu, tak také produkt, který má nebo chce mít ve svém majetku. „*Hodnoty vytvořené prací ve svém souhrnu vytvářejí ekonomickou, kulturní a morální úroveň společnosti a určují životní úroveň jejích členů.*“⁷ [9]

Je práce nutné zlo anebo životní smysl v podobě aktivity? – to je otázka, kterou si roku 1992 položili a zkoumali Semmer a Udriš. Došli k závěru, že odpovědi jsou velmi různorodé a subjektivní.

Práce může být jednak namáhavá, znechucující, jednotvárná, ale na druhou stranu také smysluplná, zajímavá, přitažlivá či interesantní. Stejně tak může asociovat pocity únavy, nechuti, odporu nebo naopak vnitřního uspokojení, spokojenosti, naplnění.

Každá práce musí mít bezesporu svůj cíl a smysl. Obecně můžeme říci, že se jedná především o realizaci stanovených cílů a rozvoj a uspokojování individuálních a společenských potřeb, požadavků a zájmů. Současně plní několik základních sociálně-psychologických funkcí. Mezi ně patří:

1. **aktivita a kompenzace** – člověk získává schopnosti, dovednosti, pocit obohacení a pracovní kompetence,
2. **osobní identita** – pracovník vykonává zadané úkoly, získává různé pracovní pozice a ty pomáhají utvářet a formovat jeho pocit seberealizace a sebeidentity,
3. **sociální uznání** – zaměstnanec nabývá uznání od ostatních spolupracovníků, kolegů nebo nadřízených, což v něm evokuje pocit společenské prospěšnosti, užitečnosti,

⁷ PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9, str. 152

4. **kooperace a interakce** – v podstatě se jedná o spolupráci v pracovní činnosti a schopnost včlenění se (zapojení se) do kolektivu a spolupráce uvnitř něj,
5. **časová strukturovanost** – práce ovlivňuje lidský biorytmus, rozvrhuje čas a ovlivňuje plánování všech ostatních aktivit především v závislosti na tom, jaká je pracovníkova současná nebo očekávaná pozice ve společnosti. [6]

Čím je pracovní činnost (práce) náročnější, ať po stránce fyzické nebo psychické, tím vyžaduje vyšší nároky na pracovníka a do jisté míry také ovlivňuje pracovní výkon, resp. pracovní výkonnost.

1.2.2 Pracovní výkon

„Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek.“⁸

Výkony lidí jsou ovlivněny celou řadou okolností, mění se dokonce i v poměrně krátkých časových intervalech, a to i za relativně objektivních podmínek. Na pracovní výkon působí jak vlivy vnějšího prostředí, tak i osobní předpoklady pracovníka. **Vlivy vnějšího prostředí** jsou především:

1. **technické, organizační a ekonomické podmínky** - objektivně ovlivňují pracovníky a v interakci s jejich osobnostními předpoklady patří mezi nejvýznamnější činitele, jedná se např. o technické vybavení pracoviště a pracovní prostředí, fyzické podmínky práce a technologie pracovních postupů, dále však také mzdové ohodnocení a motivační podněty, délku a strukturu pracovní doby nebo i dodržování bezpečnosti práce, atd.,
2. **společenské podmínky** – do této skupiny lze zahrnout především soubor sociálních norem a pravidel, konkrétně se jedná např. o způsob vedení a úroveň vedení lidí, pozici pracovníka v profesi a ve společnosti, úroveň sociálních vztahů na pracovišti, kvalitu mezilidských vztahů a kvalitu sociálního prostředí, o podmínky osobního a rodinného života, atd.,
3. **situační podmínky** – jsou to aspekty, které působí na pracovníka v určitém okamžiku, nejčastěji to bývá např. reorganizace nebo restrukturalizace organizace, rekvalifikace pracovníka, inovace a zavádění nových technologických postupů, ale i celospolečenské události jako hrozba ztráty práce.

⁸ PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9, str. 166

Druhou významnou skupinou jevů, které ovlivňují pracovní výkonnost (pracovní výkon) jsou tzv. **osobnostní determinanty pracovníka**:

1. zdravotní stav,
2. odborné vzdělání, fyzické a psychické předpoklady,
3. morální a charakterové vlastnosti,
4. motivace.

Právě motivace je z hlediska pracovního výkonu velmi důležitá. Protože především vnitřně motivovaní pracovníci jsou aktivní, vykonávají svoji práci efektivně, jsou výkonní a snaží se dosáhnout určitých cílů, oproti tomu nemotivovaní pracovníci jsou ve většině případů neteční a neaktivní. [6]

1.3 Pracovní motivace

1.3.1 Motivace pracovního jednání

Na úvod je vhodné obecně definovat samotný pojem motivace. „*Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování.*“⁹ Motivace je ve své podstatě vnitřní hnací síla, která člověka vede určitým směrem, aktivizuje ho, určuje jeho dynamiku a flexibilitu a díky motivaci také člověk tento svůj pozitivní postoj udržuje. Motivace dává každé činnosti určitý cíl.

Protože však v této práci pohlížíme na motivaci vzhledem k jejímu vztahu k pracovní činnosti, respektive pracovní spokojenosti, projevuje se motivace především v souvislosti s pracovním výkonem. Takovouto motivaci nazýváme motivací pracovní, přesněji však motivací pracovního jednání. [6], [9]

Pracovní motivace je ovlivňována vnitřním i vnějším prostředím. Motivy nepůsobí na člověka izolovaně, vytvářejí mezi sebou různé interakce, jsou zdrojem energie a současně působí jako akcelerátory, tzn. směřují pracovní jednání žádoucím směrem. [10]

Primární motivaci (vnitřní) můžeme zjednodušeně popsat jako radost z činnosti samotné. Pracovníkovi přináší uspokojení zejména množství jeho kompetencí, dosažené společenské postavení, relativně vysoká míra autonomie. Je typická pro pracovníky, kteří se

⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6, str. 136

pohybují v oblasti tvůrčí nebo výzkumné práce (výzkumní odborníci), vrcholové manažery a další profese, které současně umožňují vysokou míru seberealizace. [6], [10]

Vnější (sekundární) motivace je založena na tzv. pobídkách. Člověku nepřináší uspokojení činnost jako taková, nicméně její výsledek (ohodnocení) v podobě platu. Vnější pobídky, neboli stimuly, mohou mít být jak pozitivní, tak i negativní, přičemž jsou ve většině případů stejně účinné. Mezi nejvýznamnější patří např. následující:¹⁰

1. peněžní **odměna** – mzda, plat, podíl na zisku,
2. pracovní **ohodnocení** – ocenění perspektivy a výkonu pracovníka,
3. pracovní **podmínky** – zejména režim práce, struktura pracovní doby, přispívají k pracovní pohodě nebo pracovní nespokojenosti,
4. **ohodnocení skupinou** – uznání a respekt,
5. **porovnání svého výkonu** s ostatními – umožňuje sebehodnocení, sebeocenění,
6. možnost **samostatné práce** – vyšší podíl vlastního rozhodování, větší odpovědnost,
7. **sociální výhody** – motivační faktor zde působí většinou krátkodobě.

V souvislosti s pracovní motivací se vytvořila celá řada různých teorií.

1.3.2 Teorie pracovní motivace

Jednotlivé teorie pracovní motivace nejsou ve svých názorech zcela jednotné. V současné době nelze ani říci, že by jedna teorie výhradně převládala nad ostatními. V zásadě se rozlišují dvě základní skupiny těchto teorií:

1. Co **člověka motivuje k práci** a jeho **vztah k pracovní činnosti** – autoři se zabývají problematikou lidských potřeb, jejich vzájemných vztahů a preferencí a určují, do jaké míry ovlivňují výkonnost a spokojenost v práci, hledají motivátory, jejichž síla je neomezená. Mezi nejvýznamnější patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace a Alderferova teorie potřeb.
2. **Proces pracovní motivace** – kladou důraz na teoretické vymezení pracovní spokojenosti, do popředí se dostávají kognitivní (poznávací, sdělné) proměnné a jejich vztah k ostatním proměnným. Do této skupiny patří zejména Vroomova teorie expektance, teorie spravedlnosti J.S. Adamse a Lockova teorie dosažení cíle. [10]

¹⁰ ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5. Osobnost a práce, s. 89-134, str. 108.

Vzhledem k tomu, že některé teorie motivace současně zasahují i do teorií pracovní spokojenosti, kterým je věnovaná samostatná kapitola, budu se v následujícím textu zabývat výhradně teoriemi pracovní motivace jako takové.

1.3.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jednou z nejběžněji používaných teorií pracovní motivace se stala Maslowova teorie potřeb. Základním východiskem této teorie je předpoklad, že člověka v životě stimulují (podněcují) potřeby. Současně tato teorie vychází ze systému pyramidového uspořádání.

Nejprve jsou uspokojeny základní fyziologické potřeby, potřeby nižší úrovně. Až poté má člověk zájem na uspokojování potřeb úrovní vyšších. Pokud dochází ke konfliktním situacím, ustupují vyšší potřeby potřebám níže postaveným. [6], [10]

Maslow rozděluje potřeby do pěti úrovní, v závorce jsou uvedeny potřeby, které člověka stimulují v pracovní činnosti:

1. potřeby **fyziologické** – umožňují biologické přežití, patří sem potřeba potravy, tekutin, spánku, sexu (peněžní ocenění – **mzda, plat**),
2. potřeby **bezpečí** – potřeba ochrany života před hrozbami, uchování fyzického i psychického bezpečí (**sociální a duchodové zajištění**, vytváření odborových organizací),
3. potřeby **sounáležitosti** a lásky – zaměřují se na mezilidské vztahy, potřeby milovat a být milován, přijímán určitou skupinou (**přijetí pracovní skupinou** ve formálních a současně neformálních vztazích),
4. potřeby **uznání** a úcty – ocenění druhými lidmi, potřeby respektu a uznání (**pochvaly, tituly, povýšení**, vyznamenání),
5. potřeby **seberealizace** a osobního rozvoje – nalezení smyslu života, sebeuplatnění, snaha dosáhnout hlubšího poznání (vlastní pocit z **pracovní seberealizace**).

1.3.2.2 Alderferova teorie, teorie spravedlnosti, teorie exspektance a McGregorova teorie

Clayton **Alderfer** ve svém pojetí pracovní motivace neuznává hierarchické rozdělení potřeb do systému pyramidy. Vychází z předpokladu, že i když nejsou uspokojeny základní lidské fyziologické potřeby, může člověk toužit po dosahování potřeby vyšší úrovně. Člověk může být současně ovlivňován různými potřebami a uspokojení některé z nich nemusí bezpodmínečně vyvolávat touhu po uspokojení potřeby další. **Existenční** potřeby jsou dány

konkrétně, zatímco potřeby **ostatní** jsou abstraktní. Alderfer rozdělil potřeby do tří základních skupin:

1. potřeby **existenční** – patří sem základní fyziologické potřeby a potřeby ochrany a bezpečí (mzda, plat, sociální a zdravotní jistoty),
2. potřeby **vztahové** – komunikace a interakce s jinými pracovníky, potřeby emoční, podpory, (úcta a uznání v pracovním kolektivu),
3. potřeby **růstové** – možnosti osobního i pracovního vzestupu, růstu, rozvoje. [10]

Adamsova teorie spravedlnosti rozlišuje pracovní spravedlnost, která vede k motivovanosti pracovníků a jejich aktivitě, a pracovní nespravedlnost, která má výrazně demotivující účinky. Teorie je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Každý pracovník má sklony k porovnávání své osoby se svými kolegy, může se jednat o srovnání vstupů nebo výstupů.

