

UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta ekonomicko-správní

Determinanty pracovní spokojenosti

Hana Boháčová

Bakalářská práce
2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav veřejné správy a práva
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana BOHÁČOVÁ**
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 v organizaci
3. Determinanty pracovní spokojenosti obecně
4. Vliv pracovní spokojenosti na kvalitu lidského života
5. Vztah mezi pracovním prostředím a výkonem pracovníků
6. Rozbor ukazatelů pracovní spokojenosti v rámci konkrétního podniku
7. Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- Čadová, N. Jak je v Česku vnímána práce. Praha: Akademie věd České republiky, Sociologický ústav, 2006
Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005
Pauknerová a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2006
Arnold, J., Silvester, J. a kol. Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007
Giddens, A. Sociologie. Praha: Argo, 1999
Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007
Kleibl, J. a kol. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: VŠE, 1994

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 Cholticích dne 22. dubna 2009

Hana Boháčová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu PhDr. Josefovi Duplinskému, CSc., za cenné připomínky a čas věnovaný konzultacím.

Anotace

Bakalářská práce je věnována faktorům, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Je rozdělena na dvě hlavní části - teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou popsány klíčové pojmy z oblasti sociální psychologie v organizaci, nejznámější teorie pracovní motivace, obecné determinanty pracovní spokojenosti a pojmy z oblasti pracovní výkonnosti. Pozornost je věnována také vztahu mezi spokojeností a kvalitou lidského života a vztahu mezi pracovním prostředím a výkonem pracovníků.

Praktická část, která je zaměřena na průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců v rámci vybraného výrobního družstva, obsahuje základní informace o výrobním družstvu, popis metody šetření a vyhodnocení údajů získaných na základě vlastního dotazníkového průzkumu.

Klíčová slova

práce

motivace

determinanty pracovní spokojenosti

výkonnost

kvalita života

pracovní prostředí

dotazník

Title

Determinants of working satisfaction

Annotation

This bachelor's work talks about the factors which influence employee's job satisfaction. This work is divided into two main parts – a theoretical and a practical.

The theoretical part talks about the concepts from social psychology in an organization, about the most noted theories of work motivation, about the general determinants of job satisfaction and about the concepts from the field of work efficiency. Attention is paid to the relationship between satisfaction and quality of life and also to the relationship between work environment and employee's efficiency.

The applied part of this work focuses on exploration of job satisfaction of employees in a cooperative society. It contains basic information about this company, description of applied methods and assessment of facts acquired by the survey.

Keywords

work

motivation

determinants of job satisfaction

efficiency

quality of life

work environment

questionnaire

Obsah:

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGIE V ORGANIZACI	11
1.1 <i>Pojem sociální psychologie</i>	11
1.2 <i>Pojem organizace</i>	11
1.3 <i>Sociální psychologie organizace</i>	12
1.4 <i>Sociálně-psychologické aspekty pracovní činnosti</i>	13
1.5 <i>Vývoj pojetí člověka jako pracujícího jedince</i>	13
1.6 <i>Teorie pracovní motivace</i>	14
1.7 <i>Prostředky, které ovlivňují pracovní motivaci</i>	20
2 DETERMINANTY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	22
2.1 <i>Vztah člověka k práci</i>	22
2.2 <i>Teorie pracovní spokojenosti</i>	23
2.3 <i>Determinanty pracovní spokojenosti</i>	24
2.4 <i>Vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost</i>	25
2.5 <i>Osobní faktory spokojenosti</i>	28
2.6 <i>Pracovní výkon, výkonnost</i>	30
2.7 <i>Vliv spokojenosti na výkonnost pracovníků</i>	31
3 VLIV PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI NA KVALITU LIDSKÉHO ŽIVOTA	33
3.1 <i>Kvalita lidského života</i>	33
3.2 <i>Kvalita pracovního života</i>	34
4 VZTAH MEZI PRACOVNÍM PROSTŘEDÍM A VÝKONEM PRACOVNÍKŮ	35
II. EMPIRICKÁ ČÁST	37
1 ROZBOR UKAZATELŮ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI VE VYBRANÉM VÝROBNÍM DRUŽSTVU..	37
1.1 <i>Základní údaje o výrobním družstvu</i>	37
1.2 <i>Cíl bakalářské práce</i>	37
1.3 <i>Popis metody šetření a vyhodnocení získaných údajů</i>	38
1.4 <i>Popis zkoumaného vzorku</i>	38
1.5 <i>Hodnocení celkové pracovní spokojenosti</i>	43

1.6	<i>Vliv mezilidských vztahů na pracovní spokojenost</i>	48
1.7	<i>Vliv vybraných faktorů na pracovní spokojenost</i>	51
1.8	<i>Nejčastěji kladně a záporně hodnocené faktory</i>	53
1.9	<i>Shrnutí nejdůležitějších poznatků</i>	54
ZÁVĚR		56

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM OBRÁZKŮ

SEZNAM GRAFŮ

SEZNAM TABULEK

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

SEZNAM PŘÍLOH

Úvod

Lze říci, že každý člověk tráví více než třetinu svého života v zaměstnání, avšak poměr jednotlivých lidí k práci je velice diferencovaný. Většina pracujících chápe práci jako prostředek, který jim přináší finanční zajištění. Rozhodující roli v postojích k práci však hraje nejen výše již zmiňovaného výdělku. Význam, jaký lidé ve svém životě práci přisuzují, pravděpodobně souvisí i se skutečností, nakolik je jejich práce naplňuje, baví a uspokojuje. Ve všech organizacích se však vyskytují různé překážky, které musí každý člověk, chce-li být úspěšným a výkonným zaměstnancem, překonávat. K tomu je potřebná silná motivace a dostatečná flexibilita při překonávání stresu i změn, ke kterým v organizaci dochází.

Zaměstnání je místem, kde se lidé setkávají s ostatními lidmi, kde navazují různorodé sociální vztahy a kde mají možnost seberealizace a uplatnění svých zkušeností a dovedností. Všechny výše zmíněné skutečnosti, které lze zařadit mezi lidské potřeby, mají pro různé osoby různý význam, a proto by se je vedení firmy mělo snažit uspokojovat vhodnými prostředky, neboť pouze zaměstnanci, kteří se ve svém zaměstnání cítí dobře, pracují efektivně a jsou pro podnik užiteční.

Ve své práci se zabývám problémem pracovní spokojenosti a faktorů, které pracovní spokojenost determinují. Toto téma jsem si vybrala, protože svět práce v současnosti prochází mnoha výraznými změnami, které jej podstatně proměňují, a v závislosti na těchto změnách se problém pracovní spokojenosti dostává stále častěji do popředí zájmu odborníků nejen z oblasti psychologie, ale zároveň také z oblasti managementu. Dalším důvodem, proč jsem se na toto téma zaměřila, je, že mě z hlediska mé budoucí profese manažera velice zajímá.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaká je úroveň pracovní spokojenosti v rámci konkrétního podniku a jaký vliv mají na tuto spokojenost jednotlivé faktory.

K naplnění cíle práce jsou stanoveny tyto dílčí cíle:

- vysvětlit pojmy z oblasti sociální psychologie organizace,
- stručně popsat nejznámější a nejpoužívanější teorie pracovní motivace,
- obecně charakterizovat determinanty, které mají vliv na pracovní spokojenost či nespokojenost,

- zhodnotit vliv pracovní spokojenosti na kvalitu lidského života,
- zjistit, jaký je vztah mezi pracovním prostředím a výkonem pracovníků,
- pomocí dotazníků vypracovaných vlastními silami zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců v rámci vybraného podniku a určit faktory, které mají na tuto spokojenost největší vliv.

K dosažení hlavního cíle práce byla použita metoda vlastního dotazníkového šetření. Průzkum pracovní spokojenosti byl proveden u náhodně vybraných zaměstnanců nejmenovaného výrobního družstva.

Pro zpracování této bakalářské práce byly využity literární prameny nejen významných českých, ale i zahraničních autorů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Sociální psychologie v organizaci

1.1 Pojem sociální psychologie

Sociální psychologie patří mezi empirické vědy a jejím předmětem je studium zákonitostí, které se projevují ve formách sociálních interakcí. Formy interakcí lze rozdělit do tří základních skupin:

- člověk – člověk (příkladem může být vztah nadřízený – podřízený),
- člověk – malá skupina (jedná se o interakci ve skupině s malým počtem osob, například pracovní četa),
- skupina – skupina (mezi členy dvou skupin).

Interakce vyjadřuje vzájemné působení, to znamená, že člověk reaguje v závislosti na osobnosti a chování druhého jedince. Touto reakcí znovu stimuluje svého partnera k další aktivitě a celý proces se opakuje. Sociální psychologie organizace se zabývá zkoumáním konkrétního druhu sociálních vztahů, kterými jsou sociální interakce uvnitř organizace.¹

Ve vztahu člověka k práci se uplatňuje proces tzv. sociální adaptace. V tomto procesu, jehož podstatou je osobní styk s ostatními členy skupiny, se pracovník začleňuje do vztahů, které uvnitř této skupiny existují. Hlavním úkolem tohoto procesu je vytvoření souladu mezi hodnotami, normami, zvyklostmi a cíli pracovníka a hodnotami, normami a cíli pracovní skupiny. Vnitřní soudržnost uvnitř pracovní skupiny a pozitivní vztah k vymezeným cílům podniku má totiž kladný vliv na pracovní výkon celého kolektivu.²

1.2 Pojem organizace

Chtějí-li lidé dosáhnout vytyčeného cíle, ke kterému je zapotřebí spolupráce s dalšími lidmi, organizují za tímto účelem jisté sociální celky.

¹ NAKONEČNÝ, Milan: *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s., ISBN 80-247-0577-X

² ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5, s. 92

Pojem organizace lze definovat různými způsoby. Například podle A. Etzioniho lze organizaci charakterizovat následujícími znaky:

1. dělba práce a moci, která není vytvořena náhodně, ale za účelem dosažení vytyčených cílů,
2. vytvoření jednoho nebo více center moci, která mají za úkol kontrolovat činnost organizace a směřovat veškeré činnosti k dosažení stanovených cílů,
3. přijímání pracovníků, jejich přemísťování a přerozdělování úkolů v rámci pracovních týmů.

„Obecně a stručně lze tedy říci, že organizace jsou více či méně početné formálně organizované skupiny lidí s diferencovanými funkcemi, vztahujícími se k plnění dílčích a hlavních úkolů.“³ Jedním z mnoha předpokladů efektivního fungování organizace je optimální plnění pracovních úkolů. To může být mimo jiné ovlivňováno pracovní motivací. Více se pracovní motivací budu věnovat v kapitole 1.6 Teorie pracovní motivace.

Z poznatků zmíněných v předešlé části vyplývá, že k nejdůležitějším prvkům každé organizace patří zaměstnanci, protože žádná organizace nemůže dobře fungovat, když její členové nesouhlasí se systémem autority. Pracovníka nemůžeme žádným způsobem donutit, aby zůstal členem společnosti, která neodpovídá jeho očekávání a neuspokojuje jeho potřeby. I z tohoto hlediska je velice důležitá již zmíněná pracovní motivace.

1.3 Sociální psychologie organizace

Předmět sociální psychologie organizace se vyvinul z klasické psychologie práce a sociální psychologie práce a slouží jako psychologický podklad pro zkoumání vztahů mezi lidmi na pracovišti. *„Sociální psychologie organizace může být chápána jako sociální psychologie aplikovaná na problémy personálního řízení mezilidských vztahů v organizacích.“⁴* Jak dále uvádí M. Nakonečný (2005), základním kamenem fungování organizací jsou podle amerických odborníků na tuto

³ NAKONEČNÝ, Milan: *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s., ISBN 80-247-0577-X, s. 12

⁴ NAKONEČNÝ, Milan: *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s., ISBN 80-247-0577-X, s. 19

problematiku D. Katze a R. L. Kahna sociální interakce, které uvnitř nich probíhají, a systém hierarchicky daných rolí, který se v nich uplatňuje.

Organizace jako sociální útvar je něčím zcela specifickým. Je to dynamický sociální celek fungující podle specifických zákonitostí. Popsat a vysvětlit takové fungování je proto velmi obtížné.

1.4 Sociálně-psychologické aspekty pracovní činnosti

Hlavní činností každé organizace je práce. Práce je účelová aktivita vykonávaná lidmi, jejímž cílem je tvorba materiálních a duchovních hodnot a která je důležitým zdrojem sebehodnocení a nacházení vlastní identity jedince. Většina lidí si pojem práce dává do souvislosti především s prostředkem, jež je zdrojem živobytí. Pro jiné je práce také zdrojem zábavy, uspokojení a smyslu života.

Protože člověk pracuje nejen pro sebe, ale současně i s jinými a pro jiné lidi, není práce činností zcela soukromou, ale společenskou. Právě v tom tkví sociální povaha práce. Mezi lidmi na pracovišti vznikají také různé vztahy, které mají výrazný vliv na pracovní spokojenost a na fyzické a psychické zdraví jedince. Může se jednat například o vztah přátelství, či nepřátelství. Nejpoužívanějším členěním vztahů na pracovišti je však dělení na vztahy formální a neformální.⁵

Základem formálních vztahů je vztah nadřízený – podřízený. Tyto vztahy bývají většinou orientované na pracovní úkoly a mohou být více či méně přátelské a kooperativní. Jsou upraveny různými dokumenty, jako je pracovní smlouva, pracovní řád, zákoník práce a jiné. Naopak vztahy, které nebývají upraveny žádnými dokumenty, jsou vztahy neformální a vznikají především mezi spolupracovníky. Důvodem vzniku neformálních vztahů jsou často stejné zájmy, věk, bydliště či vzájemná sympatie dvou lidí.

1.5 Vývoj pojetí člověka jako pracujícího jedince

Během dlouhého období výzkumu psychologických aspektů práce se postupně objevilo několik pojetí člověka jako pracujícího jedince. Prvním pojetím byl

⁵ NAKONEČNÝ, Milan: *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s., ISBN 80-247-0577-X

tzv. taylorismus nazvaný podle amerického inženýra F. W. Taylora. V rámci tohoto směru byl člověk chápán jako tvor pohodlný, který musí být k práci pobízen především finanční odměnou, a vyžadující kontrolu.

Další průzkumy však ukázaly, že nejen finanční pobídky, ale také dobré zacházení s pracovníky vede k dosažení požadovaného pracovního výkonu. Žádoucí pracovní motivace byla vytvářena pomocí zdůraznění významu sociálních činitelů. Byl kladen důraz na vytváření pozitivních mezilidských vztahů jak mezi spolupracovníky, tak mezi zaměstnanci a vedením. Toto pojetí člověka se nazývalo human relations a mezi jeho základní cíle patřilo větší uspokojení lidských potřeb.

