

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Determinanty pracovní spokojenosti

Lucie Orbanová

Bakalářská práce

2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie ORBANOVÁ**

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 :

Úvod

- 1 Pracovní spokojenost
 - 2 Determinanty pracovní spokojenosti
 - 2.1 Odměňování a benefity
 - 2.2 Styl vedení a osobnost nadřízeného
 - 2.3 Mezilidské vztahy
 - 2.4 Fyzikální prostředí
 - 2.5 Organizace a management firmy
 - 2.6 Komunikace a informovanost
 - 2.7 Práce a motivace
 - 2.8 Odborný a karierní růst
 - 2.9 Úspěch a uznání
 - 3 Výzkumné metody a nástroje
 - 4 Vlastní dotazníkové šetření
- Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- VEBER, Jaromír a kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- FISCHER, Lorenz. Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Zur Analyse individueller Bezugssysteme [online]. Göttingen : Verlag für Psychologie – Dr. C. J. Hogrefe, 1989. [cit. 8. června 2008]. Dostupné na WWW < http://wisopsy.uni-koeln.de/fileadmin/Team/Fischer/Fischer_Arbeitszufriedenheit_1989.pdf>.
- FISCHER, Lorenz. Arbeitszufriedenheit [online]. Stuttgart : Verlag für Angewandte Psychologie, 1991. [cit. 8. června 2008]. Dostupné na WWW < http://wisopsy.uni-koeln.de/fileadmin/Team/Fischer/Fischer_Arbeitszufriedenheit_1991.pdf>.
- ŠUSTROVÁ, Magda. Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců. Brno, 2006. 110 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Filozofická fakulta. Psychologický ústav.
- VAHALOVÁ, Petra. Osobnostní a motivační determinant pracovní spokojenosti zdravotních sester. Brno, 2006. 102 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Filozofická fakulta. Psychologický ústav.

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

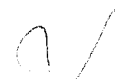
Datum zadání bakalářské práce: **19. června 2008**

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 25. září 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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 24. 4. 2009

Lucie Orbanová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala kolegům a spolupracovníkům, kteří mi věnovali svůj čas pro vyplnění dotazníku potřebného ke zpracování bakalářské práce.

Mé poděkování patří také PhDr. Josefu Duplinskému, CSc. za cenné rady a odborné vedení práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se snaží definovat pojem pracovní spokojenost a najít nejvýznamnější determinanty pracovní spokojenosti. Teoretická část se opírá o již známé přístupy, zejména o Maslowovu hierarchii potřeb a Herzbergovu teorii dvou faktorů. Součástí práce je i vyhodnocení dotazníkového šetření. Cílem šetření bylo zjistit nejčastější faktory spokojenosti a nespokojenosti v dané společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

pracovní spokojenost, motivace, Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, vnitřní determinanty pracovní spokojenosti, vnější determinanty pracovní spokojenosti

TITLE

Determinants of Job Satisfaction

ANNOTATION

The bachelor work tries to define the term job satisfaction and tries to find out the most important determinants of the job satisfaction. In the theoretical part there are used the well-known approaches like Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's motivation-hygiene theory based on two factors. The second part of the work is represented by the evaluation of the questionnaire. The objective of the questionnaire was to find out the most frequent factors of the satisfaction and dissatisfaction of the employees in the particular company.

KEYWORDS

job satisfaction, motivation, Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's motivation-hygiene theory based on two factors, subjective determinants of job satisfaction, objective determinant of job satisfaction

OBSAH

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	10
1.1 Definice pracovní spokojenosti.....	10
1.2 Teorie pracovní spokojenosti.....	11
1.2.1 Maslowova teorie	12
1.2.2 Vroomova teorie.....	14
1.2.3 Stogdillova teorie.....	14
1.2.4 Herzbergova teorie dvou faktorů	14
1.3 Shrnutí.....	16
2 DETERMINANTY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	17
2.1 Odměňování a benefity	18
2.2 Styl vedení a osobnost nadřízeného	20
2.3 Mezilidské vztahy.....	22
2.4 Fyzikální prostředí.....	23
2.5 Organizace a management firmy.....	23
2.6 Komunikace a informovanost	23
2.7 Práce a motivace.....	24
2.8 Odborný a kariérní růst.....	25
2.9 Úspěch a uznání	26
2.10 Shrnutí.....	27
II. EMPIRICKÁ ČÁST.....	28
1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	28
1.1 Cíl práce	28
1.2 Metoda výzkumu a zpracování	28
1.3 Zkoumaný vzorek.....	28
2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	30