Mezi **vstupy** řadíme především schopnosti, dovednosti, zkušenosti, charakterové vlastnosti, znalosti, praxi. **Výstupem**, který je porovnáván častěji, je zejména plat, mzda, osobní ohodnocení a prémie, osobní růst, pochvaly a významná ocenění, kariérní růst, druh vykonávané práce.

Teorii můžeme vyjádřit jednoduchým vztahem dvou poměrů, které ukazuje následující rovnice:

$$\frac{\text{Vlastní výsledek}}{\text{Vlastní úsilí}} \geq \frac{\text{Výsledek druhých}}{\text{Úsilí druhých}}$$

Obrázek č. 1 - Adamsova teorie spravedlnosti (Zdroj: [10], str. 105)

Na základě tohoto porovnání může nabývat člověk dojem subjektivního nadhodnocení, podhodnocení nebo pracovní spravedlnosti.

Teorie valence a očekávání, označovaná také jako **Vroomova teorie expektance**, zpracovává teorii pracovní motivace matematicky. Základem teorie je následující vzorec:¹¹

$$\dot{U} = E \cdot (V_1 \cdot I_1 + V_2 \cdot I_2 + \dots + V_k \cdot I_k)$$

I = instrumentálnita; pravděpodobnost, s jakou pracovník očekává odměnu

E = expektance; pracovníkovo očekávání za výkon

V = valence; odměna za pracovní výkon

Ú = úsilí; předpokládané pracovníkovo snažení

Pracovníkova motivace je ovlivněna nejen jeho očekáváním dosažení žádoucího cíle, ale také přitažlivostí pracovní činnosti a výslednou hodnotou. Victor Vroom dospěl k závěru, že čím je daný cíl zajímavější a atraktivnější, tím intenzivnější bude úsilí k jeho dosažení. [6]

McGregorova teorie X a Y rozděluje pracovníky podle jejich chování v práci a přístupů k ní do dvou skupin, dvou typů.

Typickým představitelem typu X je průměrný člověk, který nerad pracuje a využije jakoukoliv příležitost, aby se práci vyhnul. K práci musí být nucen a neustále motivován, není ctižádnostivý a vyhovuje mu direktivní styl řízení bez větší míry odpovědnosti. Jeho výkon musí být podněcován vidinou odměny za dobře vykonaný úkol nebo trestu v případě špatně odvedené práce.

Teorie Y oproti tomu vychází ze skutečnosti, že člověk je tvor hledající nezávislost, seberealizaci, sebeuplatnění, je tvořivý sám o sobě, činorodý, je ztotožněný s organizací a ochotný přijímat svou odpovědnost.

Přiřazení pracovníků, resp. pracovních skupin, k jedné ze dvou kategorií je klíčové pro další postup řízení a motivace manažera. Zatímco typy X budou vyžadovat především kontrolu a autoritativní styl řízení, typy Y uvítají motivační a měkký styl řízení založený na vzájemné důvěře. [9]

Z výše uvedených teorií vyplývá, že motivace je pro člověka, resp. pro kvalitní výkon jeho práce a výkonnost jako takovou, velmi důležitá. Vedoucí pracovník by se měl umět vcítit do pracovní skupiny a pozitivně působit na její pracovní prostředí. Jestliže pracovník svou činností dosahuje stanovených žádoucích cílů a uspokojuje tak své potřeby, hovoříme o pracovní spokojenosti.

¹¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6, str. 142

1.4 Pracovní spokojenost

1.4.1 Definice pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je velmi důležitá jak pro samotného pracovníka, tak současně pro celou organizaci, a to vzhledem k tomu, že jsou stále zkoumány vzájemné interakce mezi spokojeností a pracovním výkonem. V názorech na její definování se v dnešní době stále psychologové liší. Tento jev se začal systematicky zkoumat od 30. let 20. století. [8]

Člověk během svého života prožívá různé subjektivní pocity, a to například radosti a smutku, úspěchu či naopak nenaplnění přání a stanovených cílů, spokojenosti nebo nespokojenosti se svým současným stavem. Tyto stavy a pocity vyjadřují, do jaké míry dosahuje člověk naplnění svých potřeb, cílů a očekávání. Spokojenost, resp. nespokojenost, se nevyhýbá ani oblasti pracovní. Pracovník vnímá svou činnost a podmínky, ve kterých pracuje a vytváří výsledky své práce, má možnost porovnání a vyhodnocení jednotlivých faktorů. Činnost pracovníka má vždy dvě vzájemně spjaté stránky, subjektivní a objektivní¹².

„Subjektivní stránku představuje spokojenost jakožto odraz práce a jejích podmínek procházející individuálním „filtrem“ norem, hodnotové orientace, aspirací a očekávání vztahujících se k vykonávané činnosti.“¹³

Theodor **Kollárik**¹⁴ poukazuje na to, že pracovní spokojenost jako jednu z psychologických kategorií můžeme rozlišovat v **širším a užším** slova smyslu:

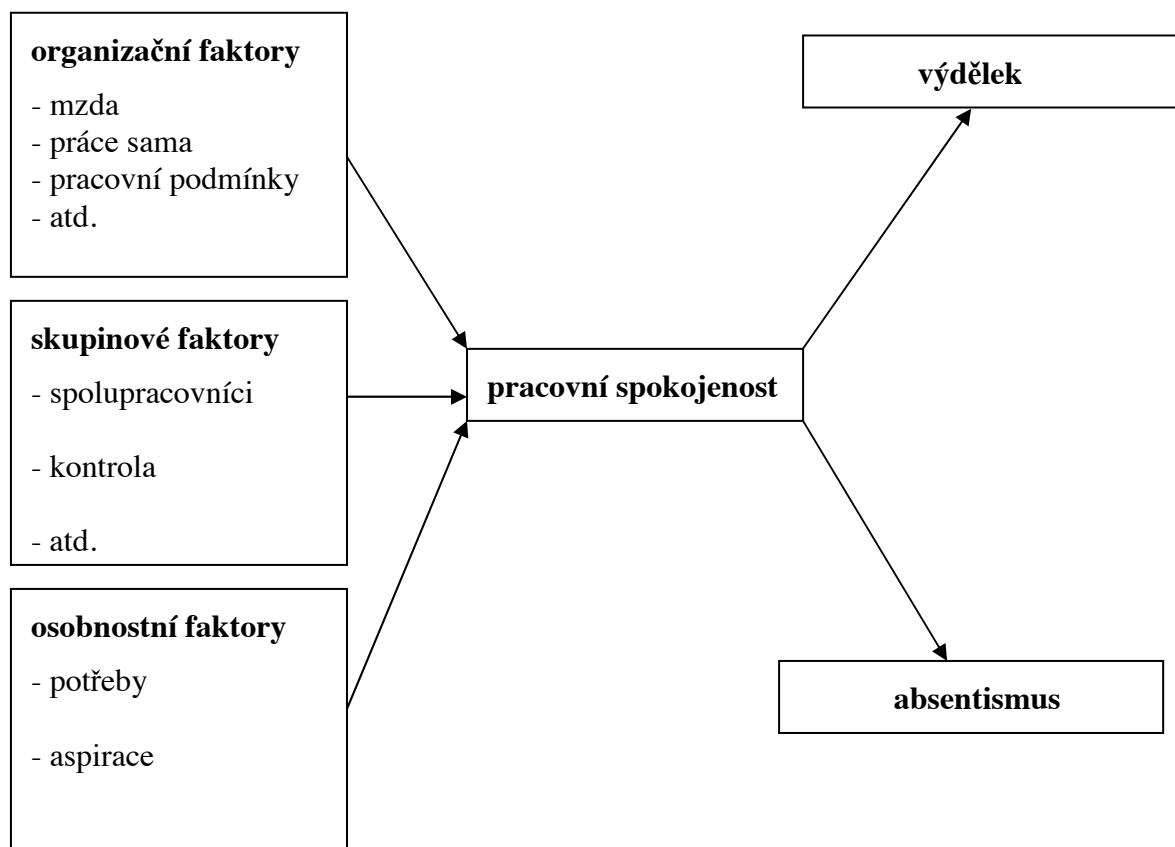
1. spokojenost **v práci** (širší význam) – pojetí, které zatím převažuje, zahrnuje rysy osobnosti pracovníka vzhledem k jeho práci, obsahuje bezprostřední (zejména fyzikální) i obecnější podmínky (fungování organizace),
2. spokojenost **s prací** (užší význam) – tato spokojenost souvisí především s výkonem konkrétní činnosti, pracovník si všímá náročnosti práce, nároků na plnění zadaných úkolů, významu a důležitosti práce a v nespolední řadě také odměny.

¹² Objektivní stránka je prezentována především pracovní výkonností a efektivitou.

¹³ ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5. Osobnost a práce, s. 89-134, str. 111

¹⁴ ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5. Osobnost a práce, s. 89-134, str. 111

E.A. **Locke** vychází ve svém modelu pracovní spokojenosti z předpokladu, že pracovní uspokojení je „*důsledkem určitých činitelů a současně příčinou absentismu, setrvávání nebo měnění (fluktuace) zaměstnání a výdělku.*“¹⁵ Kromě „job satisfaction“, tedy pracovní spokojenosti, rozlišuje také „job involvement“, být prací zaujat, pohlcen (absorbován). Kauzální vztahy k pracovní spokojenosti vyjadřuje následující obrázek: [8]



Obrázek č. 2 - Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti (Zdroj: [8], str. 112)

Pracovní spokojenost lze podle **Drentha** a kolektivu rozdělit do tří základních vztahových úrovní:

1. jako **důsledek postupových kroků** v chování - pracovník vztahuje výsledek své činnosti vzhledem ke svým potřebám a cílům,
2. jako **regulační systém** psychické rovnováhy – nespokojenost s dosaženým výsledkem může vést pracovníka k hledání možností svého dalšího zdokonalování,

¹⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.,str. 112.

3. jako **podnět k chování**, které bude následovat – pracovní spokojenost může vést ke ztotožnění se pracovníka s organizací, přetrvávající nespokojenost může však zapříčinit odchod zaměstnance nebo vést k jeho rizikovému chování. [10]

1.4.2 Charakteristika a znaky pracovní spokojenosti

Mezi základní znaky pracovní spokojenosti patří její stálost a intenzita. Spokojenost se může v průběhu určitého časového úseku měnit, vlivem jak osobnosti a vlastností každého pracovníka, tak objektivními vlastnostmi podnětů (organizace práce, obsah a její charakter, fyzikální prostředí, atd.), které na něho působí. Stálost tedy odráží vývoj této spokojenosti, ovlivněné výše zmíněnými proměnnými. Může vykazovat relativní stabilitu nebo být naopak značně nestálá, kolísavá. Intenzita na druhé straně vyjadřuje míru prožitku, může nabývat hodnot od extrémní spokojenosti po krajní nespokojenost. [10]

Na pracovní spokojenost může být nazíráno z mnoha pohledů. D. Gebert a L. von Rosentiel definují následující:

1. spokojenost orientovaná na potřeby (motivačně) a pobídky (situačně),
2. celková a dílčí pracovní spokojenost,
3. pracovní spokojenost jako časově stabilní nebo přechodný stav,
4. orientace spokojenosti na budoucnost nebo minulost. [8]

Globální a dílčí pracovní spokojenost jsou vzájemně propojené. Zatímco celková pracovní spokojenost je odrazem míry obecného vztahu k vykonávané práci (pracovní činnosti). Jednotlivá pracovní spokojenost se vztahuje k dílčím pracovním situacím a faktorům, např. kvalitě pracovního prostředí, fyzikálním podmínkám, úrovni organizace práce, formálním i neformálním vztahům na pracovišti. Souhrn dílčích pracovních spokojeností, resp. nespokojeností ovlivňuje celkovou spokojenost (nespokojenost) a opačně.