Po směru human relations následuje další propracovanější pojetí člověka jako pracujícího jedince. Human resources chápe člověka jako osobu, která chce přispět k dosažení cílů podniku a která se chce podílet na jejich stanovení. Většina lidí je také schopna přebírat úkoly, které vyžadují větší odpovědnost a při jejichž plnění může využít svou vlastní tvořivost.⁶

1.6 Teorie pracovní motivace

Abychom pochopili, proč lidé jednají právě daným způsobem, je potřeba dále definovat pojmy motiv a motivace. Motiv je specifickou vnitřní pohnutkou, která vzbuzuje a udržuje aktivitu člověka a orientuje ji směrem k určitému cíli. Motivem se mohou stát potřeby, zájmy, ideály, hodnoty, přání aj. Jako motivace se označuje soubor činitelů, který usměrňuje lidské jednání a prožívání. Skládá se ze tří složek:

1. Co se osoba snaží udělat = směr.
2. Jak moc se osoba snaží = úsilí.
3. Jak dlouho se osoba snaží = přetrvání.⁷

Dosud je známo mnoho teorií pracovní motivace, jejichž základem je převážně teorie lidských potřeb a metody jejich uspokojování. Ale i přes nepřeberné množství těchto teorií neexistuje jediná, která by byla všeobecně přijímána, nebo alespoň výrazně dominantní.

Motivování zaměstnanců k výkonu je v současnosti důležitou součástí práce každého manažera. Znalost teorií motivace je pro moderní manažery značně

⁶ NAKONEČNÝ, Milan: *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s., ISBN 80-247-0577-X

⁷ ARNOLD, John: *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s., ISBN 978-80-251-1518-3

důležitá, a to především pro to, že slouží k odhadům budoucího chování zaměstnanců v různých situacích a k zjištění, jak jednotlivé podněty mohou ovlivnit jejich pracovní chování apod.

Podle autorů Štikara a Rymeše (2003) lze většinu motivačních teorií zaměřených na pracovní chování rozdělit do dvou skupin.

„První skupina teorií (teorie potřeb) vysvětluje, co člověka motivuje k práci; jejich autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Tyto teorie mají jednoduchou konstrukci, jsou srozumitelné a bez obtíží transformovatelné do pracovního života. Mezi takové teorie patří Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, Alderferova teorie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.“⁸

„Druhá skupina teorií pracovní motivace sdružuje modely, které předkládají důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace. Stěžejní postavení v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace. K neznámějším teoriím této skupiny patří Vroomova teorie valence a očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti, Lockova teorie dosahování cíle a Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti.“⁹

Obě skupiny teorií zaměřené na motivaci umožňují poznání různorodosti potřeb a pochopení jejich struktury. Na základě toho je potom snadnější určit překážky pracovního výkonu, které mohou být individuální nebo organizační, a ovlivnit chování lidí.

1.6.1 První skupina motivačních teorií

1.6.1.1 Teorie hierarchie potřeb podle A. H. Maslowa

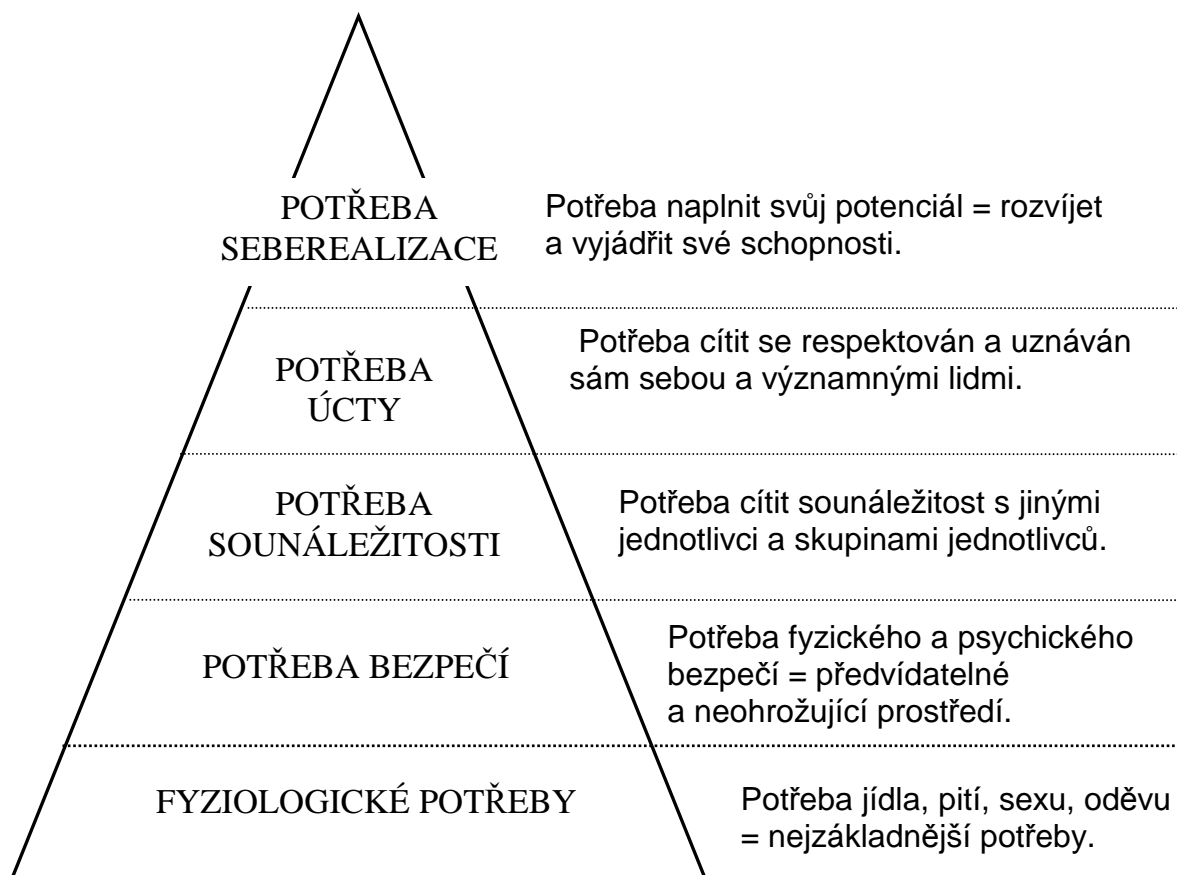
Jednu z neznámějších teorií motivace vytvořil ve 40. a 50. letech minulého století americký psycholog Abraham H. Maslow. Vypracoval stupňovité řazení potřeb, které organizoval podle jejich naléhavosti pro člověka. Podle Maslowa existuje 5 úrovní potřeb, které jsou seřazeny v pořadí, v němž se je jedinec bude snažit uspokojovat. Základní pravidlo dle Maslowa zní, že nelze dostatečně uspokojit

⁸ ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5, s. 102

⁹ ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5, s. 104

potřeby vyššího řádu, nejsou-li uspokojeny potřeby nižšího řádu. To znamená, že potřeba vyšší se objeví až po uspokojení potřeb nižších.¹⁰

„Převáděno do podoby hierarchie pracovní motivace, vyjadřují jednotlivé úrovně následující potřeby pracovníka: plat – sociální zajištění, důchodové zabezpečení apod. – přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích – tituly, statusové symboly, povýšení – pracovní seberealizace.“¹¹



Obr. č. 1 – Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: upraveno podle ARNOLD, John: *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s., ISBN 978-80-251-1518-3

¹⁰ ČADOVÁ, Naděžda: *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vyd. Praha: Akademie věd ČR, Sociologický ústav, 2006, 228 s., ISBN 80-7330-103-2

¹¹ ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5, s. 103

1.6.1.2 Teorie potřeb podle C. Adlerfera

Určitou obdobou Maslowovy teorie potřeb je teorie potřeb podle C. Adlerfera. Adlerfer rozlišuje následující úrovně potřeb, které se od Maslowova dělení liší jen nepatrně. Na pomyslné základně stojí potřeby existenční, které odpovídají Maslowovým potřebám fyziologickým a potřebě bezpečí. Na ně navazují potřeby vztahů. Do těchto potřeb lze zařadit vztahy s druhými lidmi a uspokojení, které plyne z emocionální podpory a úcty projevované členy týmu nebo přáteli. Na vrcholu samotného trojúhelníku jsou potřeby růstu, které jsou rovnocenné s potřebou sebeúcty a seberealizace.

1.6.1.3 Teorie dvou faktorů

Vztah mezi charakterem práce, pracovními podmínkami a spokojeností vysvětluje například teorie satisfaktorů a dissatisfaktorů, kterou vypracoval Herzberg. Tato teorie vychází z identifikování těch faktorů práce, které vedou k nejvyšší míře spokojenosti s prací, a faktorů, které ovlivňují úroveň nespokojenosti pracovníků. Identifikováním těchto faktorů bude možné vytvářet takové pracovní prostředí, které bude pracovníky motivovat k vyššímu výkonu a přinese jim dostatečné uspokojení.

Faktory, které odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti a nejvíce přispívají ke spokojenosti pracovníků, jsou označovány jako faktory motivační (motivátory, satisfaktory) a řadí se k vnitřním faktorům. Jejich nepřítomnost však nemusí nutně vést k nespokojenosti. Naopak faktory ovlivňující úroveň nespokojenosti pracovníků se nazývají „hygienické“ (dissatisfaktory) a jsou řazeny k faktorům vnějším. Stejně jako v předchozím případě ani nepřítomnost těchto faktorů nemusí nutně vést ke spokojenosti. Mezi tyto faktory patří například ty, které se týkají práce, celkových podmínek na pracovišti a pracovního zařazení.¹²

Hlavní myšlenkou Herzbergovy dvoufaktorové teorie je, že management je schopen zvyšovat výkon a motivaci pracovníků pouze změnami motivačních faktorů.

¹² KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s., ISBN 80-7261-033-3, s. 54

1.6.2 Druhá skupina motivačních teorií

1.6.2.1 Teorie očekávání (expektační teorie)

Ústředním bodem zájmu v expektační teorii je proces. Hlavním cílem autora teorie V. Vrooma bylo vysvětlit, jak se lidé rozhodují pro jednu činnost, mají-li na výběr z několika možných variant činnosti. Pozornost je zde věnována vztahu mezi úsilím, které pracovník musí vynaložit, aby splnil zadaný úkol, a očekáváním odměny, která mu za tuto snahu náleží.

Základem teorie očekávání jsou tři pojmy:

- valence, která vyjadřuje hodnotu cíle,
- instrumentalita zahrnující proces vynaložení činnosti, která vede k dosažení výsledků,
- expektace (očekávání), již se rozumí subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle.

Na základě této teorie se lze domnívat, že zaměstnanec bude usilovně plnit veškeré zadané úkoly v tom případě, že jeho snaha povede k očekávaným výsledkům. Mezi nejběžněji očekávané výsledky patří například vyšší plat nebo funkční postup. Naopak zaměstnanec, který není přesvědčený o smyslu své práce, není motivovaný a tomu odpovídá i jeho pracovní výkon.¹³

1.6.2.2 Teorie spravedlnosti podle J. S. Adamse

Teorie spravedlnosti je založena na sociálním srovnání pracovníků v určitých skupinách. Každý jednotlivec posuzuje svou vynaloženou námahu, pracovní úsilí a dosažené výsledky s úsilím a výsledky ostatních ve skupině. Výsledkem tohoto srovnání je pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Domnívá-li se jedinec, že jeho vynaložené úsilí je výrazně větší než úsilí ostatních a výsledný efekt plynoucí z tohoto úsilí naopak nižší, vzniká tak motiv, který vede k odstranění této nerovnosti. To se projeví například na snížené výkonnosti pracovníka či na vztazích mezi spolupracovníky v rámci pracovního týmu.¹⁴

¹³ ARNOLD, John: *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s., ISBN 978-80-251-1518-3

¹⁴ ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5

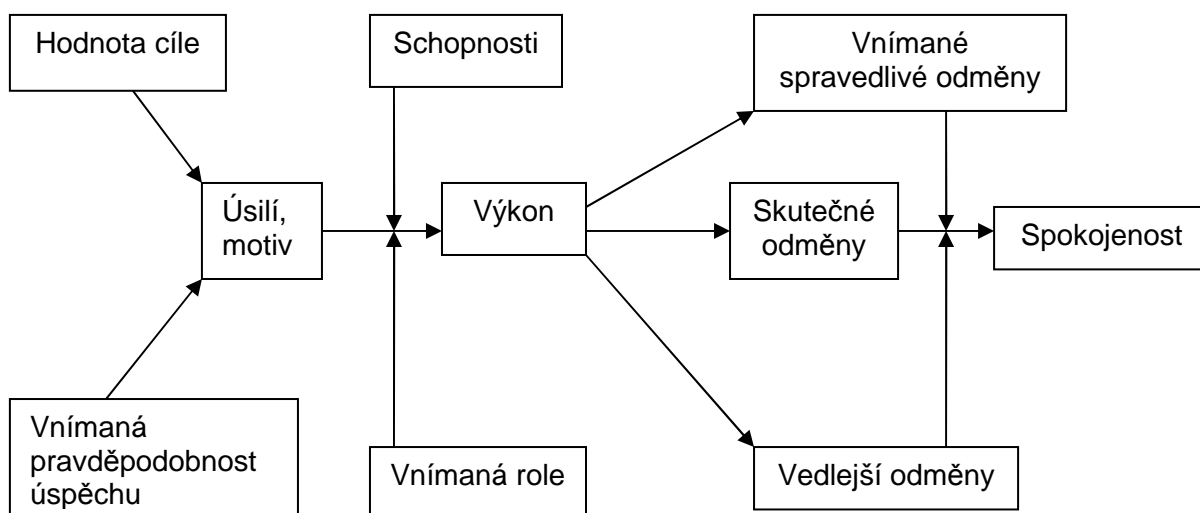
1.6.2.3 Teorie stanovení cílů

Tato teorie, která byla v USA prosazována Edem Lockem, se od 60. let minulého století objevuje stále častěji. Vychází z následujících předpokladů:

- obtížné a specifické cíle nutí zaměstnance podávat vyšší výkon než cíle, které jsou snadné a obecně dané,
- je nezbytná zpětná vazba poskytující potřebné informace o postupu a kvalitě práce, která umožňuje upravit úsilí, směr a strategii plnění úkolů,
- pracovníci se podílejí na stanovení cílů a zároveň s nimi souhlasí.¹⁵

1.6.2.4 Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti

Stejně jako Vroomova teorie valence a očekávání je také tato teorie postavena na principu očekávání. Shodu lze spatřovat ve vynaložení určitého úsilí, na které má vliv hodnota cíle a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti, s níž je možné cíle dosáhnout. Toto úsilí je však závislé na schopnostech a na vnímání profesionální role jedince. Pracovní spokojenost potom určují odměny, které jsou závislé na vynaloženém úsilí. Celý tento proces vyjadřuje následující obrázek.