Spokojenost pracovníka se nemusí vždy zkoumat pouze k určitému časovému okamžiku, tedy jako aktuální vztah, ale pracovník může být pozorován i v delším časovém intervalu. Z těchto údajů lze odvodit nejen postupný vývoj celkové pracovní spokojenosti, ale také kolísavost a změny jednotlivých dílčích pracovních spokojeností.

Svůj subjektivní pocit pracovní spokojenosti, nespokojenosti, spojuje pracovník především s možností seberealizace a sebeuplatnění, radostí z práce na jedné straně a na straně druhé s uspokojením ze současného stavu a jistou mírou pasivity. Ve většině organizací neprovádí pracovník svou činnost zcela odděleně, je součástí pracovních týmů, spolupracuje s jinými zaměstnanci podniku. Z tohoto pohledu považujeme pracovní spokojenost za psychologický obsah vztahující se k jedinci a jako sociální jev.

Zatímco jedinec jako takový uspokojuje prostřednictvím pracovní činnosti své potřeby a cíle, utváří se v rámci organizace a v neposlední řadě se pracovní spokojenost odráží také v jeho psychice. V rámci organizace je spokojenost chápána jako odraz vztahů zaměstnanců k ekonomickým, organizačním, fyzikálním nebo zdravotním hlediskům. [9], [10]

1.4.3 Teorie pracovní spokojenosti

Přístupů k teoriím pracovní spokojenosti je celá řada, převládá v nich však často pojmová i koncepční nejednotnost. Někteří autoři připouští stavy krajní spokojenosti až krajní nespokojenosti, jiní vztahují pracovní spokojenost do poměru s dalšími skupinami působících faktorů. V širším pojetí můžeme tedy tyto názory a pohledy rozdělit do skupin jednofaktorových a dvoufaktorových teorií. [10]

1.4.3.1 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti

Autoři těchto teorií, zejména Maslow, Vroom, Stodgill, přistupují k pracovní spokojenosti jako k jednodimenzionálnímu jevu. Na jedné straně připouští absolutní spokojenost a na straně druhé úplnou nespokojenost, jak ukazuje následující obrázek.

spokojenost ————— nespokojenost

Obrázek č. 3 - Míra spokojenosti / nespokojenosti jednofaktorové teorie (Zdroj: [10], str. 114)

Absolutní spokojenost tedy znamená neexistenci nespokojenosti a opačně. Čím se snižuje hodnota jedné veličiny, tím se zvyšuje hodnota druhé. Bude-li se například zvyšovat postupně pracovníkova nespokojenost v práci, bude tím i přímo úměrně klesat jeho spokojenost. Jednofaktorové teorie předpokládají vzájemnou interakci mezi spokojeností a vlivy, které na ní působí (např. podmínky práce). [5]

Vroomova a Maslowova teorie je zahrnuta a vysvětlena ve výše uvedených teoriích motivačních.

Stogdill ve své teorii odmítá považovat spokojenost za zdroj pracovního výkonu, vztah těchto dvou veličin označuje za nejednoznačný a nazírá na zaměstnance v souvislostech fungování celé organizace. Za významné faktory spokojenosti považuje morálku a výkon v rámci celé pracovní skupiny. Tyto faktory však ovlivní pracovníkovu spokojenost pouze za předpokladu, že způsoby, které vedoucí pracovník použije k jejich dosažení, budou v souladu se zvýšením pracovníkovy očekávání. [5]

1.4.3.2 Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti

Mezi autory, kteří se zabývají pracovní spokojeností z dvojdimenzionálního pohledu, patří Herzberg, Mausner a Snyderman. Tito autoři vycházejí z předpokladu, že je pracovní spokojenost ovlivňována dvěma různými skupinami faktorů. Jedny z nich se vyjadřují jako vnitřní proměnné, souvisí s obsahem práce a označují se jako motivační faktory. Druhou skupinu tvoří vnější proměnné, související s podmínkami práce a nazývající se hygienické faktory. [10]

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti vychází z metody „kritických událostí“. „Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeby; potřeba vyhnout se bolesti a potřeba psychického růstu.“¹⁶

Herzberg se svou teorií snaží poukázat na rozdíl mezi spokojeností s prací a spokojeností v práci. Motivační faktory, tzv. satisfaktory, působí na pracovníkovu spokojenost a „ne spokojenost“. Příklady motivátorů jsou znázorněny v následující tabulce:

Motivátory	
Pozitivní účinek → spokojenost	Negativní účinek → ne spokojenost
Úspěšný výkon	Neúspěšný výkon
Vyslovené uznání	Nedostatek uznání
Zajímavá práce	Nudná práce
Odpovědnost	Žádná odpovědnost
Možnost postupu	Překážky v postupu
Možnost sebereflexe	Nedostatek možností seberealizace

Tabulka č. 1 - Motivátory dvoufaktorové teorie (Zdroj: [8], str. 118)

Z uvedené tabulky vyplývá, že pokud mají faktory pozitivní účinek, ovlivňují pracovníkovu spokojenost. V případě, že je jejich účinek negativní, nezpůsobují přímo pracovníkovu nespokojenost, ale současně mu nedovolují pociťovat ani spokojenost.

¹⁶ PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9, str. 176

Druhou skupinu tvoří tzv. dissatisfactory, někteří autoři je označují také jako frustrátory. Pohybují se v dimenzi pracovní nespokojenost – pracovní ne nespokojenost. Konkrétní příklady uvádí opět následující tabulka:

Frustrátory	
Pozitivní účinek → ne nespokojenost	Negativní účinek → nespokojenost
Špatný plat	Dobré pracovní podmínky
Dobry plat	Nejistota pracovního místa
Jistota pracovního místa	Špatné pracovní podmínky
Vysoký status	Nízký status
Dobrá podniková a personální politika	Špatná podniková a personální politika

Tabulka č. 2 - Frustrátory dvoufaktorové teorie (Zdroj: [8], str. 118)

Pozitivní účinek frustrátorů spočívá v tom, že nevyvolávají pracovníkovu nespokojenost, ale ani spokojenost. Jejich vliv na motivaci pracovního jednání je minimální. Na druhé straně, pokud mají tyto hygienické faktory negativní účinek, např. špatné pracovní podmínky, vyvolávají v pracovníkovi pocit silné nespokojenosti a velmi negativně ovlivňují i motivaci. Autor této teorie dochází k závěru, že spokojenost s obsahem práce (s prací) je relativně nezávislá s podmínkami práce (spokojeností v práci). [9]

1.4.4 Pracovní chování

Pracovní spokojenost do značné míry ovlivňuje chování pracovníka na pracovišti. Nicméně vzájemné interakce různých proměnných a pracovní spokojenosti jsou podle posledních výzkumů značně proměnlivé. Nelze tedy jednoznačně říci, že spokojenost v práci a s prací bezpodmínečně znamená identifikaci pracovníka s obsahem práce, zaručuje vysokou produktivitu, omezuje nepřítomnost na pracovišti nebo snižuje sklony k fluktuaci.

Některé teorie se pokoušely poukázat na určitý vliv pracovní spokojenosti a pracovního výkonu, resp. na jejich vzájemný vztah, nemusí tomu však tak být bezpodmínečně za každých podmínek. Výzkumy ukázaly, že ne všichni pracovníci jsou ochotni vynakládat vysoké pracovní úsilí a nasazení, mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem tedy není žádná silná spojitost. Podobný je i vztah spokojenosti k dalším specifickým důsledkům organizace práce.

V práci tak může být za určitých okolností spokojen i „lenoch“. V krajních případech nepodávají někteří spokojení zaměstnanci optimální výkony a nebo naopak nespokojení pracovníci se drží své práce a nenacházejí důvod zaměstnání opustit. [3], [8]

Ve většině obvyklých případů však nejsilněji v současné době dochází ke vzájemné interakci pracovní spokojenosti a přítomnosti, resp. nepřítomnosti pracovníka v organizaci.

Je-li pracovník spokojen, má první předpoklad pro to, zůstat v organizaci. Nemá tedy důvody k neopodstatněné a neodůvodněné nepřítomnosti na pracovišti. Spokojenost a tím i tedy vyšší přítomnost na pracovišti tak přispívá k lepší identifikaci pracovníka s prací a podnikem, umožňuje mu přizpůsobit se organizaci práce, pracovním podmínkám, apod. a současně zvyšuje jeho zájem o práci. Na druhé straně nespokojenost je vyústěním ztráty zájmu o pracovní činnost, pokud se kumuluje v delším časovém úseku, končí odchodem z organizace a přispívá k fluktuaci, tedy opakované změně pracoviště. [10]

Spokojený, motivovaný a aktivní pracovník působí ve většině případů velmi pozitivně na produktivitu práce organizace a pomáhá utvářet její zdravý odraz.

Být spokojený v práci a se svou prací je však neméně důležité i pro samotného pracovníka, protože pracovní spokojenost přispívá k celkové životní spokojenosti a psychické pohodě člověka.

1.4.5 Determinanty pracovní spokojenosti

Spokojenost každého pracovníka je tak determinována značným počtem faktorů, jejichž jednoznačné pořadí nelze přesně stanovit, je vysoce proměnlivé a závisí na působení dalších okolností. Mezi nejvýznamnější patří:

1. specifická **povaha práce** v různých oblastech společenské praxe (odlišnosti ve zdravotnictví, zemědělství, hutnictví, umělecké činnosti),
2. zvláštnosti a **odlišnosti** jednotlivých **profesí** a prostředí, ve kterých jsou vykonávány (např. činnost praktických lékařů a vojenských lékařů v zahraničních misích),
3. **individuální nároky** a osobní preference pracovníků (např. někteří zaměstnanci upřednostňují dobré pracovní podmínky před platovým ohodnocením).

Determinanty pracovní spokojenosti můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

1. **vnější faktory** – jsou na pracovníkovi nezávislé,
2. **osobnostní faktory** – vycházejí z osobnosti a vlastností každého pracovníka.

1.4.5.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti

Mezi vnější faktory pracovní spokojenosti řadíme¹⁷:

1. obsah a charakter práce,
2. mzdové ohodnocení,
3. pracovní perspektivy,
4. způsob vedení pracovních skupin,
5. spolupracovníky – mezilidské vztahy a sociální klima,
6. organizaci práce,
7. fyzikální (fyzické) podmínky práce,
8. úroveň péče o zaměstnance.

Obsahu a vlastní povaze vykonávané práce je vzhledem k vlivu na pracovní spokojenost přisuzován značný význam. Jejich vztah je nicméně velmi komplikovaný. Je to dáno především zvláštnostmi a specifiky v rámci jednotlivých profesí (např. povolání chemika ve výrobním procesu nebo ve výzkumu), rozmanitostí pracovních podmínek, ale i subjektivním hodnocením a přístupem pracovníka k profesi, identifikací se společností nebo uznáním a prestiží konkrétních povolání. Obsah a charakter práce vyvolávají tzv. spokojenost s prací. Ta je však ovlivněna následujícími okolnostmi¹⁸:

1. povolání, které vyžaduje vyšší vzdělání a kvalifikaci umožňuje vykonávat zajímavější a rozmanitější práci s možností seberealizace a má jistě značnou společenskou prestiž,
2. vedoucí pozice umožňuje čerpání určitých výhod – větší informovanost, samostatnost, větší podíl na rozhodování a v neposlední řadě také více pravomocí,
3. stejné pracovní zařazení, ale na organizačně vyšším pracovišti.

Ne každá práce má však tu moc ovlivňovat v tomto smyslu pracovníkovu spokojenost, jedná se především o práci tvůrčí, rozmanitou, pro člověka zajímavou a podnětnou a umožňující mu zvýšit svůj společenský statut. Podstatně méně budou asi s obsahem a náplní své práce spokojeni pracovníci, jejichž činnost vykazuje určitou monotónnost, probíhá v málo atraktivních, těžkých, nebezpečných či špinavých podmínkách (např. práce horníků v dolech). Tito pracovníci zaměřují svůj pohled na uspokojení ostatních faktorů, nejčastěji v oblasti finančního ohodnocení. [9]

¹⁷ PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9, str. 183.

¹⁸ ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. Osobnost a práce, s. 89-134. ISBN 80-246-0448-5, str. 116.

Mzdové ohodnocení je druhým výrazným faktorem, který se podílí na pracovní spokojenosti. Mzda a plat, jak již bylo např. uvedeno v Herzbergově dvoufaktorové teorii, se pohybují v dimenzi pracovní nespokojenost – ne nespokojenost. Nepříznivé finanční ohodnocení tedy vyvolává v pracovníkovi pocit neuspokojení. Příznivá odměna za vykonanou práci, nejen mzda, ale i např. prémie, osobní ohodnocení, příplatky, má na pracovníka značný motivační vliv, zejména u pracovníků nižších profesí – dělníci, horníci, a může být pro zaměstnance za určitých podmínek dokonce i prioritní veličinou. Nicméně je nutné na druhou stranu zdůraznit fakt, že tento účinek je nesmírně krátkodobý a proměnlivý. Pracovník se velmi rychle ztotožní s výší svého výdělku a brzy ji začne považovat za standardní a úměrnou svému pracovnímu zařazení.

Ovlivňovat pracovníkovu spokojenost/nespokojenost může však plat i v jiných souvislostech, např. pokud zaměstnanec srovnává svoje platové ohodnocení s kolegy, kteří jsou zařazení ve stejných pracovních kategoriích, nebo pokud považuje finanční odměnu jako prostředek, kterým jeho nadřízený dává najevo svoji spokojenost s odvedeným výkonem. [10]

Pro většinu pracovníků je atraktivní zejména to povolání, které je současně i **perspektivní**. V dnešní době mají zaměstnanci větší možnosti pro uplatnění, současně však ztratili i některé jistoty, např. mezi větší rizika v současné době patří stabilita pracovního místa. Možnost kariérního růstu v podobě povýšení nebo pracovního postupu má na spokojenost každého pracovníka různorodý vliv, je však značně motivační. Záleží vždy na způsobu a principu povýšení (např. povýšení pro zásluhy, na základě dobrého výkonu). Současné výzkumy ukázaly, že většina pracovníků na řídicích pozicích upřednostnila zvýšení společenského statutu před finančním ohodnocením.

Způsob vedení lidí je dalším faktorem, který je úzce spjat s pracovní spokojeností, závisí nejen na stylu řízení vedoucích pracovníků, ale současně je spojen i s vlastní osobností manažera. Ten svou činností velmi výrazně působí na sociální klima na pracovišti a ovlivňuje tak nejen vztahy, ale i celkovou „pohodu“. Jak výzkumy ukázaly, manažer může využívat při řízení dva způsoby, které mají na pracovní spokojenost pozitivní účinky¹⁹:

1. **zaměření** manažera **na své podřízené** – zájem o jejich práci, akceptování jejich názorů a připomínek, komunikace na úrovni neformálních vztahů, ochota naslouchat,

¹⁹ ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. Osobnost a práce, s. 89-134. ISBN 80-246-0448-5, str. 116.

2. **participativní styl** řízení – pracovníci mají vyšší podíl na vlastní činnosti, získávají příležitost podílet se na některých rozhodnutích, pociťují tak větší možnost vyjadřovat se k záměrům a cílům organizace.

Spokojenost nejen jednotlivých pracovníků, ale také celých pracovních skupin může naopak manažer snížit svým autokratickým stylem řízení, váháním při rozhodování, neochotou spolupracovat, komunikovat se svými podřízenými, nespravedlivým odměňováním a jednáním.

Manažeři při výkonu své vedoucí činnosti často neřídí jednotlivé pracovníky odděleně, zaměstnanci se mohou v organizacích formovat do pracovních týmů, v rámci nichž dochází k dělbě práce, kooperaci a specializaci (tzv. společenské formy práce), pracovníci plní svěřené úkoly, zastávají určité pozice a získávají nové role. V těchto pracovních skupinách se utváří různorodé a bohaté **sociální klima včetně mezilidských vztahů**. Sociální klima můžeme definovat jako „*charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, jejich celkové ladění.*“²⁰ [9]

Pracovníci uspokojují prostřednictvím sociálních vztahů celou řadu svých potřeb, mezi ně patří např. potřeba sociálního kontaktu, pochopení, přijímání a podávání pomoci, potřeba náležitosti k určité skupině, apod. V rámci organizace se tak utvářejí sítě formálních a neformálních vztahů. Formální vztahy se formují na základě podnikových norem, pracovních a organizačních řádů, neformální pak prostřednictvím subjektivních pocitů sympatie a antipatie ke spolupracovníkům.

Význam sociálních vztahů by se neměl podceňovat, protože nespokojenost způsobená tímto faktorem je velmi těžce nahraditelná uspokojením jiných faktorů. [10]

Organizace práce přispívá většinou k pracovní nespokojenosti, protože je od pracovníků oddělená a zaměstnanci nemají možnost ji svou iniciativou měnit.

Mezi **fyzické** (fyzikální) **podmínky** patří zejména hluk, osvětlení, barevné provedení pracoviště, vibrace a mikroklima (teplota a vlhkost vzduchu, prašnost, proudění vzduchu). Tyto faktory ovlivňují pracovní spokojenost negativně především v případech, kdy jsou vzhledem k povaze výkonu pro pracovníka nepříjemné a mohou být i škodlivé. [9]

²⁰ PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9, str. 190

Posledním, již výše uvedeným, faktorem je celková **úroveň péče** podniku o své **zaměstnance**. Podnik poskytuje zaměstnancům určitá zvýhodnění, která mohou zvyšovat jejich spokojenost.

Jedná se zejména o možnosti závodního stravování, poskytování stravenek, příspěvky na kulturní, společenské a sportovní akce, přispívání na penzijní připojištění apod. Úroveň péče o zaměstnance můžeme označit za „*citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení.*“²¹

Krajní spokojenost i nespokojenost působí v této oblasti na zaměstnance spíše škodlivě, za optimální není považován ani neutrální vztah, ale spíš tzv. „zdravá nespokojenost“. Průzkumy z roku 2005 ukazují, že asi polovina pracovníků je v tomto ohledu v práci spokojena.

1.4.5.2 Osobnostní faktory pracovní spokojenosti

Druhou skupinu faktorů, tedy osobnostní hlediska, tvoří zejména:

1. věk,
2. pohlaví,
3. vzdělání,
4. rodinný stav,
5. pracovní zkušenost,
6. profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností.

Některé teorie docházejí k závěru, že 10 – 30% spokojenosti je dáno genetickými faktory, zbývajících 90%, resp. 70% je poté ovlivněno vnějšími faktory. Arvey, Carter a Bruekley ve své práci z roku 1991 uvádějí, že „*je menší rozdíl v pracovní spokojenosti mezi geneticky totožnými lidmi, kteří mají různá zaměstnání, nežli mezi geneticky odlišnými lidmi, jež mají stejné zaměstnání.*“²²

²¹ PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9, str. 185

²² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6, str. 147-148

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Cíl výzkumu

Cílem praktické části bakalářské práce je především zjistit celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců (prodavaček / prodavačů) velké obchodní společnosti, jejímž hlavním předmětem činnosti je prodej obuvi, v závislosti na faktorech jako jsou například výběr práce, pracovní prostředí, formální i neformální vztahy na pracovišti, finanční ohodnocení apod.

2.2 Výzkumná metoda

Jako výzkumná metoda byl zvolen dotazník, při jehož vlastní konstrukci jsem vycházela z teoretické části bakalářské práce a poznatků získaných studiem odborné literatury.

Dotazník se skládá z celkem 13 otázek, přičemž 11 otázek je uzavřených, 2 otázky jsou otevřené. Uzavřené otázky tvoří 2 otázky, kdy respondent uvádí pořadí jednotlivých nabízených variant, zbylých 9 otázek je výběrových polytématických – dotazovaný vybírá pouze jedinou odpověď z nabízených.

V závěru dotazníku jsou 2 identifikační otázky, určující pohlaví a věk respondenta.

2.3 Získávání a vyhodnocování dat

Pro účely výzkumu bylo celkem vytvořeno 60 dotazníků. Dotazníky byly po ústní dohodě osobně předloženy zaměstnancům. Pracovníci byli individuálně seznámeni a informováni o způsobu vyplnění předkládaných dotazníků a ubezpečeni o dobrovolné účasti na výzkumu i naprosté anonymitě odpovědí.

Po předání vyplněných dotazníků byla provedena nejprve formální kontrola správnosti, neúplné dotazníky byly vyřazeny, zbylé očíslovány a seřazeny.

Všechny otázky byly analyzovány základními statistickými metodami, a to vyjádřením absolutních a relativních četností odpovědí prvků zkoumaného souboru.

Pro větší přehlednost byly tabulky doplněny o grafy.

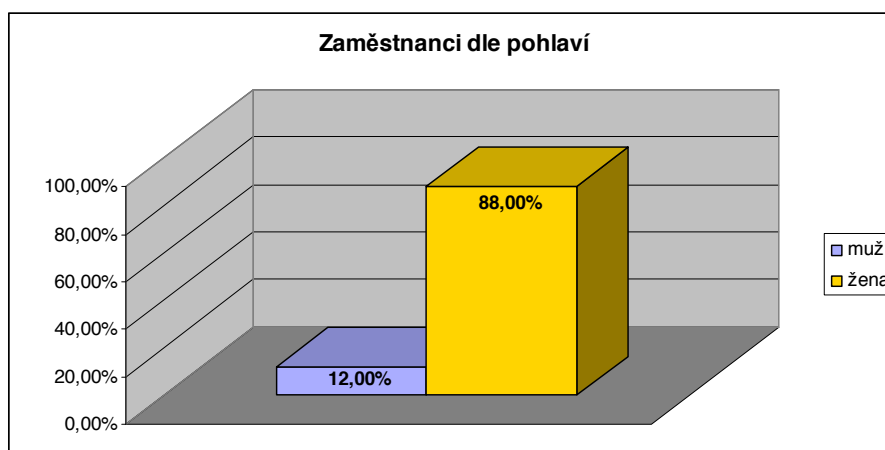
2.4 Výzkumný soubor

Pro účely našeho malého výzkumu byly sledovány pouze rozdíly v pohlaví a věk respondentů.