Obr. č. 2 – Model motivace podle Portera a Lawlera

Zdroj: převzato z ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5

¹⁵ ARNOLD, John: *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s., ISBN 978-80-251-1518-3

1.6.3 Teorie X, Teorie Y (McGregorova)

Přístupy zmíněné v předešlé části práce se soustřeďují na analýzu pracovní motivace lidí. Hlavním bodem zájmu McGregorovy teorie X a Y jsou představy manažerů o pracovnících a jejich důsledky na řešení různých situací. Jedná se například o problém vedení lidí, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst a systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Každý člověk se liší od druhého svým přístupem k práci, pracovním chováním a dalšími skutečnostmi. Na základě toho lze vytvořit dvě skupiny pracovníků označované jako X a Y.¹⁶

Základním kamenem teorie X je to, že lidem nelze věřit, a proto je velice důležitá jejich kontrola. Lidé jsou iracionální, přirozeně líní, nespolehliví a nechtějí na sebe brát odpovědnost. Takové pracovníky je nutné motivovat k práci nejen pomocí finančních odměn, ale také například pomocí hrozeb a trestů.

Opakem teorie X je teorie Y. Podle ní lidé pracují rádi, chtějí dostávat podnětné úkoly a v práci hledají nezávislost, možnost prosadit vlastní tvořivé myšlení a prostor pro rozvoj osobnosti. Tito lidé jsou morální, zodpovědní a vynalézaví a jestliže je prostředí firmy příznivé, pracovníci budou ochotně pracovat bez přinucení nebo kontroly.

1.7 Prostředky, které ovlivňují pracovní motivaci

Práce je prostředkem k dosahování různých odměn a může být odměnou i sama o sobě. Podniky používají různé prostředky, kterými motivují zaměstnance k výkonu. Je však zapotřebí si uvědomit, že každý člověk je výjimečná osobnost, a proto může na různé podněty reagovat různě. Pro některé zaměstnance je důležité uznání, pocit samostatného výkonu nebo osobní odpovědnosti. Jiní dávají přednost hmotným odměnám, jako je například plat. Z výše uvedených skutečností tedy vyplývá, že prostředky, které podnik využívá k motivaci svých zaměstnanců, můžeme rozdělit na materiální a nemateriální.

Prostředky materiální povahy zahrnují především plat, různé podnikové výhody nebo poskytování různých služeb zaměstnancům, jako například stravování,

¹⁶ ARNOLD, John: *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s., ISBN 978-80-251-1518-3

rekreace, různé druhy poradenství, atd. Nehmotné pobídky jsou součástí pracovního procesu. Nejúčinnějšími nehmotnými pobídkami jsou například pochvala za vykonanou práci, účast na rozhodování, vyšší stupeň pracovní autonomie, prestiž povolání, radost z pracovního úspěchu atd.

Vliv na motivaci pracovníků mají nejen odměny, ale také tresty, a to především v podobě peněžitých sankcí.

Moderním prostředkem zvýšení pracovní motivace je poskytování zaměstnaneckých výhod, tzv. benefitů. Tyto výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům bez ohledu na to, jak plní zadané úkoly a jaký podávají výkon. Jedinou zásadní roli zde hraje postavení pracovníka v organizaci a počet let odpracovaných v podniku.

Zaměstnanecké výhody lze členit do tří skupin:

1. sociální charakter výhod (důchody, životní pojištění, podnikové půjčky, mateřské školky apod.),
2. pracovní výhody (závodní stravování, prodej podnikových výrobků zaměstnancům se slevou, vzdělávání placené organizací aj.),
3. výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily a mobilní telefony pro vedoucí pracovníky, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení atd.).¹⁷

¹⁷ KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 350 s., ISBN 80-85943-01-8

2 Determinanty pracovní spokojenosti

2.1 Vztah člověka k práci

V průběhu přizpůsobování se pracovnímu procesu je člověk ovlivňován určitým vztahem k práci vyjadřujícím, jak člověk hodnotí vykonanou činnost a co pro něho práce v jeho životě znamená. Hodnocení významu práce v životě člověka je ovlivňováno mnoha faktory. Mezi ně patří například vliv společenského prostředí, ve kterém člověk žije, životní zkušenosti, společenské postavení, životní plány, vzdělání a další.

Na vztah, který si člověk k práci vytváří, lze nahlížet z mnoha pohledů. Nejčastěji je charakterizován mírou pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Člověk je spokojený, když dosáhne svých cílů a jsou-li uspokojeny jeho potřeby. V případě, že ke zmíněným skutečnostem nedochází, vzniká nespokojenost. I když je pracovní spokojenost složitý jev, je významným ukazatelem toho, jak se lidé ve svém zaměstnání cítí. Jak uvádí Nakonečný (2005) lze podle E. A. Locka definovat uspokojení z práce jako pozitivní emocionální stav vznikající z ocenění vlastní práce nebo pracovní zkušenosti.

Uspokojení z práce je důležité především ze dvou hlavních důvodů. V první řadě je to jeden z indikátorů psychologické pohody a také se často předpokládá, že uspokojení z práce povede k motivaci a dobrým pracovním výkonům. Podrobněji jsem se na vztah mezi spokojeností a výkonností zaměřila v kapitole 2.7 Vliv spokojenosti na výkonnost pracovníků.

Jak dále uvádí Nakonečný (2005) lze podle T. Kollárika pracovní spokojenost vnímat ze dvou odlišných pohledů. V širším pojetí zahrnuje rysy osobnosti, na které mají vliv pracovní podmínky. Tento pohled označuje jako spokojenost v práci nebo také spokojenost s pracovním prostředím. V užším smyslu jde o spokojenost s prací, nebo-li spokojenost s nároky na plnění pracovních úkolů, s odměnou za vykonanou práci atd. Obecně lze říci, že jedním z důležitých činitelů pracovní spokojenosti je

pracovní úspěšnost, její míra, a její opak, neúspěšnost, protože je významným zdrojem sebehodnocení.¹⁸

Aby výzkum a řešení praktických úkolů měly smysl, je důležité rozeznávat charakteristické znaky pracovní spokojenosti. Jak uvádí Štikar a Rymeš (2003) je podle Kollárika důležité rozlišovat především:

- a) Obecnou míru vztahu k vykonávané práci, jinými slovy celkovou pracovní spokojenost, a dílčí spokojenosti s jednotlivými složkami pracovní činnosti. Mezi těmito zdánlivě odlišnými pojmy existuje vztah určité závislosti, protože soubor dílčích spokojeností ovlivňuje celkovou spokojenost a naopak.
- b) Ve zkoumané spokojenosti by se měla projevovat určitá stálost a intenzita. Stálost je důležitým znakem, a to hlavně z toho důvodu, že na vývoj spokojenosti může mít vliv mnoho faktorů, které způsobují značnou proměnlivost či naopak relativní stabilitu. Intenzita vyjadřuje míru prožitku, jež se může pohybovat od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti.
- c) Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci. Pracovní činnost určuje postavení pracovníka v organizaci i ve společnosti, uspokojuje široké spektrum lidských potřeb atd. Všechny tyto skutečnosti mají výrazný vliv na psychiku člověka a jsou významným prvkem ovlivňujícím lidské chování.
- d) Pracovní spokojenost jako sociální jev, který odráží složitý vztah pracovních týmů a jednotlivců k organizaci.¹⁹

Bohatost tohoto psychického jevu lze doložit ještě dalšími znaky. Některé další z nich uvádí Štikar a Rymeš (2003).

2.2 Teorie pracovní spokojenosti

Přes značné koncepční, pojmové a metodologické neshody, které se k tématu pracovní spokojenosti vztahují, lze dosavadní přístupy rozčlenit do dvou hlavních teoretických přístupů. Jedná se o jednofaktorovou a dvoufaktorovou teorii.

¹⁸ NAKONEČNÝ, Milan: *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s., ISBN 80-247-0577-X

¹⁹ ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5, s. 112

V jednofaktorové teorii pracovní spokojenosti vystupují spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy. V rámci tohoto rozmezí se může pohybovat míra spokojenosti, a to od úplné spokojenosti až po maximální nespokojenost. V případě, že se na pomyslné přímce blížíme k maximální nespokojenosti, vzniká nedostatek spokojenosti a naopak. Na jednofaktorové teorii spokojenosti jsou například založeny motivační přístupy Maslowa a Vrooma.

Základem dvoufaktorové teorie je fakt, že na spokojenost a nespokojenost mají vliv různé faktory. Nejlépe lze tuto skutečnost dokázat na platovém ohodnocení. Tento faktor výrazně přispívá k nespokojenosti, ale neovlivňuje spokojenost. Tento soubor teorií lze snáze pochopit podíváme-li se na Teorii dvou faktorů vypracovanou jedním z autorů dvoufaktorové teorie spokojenosti (viz 1.6.1.3 Teorie dvou faktorů).²⁰

2.3 Determinanty pracovní spokojenosti

Jak uvádí Štikar a Rymeš (2003) je podle Armstronga spokojenost pracovníků ovlivňována úrovní řízení lidských zdrojů v organizaci. Do této oblasti lze zařadit například objektivní hodnocení pracovníků, přístup k dostatečnému množství a kvalitě informací potřebných pro vykonávání pracovní činnosti, možnost podílet se na rozhodování a uplatňovat vlastní tvořivost, umožnění dalšího vzdělávání a rozvoje osobnosti, sociální zajištění a péči o ochranu zdraví při práci.²¹

Z předešlých poznatků je patrné, že k celkové úrovni spokojenosti přispívá mnoho faktorů. Kromě již zmíněných mezi ně dále patří výše platu, charakter a organizace vykonávané práce (fyzická náročnost, jednotvárnost...), pracovní režim (délka pracovní doby, směnnost), jistota práce, atmosféra a mezilidské vztahy, spokojenost s nadřízenými, využití vlastních odborných znalostí, vybavení pracoviště a další.

V neposlední řadě patří k významným faktorům ovlivňujícím celkové vnímání práce i různé negativní jevy na pracovišti. Mezi ty můžeme zařadit uzavírání smluv na dobu určitou nebo různé formy diskriminace.²²

²⁰ ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5

²¹ ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5, s. 117

²² ČADOVÁ, Naděžda: *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vyd. Praha: Akademie věd ČR, Sociologický ústav, 2006, 228 s., ISBN 80-7330-103-2

Význam jednotlivých faktorů a pořadí jejich důležitosti má individuální charakter. Pro někoho má nejvyšší hodnotu výše jeho platu, jiný v zaměstnání vidí příležitost poznávat nové lidi, navazovat nové kontakty a možnost uplatnit své znalosti a vědomosti. Spokojenost s těmi charakteristikami práce, které pracovník považuje ve svém životě za nejdůležitější, budou pravděpodobně nejvíce přispívat k celkové spokojenosti s prací.

V následujících kapitolách je uvedeno obecné dělení determinantů pracovní spokojenosti na vnější a osobní.

2.4 Vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Mezi vnější faktory, které významnou měrou ovlivňují pracovní spokojenost a na pracovníkovi nezávisí, patří například finanční ohodnocení, pracovní postup, pracovní prostředí, samotná práce, pracovní skupina a způsob jejího vedení.²³

2.4.1 Finanční ohodnocení

Finanční ohodnocení je pro mnohé pracovníky nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje jejich spokojenost. Není to však pravidlem u všech a za jakýchkoliv podmínek. Peníze jsou téměř univerzálním prostředkem jak motivovat zaměstnance k práci. Pomocí peněz lze totiž uspokojit mnoho motivů počínaje životním komfortem až po vysoký společenský status a prestiž. Avšak motivační účinek zvýšení platu není dlouhodobý, protože pracovník jej rychle přijme jako standard, který patří k dané funkci.

Spokojenost s výší platu se projevuje především v situaci, kdy dochází ke srovnávání platu s platy ostatních spolupracovníků z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků. Jedinec také chápe finanční odměnu jako ocenění jeho přínosu pro organizaci nebo podle její výše hodnotí prestiž a společenské ocenění vlastního povolání. Je-li finanční odměna vnímána jako spravedlivá a poskytuje-li přesnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře si jednotlivec v práci vede, má tendenci posílit pracovní výkon.

²³ ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5, s. 115

Kromě platu lze do této kategorie zařadit i prémie a různé mimořádné odměny a příplatky, různé formy finanční podpory zaměstnanců, jako jsou bezúročné půjčky, příspěvky na dovolenou, na investice v domácnosti, na léčení apod.

2.4.2 Pracovní postup

Pracovní postup, či jinak řečeno povýšení, se vztahuje k pracovní kariéře. Tento faktor má různorodý vliv na spokojenost, protože se vyskytuje v různých formách a přináší s sebou značné odlišnosti. Příkladem může být povýšení pracovníka na základě počtu let odpracovaných pro podnik, které přinese jiné uspokojení než povýšení, jehož důvodem byl vynikající pracovní výkon a dosažené výsledky.

Pro mnoho pracovníků má kariérní postup prvořadý význam. Důvodem bývá především radost z vyššího postavení a nových pracovních nabídek, ale také z vyšší finanční odměny, kterou za vykonanou práci zaměstnanec získá. Z těchto poznatků je patrné, že kariérní růst má značný motivační účinek.

Vyskytují se však i případy, kdy lidé dávají přednost osobnímu pohodlí před povýšením, protože to s sebou, kromě již zmíněných výhod, přináší i značné nevýhody. S pracovním postupem je spojena větší časová zátěž, odpovědnost a také větší námaha atd.

2.4.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je velmi obsáhlý pojem, pod kterým si většina lidí představí souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti ovlivňující člověka při práci. Mezi ně patří stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, materiál, suroviny, stavební řešení aj. Tyto podmínky vytváří faktory fyzikální, chemické, biologické, sociálně-psychologické a další.

Úroveň pracovního prostředí ovlivňuje nejen pracovní pohodu, ale i výkon a pracovní motivaci, protože nepříznivé pracovní prostředí způsobuje člověku zátěž, na jejíž odstranění musí vynakládat úsilí. Přizpůsobení se nepříznivému prostředí

může být značně náročné a může vyvolávat nespokojenost nebo odpor, který může mít vliv na celkový vztah pracovníka k podniku.²⁴

V souvislosti s pracovním prostředím se klade důraz především na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně-psychologické podmínky. Prostorové a fyzikální podmínky ovlivňují nejen pracovní pohodu, ale i zdraví zaměstnanců. Mezi fyzikální podmínky patří například teplota a relativní vlhkost vzduchu, osvětlení, barevná úprava pracoviště, čistota ovzduší a úroveň hluku, vibrací a záření. Sociálně-psychologické podmínky práce se zaměřují na problém, zda člověk při své práci přichází do styku s jinými lidmi, nebo pracuje zcela izolovaně od ostatních. Přílišná izolace pracovníka totiž může mít za následek psychickou nepohodu, která se může projevit ve vztahu k práci či na pracovním výkonu.

2.4.4 Pracovní činnost

Značný význam je přikládán i druhu a charakteru vykonávané práce. Jelikož jsou však pracovní podmínky a samotné profese značně variabilní, je vztah samotné práce ke spokojenosti dosti složitý. To je dáno také subjektivním hodnocením profesí, společenským oceněním a prestiží jednotlivých profesí.

Podle mého názoru je pracovní spokojenost nejvíce pozitivně ovlivňována prací, která je pro člověka zajímavá, rozmanitá, ve které má zaměstnanec určitý prostor pro rozhodování a může v ní projevit svou kreativitu a názor. Důležitá je i zpětná vazba, která informuje o průběhu práce a jejich výsledcích.

2.4.5 Pracovní skupina

Sociální prostředí pracovní skupiny je velmi různorodé a bohaté a pro mnohé pracovníky také velice důležité. Je tvořeno nejen formálními, ale také neformálními vztahy a různými formami spolupráce. Panuje zde různá atmosféra, která svým členům může vytvářet příznivé emocionální zázemí a umožňovat získání prestiže, postavení a ocenění.

„Pracovní vztahy, jejich kvality, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní

²⁴ HÜTTLOVÁ, Eva: *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997, 93 s., ISBN 80-7079-068-7

*klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů.*²⁵

Dílčí spokojenost s pracovní skupinou má silný vliv na celkovou spokojenost zaměstnance a naopak nespokojenost zaměstnance s tímto faktorem lze jen obtížně kompenzovat. K nespokojenosti s tímto faktorem vedou například konflikty mezi členy skupiny. Ty mohou mít za následek nestabilitu organizace, funkční poruchy provozu, stresování jedinců a následné snížení výkonnosti celé skupiny. Důvodem vzniku konfliktů jsou většinou vlastnosti osobnosti jednotlivých členů skupiny.

2.4.6 Způsob vedení pracovních skupin

Způsob vedení pracovních skupin je faktor, který je úzce spojený se samotnou osobností manažera a se stylem řízení, jež je manažerem preferován. Pracovní spokojenost je příznivě ovlivňována následujícími způsoby vedení:

- a) vedením, kdy se manažer zaměří na své podřízené, má zájem o jejich práci, podporuje jejich odborný růst, akceptuje jejich názor, uplatňuje neformální komunikaci s podřízenými apod.,
- b) participativním řízením, kdy podřízení mohou více ovlivňovat vlastní práci, podílet se na rozhodování, vyjadřovat se k záměrům a cílům podniku.

2.5 Osobní faktory spokojenosti

Osobnostní charakteristiky jedince významnou měrou ovlivňují vztah, postoj k práci a celkové vyrovnávání se s pracovními podmínkami. Z hlediska vztahu k pracovní spokojenosti lze rozdělit do několika skupin:

1. objektivní činitele – věk, pohlaví, rodinný stav,
2. vlastnosti osobnosti – emocionální stabilita, vyrovnanost,
3. motivační faktory – potřeby, postoje, zájmy, očekávání aj.²⁶

²⁵ KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 350 s., ISBN 80-85943-01-8, s. 282

²⁶ KOLLÁRIK, Teodor: *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979, 350 s., s. 229

2.5.1 Objektivní činitelé

Věk patří k významným faktorům ovlivňujícím spokojenost. Z mnohých výzkumů vyplývá, že mladší lidé jsou častěji nespokojeni s prací. Je to dáno především tím, že u mladých lidí převládá především snaha po uplatnění se, určitá netrpělivost při dosahování cílů, zvýšená kritičnost a odlišná hierarchie potřeb. Naopak s rostoucím věkem roste i pracovní spokojenost, protože starší pracovníci mají více zkušeností, často vyzkoušeli již několik pracovních nabídek a zůstali tam, kde našli nejvýhodnější podmínky.

Rozdíly ve spokojenosti mužů a žen spočívají především v předpokladu rozdílného postavení práce u každého z nich. Z četných výzkumů plyne, že pro většinu mužů hraje práce velice důležitou roli v jejich životě, naproti tomu ženy staví do popředí svého zájmu především rodinný život před rozvojem kariéry.

2.5.2 Vlastnosti osobnosti

Popsat vliv vlastností osobnosti na pracovní spokojenost je velice složité, protože různí lidé reagují v různých situacích rozdílně. Vlastnosti osobnosti mají vliv na pracovní spokojenost především v takovém pracovním prostředí, které je určitým způsobem stresující a klade vysoké požadavky na pozornost a disciplinovanost. Vysokou pracovní zátěž hůře snášejí především osoby s vyšší emocionální labilitou. Tyto osoby pociťují obavy a strach, který může vést ke zvyšování jejich emocionální nestability a který má výrazný vliv na jejich spokojenost. Jediné východisko z této zátěžové situace často vidí v odchodu ze zaměstnání.

2.5.3 Motivační faktory

Z hlediska motivace pracujícího člověka a dosažení uspokojení v práci jsou tyto činitelé velmi významní. „*Jsou to jevy, které s sebou přináší pracující člověk a které v konfrontaci s vnějšími podmínkami určují míru spokojenosti.*“²⁷ Mezi nejvýznamnější patří potřeby, očekávání, zájmy a představy o vykonávané práci.

²⁷ KOLLÁRIK, Teodor: *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979, 350 s., s. 249

2.6 Pracovní výkon, výkonnost

Náplní práce každého zaměstnance je plnění pracovních úkolů. Ke stupni plnění zadaných úkolů se vztahuje pojem pracovní výkon, který znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i frekvenci pracovních úrazů, s tím související absenci, to jak zaměstnanec k práci přistupuje, jak se chová ve vztahu k práci a k lidem, které denně potkává na pracovišti, zda dodržuje pracovní dobu a další charakteristiky jedince.

*„Pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role.“*²⁸ Na vynaložené úsilí má vliv pracovní motivace. Týká se množství energie vynaložené pracovníkem při plnění zadaných úkolů. Pro úspěšné vykonávání práce jsou důležité i schopnosti. Ty patří k osobním charakteristikám jedince. Vnímání role se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně při práci měl orientovat své úsilí. Jde tedy o míru pochopení úkolu.

Jiná definice pracovního výkonu vysvětluje pracovní výkon jako množství práce, které připadá na určité časové období. Tímto časovým obdobím může být pracovní směna, týden, měsíc nebo rok. Délka časového období závisí na složitosti práce. Čím je splnit daný úkol pro zaměstnance náročnější, tím delší musí být časové období, ke kterému je výkon vztahován.²⁹

Na pojem pracovní výkon úzce navazuje pojem pracovní výkonnost. Podle autorů Štikara a Rymeše (2003) se výkonnost pracovníků váže na vlastnosti a dispozice, které podmiňují to, jak pracovníci plní zadané pracovní úkoly. Výkonnost pracovníků se v průběhu času mění. Tyto změny jsou spojeny především s množstvím a namáhavostí zadaných úkolů, průběhem pracovní směny, dne a týdne, s ročním obdobím apod.³⁰

Na výkonnost pracovníka má vliv několik činitelů, které lze rozdělit na subjektivní a objektivní. Na základě skutečnosti, že různí lidé dosahují při řešení pracovních úkolů nesterajných výsledků, je možné se domnívat, že subjektivní předpoklady lidí mají největší vliv na plnění předem stanovených cílů. Dokládá to

²⁸ KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s., ISBN 80-7261-033-3, s. 199

²⁹ HÜTTLOVÁ, Eva: *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997, 93 s., ISBN 80-7079-068-7

³⁰ ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5, s. 63

i fakt, že různí lidé podávají nesterýný výkon a také u téhož pracovníka se výkon v závislosti na okolních podmínkách často mění. Mezi tyto předpoklady patří například:

- tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci,
- odbornost a kvalifikace pracovníka (soubor jeho znalostí, dovedností, zkušeností),
- morální a osobnostní vlastnosti,
- motivace k práci a zájmové zaměření aj.

Objektivní předpoklady tvoří rozsáhlý komplex faktorů, jejichž kvalitativní úroveň v kombinaci s individualitou jednotlivých osob může ovlivňovat výkonnost pracovníků. Jedná se především o technické a ekonomické podmínky práce a lze je opět rozdělit do několika skupin:

- technologie a technické vybavení,
- organizace pracovního procesu a vedení lidí (vztahy nadřízenosti, podřízenosti, vzájemná spolupráce, kvalita vedení aj.),
- způsoby hodnocení a odměňování práce (hmotné a nehmotné odměny, sankce, pochvala za vykonanou práci),
- vnější fyzikálně-chemické pracovní podmínky (osvětlení, hluk, čistota prostředí),
- kvalita a úroveň sociálních vztahů a komunikace mezi pracovníky,
- sociální a hygienické vybavení pracovišť (zázemí pracovního zařazení),
- bezpečnostní podmínky na pracovišti,
- neobvyklé situační vlivy (havárie, požáry, výpadky proudu, rodinné události apod.).³¹

2.7 Vliv spokojenosti na výkonnost pracovníků

Mnozí lidé se logicky domnívají, že vysoká pracovní spokojenost stimuluje zaměstnance k takovému pracovnímu chování, jehož důsledkem je nízké absentérství, nízká fluktuace a v první řadě vysoká produktivita práce. Na základě výsledků vyplývajících z četných průzkumů vztahu mezi spokojeností a výkonností

³¹ MAYEROVÁ, Marie: *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 136 s., ISBN 80-7169-425-8

zaměstnanců se ukazuje, že vysoká spokojenost nutně nepodmiňuje výkonnost. Výkon tedy může být zapříčiněn dosažením vysoké spokojenosti, ale může tomu být i naopak - spokojenost může být příčinou výkonu.

Z předešlých skutečností plyne, že ne vždy je správné se domnívat, že spokojený pracovník je zároveň i výkonným pracovníkem. Příkladem může být zaměstnanec, který je velice spokojený, ale jeho výkonnost je nízká. Spokojenost takového pracovníka může být dána například tím, že mu organizace trpí nekvalitní práci nebo nedodržování pracovní doby. Zajímavé jsou případy, kdy pracovník je velmi nespokojený, ale jeho výkonnost způsobená právě pocíťovanou nespokojeností je vysoká.³²

Dalším případem spojení vysokého výkonu a nízké spokojenosti je situace, kdy je na pracovníka vyvíjen extrémní tlak. Výrazněji vystupuje souvislost mezi pracovní spokojeností a výkonem ve skupině. Je to dáno tím, že pracovní skupina může být k maximálnímu výkonu nucena prostřednictvím autoritativního vůdce, soupeřivými vztahy ve skupině, hrozbou sankcemi apod., tedy prostředky, které nepřispívají k utváření pocitu pracovní spokojenosti. Důsledkem toho může být fakt, že navenek fungující tým podávající maximální výkon se pro nízkou míru pracovní spokojenosti členů rozpadá.

³² MAYEROVÁ, Marie: *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 136 s., ISBN 80-7169-425-8

3 Vliv pracovní spokojenosti na kvalitu lidského života

Práce je nejen ústředním bodem kvality pracovního života, ale významně ovlivňuje celkovou kvalitu života jedinců i celé společnosti. Je to dáno především faktem, že práce naplňuje jak základní fyziologické potřeby, tak potřeby sociální a potřeby, které souvisí s rozvojem osobnosti, tzv. potřeby seberealizace.

Každý bude jistě souhlasit s názorem, že člověk vede kvalitní život, když se v dobrém zdravotním stavu dožije vysokého věku, když je mu poskytnuto patřičné vzdělání a má přístup k materiálním statkům, které mu zajistí slušnou životní úroveň. Důležité také je, aby byl obklopen lidmi, které má rád, kterých si váží a kteří mají rádi a váží si jeho.³³

3.1 Kvalita lidského života

Definovat kvalitu lidského života je velice obtížné. Jedná se o složitý a velmi široký pojem, který je pro svou multidimenzionalitu a komplexnost těžko uchopitelný. Kvalita lidského života se dotýká nejen pochopení lidské existence, ale i smyslu života a samotného bytí. Zkoumá materiální, sociální, psychologické, duchovní a další podmínky pro zdravý a šťastný život člověka a zahrnuje v sobě hledání klíčových faktorů bytí a pochopení sebe sama.

Kvalita života se obvykle popisuje v takových pojmech, jako jsou samostatnost, seberealizace, důstojnost, spokojenost v rodinném a partnerském životě a v dalších mezilidských vztazích, sociální a kulturní začlenění apod. Je však možné ji také popisovat jako schopnost milovat, pracovat a žít v souladu s danou kulturou.

Při snaze porozumět pojmu kvalita života je třeba brát v úvahu několik faktorů. Mezi tyto faktory patří například vývoj společnosti, změny v prostoru a čase, společenské a historické souvislosti, kulturní kořeny aj. Důležité jsou i změny civilizační a generační. Obecně lze říci, že se pojem kvality života pohybuje někde

³³ ČADOVÁ, Naděžda: *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vyd. Praha: Akademie věd ČR, Sociologický ústav, 2006, 228 s., ISBN 80-7330-103-2

mezi spokojeností a životní úrovní, přičemž objektivnímu pólu je blíže v politice, ekonomii a subjektivnímu v sociologii a psychologii.

Z tělesné, duševní a sociální vyrovnanosti každého jedince pramení pocit pohody, který je ústředním bodem pro koncept kvality života. Z tohoto lze odvodit, že kvalita života je dána subjektivním vnímáním individuální životní reality.