V tabulce č. 3 a následujícím grafu č. 1 jsou přehledně zaznamenány absolutní i relativní četnosti. Ve výzkumném souboru je 6 mužů, kteří tvoří 12% respondentů. Zbýlých 44 žen představuje 88%.

Pohlaví zaměstnance	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
muž	6	12,00%
žena	44	88,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 3- Zaměstnanci dle pohlaví



Graf č. 1 - Zaměstnanci dle pohlaví

Průměrný věk mužů je 24 let, průměrný věk žen je vyšší, a to 30 let. V tabulce č. 4 je uveden i medián, tedy prostřední hodnota zkoumaného souboru.

Věk	Průměrný věk	Medián
muži	24,33	25,0
ženy	30,09	26,5

Tabulka č. 4- Věk zaměstnanců

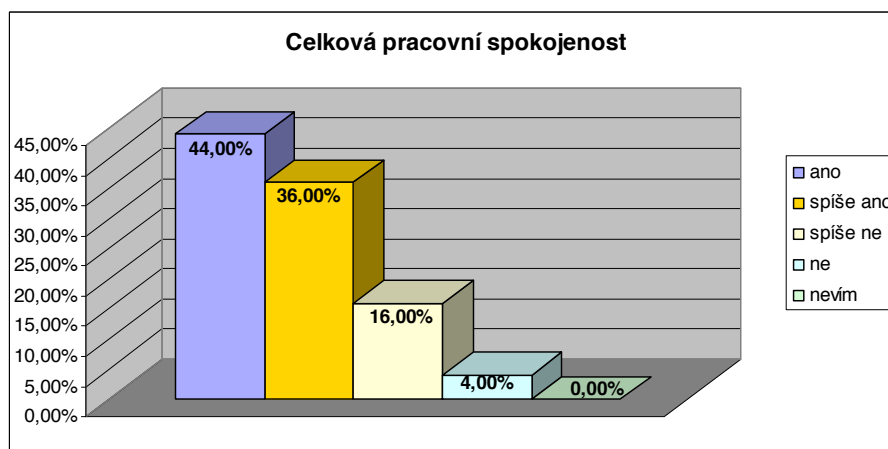
2.5 Vyhodnocení a interpretace výsledků

2.5.1 Celková pracovní spokojenost

Jak názorně uvádějí tabulka č. 3 a graf č.1, 80% zaměstnanců vyslovilo spokojenost se svým stávajícím zaměstnáním (44% je spokojeno, 36% spíše spokojeno). Lze předpokládat, že jsou spokojeni v práci i se svou prací. Naopak 16% dotázaných je spíše nespokojeno, silnou nespokojenost v práci pociťují pouhá 4%.

Otázka č.1	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
ano	22	44,00%
spíše ano	18	36,00%
spíše ne	8	16,00%
ne	2	4,00%
nevím	0	0,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 5 - Celková pracovní spokojenost



Graf č. 2 - Celková pracovní spokojenost

Hodnocení, ať už celkové nebo i dílčí pracovní spokojenosti zaměstnance, je vždy do jisté míry ovlivněno subjektivní složkou. V současné ekonomické situaci, kdy prudce narůstá nezaměstnanost v jednotlivých regionech, lze předpokládat, že jsou v této době pracovníci více spokojeni se svou prací, která jim zajišťuje příjmy do domácnosti a další jistoty.

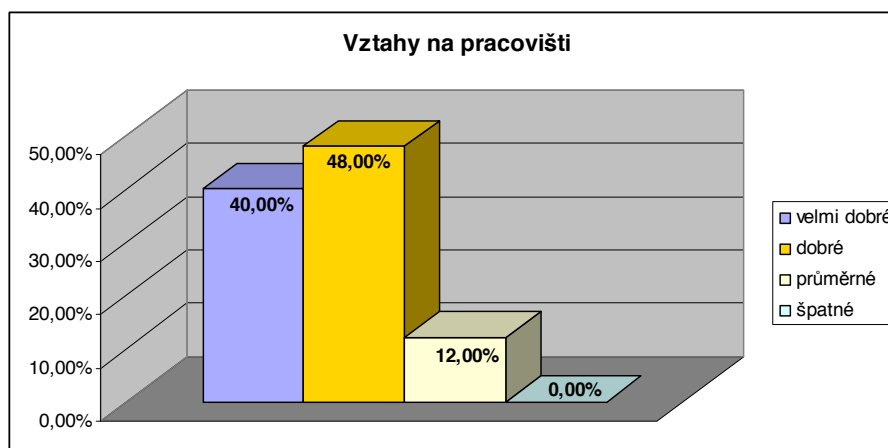
2.5.2 Vztahy na pracovišti

Stejně jako pro pracovníky samotné, tak ostatně i pro celou organizaci, jsou velmi důležité vztahy na pracovišti. Ať už vztahy formální, vyplývající z organizační struktury podniku, tak zejména ty neformální – tedy vztahy, které se formují mezi zaměstnanci na základě podobných vlastností, zájmů, sympatií.

Z průzkumu vyplývá, že 48% respondentů hodnotí vztahy na pracovišti jako dobré, dokonce 48% dotázaných považuje své vztahy ke kolegům a vedoucím za velmi dobré. Zbylých 12% není se vztahy na pracovišti nespokojeno, ale považuje je za průměrné. Žádný z pracovníků neoznačil celkovou atmosféru na pracovišti za špatnou (tabulka č. 4, č. graf 2).

Otázka č.2	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
velmi dobré	20	40,00%
dobré	24	48,00%
průměrné	6	12,00%
špatné	0	0,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 6 - Vztahy na pracovišti



Graf č. 3 - Vztahy na pracovišti

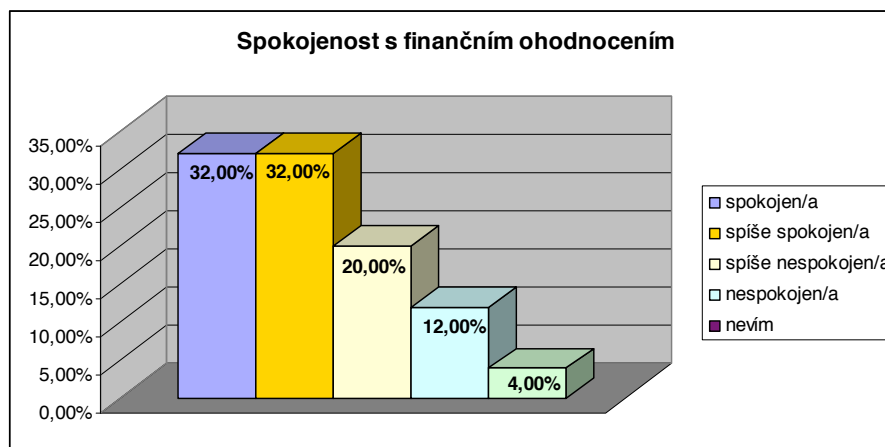
2.5.3 Spokojenost s finančním ohodnocením

Finanční ohodnocení (odměna) nemusí být u všech zaměstnanců vždy na prvním místě v hodnocení pracovní spokojenosti, v mnohých případech tomu ani tak není. Přesto nesmí být opomíjeno, protože je jedním z mnoha důležitých faktorů pracovní spokojenosti.

Převážná většina dotázaných (64%) je se svými platovými podmínkami spokojena. 32% je spokojeno a spíše spokojeno. 12% pracovníků by uvítalo lepší mzdu za vykonanou práci a 4% nedokázala svou současnou situaci vyhodnotit (tabulka č. 5, graf č. 3).

Otázka č.3	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
spokojen/a	16	32,00%
spíše spokojen/a	16	32,00%
spíše nespokojen/a	10	20,00%
nespokojen/a	6	12,00%
nevím	2	4,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 7 - Spokojenost s finančním ohodnocením



Graf č. 4 - Spokojenost s finančním ohodnocením

2.5.4 Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání

Položka č. 4 se zabývá faktory, které nejvíce ovlivňují pracovníkovu spokojenost. Respondentům bylo nabídnuto šest možností, které měli seřadit podle důležitosti, ve schématu 1= nejdůležitější, 6= nejméně důležité. Jednotlivá pořadí byla přepočítána podle získaných bodů. Pokud zaměstnanec přiřadil danou položku na 1. místo, získala automaticky nejvyšší počet bodů, tedy 6. Stejně bylo postupováno i u dalších pořadí.

Byly spočítány absolutní počty bodů, které byly převedeny do procentuálního vyjádření a nakonec bylo stanoveno výsledné pořadí.

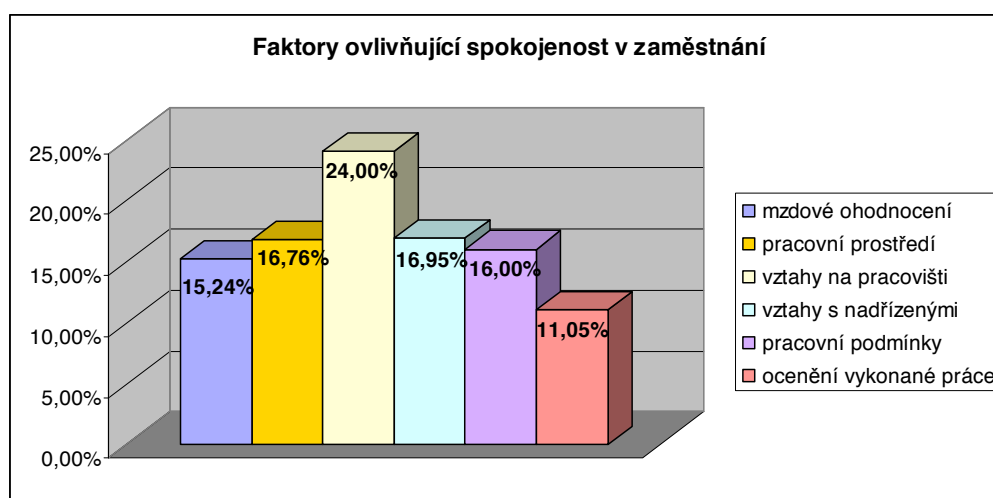
Jak dokládá tabulka č. 6, společně s grafem č. 4, nejvíce, ze 24%, jsou zaměstnanci ovlivněni vztahy na pracovišti (vztahy se svými kolegy a kolegyněmi). Lze předpokládat, že i díky tomu uvádějí pracovníci společnosti, že jsou ve své práci celkově spokojeni.

Hned po kolegiálních vztazích, následují vztahy k nařízeným, vedoucím. Ovlivňují pracovníkovu spokojenost, stejně jako faktory pracovního prostředí, téměř ze 17%. Na 4. pozici se umístily pracovní podmínky s 16%.

V této otázce dali zaměstnanci najevo, že upřednostňují ve své práci jiné hodnoty, než je pouze finanční ohodnocení, jelikož získalo pouze 15,26%. Nejméně jsou pak pracovníci ovlivňováni tím, zda je zaměstnavatel dokáže nějakým způsobem (jiným než finančním) ocenit za vykonanou práci.

Otázka č.4	Absolutní počet bodů	Relativní četnosti bodů	Výsledné pořadí
mzdové ohodnocení	160	15,24%	5.
pracovní prostředí	176	16,76%	3.
vztahy na pracovišti	252	24,00%	1.
vztahy s nadřízenými	178	16,95%	2.
pracovní podmínky	168	16,00%	4.
ocenění vykonané práce	116	11,05%	6.
Celkem	1050	100,00%	

Tabulka č. 8 - Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání



Graf č. 5 - Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání

2.5.5 Náročnost práce z pohledu zaměstnance

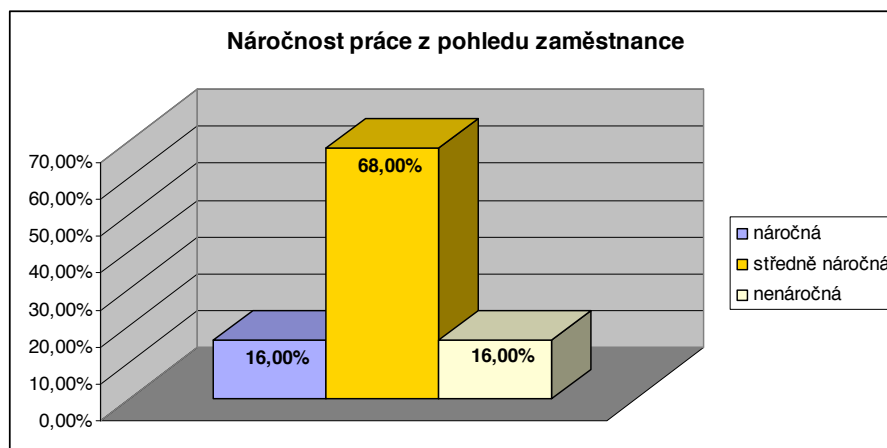
Zaměstnanci zkoumané společnosti pracují především jako prodavačky / prodavači obuvi. Měli možnost vyjádřit se k náročnosti své profese.

68 % považuje svoji práci za fyzicky a psychicky středně náročnou, 16% se domnívá, že je jejich práce náročná a stejně tak 16% označuje vykonávanou profesi za nenáročnou.

Otázka č.5	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
náročná	8	16,00%
středně náročná	34	68,00%
nenáročná	8	16,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 9 - Náročnost práce z pohledu zaměstnance

Tabulka náročnosti práce z pohledu zaměstnance je doplněna následujícím grafem.



Graf č. 6 - Náročnost práce z pohledu zaměstnance

2.5.6 Možnosti dalšího vzdělávání

V současné době se stále více hovoří o nutnosti dalšího vzdělávání, i vzhledem k rostoucí nezaměstnanosti je nezbytné neustále zvyšovat svou kvalifikaci a získávat potřebné praktické zkušenosti.

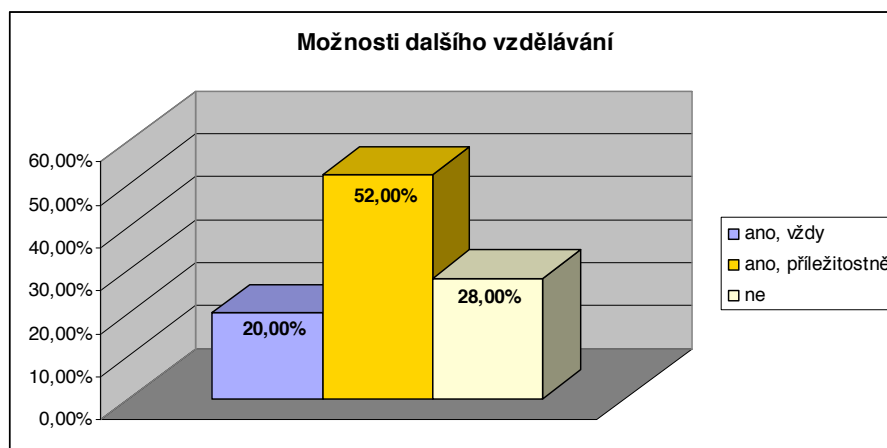
V otázce č. 7 vyjádřili zaměstnanci svůj názor na to, zda jim zaměstnavatel umožňuje dále se vzdělávat. 52% cítí, že má příležitostné možnosti ke vzdělání, 20% je s chováním svých nadřízených v tomto směru spokojeno (zaměstnavatel jim vždy vyhoví v oblasti dalšího

vzdělání), naopak 28% nevidí žádnou snahu zaměstnavatele umožnit jim vzdělání (tabulka č. 8, graf č. 6).

Otázka č.7	Absolutní četnosti (m_j)	Relativní četnosti (t_j)
ano, vždy	10	20,00%
ano, příležitostně	26	52,00%
ne	14	28,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 10 - Možnosti dalšího vzdělávání

Průzkum se již dále podrobněji nebýval tím, zda zaměstnanci této možnosti využívají či nikoliv. Proto nelze ani předpokládat, že je 28% zaměstnanců v tomto směru nespokojeno. Mohou mít sice pocit, že jim zaměstnavatel vzdělání neumožňuje, současně tím ale nepotvrzují, že by této možnosti v budoucnosti rádi využívali.



Graf č. 7 - Možnosti dalšího vzdělávání

2.5.7 Nejčastější způsoby motivace

Stejným způsobem jako otázka č. 4, byla vyhodnocena i otázka č. 6, ve které měli zaměstnanci seřadit vzestupně (1= nejčastější, 4= nejméně časté) způsoby motivace. Z jednotlivých odpovědí byla získaná pořadí následně převedena na body. V tomto případě získalo první místo 4 body, druhé místo 3 body, apod.

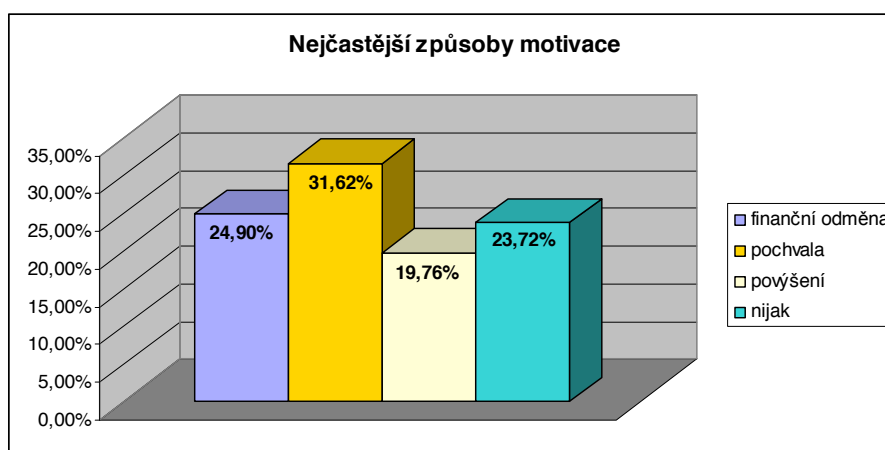
Relativní počet bodů i výsledné pořadí je vyjádřeno v tabulce č. 9, která je opět doplněna odpovídajícím grafem, grafem č. 7.

Zaměstnanci jsou nejčastěji v práci motivováni pochvalou svého nadřízeného, a to až z 31,62%, na druhém místě se umístila finanční odměna či prémie s 24,90%.

Z 23,70% nejsou zaměstnanci motivováni svým nadřízeným nijak a z 19,76% působí na pracovníky motivačně povýšení.

Otázka č.6	Absolutní počet bodů	Relativní počet bodů	Výsledné pořadí
finanční odměna	126	24,90%	2.
pochvala	160	31,62%	1.
povýšení	100	19,76%	4.
nijak	120	23,72%	3.
Celkem	506	100,00%	

Tabulka č. 11- Nejčastější způsoby motivace



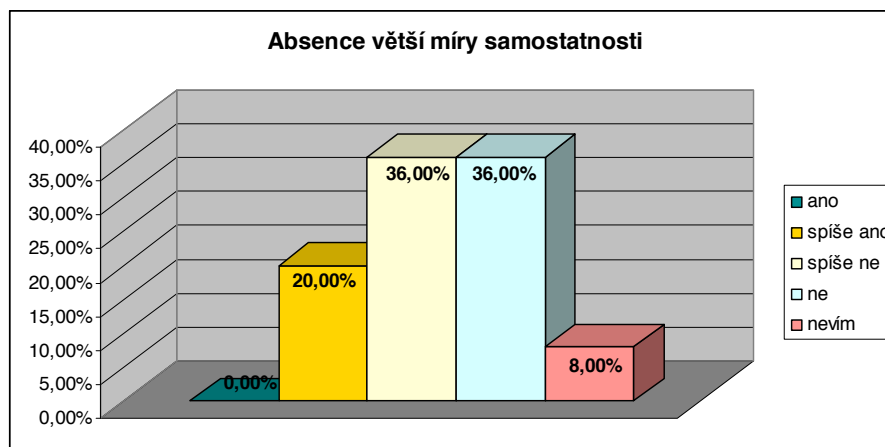
Graf č. 8- Nejčastější způsoby motivace

2.5.8 Absence větší míry samostatnosti

Zaměstnanci jsou s mírou samostatnosti při výkonu práce spokojeni, jak vyplývá z tabulky a grafu (tabulka č. 9, graf č. 7). 36% dotázaných spíše nepostrádá a nepostrádá větší míru vlastní angažovanosti při práci. Lze tedy předpokládat, že zaměstnavatel vytváří dobré podmínky pro vlastní realizaci zaměstnanců – umožňuje jim prezentovat své nápady, sdělovat připomínky. Oproti tomu 20% zaměstnaných by ocenilo větší prostor pro seberealizaci, možná i více důvěry ve své schopnosti. 8% dotázaných nedokázalo přesně vymezit svůj vztah k tomuto tématu.

Otázka č.8	Absolutní četnosti (m _i)	Relativní četnosti (t _i)
ano	0	0,00%
spíše ano	10	20,00%
spíše ne	18	36,00%
ne	18	36,00%
nevím	4	8,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 12 - Absence větší míry samostatnosti



Graf č. 9 - Absence větší míry samostatnosti

2.5.9 Obavy ze ztráty zaměstnání

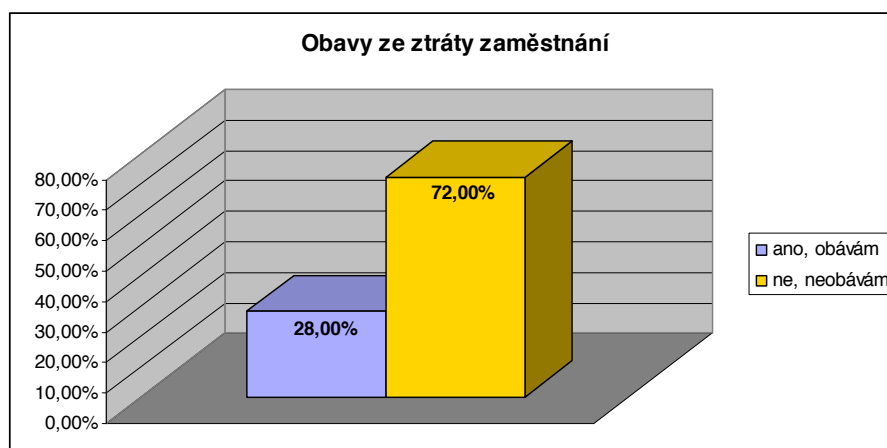
Zaměstnanci, kteří jsou podle výše uvedených výsledků, v práci spokojeni, respektive spíše spokojeni, se v současné době neobávají ztráty svého zaměstnání. Potvrdilo to 36 pracovníků / pracovnic, kteří představují 72% dotazovaných.