Vzhledem k tomu, že se dále ve své práci zabývám kvalitou života ve vztahu k práci, budu vycházet z definice Světové zdravotnické organizace: *“Kvalita života je to, jak člověk vnímá své postavení v životě v kontextu kultury, ve které žije, a ve vztahu ke svým cílům, očekáváním, životnímu stylu a zájmům.”*³⁴ Kvalita života ve vztahu k práci v sobě zahrnuje otázky životní spokojenosti, spokojenosti s prací a vliv práce na zdravotní stav.

3.2 Kvalita pracovního života

Práce je jednou z příčin spokojenosti či naopak životního rozladění. Je tedy ústředním bodem kvality pracovního života. Jak již bylo řečeno definovat kvalitu lidského života je velice obtížné a stejně tomu je i v tomto případě. Do dnešní doby se nikomu nepodařilo vytvořit formální a obecně přijímanou definici kvality pracovního života.

Hodnotit kvalitu nejen pracovního života lze na základě několika faktorů. Mezi faktory, které mají negativní vliv na celkové subjektivní hodnocení kvality života jako takového, spokojenost s jednotlivými oblastmi života a hodnocení smyslu samotného lidského bytí, patří například dlouhodobá ztráta práce, práce pod tlakem a v nezdravém pracovním prostředí, špatná úroveň vztahů v rámci pracovního kolektivu aj. Naopak kvalitní pracovní život je spojován s vysokou úrovní spokojenosti s prací, se spokojeností s pracovním výkonem nebo podmínkami na pracovišti, s pociťovaným i skutečným fyzickým a duševním zdravím, vyhlídkou na delší život a celkovou životní pohodou.

³⁴ ČADOVÁ, Naděžda: *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vyd. Praha: Akademie věd ČR, Sociologický ústav, 2006, 228 s., ISBN 80-7330-103-2, s. 40

4 Vztah mezi pracovním prostředím a výkonem pracovníků

Vliv pracovního prostředí na výkonnost pracovníků je částečně popsán již v kapitole 2.4 Vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Mezi tyto již zmiňované faktory patří například prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky a sociálně-psychologické podmínky. Kromě těchto faktorů má na spokojenost a především na výkonnost pracovníků vliv i bezpečnost na pracovišti, a proto se v této kapitole budu věnovat právě tomuto problému.

Zajistit bezpečné pracovní prostředí je nutnou podmínkou pro provozování podnikatelské činnosti již ve většině vyspělých zemí. Práce s sebou přináší mnoho rizik jako jsou například úrazy, nemoci z povolání a vyšší procento nemocnosti. V některých případech může dojít až k trvalému poškození zdraví jedince, které může vést k ukončení aktivní pracovní činnosti. Všechny tyto skutečnosti představují zátěž nejen pro samotného člověka, ale také pro jeho rodinu, podnik i celou společnost.³⁵

Stejně důležitá, jako je ochrana tělesného zdraví pracovníka, je ale i ochrana jeho duševního zdraví. Řešením tohoto problému se zabývá mentální hygiena práce. Člověk je na svém pracovišti vystaven řadě stresorů, jejichž důsledkem jsou především nemoci oběhového, zažívacího a neuropsychického systému. Mezi nejčastěji se vyskytující faktory, které negativně ovlivňují pracovní pohodu jsou:

- pracovní přetížení a časová tíseň,
- nudná práce,
- nepříznivé pracovní prostředí,
- ztráta autonomie,
- nejednoznačné či konfliktní postavení apod.

³⁵ ČADOVÁ, Naděžda: *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vyd. Praha: Akademie věd ČR, Sociologický ústav, 2006, 228 s., ISBN 80-7330-103-2

Stále aktuálnějším tématem se stává tzv. psychický teror na pracovišti, který na pracovníka působí často mnohem škodlivěji než špatné fyzikální či chemické látky v prostředí.³⁶

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci nemá tedy význam pouze morálně humánní, ale stává se stále častěji faktorem, který je nutnou podmínkou úspěšného podnikání. Pocit ohrožení, který vzniká při nedostatečném plnění bezpečnostních podmínek, může mít za následek snížení pracovní pohody, nižší odolnost vůči stresu, nedostatečné zvládnutí rizik a zároveň snížení výkonnosti.

³⁶ HÜTTLOVÁ, Eva: *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997, 93 s., ISBN 80-7079-068-7

II. EMPIRICKÁ ČÁST

1 Rozbor ukazatelů pracovní spokojenosti ve vybraném výrobním družstvu

1.1 Základní údaje o výrobním družstvu

Rozbor ukazatelů pracovní spokojenosti probíhal v rámci vybraného výrobního družstva, které se zabývá výrobou strojů zejména z oblasti techniky konečného zpracování papíru, vzduchotechniky a další strojírenské výroby. Kromě finálních výrobků nabízí svým partnerům také kompletní služby v oblasti zpracování kovů.

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2007 činil 187 pracovníků, z toho bylo 79 výrobních dělníků, 46 režijních dělníků, 50 technicko-hospodářských pracovníků a 12 ostatních pracovníků.

Ačkoliv žádný ze zaměstnanců podniku nemá bezplatně k dispozici žádné movité či nemovité věci, poskytuje družstvo svým zaměstnancům řadu výhod. Mezi ně patří například poskytování úročných půjček, nebo příspěvky na penzijní a životní pojištění. Zaměstnanci mají výhody také v oblasti závodního stravování. Družstvo přispívá svým zaměstnancům rovněž na rekreaci nejen jich samotných, ale i jejich dětí a k dispozici mají také rekreační objekt u Sečské přehrady, který družstvo již několik let vlastní, a sportovní náčiní. Z prostředků sociálního fondu lze poskytnout věcné i peněžité dary k příležitostem pracovního výročí, životních jubileí, narození dítěte a jiných významných událostí.

1.2 Cíl bakalářské práce

Cílem práce je průzkum pracovní spokojenosti v rámci výše charakterizovaného výrobního družstva a faktorů, které tuto spokojenosti nejvíce ovlivňují.

1.3 Popis metody šetření a vyhodnocení získaných údajů

Průzkum spokojenosti zaměstnanců probíhal pomocí mnou vypracovaných dotazníků, které se skládaly z 11 otázek. Celkem 8 otázek bylo uzavřených se dvěmi až čtyřmi možnostmi odpovědi a 3 otázky byly doplňující s možností otevřené odpovědi. První část otázek měla obecný charakter zaměřený na strukturu zaměstnanců z hlediska pohlaví, vzdělání a věku. Ve druhé části jsem se zaměřila na počet let odpracovaných v podniku, zařazení v rámci organizační struktury, na členství v týmu a celkovou spokojenost zaměstnanců. Závěr dotazníku obsahoval otázky zaměřené na konkrétní faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost.

Abych předešla případným obavám vyjádřit svůj názor, byl dotazník předkládán zaměstnancům jednotlivě a anonymně.

Veškeré otázky v dotazníku byly zpracovány pomocí základních statistických metod, a to vyjádřením absolutních a relativních četností odpovědí. Tyto četnosti jsou vyjádřeny v tabulkách. Pro větší přehlednost byly výsledky zpracovány také v podobě grafů.

1.4 Popis zkoumaného vzorku

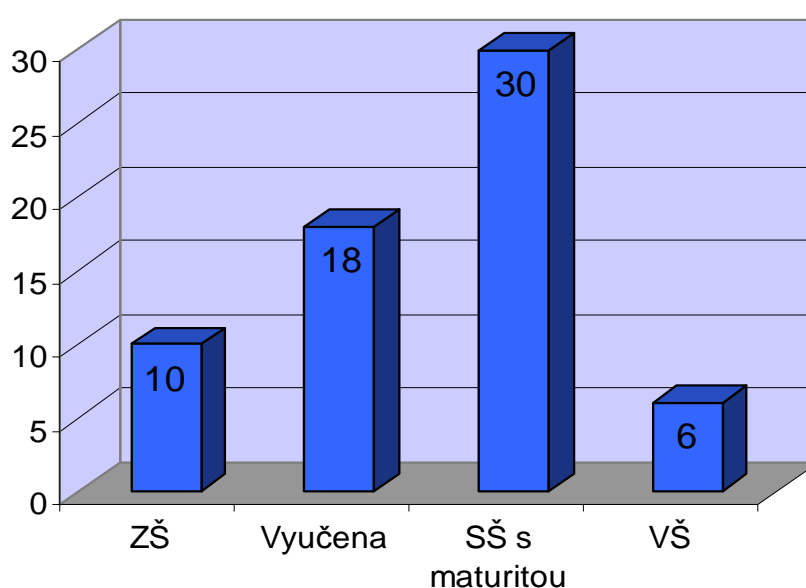
Celkem bylo náhodně vybraným pracovníkům různého věku a různých oddělení v podniku předloženo k vyplnění 64 dotazníků. Převážnou část respondentů tvořily ženy (62,5 %). Z celkového počtu 64 dotazovaných osob bylo 24 mužů (37,5 %). Téměř 94 % (93,8 %) všech respondentů (60 osob) uvedlo, že jsou členy pracovního kolektivu.

1.4.1 Vzdělanostní struktura

Převážná většina respondentů (46,9 %) dosáhla středoškolského vzdělání. Početně zastoupená (28,1 %) je rovněž skupina osob s výučním listem. Téměř 16 % zaměstnanců nastoupilo do pracovního poměru pouze po dokončení povinné školní docházky. Zajímavým zjištěním je, že jen 9,4 % všech dotázaných dosáhlo vysokoškolského vzdělání.

Tabulka č. 1 – Struktura respondentů z hlediska vzdělání

VZDĚLÁNÍ	Počet osob	Vyjádřeno v %
Základní vzdělání	10	15,6
Výuční list	18	28,1
Středoškolské vzdělání	30	46,9
Vysokoškolské vzdělání	6	9,4
Celkem	64	100



Graf č. 1 – Struktura respondentů z hlediska vzdělání

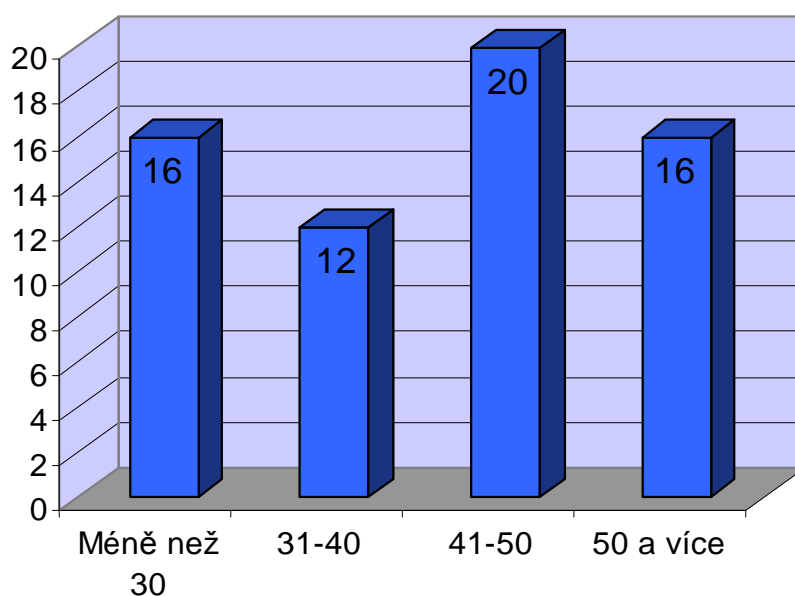
1.4.2 Věková struktura zaměstnanců

Co se týče věkové struktury zkoumané skupiny, nejvíce zaměstnanců (31,2 %) je ve věku 41 až 50 let. 25 % dotazovaných je mladších 30 let a stejně početná je i skupina osob starších 50 let. Nejméně dotazovaných (18,8 %) spadá do skupiny osob ve věku 31 až 40 let.

Z hlediska pohlaví převažuje u mužů skupina osob ve věku do 30 let (33,3 %). Nejmenší zastoupení (16,6 %) mají muži ve skupině nad 50 let věku. U opačného pohlaví je nejpočetněji zastoupena skupina 41 až 50 let (35 %) a nejméně žen (15 %) je ve věku 31 až 40 let.

Tabulka č. 2 – Struktura zaměstnanců z hlediska věku

VĚK	Počet osob	Vyjádřeno v %
Méně než 30 let	16	25
31 – 40 let	12	18,8
41 – 50 let	20	31,2
51 a více let	16	25
Celkem	64	100



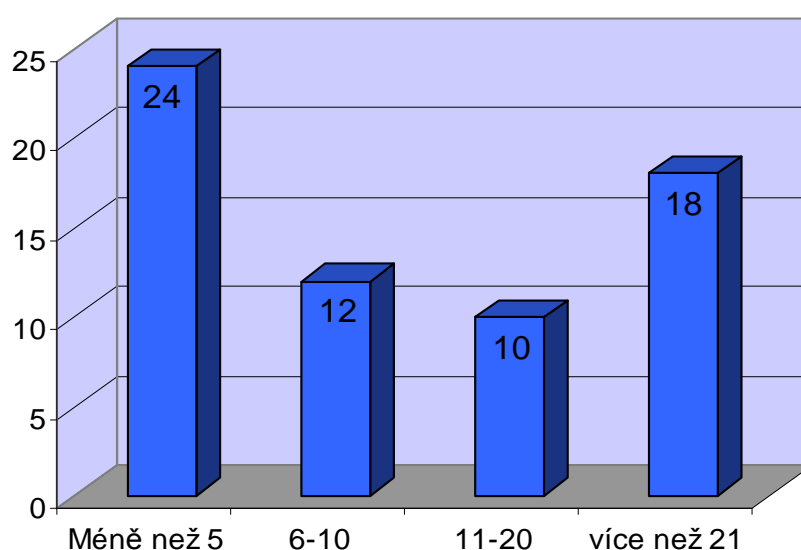
Graf č. 2 – Struktura zaměstnanců z hlediska věku

1.4.3 Struktura z hlediska počtu odpracovaných let

Následující grafické zobrazení se týká rozdělení jednotlivců podle počtu let odpracovaných v podniku. Největší podíl (37,5 %) tvoří zaměstnanci, kteří ve výrobním družstvu pracují méně než 5 let. S odstupem pouhých 9,4 % následují pracovníci, kteří zůstali podniku věrni více než 21 let. Nejmenší počet dotazovaných potom spadá do skupiny lidí pracujících pro výrobní družstvo v rozmezí 11 až 20 let.