Oproti tomu zbylých 28% cítí obavy ze ztráty svého povolání (tabulka č. 10, graf č. 8).

Jedním z důvodů může být i fakt, že pracují v hlavním městě, kde je stále ještě větší počet pracovních příležitostí a možností, než v jiných krajích České republiky.

Otázka č.9	Absolutní četnosti (m _i)	Relativní četnosti (t _i)
ano, obávám	14	28,00%
ne, neobávám	36	72,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 13- Obavy ze ztráty zaměstnání



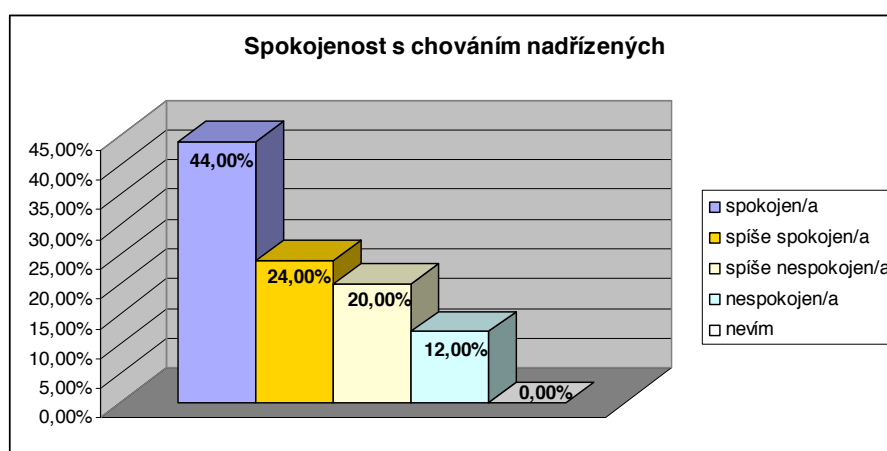
Graf č. 10 - Obavy ze ztráty zaměstnání

2.5.10 Spokojenost s chováním nadřízených

44% prodavaček / prodavačů je s chováním a přístupem svých nadřízených spokojeno, 24 % označilo, že je spíše spokojeno. 20 % pracovníků vnímá určité chyby v chování svých nadřízených vůči své osobě a pociťuje tedy spíše nespokojenost, 6 zúčastněných je nespokojeno. Žádný ze zaměstnanců se odpovědi nezdržel (tabulka č. 12, graf č. 10).

Otázka č.10	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
spokojen/a	22	44,00%
spíše spokojen/a	12	24,00%
spíše nespokojen/a	10	20,00%
nespokojen/a	6	12,00%
nevím	0	0,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 14 - Spokojenost s chováním nadřízených



Graf č. 11- Spokojenost s chováním nadřízených

2.5.11 Nejčastější důvody spokojenosti v práci

Otázky č. 11 a č. 12 jsou otevřené, tzn. respondent se slovně vyjadřuje k zadané problematice. Ta se týkala důvodu, se kterým jsou pracovníci nejvíce v práci spokojeni, respektive nespokojeni.

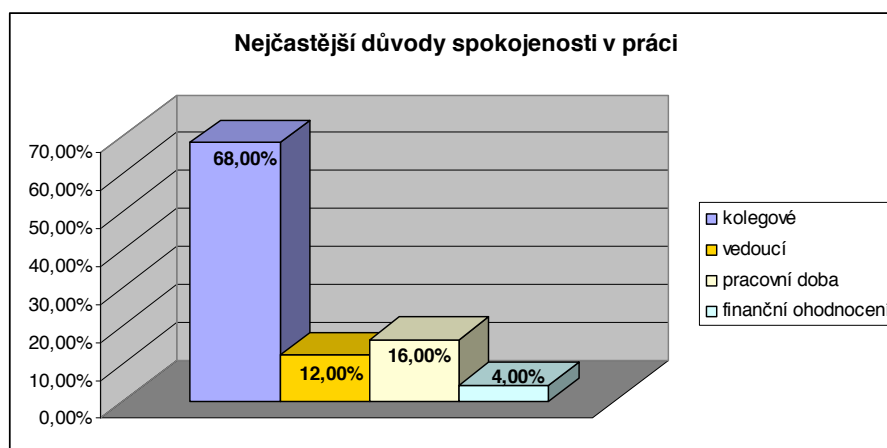
Tabulka č. 13 – Nejčastější důvody spokojenosti v práci ukazuje, že si zaměstnanci nejvíce cení vztahů na pracovišti, se svými kolegy, jedná se o názor 68% dotázaných. Lze předpokládat, že jsou spokojeni s kolektivem, který se v organizaci vytvořil. Je možno se současně i domnívat, že je to jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje celkovou spokojenost pracovníka.

Zbýlých 32% si rozdělily vztahy s vedoucími, pracovní doba a finanční ohodnocení. 16% zaměstnanců nejvíce v práci oceňuje možnost flexibilní pracovní doby, která jim umožňuje rozvrhnout si i jiné aktivity. 12% dotázaných upřednostňuje vztahy s vedoucími nad všechny ostatní. Pouze 2 zaměstnanci, v relativním vyjádření 4%, pociťují největší uspokojení z finančního ohodnocení (tabulka č. 13, graf č.11).

Tvrzení o důležitosti vzájemných vztahů je podloženo i tím, že se mzda, jako faktor ovlivňující spokojenost, umístila v kolektivu až na předposlední pozici (viz graf č. 4).

Otázka č.11	Absolutní četnosti (m_j)	Relativní četnosti (t_j)
kolegové	34	68,00%
vedoucí	6	12,00%
pracovní doba	8	16,00%
finanční ohodnocení	2	4,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 15- Nejčastější důvody spokojenosti v práci



Graf č. 12 - Nejčastější důvody spokojenosti v práci

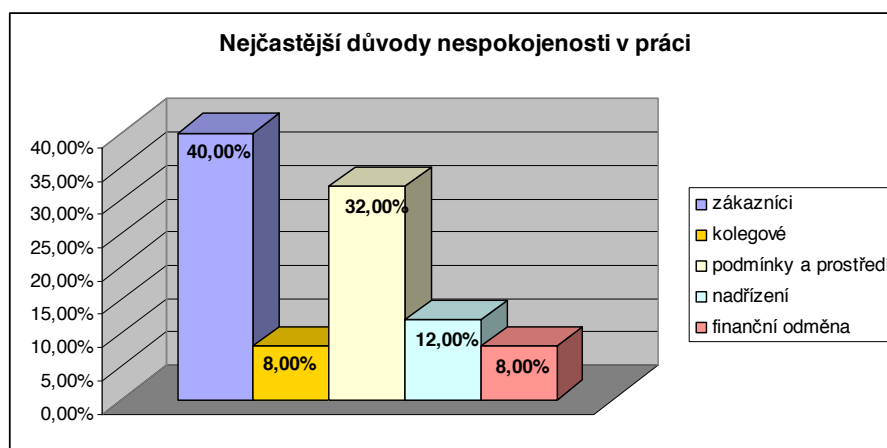
2.5.12 Nejčastější důvody nespokojenosti v práci

Otázka č. 12 se týká nejčastějších důvodů nespokojenosti v práci. Prodavačky / prodavači mnohokrát uvedli, 40% ze všech, že nejrušivějším faktorem jsou především tzv. překážky v práci – především arogantní a povýšené chování některých zákazníků a časté krádeže. 32% pracovníků pak vyslovilo nevoli k pracovním podmínkám a prostředí – jedná se zejména o chaos na pracovišti, nedokonalou organizaci práce a fyzikální podmínky (vzduch a teplota na pracovišti).

Výše zmíněné údaje názorně obsahují také tabulka č. 14 a graf č. 12.

Otázka č.12	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
zákazníci	20	40,00%
kolegové	4	8,00%
podmínky a prostředí	16	32,00%
nadřízení	6	12,00%
finanční odměna	4	8,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 16 - Nejčastější důvody nespokojenosti v práci



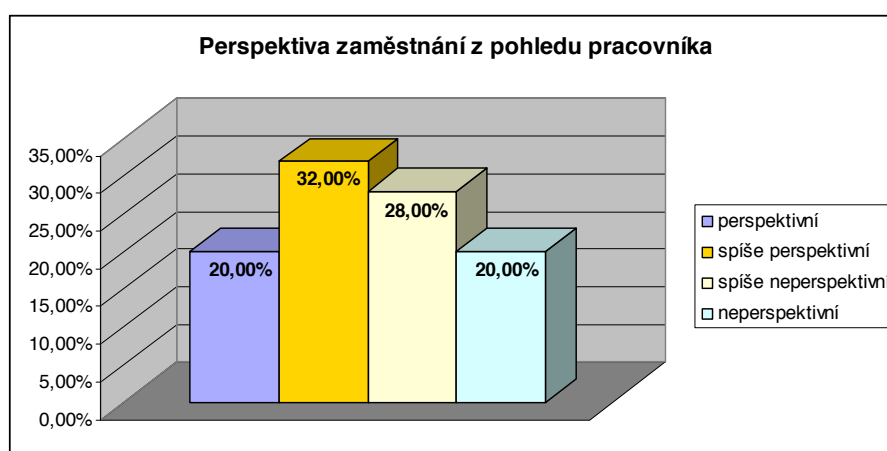
Graf č. 13 - Nejčastější důvody nespokojenosti v práci

2.5.13 Perspektiva zaměstnání z pohledu pracovníka

V poslední otázce dotazníku mohli vyjádřit pracovníci svůj názor na perspektivu svého povolání. Jak uvádí tabulka č. 15, společně s grafem č. 13, svou současnou práci považuje 32 % za spíše perspektivní a dokonce 20% za perspektivní. Zbýlých 48% se přiklání k názoru, že jejich práce nemá výraznější perspektivu do budoucna.

Otázka č.13	Absolutní četnosti (m_i)	Relativní četnosti (t_i)
perspektivní	10	20,00%
spíše perspektivní	16	32,00%
spíše neperspektivní	14	28,00%
neperspektivní	10	20,00%
Celkem	50	100,00%

Tabulka č. 17- Perspektiva zaměstnání z pohledu pracovníka



Graf č. 14 - Perspektiva zaměstnání z pohledu pracovníka

2.6 Diskuse k výzkumným výsledkům

Zaměstnanci, kteří odpovídali v rámci našeho anketního výzkumu pracovní spokojenosti, jsou v práci spokojeni, potvrdily to více než tři čtvrtiny dotázaných (tabulka č.5). Svou práci považují za spíše perspektivní (graf č. 14) a v současné situaci se výrazně neobávají ztráty svého zaměstnání (graf č. 10).