Tabulka č. 3 – Struktura zaměstnanců z hlediska počtu odpracovaných let

ODPRACOVÁNO	Počet osob	Vyjádřeno v %
Méně než 5 let	24	37,5
6 – 10 let	12	18,8
11 – 20 let	10	15,6
21 a více let	18	28,1
Celkem	64	100



Graf č. 3 – Struktura zaměstnanců z hlediska počtu odpracovaných let

1.4.4 Organizační zařazení respondentů

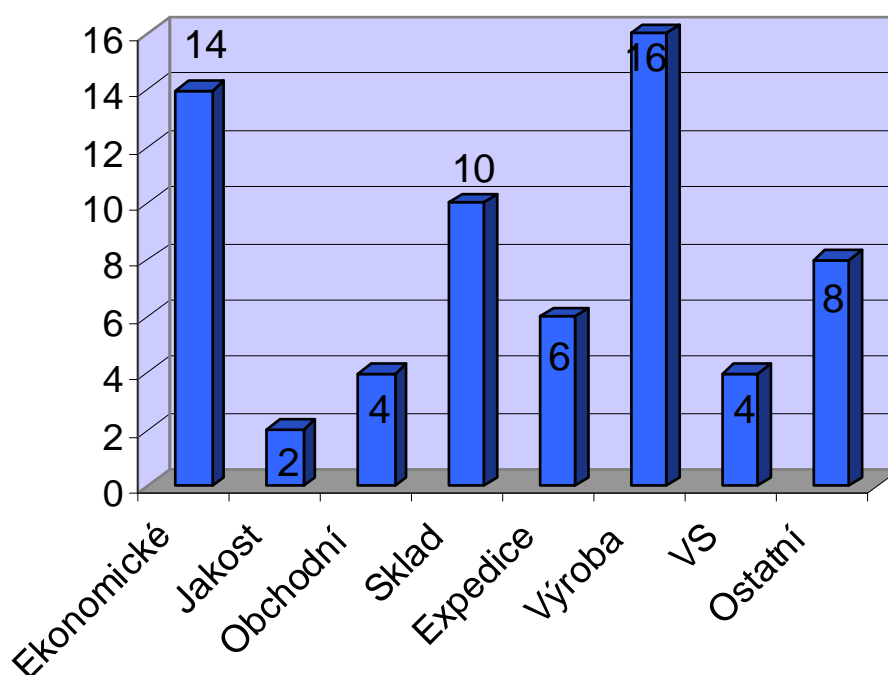
Ve svém šetření jsem se dále zaměřila na rozmístění zaměstnanců v rámci organizační struktury. 25 % všech dotázaných uvedlo, že pracuje v oddělení výroby, v ekonomickém úseku pracuje o 3,1 % zaměstnanců méně a více než 15 % respondentů pracuje v oddělení skladování materiálu a hotových výrobků. V obchodním oddělení a stejně tak ve výpočetním středisku (dále jen VS) pracuje 6,3 % z oslovených zaměstnanců. Pouze 3 % osob z celkového počtu 64 dotázaných se stará o chod oddělení řízení jakosti.

Ženské pohlaví je nejvíce zastoupeno v oddělení ekonomickém (25 %), obchodním (10 %) a v oddělení skladování materiálu a hotových výrobků (20 %).

Naopak v oddělení řízení jakosti, ve kterém pracuje 8 % ze všech oslovených mužů, nepracuje žádná žena. Žádnou ženu nenajdeme ani ve výpočetním středisku, kde pracuje 6 % všech dotázaných. Většinu mužů najdeme také v oddělení výroby, ve kterém pracuje o 18,3 % mužů více než žen.

Tabulka č. 4 – Struktura dotazovaných z hlediska pracovního zařazení

ORGANIZAČNÍ ÚTVAR	Počet osob	Vyjádřeno v %
Ekonomické oddělení	14	21,9
Oddělení jakosti	2	3,0
Obchodní oddělení	4	6,3
Oddělení skladování	10	15,6
Expedice	6	9,4
Oddělení výroby	16	25
VS	4	6,3
Ostatní	8	12,5
Celkem	64	100



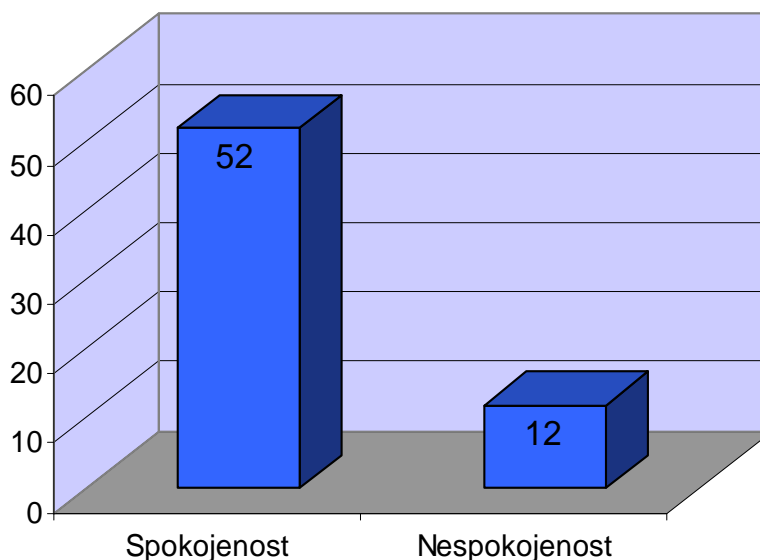
Graf č. 4 – Struktura dotazovaných z hlediska pracovního zařazení

1.5 Hodnocení celkové pracovní spokojenosti

Na otázku, zda jsou lidé celkově spokojeni se svou prací, odpovědělo ano 81,2 % všech respondentů. Pouze 18,8 % zaměstnanců bylo se svou prací celkově nespokojeno.

Tabulka č. 5 – Hodnocení celkové pracovní spokojenosti

HODNOCENÍ	Počet osob	Vyjádřeno v %
Spokojenost	52	81,2
Nespokojenost	12	18,8
Celkem	64	100



Graf č. 5 – Hodnocení celkové pracovní spokojenosti

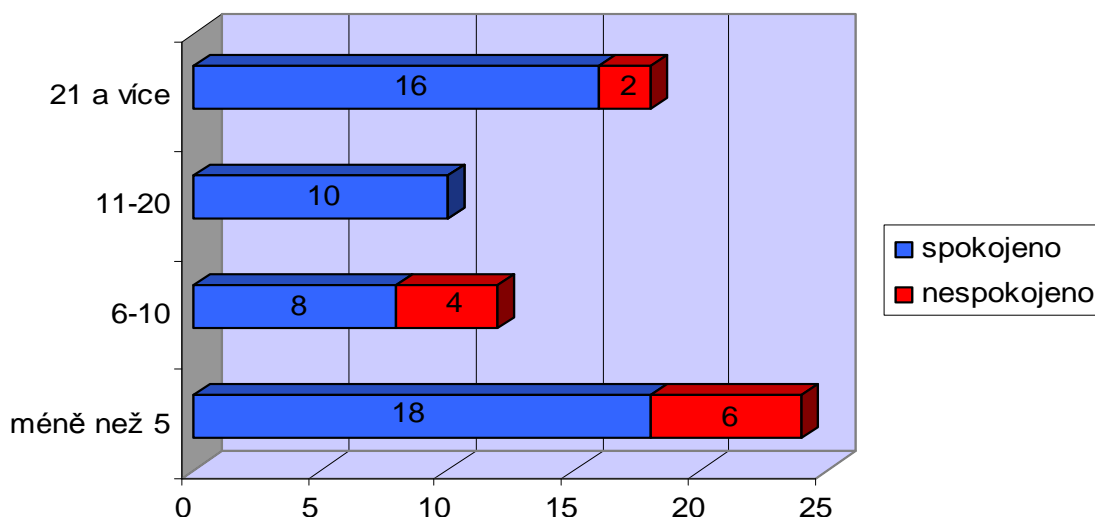
V následujících kapitolách (kapitola 1.5.1 až 1.5.4) vyhodnocení vlastního dotazníkového průzkumu jsem se zaměřila na jednotlivé faktory, které mají vliv na celkovou pracovní spokojenost.

1.5.1 Vliv počtu odpracovaných let na celkovou pracovní spokojenost

V závislosti na počtu let odpracovaných pro podnik byli nejvíce nespokojeni mladí lidé, kteří pro družstvo pracují méně než 5 let. Z celkového počtu 12 nespokojených osob patřilo právě 50 % do této skupiny. Oproti tomu ve skupině osob zaměstnaných ve výrobním družstvu v rozmezí 11 až 20 let se neobjevil žádný nespokojený zaměstnanec. Vysoká úroveň spokojenosti (88,9 %) panuje také u osob, kteří jsou podniku věrni více než 21 let.

Tabulka č. 6 – Vztah mezi celkovou spokojeností a počtem odpracovaných let

ODPRACOVÁNO	Počet osob		Vyjádřeno v %	
	Spokojeno	Nespokojeno	Spokojeno	Nespokojeno
Méně než 5	18	6	75	25
6 – 10 let	8	4	66,7	33,3
11 – 20 let	10	0	100	0
21 a více let	16	2	88,9	11,1



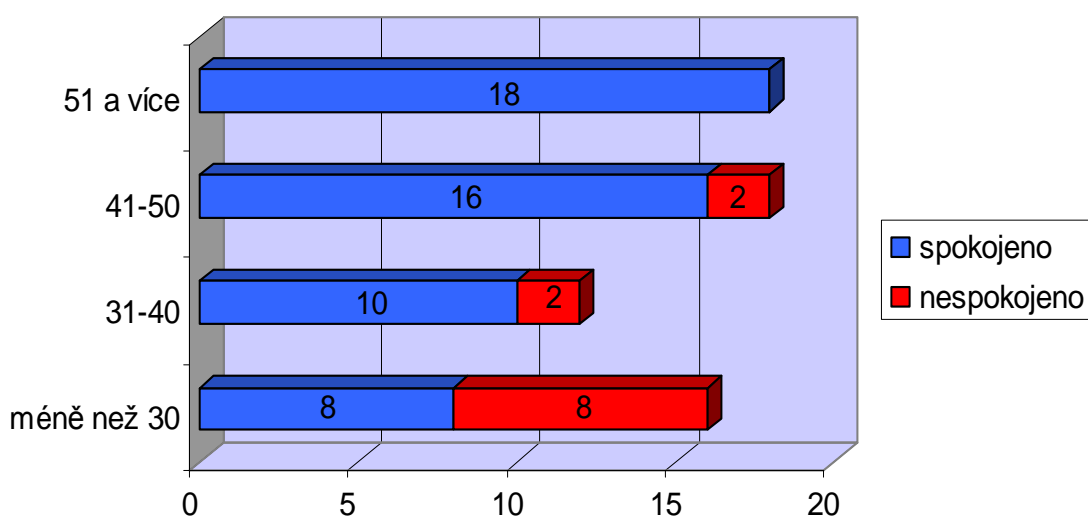
Graf č. 6 – Vztah mezi celkovou spokojeností a počtem odpracovaných let

1.5.2 Vliv stáří respondenta na celkovou pracovní spokojenost

S ohledem na věk panuje vysoká nespokojenost převážně u mladých lidí ve věku do 30 let. Z celkového počtu 12 osob, kteří vyjádřili svou nespokojenost, bylo 8 lidí (66,7 %) právě v již zmiňované skupině. Ve skupině 31 až 40 let přesahoval počet spokojených osob 83 % a ve skupině 41 až 50 let bylo spokojených lidí dokonce o 5,6 % více. Největší spokojenost projevili pracovníci, kteří spadali do skupiny 51 a více let věku. V této skupině se neobjevil žádný nespokojený zaměstnanec.

Tabulka č. 7 – Závislost mezi věkem a celkovou spokojeností

VĚK	Počet osob		Vyjádřeno v %	
	Spokojeno	Nespokojeno	Spokojeno	Nespokojeno
Méně než 30	8	8	50	50
31 – 40 let	10	2	83,3	16,7
41 – 50 let	16	2	88,9	11,1
51 a více let	18	0	100	0



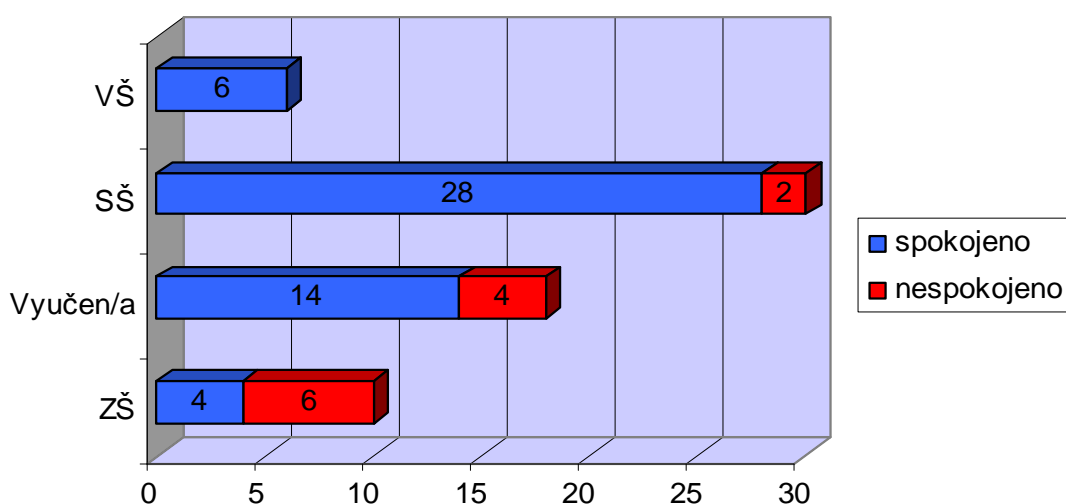
Graf č. 7 – Závislost mezi věkem a celkovou spokojeností

1.5.3 Vliv dosaženého vzdělání na celkovou pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je ovlivňována také vzděláním. Na základě výsledků získaných vlastním dotazníkovým průzkumem lze obecně říci, že čím vyššího stupně vzdělání pracovník dosáhl tím vyšší je také jeho úroveň spokojenosti. Počet spokojených zaměstnanců, který spadal do skupiny osob se základním vzděláním, byl oproti ostatním skupinám velice nízký (40 %). Mnohem vyšší procento spokojených (77,8 %) bylo u zaměstnanců, kteří vlastnili výuční list a téměř 94 % všech respondentů se středoškolským vzděláním se přiklonilo k celkové spokojenosti s prací. Ve skupině osob s vysokoškolským vzděláním nebyl ani jeden nespokojený jedinec.