Největší váhu přikládají vztahům na pracovišti, a to až z 24%. Tím, že v pořadí jednotlivých faktorů (tabulka č. 8, graf č. 5) uvedli mzdové ohodnocení až na 5., předposlední pozici, lze předpokládat, že tento faktor nehraje pro tuto pracovní skupinu významnou roli.

To může být ovlivněno i tím, že jsou zaměstnanci s finančním ohodnocením ve více než polovině případů spokojeni a spíše spokojeni. Pouhých 12% dotázaných je se svým platem nespokojeno.

68 % pracovníku je nejčastěji a nejvíce spokojeno se svými kolegy, vztahy s nimi, což je faktor, který nejvýrazněji přispívá k celkové pohodě na pracovišti a dobré atmosféře. Tu velmi negativně ovlivňuje zejména nevhodné chování zákazníků (časté krádeže), což uvedlo 40% dotázaných. Druhý nejčastější důvod nespokojenosti v práci tvoří skupina podmínky a prostředí na pracovišti, protože 32% dotázaných vyjádřilo svou nespokojenost s nedostatečnou organizací práce, chaosem jak na prodejně, tak i ve skladu zásob.

ZÁVĚR

Jakákoliv lidská činnost, tedy i ta pracovní, směřuje vždy k určitému cíli. Práce se pro člověka stala hlavní životní aktivitou, a to bez rozdílů pohlaví, věku, rasy, náboženského či jiného vyznání. Stále plní funkci ekonomickou, je zdrojem obživy a uspokojení základních existenčních potřeb člověka. Současně však v dnešní moderní společnosti začala plnit funkci sociálně psychologickou. Je prostředkem seberealizace, sebeuplatnění i zdrojem sebehodnocení, dává životu smysl.

V této souvislosti byly vytvořeny četné teorie pracovní motivace, jejichž autoři se v pohledu na ni názorově velmi liší. Jedni preferují problematiku lidských potřeb a jejich vzájemných interakcí s výkonností a pracovní spokojeností (Herzberg, Alderfer, Maslow). Druzí zdůrazňují kognitivní proměnné a jejich vztah k ostatním proměnným (Vroom, Adams). Shodují se však v pohledu na motivaci, jako na významný činitel kvalitního pracovního výkonu a spokojenosti. Té dosahuje člověk tím, že svou pracovní činností uspokojuje své výrazně individuální potřeby. S největší pravděpodobností platí, že spokojený, motivovaný člověk působí pozitivně na produktivitu práce organizace a pomáhá utvářet její zdravý odraz.

Pracovní spokojenost, která se začala systematicky zkoumat až od 30. let 20. století, hraje důležitou roli v životě jednotlivce i celé společnosti a výrazně přispívá k celkové životní spokojenosti a psychické pohodě. Nelze však na ni pohlížet staticky, spokojenost v práci a s prací se může v průběhu určitého časového úseku vyvíjet, jak vlivem osobnostních vlastností každého pracovníka, tak i působením objektivních podnětů jako jsou organizace práce, obsah a charakter práce.

Právě obsahu a povaze práce, jako jednomu z determinantů pracovní spokojenosti, přisuzují vědci značný význam. U tvůrčí, rozmanité a pro člověka zajímavé práce ovlivňuje především tzv. spokojenost s prací.

Dalšími významnými činiteli jsou pracovní perspektivy, mezilidské vztahy a sociální klima, fyzické podmínky, úroveň péče o zaměstnance a mzdové ohodnocení. To se podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie pohybuje v intervalu pracovní nespokojenost – ne nespokojenost. U některých profesí (hlavně dělnické profese) může být nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím pracovníkovu spokojenost, jeho účinek je však krátkodobý a vysoce proměnlivý. Zaměstnanci se velmi rychle adaptují a začnou považovat finanční odměnu přiměřenou své pracovní pozici, což ztrácí prvotní účel, tedy motivační účinek.

Nelze však opomenout osobnostní rysy, jako je věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav či pracovní zkušenosti. Některé studie dokonce tvrdí, že až ze 30% ovlivňují spokojenost zejména genetické faktory.

Z výzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění, provedeného v roce 2004 v českých domácnostech, vyplývá, že naprostá většina (81%) všech ekonomicky aktivních respondentů je v zaměstnání spokojena. Přičemž ji nejsilněji ovlivňují vztahy na pracovišti, které jsou převážně dobré, resp. na pracovišti převládá spolupráce bez větší osobní blízkosti.

V našem malém výzkumu, jímž jsou samozřejmě omezeny i možnosti následné interpretace výsledků, se shodně prokazuje jistá celková pracovní spokojenost v České republice - 80% dotázaných je v práci celkově spokojeno. Největší váhu přikládají zaměstnanci vztahům se svými kolegy a kolegyněmi, které označili z 88% za velmi dobré a dobré (tabulka č. 4). V porovnání s ostatními faktory je upřednostňují až z 24% .

Svou práci považují za středně náročnou, spíše perspektivní a výrazně se neobávají ztráty zaměstnání. Se svým mzdovým ohodnocením jsou pracovníci vcelku spokojeni a jako podstatnému a častému faktoru pracovní spokojenosti mu nepřisuzují značný význam.

LITERATURA

- [1] BUCHTA, Miroslav, SIEGL, Milan. *Management*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4.
- [2] HÁJEK, Martin. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. 2005-2009 [cit. 2008-11-21]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69>.
- [3] HEWSTONE, Miles, STROEBE, Wolfgang. *Sociální psychologie : Moderní učebnice sociální psychologie*. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. Sociální psychologie v organizacích, s. 617-625. ISBN 80-7367-092-5.
- [4] HORÁKOVÁ, Naděžda. Spokojenost s prací a hodnocení pracovních vztahů. [online]. 2004 [cit. 2009-04-08], s. 1-3. Dostupný z WWW: <http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100424s_eu41213.pdf>.
- [5] KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava : Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979. 350 s.
- [6] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [7] *Motivace a stimulace pracovního jednání* [online]. 2007/01 [cit. 2008-06-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.vidlak.cz/wp-content/uploads/2007/01/motivace-a-stimulace.pdf>>.
- [8] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [9] PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [10] ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. Osobnost a práce, s. 89-134. ISBN 80-246-0448-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Adamsova teorie spravedlnosti	17
Obrázek č. 2 - Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti	20
Obrázek č. 3 - Míra spokojenosti / nespokojenosti jednofaktorové teorie	22

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Motivátory dvoufaktorové teorie.....	23
Tabulka č. 2 - Frustrátory dvoufaktorové teorie.....	24
Tabulka č. 3- Zaměstnanci dle pohlaví.....	31
Tabulka č. 4- Věk zaměstnanců.....	31
Tabulka č. 5 - Celková pracovní spokojenost.....	32
Tabulka č. 6 - Vztahy na pracovišti.....	33
Tabulka č. 7 - Spokojenost s finančním ohodnocením.....	34
Tabulka č. 8 - Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání.....	35
Tabulka č. 9 - Náročnost práce z pohledu zaměstnance.....	36
Tabulka č. 10 - Možnosti dalšího vzdělávání.....	37
Tabulka č. 11- Nejčastější způsoby motivace.....	38
Tabulka č. 12 - Absence větší míry samostatnosti.....	39
Tabulka č. 13- Obavy ze ztráty zaměstnání.....	39
Tabulka č. 14 - Spokojenost s chováním nadřízených.....	40
Tabulka č. 15- Nejčastější důvody spokojenosti v práci.....	41
Tabulka č. 16 - Nejčastější důvody nespokojenosti v práci.....	42
Tabulka č. 17- Perspektiva zaměstnání z pohledu pracovníka.....	43

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Zaměstnanci dle pohlaví	31
Graf č. 2 - Celková pracovní spokojenost	32
Graf č. 3 - Vztahy na pracovišti.....	33
Graf č. 4 - Spokojenost s finančním ohodnocením	34
Graf č. 5- Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání.....	35
Graf č. 6 - Náročnost práce z pohledu zaměstnance.....	36
Graf č. 7 - Možnosti dalšího vzdělávání.....	37
Graf č. 8- Nejčastější způsoby motivace	38
Graf č. 9 - Absence větší míry samostatnosti	39
Graf č. 10 - Obavy ze ztráty zaměstnání	40
Graf č. 11- Spokojenost s chováním nadřízených	40
Graf č. 12 - Nejčastější důvody spokojenosti v práci	42
Graf č. 13 - Nejčastější důvody nespokojenosti v práci	43
Graf č. 14 - Perspektiva zaměstnání z pohledu pracovníka.....	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník pracovní spokojenosti	52
--	----

Příloha A - Dotazník pracovní spokojenosti

Vážená respondentko / respondente,

jmenuji se Pavlína Horáková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, studijní program Ekonomika a management.

Dotazník, který máte právě před sebou, je součástí mé Bakalářské práce na téma Determinanty pracovní spokojenosti.

Dotazník je zcela dobrovolný a anonymní. Získané informace budou zpracovány pouze pro účely mého výzkumu a nebudou sděleny neoprávněným osobám.

Máte-li zájem zúčastnit se šetření ve Vašem podniku, zodpovězte prosím (zakroužkujte, seřaďte, případně zodpovězte) objektivně následující otázky.

Děkuji Vám za spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Pavlína Horáková

DOTAZNÍK

1. Se svou prací jsem celkově spokojen/a:

-ano- -spíše ano- -spíše ne- - ne- -nevím-

2. Vztahy se svými kolegy / kolegyněmi hodnotím jako:

-velmi dobré- -dobré- -průměrné- -špatné-

3. Se svým finančním ohodnocením jsem:

-spokojen/a- spíše spokojen/a- -spíše nespokojen/a- -nespokojen/a- -nevím-

4. Moji spokojenost v zaměstnání ovlivňují:

(Prosím, seřaďte dle důležitosti; 1= nejdůležitější, 6 = nejméně důležité)

- ___ mzdové ohodnocení
- ___ pracovní prostředí
- ___ vztahy na pracovišti (s kolegy a kolegyněmi)
- ___ vztahy s nadřízenými
- ___ pracovní podmínky
- ___ ocenění vykonané práce

5. Svou práci považuji za:

-náročnou- -středně náročnou- -nenáročnou-

6. Můj zaměstnavatel mě nejčastěji motivuje:

(Prosím, seřad'te dle frekvence; 1= nejčastější, 4 = nejméně časté)

- _____ finanční odměnou
- _____ pochvalou
- _____ povýšením
- _____ nijak

7. Zaměstnavatel mi umožňuje další vzdělání:

-ano, vždy- -ano, příležitostně- -neumožňuje-

8. Postrádám v zaměstnání větší míru samostatnosti:

-ano- -spíše ano- -spíše ne- - ne- -nevím-

9. V současné situaci se ztráty zaměstnání:

-obávám- -neobávám-

10. S chováním svých nadřízených jsem:

-spokojen/a- -spíše spokojen/a- -spíše nespokojen/a- -nespokojen/a- -nevím-

11. V práci jsem nejvíce spokojen/a s:

12. V práci jsem nejvíce nespokojen/a s:

13. Svou práci považuji za perspektivní:

-ano- -spíše ano- -spíše ne- -ne-

Věk: _____

Pohlaví: a) muž b) žena