Tabulka č. 8 – Vztah mezi dosaženým vzděláním a celkovou spokojeností

VZDĚLÁNÍ	Počet osob		Vyjádřeno v %	
	Spokojeno	Nespokojeno	Spokojeno	Nespokojeno
ZŠ	4	6	40	60
Vyučen/a	14	4	77,8	22,2
SŠ	28	2	93,3	6,7
VŠ	6	0	100	0



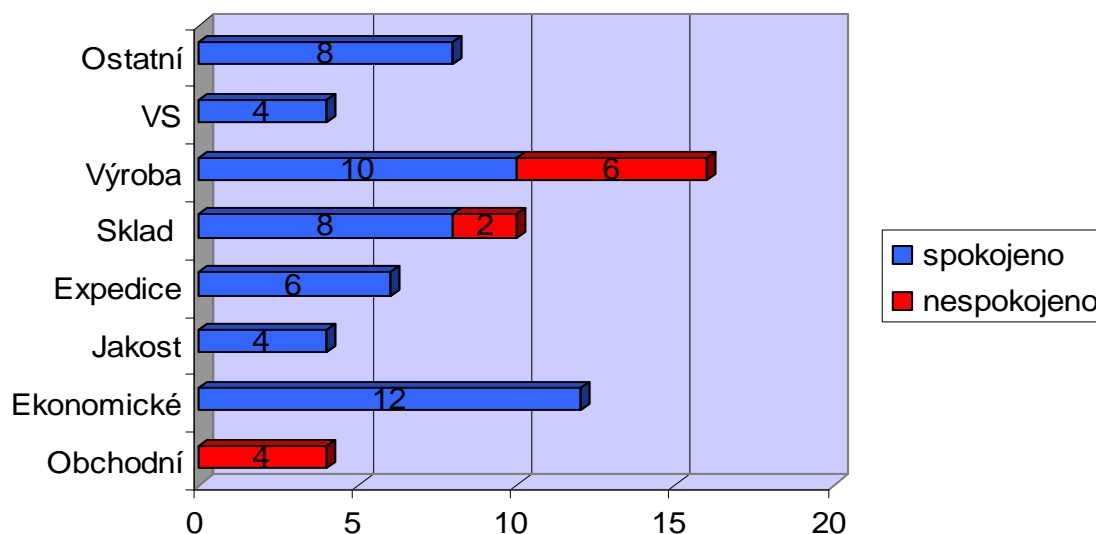
Graf č. 8 – Vztah mezi dosaženým vzděláním a celkovou spokojeností

1.5.4 Vztah mezi celkovou spokojeností a zařazením v rámci organizační struktury

Spokojenost zaměstnanců se lišila také s ohledem na pozici v rámci organizační struktury v podniku. Nejvíce nespokojených respondentů nalezneme v oddělení obchodním a v oddělení výroby. Dvacetiprocentní nespokojenost se projevila také v oddělení skladování. Nespokojenost těchto zaměstnanců byla dána především výší platu, která podle dotázaných neodpovídala vynaloženému úsilí. V ostatních podnikových útvarech převládají spokojení zaměstnanci.

Tabulka č. 9 – Závislost mezi celkovou spokojeností a pozicí v organizační struktuře

ODDĚLENÍ	Počet osob		Vyjádřeno v %	
	Spokojeno	Nespokojeno	Spokojeno	Nespokojeno
Obchodní	0	4	0	100
Ekonomické	12	0	100	0
Jakost	4	0	100	0
Expedice	6	0	100	0
Sklad	8	2	80	20
Výroba	10	6	62,5	37,5
VS	4	0	100	0
Ostatní	8	0	100	0



Graf č. 9 – Závislost mezi celkovou spokojeností a pozicí v organizační struktuře

1.6 Vliv mezilidských vztahů na pracovní spokojenost

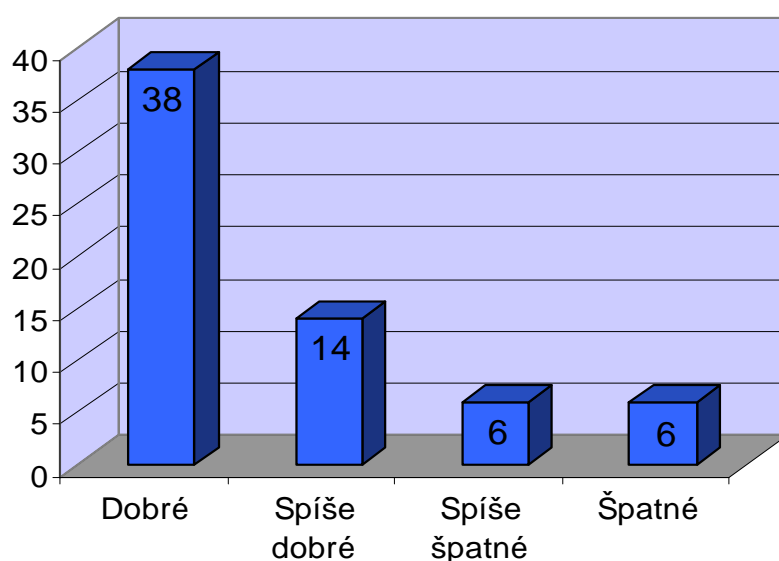
V závěru dotazníku jsem se zaměřila na vliv konkrétních faktorů na pracovní spokojenost, a to především na spokojenost se vztahy mezi spolupracovníky a nadřízenými, na spokojenost s charakterem vykonávané práce, se způsobem vedení pracovních skupin, na možnost dalšího vzdělávání a možnost kariérního postupu a na spokojenost s dostupností ochranných a jiných pracovních pomůcek. Otázky zaměřené na charakter práce se týkaly především fyzické a časové náročnosti, atraktivity vykonávaných činností a v neposlední řadě také bezpečnosti.

1.6.1 Hodnocení vztahů mezi členy pracovního týmu

Se vztahy mezi jednotlivými členy pracovních týmů byla spokojena převážná část respondentů (59,3 %). Pouze 9,4 % osob bylo se vztahy mezi spolupracovníky zcela nespokojeno. Nespokojenost se vztahy mezi pracovníky v rámci výrobního družstva se projevovala především v hodnocení vztahů mezi jednotlivými útvary v podniku.

Tabulka č. 10 – Vztahy mezi členy pracovního týmu

HODNOCENÍ	Počet osob	Vyjádřeno v %
Dobré	38	59,3
Spíše dobré	14	21,9
Spíše špatné	6	9,4
Špatné	6	9,4
Celkem	64	100



Graf č. 10 – Vztahy mezi členy pracovního týmu

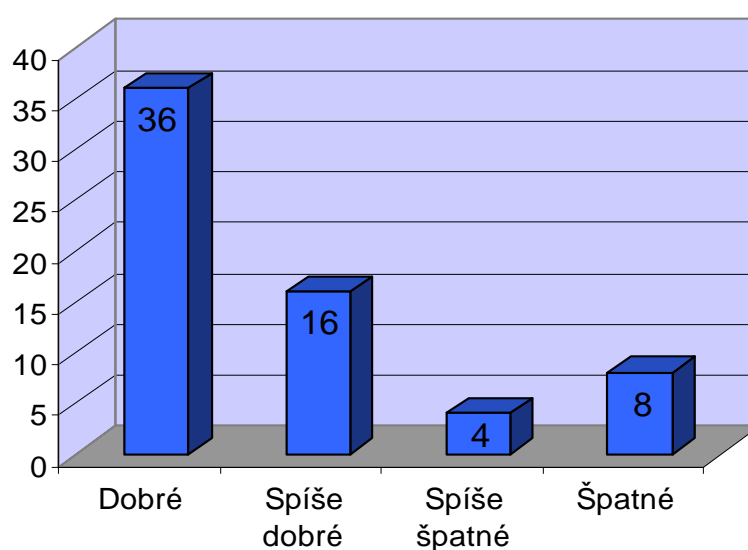
1.6.2 Hodnocení vztahů s nadřízenými

Podobná situace nastala v odpovědích na otázku, která se týkala spokojenosti se vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými. Pouze o 3 % lidí méně než v předchozí otázce hodnotilo vztahy s nadřízenými jako dobré. O přibližně stejný počet procent (o 3 %) naopak vzrostl oproti předešlé otázce počet kritických odpovědí.

Vzhledem k pohlaví projeví v hodnocení vztahů s nadřízenými vyšší míru kritičnosti muži. Z celkového počtu osmi osob, které ohodnotily svůj vztah k nadřízeným jako špatný, bylo právě 6 mužů (25 % z celkového počtu oslovených mužů).

Tabulka č. 11 – Hodnocení vztahů mezi zaměstnanci a vedením

HODNOCENÍ	Počet osob	Vyjádřeno v %
Dobré	36	56,3
Spíše dobré	16	25
Spíše špatné	4	6,3
Špatné	8	12,4
Celkem	64	100



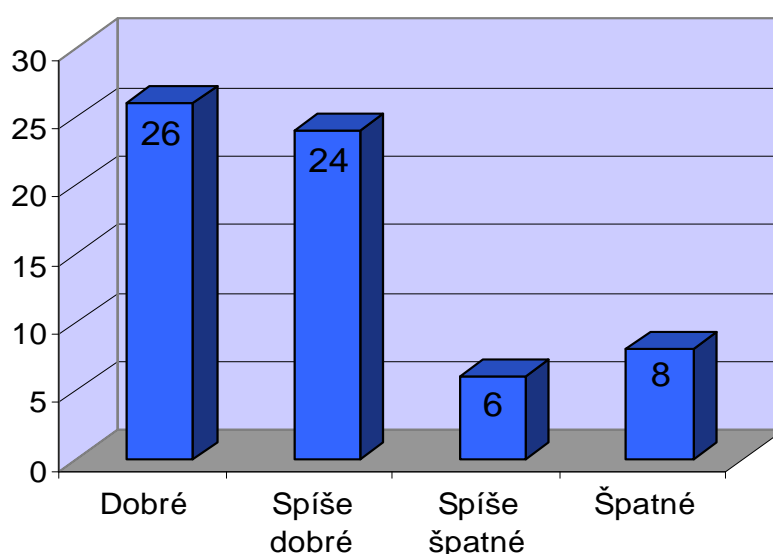
Graf č. 11 – Hodnocení vztahů mezi zaměstnanci a vedením

1.6.3 Hodnocení pracovního prostředí z hlediska mezilidských vztahů

Na celkové hodnocení pracovních vztahů měly vliv jak vztahy mezi spolupracovníky tak vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými. Celkově byly vztahy na pracovišti hodnoceny jako dobré nebo alespoň jako velmi dobré (dohromady 78,1 %). Jako špatné označilo pracovní prostředí z hlediska mezilidských vztahů celkem 8 dotázaných (12,5 %).

Tabulka č. 12 – Hodnocení pracovního prostředí

HODNOCENÍ	Počet osob	Vyjádřeno v %
Dobré	26	40,6
Spíše dobré	24	37,5
Spíše špatné	6	9,4
Špatné	8	12,5
Celkem	64	100



Graf č. 12 – Hodnocení pracovního prostředí

1.7 Vliv vybraných faktorů na pracovní spokojenost

Více než 40 % všech dotázaných zaměstnanců výrobního družstva ohodnotilo svou práci jako zajímavou. Stejný počet respondentů (26 osob) byl téměř spokojen se způsobem vedení pracovních skupin. Většina zaměstnanců hodnotila svou práci jako fyzicky a časově nenáročnou, která není zdraví nebezpečná, a ve které mají k dispozici dostatek ochranných i jiných pracovních pomůcek.

Většina dotázaných se však také domnívá, že ve své práci nemá dostatečný prostor pro další vzdělávání a kariérní růst. Z hlediska vztahu mezi platovým ohodnocením a vynaloženým pracovním úsilím se počet osob téměř spokojených s výší platu rovná počtu osob, který je spíše nespokojen. Je to dáno především

rozdílným pracovním zařazením, kde nejvíce byli s platem spokojeni zaměstnanci na technicko-hospodářských pozicích a nejméně spokojeni byli zaměstnanci v oblasti výroby a skladování.

Vzhledem k vysokému počtu faktorů jsou výsledky dotazování vyjádřeny pouze pomocí následujících dvou tabulek. Tabulka č. 13 obsahuje absolutní četnosti odpovědí, v tabulce č. 14 jsou zaznamenány relativní četnosti odpovědí.

Tabulka č. 13 – Hodnocení faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost

FAKTOR	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jednotvárnost práce	10	14	14	26
Možnost vzdělávání a kariérního růstu	8	10	14	32
Fyzická a časová náročnost zaměstnání	10	14	18	22
Spokojenost se stylem vedení	16	26	16	6
Odpovídá výše vašeho platu vynaloženému úsilí?	6	24	24	10
Dostupnost odpovídajících ochranných a jiných pracovních pomůcek	40	14	6	4
Hodnocení práce jako zdraví nebezpečné	4	8	16	36

Tabulka č. 14 – Hodnocení faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost (v %)

FAKTOR	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jednotvárnost práce	15,6	21,9	21,9	40,6
Možnost vzdělávání a kariérního růstu	12,5	15,6	21,9	50
Fyzická a časová náročnost zaměstnání	15,6	21,9	28,1	34,4
Spokojenost se stylem vedení	25	40,6	25	9,4
Odpovídá výše vašeho platu vynaloženému úsilí?	9,4	37,5	37,5	15,6
Dostupnost odpovídajících ochranných a jiných pracovních pomůcek	62,5	21,9	9,4	6,2
Hodnocení práce jako zdraví nebezpečné	6,2	12,5	25	56,3

1.8 Nejčastěji kladně a záporně hodnocené faktory

Poslední dvě otevřené otázky, které obsahoval dotazník, poskytovaly prostor pro vyjádření vlastního názoru, s čím jsou ve svém zaměstnání lidé nejvíce nespokojeni a s čím naopak nejvíce spokojeni.

Vzhledem ke značné různorodosti faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost, jsou výsledky dotazování vyjádřeny pouze pomocí tabulek.

1.8.1 Záporně hodnocené faktory

Nespokojenost zaměstnanců převažuje se vztahy mezi jednotlivými pracovními útvary v podniku. Svou nespokojenost s tímto faktorem vyjádřilo 18,8 % dotázaných, kteří se domnívají, že by se pracovní vztahy mezi jednotlivými útvary měly zlepšit. Někteří zaměstnanci byli nespokojeni také s kariéřním sestupem (6,3 %), s propouštěním pracovníků (3,1 %), které hrozí vzhledem k současné ekonomické krizi, s pracovní dobou (9,4 %) a s výší platu (6,3 %). Pouze jeden dotázaný uvedl, že v rámci výrobního družstva není nic, s čím by nebyl spokojen. Na otázku: „S čím jsem nejvíce nespokojen/a?“, neodpovědělo 22 z 64 dotázaných osob.

Tabulka č. 15 – Záporně hodnocené faktory

FAKTOR	Počet osob	Vyjádřeno v %
Vztahy mezi útvary v podniku	12	18,8
Pracovní doba	6	9,4
Platové ohodnocení	4	6,3
Kariéřní sestup	4	6,3
Nadřizení	4	6,3
Psychická a časová náročnost	4	6,3
Charakter práce	4	6,3
Propouštění zaměstnanců	2	3,1
Žádný negativně hodnocený faktor	2	3,1

Názor nevyjádřen	22	34,4
Celkem	64	100

1.8.2 Kladně hodnocené faktory

Nejvyšší spokojenost (18,8 %) panuje v oblasti pracovních vztahů v rámci pracovních týmů a s pracovní dobou, která vyhovuje stejnému počtu zaměstnanců. Důležitý vliv na pracovní spokojenost má i fakt, že většina zaměstnanců pochází z blízkého okolí, tudíž jsou spokojeni také s lokalizací družstva. S tímto faktorem je spokojeno 12,5 % dotázaných. Respondenti byli spokojeni také s charakterem vykonávané práce (9,4 %), s výhodami, které jim družstvo nabízí (6,2 %) a se sociálním zázemím v podniku (3,1 %). Svůj názor na faktor, který nejvíce ovlivňuje pracovní spokojenost respondentů, nevyjádřilo 16 z 64 osob.

Tabulka č. 16 – Kladně hodnocené faktory

FAKTOR	Počet osob	Vyjádřeno v %
Vztahy mezi členy pracovních týmů	12	18,8
Pracovní doba	12	18,8
Lokalizace výrobního družstva	8	12,5
Charakter vykonávané práce	6	9,4
Výhody poskytované podnikem	4	6,2
Možnost dalšího vzdělávání	2	3,1
Sociální zázemí v podniku	2	3,1
Fyzikální podmínky práce	2	3,1
Názor nevyjádřen	16	25
Celkem	64	100

1.9 Shrnutí nejdůležitějších poznatků

Závěrem této kapitoly bych chtěla shrnout nejdůležitější poznatky plynoucí z výsledků dotazníkového průzkumu. Na základě výše uvedených informací jsem dospěla k závěru, že u minimálního počtu zaměstnanců panuje pracovní

nespokojenost. Nespokojeni jsou především mladí lidé a lidé, kteří jsou v podniku zaměstnání méně než 5 let. Domnívám se, že tato nespokojenost je dána především tím, že starší lidé mohou mít lepší pracovní místa než lidé mladí, protože měli více času najít práci, která by jim vyhovovala, a za druhé, starší lidé mohou mít nižší očekávání, které je snadnější uspokojit. Nespokojenost zaměstnanců, kteří ve výrobním družstvu pracují méně než 5 let, může být zapříčiněna například nedostatečným zařazením se do pracovního kolektivu.

Rozdíl v pracovní spokojenosti je rovněž závislý na pracovním zařazení v rámci organizační struktury. Nejvyšší procento nespokojených respondentů bylo z oblasti výroby a skladování materiálu. Důvodem této nespokojenosti bylo především platové ohodnocení, které se většině zaměstnanců zdálo nedostatečné.

Zlepšení by mělo nastat také v oblasti vztahů mezi jednotlivými podnikovými útvary, které jsou podle názorů respondentů na velmi špatné úrovni. V závislosti na omezeném času, který byl určen na provedení šetření, a na základě charakteru otázek, které obsahoval dotazník, nebylo v mých silách odhalit příčinu špatných vztahů mezi odděleními. Vzhledem ke skutečnosti, že míra nespokojenosti s tímto faktorem byla poměrně vysoká, bych vedoucím pracovníkům jednotlivých útvarů doporučila pomocí pozorování a rozhovorů se zaměstnanci tuto příčinu odhalit a snažit se ji vhodným způsobem odstranit.

Ačkoliv je celkový počet nespokojených zaměstnanců poměrně nízký, nelze na toto číslo v žádném případě zapomínat. Vzhledem k faktu, že úroveň pracovní spokojenosti nelze řadit mezi veličiny stále, doporučila bych vedení podniku pravidelně hodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců, zjišťovat příčiny nespokojenosti pracovníků a snažit se je eliminovat.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce byl průzkum pracovní spokojenosti v rámci konkrétního podniku a faktorů, které tuto spokojenosti ovlivňují. V úvodu práce byla stanovena i řada dílčích cílů, k jejichž splnění byla práce rozdělena do několika kapitol.

Spokojenost zaměstnanců je velice důležitý aspekt, který se od počátku 20. století stále více dostává do popředí zájmu všech současných manažerů. Pracovní spokojenost zaujímá významné místo nejen v životě jedince, ale také v celé společnosti a je významným prvkem, který ovlivňuje celkovou životní spokojenost. Je ovlivňována mnoha faktory, jednak těmi, které jsou závislé na samotné osobnosti člověka a jednak faktory, které na člověku nezávisí.

Problematika pracovní spokojenosti je nesmírně obsáhlá, a proto nebylo možné vyčerpávajícím způsobem postihnout veškeré skutečnosti týkající se vlivu pracovní spokojenosti na pracovní proces a na kvalitu lidského života. Přesto se domnívám, že teoretická část podává srozumitelný a ucelený obraz všech skutečností, které s tímto tématem souvisejí, a obsahuje dostatečné množství informací potřebných pro snadnější pochopení výsledků získaných vyhodnocením dotazníkového šetření.

Zvláštní pozornost je potom věnována teoriím motivace a charakteristice jednotlivých faktorů, jež ovlivňují pracovní spokojenost. Zaměřila jsem se zejména na motivaci vztahující se k práci a k výkonu jedince. Tedy na pracovní motivaci, její aspekty a složky, které mají výrazný vliv na spokojenost zaměstnanců. Na základě charakteristiky determinantů ovlivňujících pracovní spokojenost byl sestaven jednoduchý dotazník, který zjišťoval míru spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými oblastmi práce.

Průzkum probíhal u náhodně vybraných zaměstnanců ve vybraném výrobním družstvu střední velikosti. Abych předešla případným obavám vyjádřit svůj názor byl dotazník založen na anonymitě.

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsem dospěla k následujícím závěrům. Ve výrobním družstvu panuje všeobecně pracovní spokojenost. Nejvyšší spokojenost byla zjištěna v oblasti mezilidských vztahů a rozložení pracovní doby.

Respondenti také kladně hodnotili charakter vykonávané práce, sociální zázemí v podniku a celkové pracovní prostředí. Většina dotázaných se shodla, že jejich práce je zajímavá a fyzicky a časově nenáročná. Spokojenost se projevila i v hodnocení vztahů s nadřízenými a se způsobem vedení pracovních týmů.

Nespokojeni byli především mladí lidé, lidé zaměstnaní ve výrobním družstvu méně než 5 let a zaměstnanci z oddělení výroby a skladování, avšak ani v tomto případě nelze hovořit o výrazné nespokojenosti. Nespokojenost zaměstnanců z oddělení výroby a skladování se projevovala především v hodnocení vztahu mezi platovým ohodnocením a vynaloženým úsilím. K výraznému zlepšení by mělo dojít především v oblasti vztahů mezi jednotlivými útvary v podniku.

Provedený průzkum spokojenosti má určitá omezení, protože na pracovní spokojenost nepůsobí pouze faktory, které obsahoval dotazník, ale také osobnost respondenta, úspěchy v soukromém životě a mnoho dalších. Šetření rovněž nevypovídá o celospolečenské míře pracovní spokojenosti, jelikož se vztahuje pouze k vybranému vzorku populace.

Seznam použité literatury

1. ARNOLD, John: *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 629 s., ISBN 978-80-251-1518-3
2. ČADOVÁ, Naděžda: *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vyd. Praha: Akademie věd ČR, Sociologický ústav, 2006, 228 s., ISBN 80-7330-103-2
3. FOOT, Margaret, HOOK, Caroline: *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s., ISBN 80-7226-515-6
4. HÜTTLOVÁ, Eva: *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997, 93 s., ISBN 80-7079-068-7
5. KOLLÁRIK, Teodor: *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979, 350 s.
6. KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 350 s., ISBN 80-85943-01-8
7. KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s., ISBN 80-7261-033-3
8. MATOUŠEK, Oldřich, RŮŽIČKA, Jiří: *Psychologie práce: základní otázky*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství politické literatury, 1966, 286 s.
9. NAKONEČNÝ, Milan: *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s., ISBN 80-247-0577-X
10. NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, 287 s., ISBN 80-247-1705-0

11. PALÁN, Zdeněk: *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s., ISBN 80-200-0950-7
12. ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s., ISBN 80-246-0448-5
13. URBAN, Jan: *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003, 298 s., ISBN 80-86395-46-4
14. WAGNEROVÁ, Irena: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s., ISBN 978-80-247-2361-7
15. *Motivace a stimulace pracovního jednání* [online]. 2007/01 [cit.2009-01-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.vidlak.cz/wp-content/uploads/2007/01/motivace-a-stimulace.pdf>>.

Seznam obrázků

OBR. Č. 1 – MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB	16
OBR. Č. 2 – MODEL MOTIVACE PODLE PORTERA A LAWLERA	19

Seznam grafů

GRAF Č. 1 – STRUKTURA RESPONDENTŮ Z HLEDISKA VZDĚLÁNÍ	39
GRAF Č. 2 – STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ Z HLEDISKA VĚKU.....	40
GRAF Č. 3 – STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ Z HLEDISKA POČTU ODPRACOVANÝCH LET.....	41
GRAF Č. 4 – STRUKTURA DOTAZOVANÝCH Z HLEDISKA PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ	42
GRAF Č. 5 – HODNOCENÍ CELKOVÉ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	43
GRAF Č. 6 – VZTAH MEZI CELKOVOU SPOKOJENOSTÍ A POČTEM ODPRACOVANÝCH LET.....	44
GRAF Č. 7 – ZÁVISLOST MEZI VĚKEM A CELKOVOU SPOKOJENOSTÍ	45
GRAF Č. 8 – VZTAH MEZI DOSAŽENÝM VZDĚLÁNÍM A CELKOVOU SPOKOJENOSTÍ.....	46
GRAF Č. 9 – ZÁVISLOST MEZI CELKOVOU SPOKOJENOSTÍ A POZICÍ V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	48
GRAF Č. 10 – VZTAHY MEZI ČLENY PRACOVNÍHO TÝMU.....	49
GRAF Č. 11 – HODNOCENÍ VZTAHŮ MEZI ZAMĚSTNANCI A VEDENÍM.....	50
GRAF Č. 12 – HODNOCENÍ PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	51

Seznam tabulek

TABULKA Č. 1 – STRUKTURA RESPONDENTŮ Z HLEDISKA VZDĚLÁNÍ	39
TABULKA Č. 2 – STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ Z HLEDISKA VĚKU.....	40
TABULKA Č. 3 – STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ Z HLEDISKA POČTU ODPRACOVANÝCH LET.....	41
TABULKA Č. 4 – STRUKTURA DOTAZOVANÝCH Z HLEDISKA PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ.....	42
TABULKA Č. 5 – HODNOCENÍ CELKOVÉ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	43
TABULKA Č. 6 – VZTAH MEZI CELKOVOU SPOKOJENOSTÍ A POČTEM ODPRACOVANÝCH LET..	44
TABULKA Č. 7 – ZÁVISLOST MEZI VĚKEM A CELKOVOU SPOKOJENOSTÍ.....	45
TABULKA Č. 8 – VZTAH MEZI DOSAŽENÝM VZDĚLÁNÍM A CELKOVOU SPOKOJENOSTÍ.....	46
TABULKA Č. 9 – ZÁVISLOST MEZI CELKOVOU SPOKOJENOSTÍ A POZICÍ V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	47
TABULKA Č. 10 – VZTAHY MEZI ČLENY PRACOVNÍHO TÝMU.....	49
TABULKA Č. 11 – HODNOCENÍ VZTAHŮ MEZI ZAMĚSTNANCI A VEDENÍM	50
TABULKA Č. 12 – HODNOCENÍ PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	51
TABULKA Č. 13 – HODNOCENÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH PRACOVNÍ SPOKOJENOST	52
TABULKA Č. 14 – HODNOCENÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH PRACOVNÍ SPOKOJENOST (V %)....	52
TABULKA Č. 15 – ZÁPORNĚ HODNOCENÉ FAKTORY	53
TABULKA Č. 16 – Kladně hodnocené faktory.....	54

Seznam použitých zkratk

USA	Spojené státy americké
VS	Výpočetní středisko
ZŠ	Základní škola
SŠ	Střední škola
VŠ	Vysoká škola

Seznam příloh

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Příloha A – Dotazník pracovní spokojenosti

Dotazník*

1. Pohlaví:

Muž Žena

2. Vzdělání:

ZŠ Vyučen/a SŠ s maturitou VŠ

3. Věk:

Méně než 30 let 31 – 40 41 – 50 51 a více

4. Počet let odpracovaných v podniku:

Méně než 5 let 6 - 10 let 11 – 20 21 a více

5. Oddělení, ve kterém pracuji:

.....

6. Jsem členem pracovního týmu:

Ano Ne

7. Se svou prací jsem celkově:

Spokojen/a Nespokojen/a

8. Hodnocení pracovních vztahů:

Faktor	Dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Špatné
Jaké jsou mé vztahy se spolupracovníky?				
Jaké jsou mé vztahy s nadřízenými?				
Jak celkově hodnotím pracovní prostředí?				

* hodící se označte

9. Hodnocení spokojenosti s prací*:

Faktor	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Je má práce jednotvárná?				
Mám možnost dalšího vzdělávání, kariérního postupu?				
Je má práce fyzicky a časově náročná?				
Jsem spokojen/a se způsobem vedení?				
Odpovídá výše mého platu vynaloženému úsilí?				
Mám pro svou práci odpovídající prostředky (oděv, ochranné pomůcky...)?				
Je má práce zdraví nebezpečná?				

10. S čím jsem nejvíce nespokojen/a:

.....

11. S čím jsem nejvíce spokojen/a:

.....

* hodící se označte