2.1	Hodnocení pracovní náročnosti.....	30
2.2	Hodnocení životní zátěže mimo zaměstnání	30
2.3	Spokojenost s vlastním životem.....	31
2.4	Spokojenost se zaměstnáním	31
2.5	Pravděpodobnost zvolení současného zaměstnání v případě možného výběru.....	32
2.6	Pravděpodobnost výběru stávajícího pracoviště.....	32
2.7	Hodnocení důležitosti vykonávané profese.....	33
2.8	Hodnocení vybraných faktorů pracovní spokojenosti	34
2.9	Sebehodnocení zvolených charakterových vlastností zaměstnanců.....	36
2.10	Hlavní přednosti vykonávaného povolání.....	38
2.11	Hlavní nedostatky vykonávaného povolání	39
3	SHRNUTÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ.....	41
4	DISKUSE KE ZJIŠTĚNÝM VÝSLEDKŮM	43
	ZÁVĚR	45
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	47
	SEZNAM OBRÁZKŮ	48
	SEZNAM TABULEK	49
	PŘÍLOHA: DOTAZNÍK – Moderátory a mediátory zátěžové odolnosti (FF Ostravské univerzity)	50

ÚVOD

Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanci patří ke stále důležitějšímu zdroji úspěchu v podniku, může mít subjektivní hodnocení pracovní situace zaměstnancem hospodářsko-politický význam. Technologický rozvoj vyžaduje na stále více pracovních místech nejen potřebnou motivaci k výkonu, ale obzvláště ochotu a zájem na neustálé kvalifikaci.

Vysoký stupeň organizace lidského života v povolání i ve volném čase vyvolává otázku, zda je dostatečně přihlíženo k lidským potřebám a pocitům – zvláště v pracovním světě. Práci bychom neměli vnímat jen jako povinnost, ale i jako možnost učit se novým věcem, získávat nové znalosti a dovednosti, poznávat nová prostředí a udržovat sociální kontakty. Jelikož je práce významnou a charakteristickou činností, stala se předmětem zkoumání společenských a přírodních věd.

I když každý člověk je jedinečný a má individuální potřeby, jedno nás všechny spojuje. Jde o snahu vyhnout se nepříjemným situacím a být spokojený a šťastný. Každý jedinec má ale odlišné požadavky, jak vytoužené spokojenosti a štěstí mohou dosáhnout.

Ještě před několika lety sloužil jako nejrozšířenější nástroj pro vyšší motivaci a loajalitu zaměstnanců růst platu. Čas prokázal, že výhodnější je využívat i jiné nástroje, protože pouhé zvýšení platu nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. Odborné i praktické studie zjistily, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a fluktuaci. Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory, ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi.

Tato bakalářská práce si klade za cíl věnovat se otázce pracovní spokojenosti a pokusit se zpracovat přehled významných determinant pracovní spokojenosti. Součástí práce je i vlastní dotazníkové šetření, abychom zjistili, jak zaměstnanci jedné nadnárodní společnosti hodnotí vybrané faktory pracovní spokojenosti a mohli tak porovnat, zda teorie odpovídá praxi. Práce se opírá o teoretické přístupy známých odborníků, kteří se pracovní spokojeností již zabývali.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Co to vlastně je pracovní spokojenost? Řada odborníků z různých oborů se pokusili definovat pracovní spokojenost, ale definice pracovní spokojenosti není jednoznačná. Co člověk, to jiný názor, tudíž definic najdeme několik.

1.1 Definice pracovní spokojenosti

Fisher¹ (1989) uvádí několik možných definic pracovní spokojenosti:

- Operační definice – pracovní spokojenost je kombinace psychologických a situačních podmínek, které přimějí jedince k upřímnému projevu: „Jsem se svojí prací spokojen“ (HOPPOCK, 1935 – vlastní překlad).
- Pracovní spokojenost jako uspokojení potřeb – čím kompletněji je nějaká potřeba uspokojována, tím větší je nespokojenost, tzn. síla potřeby mínus hodnota uspokojení potřeby je rovna stupni spokojenosti (GRAEN, DAWIS, WEISS, 1968 – vlastní překlad).
- Pracovní spokojenost jako rozdíl plánu a skutečnosti – pracovní spokojenost je relativně zanedbatelný rozdíl mezi skutečnou hodnotou znaku a možností uspokojení pracovní situace a jeho plánovanou hodnotou – požadavky, očekávání, všeobecné standardy jedince (GROSKURTH, 1974 – vlastní překlad).
- Pracovní spokojenost jako dosažení určité hodnoty – pracovní spokojenost vychází z vnímání, že práce uspokojuje nejdůležitější hodnoty vztahující se k práci nebo jejich uspokojení podporuje. Podmínkou je, aby tyto hodnoty byly ve shodě s potřebami člověka (LOCKE, 1976 – vlastní překlad).
- Spokojenost jako příjemný osobně vnitřní stav – pracovní spokojenost je příjemný pocit nebo příjemný psychologický stav člověka vztahující se k jeho pracovní situaci (BROWN, BERRIEN, RUSSEL, 1966 – vlastní překlad).

¹ FISCHER, Lorenz. *Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Zur Analyse individueller Bezugssysteme* [online]. Göttingen : Verlag für Psychologie – Dr. C. J. Hogrefe, 1989. [cit. 8. června 2008]. Dostupné na WWW < http://wisopsy.uni-koeln.de/fileadmin/Team/Fischer/Fischer_Arbeitszufriedenheit_1989.pdf>.

- Pracovní spokojenost jako rovnovážný stav – za jinak stejných podmínek se budou jedinci angažovat a hledat uspokojení v takových způsobech jednání, které maximalizují jejich pocit rovnováhy nebo shody (KORMAN, 1970 – vlastní překlad).
- Pracovní spokojenost jako výsledek souhrnného zpracování informací – vycházíme z toho, že se vytváří situačně specifické potřeby a očekávání, když se pracující dozví, do jaké míry se znaky pracovní situace týkají jeho všeobecně daných potřeb. Z toho vyplývá větší či menší podvědomě plánovaná hodnota pro konkrétní možnosti uspokojení z pracovního poměru. Skutečné možnosti uspokojení odpovídají skutečné hodnotě. Porovnání mezi skutečnou a plánovanou hodnotou vede k výsledku „uspokojivý – neuspokojivý“ popř. „spokojený – nespokojený“ (BRUGGEMANN a kol., 1975 – vlastní překlad).
- Pracovní spokojenost jako shoda s předpokládaným postojem – čím více odpovídá okolní prostředí očekávané odměně nebo se alespoň zdá, že této odměně odpovídá, tím lepší bude pracovní spokojenost (GELLERMANN, 1972 – vlastní překlad).

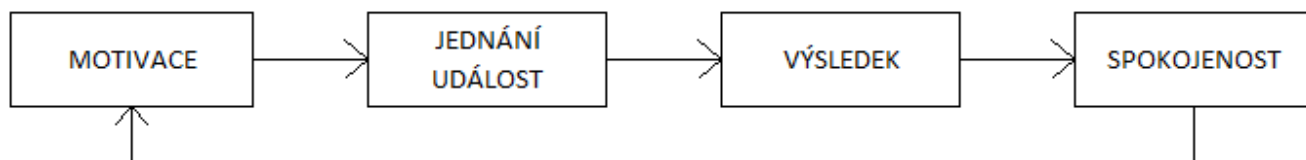
1.2 Teorie pracovní spokojenosti

K pracovní spokojenosti existuje celá řada přístupů. Rozbor teorií pracovní spokojenosti nám pomůže zjistit, co očekávají zaměstnanci, tedy jaké potřeby se mohou u zaměstnance vyskytnout v souvislosti s jeho pracovním působením v organizaci. Nalezneme, jaké aspekty mohou ovlivňovat pracovní spokojenost zaměstnanců a identifikovat tak faktory pracovní spokojenosti. Spokojenost je individuálním a subjektivním prožíváním reality. Významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje, aspirace, motivace. Převážná část teorií pracovní spokojenosti vychází z teorií motivace. Veber² (2000) definuje motivaci a pracovní motivaci. Motivaci definuje jako vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami, atd.). Pracovní motivace je pak schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení. Jde o vytvoření takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat. Dle Fischera³ (1989) je spokojenost chápána jako důsledek porovnání motivačně žádoucích cílů a dosaženého výsledku, jak je

² VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

³ FISCHER, Lorenz. *Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Zur Analyse individueller Bezugssysteme* [online]. Göttingen : Verlag für Psychologie – Dr. C. J. Hogrefe, 1989. [cit. 8. června 2008]. Dostupné na WWW < http://wisopsy.uni-koeln.de/fileadmin/Team/Fischer/Fischer_Arbeitszufriedenheit_1989.pdf>.

možné vidět na obr. 1. Důležitost teorií motivace leží ovšem na rozdílnosti odlišných motivací, na výsledných jednáních a událostech i na dosažených výsledcích a jejich zpětných účincích na motivaci. Naproti tomu se problém pracovní spokojenosti vztahuje v užším slova smyslu na specifické podmínky, za kterých vzniká z určitých výsledků spokojenost.



Obr. 1: Spojitost motivace a spokojenosti (FISCHER, 1989)

Dosavadní přístupy můžeme podle Kollárika⁴ (1986) zahrnout do dvou širších teoretických přístupů podle toho, zda je na pracovní spokojenost nahlíženo jako na jednodimenzionální nebo dvojdimenzionální jev.

Jednofaktorové teoretické přístupy chápou spokojenost a nespokojenost jako jeden jev. Míra spokojenosti (nespokojenosti) se může podle této teorie pohybovat od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost. Tyto krajní hodnoty jsou ve vzájemném poměru. Snižuje-li se pracovní spokojenost zaměstnance, zvyšuje se současně jeho nespokojenost. Předpokládá se, že příznivější pracovní podmínky povedou k dosažení vyšší pracovní spokojenosti. Jde o motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla.

Dvojdimenzionální pohled na pracovní spokojenost vychází ze zjištění, že spokojenost a nespokojenost jsou ovlivňovány dvěma odlišnými skupinami faktorů. Autorem této koncepce je Frederick Herzberg – Herzbergova teorie dvou faktorů.

1.2.1 Maslowova teorie

Teorie A. H. Maslowa vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb. Maslow rozdělil potřeby do 5 skupin:

⁴ KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava ROH, 1986.

- Fyziologické potřeby – jídlo, pití, teplo, spánek (v zaměstnání – mzda, plat, pracovní podmínky)
- Potřeby jistoty a bezpečí – jistota, stabilita, spolehlivost, zdravotní stav, bezpečnost, osvobození od strachu, úzkosti a chaosu, potřeba pořádku, zákona, mezí, potřeba silného ochránce (v zaměstnání – jistota zaměstnání, penze)
- Sociální potřeby – potřeba lásky, náklonnosti, sdružování, přátelství, potřeba někam patřit, neformální pracovní skupiny
- Potřeba uznání – potřeba dosažení úspěšného výkonu a potřeba prestiže, ocenění druhými, vážnost, důvěra ve vlastní znalosti
- Potřeba seberealizace – rozvoj a využití vlastních schopností



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb (VEBER, 2000)

Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické, jistoty a bezpečí). Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší (sociální, potřeba uznání). Ústřední roli mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace.

System potřeby funguje na principu práva přednosti. Výše postavené potřeby se projeví až tehdy, jestliže byly uspokojeny potřeby nižší úrovně. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak

soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. (zpracováno podle Vebera⁵, 2000)

1.2.2 Vroomova teorie

Procesní teorie se zabývají motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. Známa je teorie Victora Vrooma.

Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením:

- Valence – přesvědčení o přitažlivosti cíle
- Instrumentality – přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme
- Expectancy – přesvědčení o tom, že se tak budeme umět chovat

Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními: že cíl je a že je žádoucí, že je vůbec možné cíle dosáhnout, že právě daný člověk může cíle dosáhnout, že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický, že si daný člověk cíle zaslouží (VROOM⁶, 1964).

1.2.3 Stogdillova teorie

Ralph Stogdill přichází s myšlenkou, že spokojenost je v pozitivním vztahu s produktivitou pouze za předpokladu, že okolnosti vedoucí k vyšší výkonnosti budou v souladu s očekáváním pracovníka. Podle něj neplatí nevyhnutelně vztah spokojenosti s produktivitou (KOLLÁRIK⁷, 1986).

1.2.4 Herzbergova teorie dvou faktorů

Tato teorie (tzv. motivačně hygienická teorie) klade velký důraz na rozlišování vnějších a vnitřních faktorů. Vnitřní faktory jsou označovány jako motivační, vnější faktory jako hygienické. Motivační faktory se týkají obsahu práce a přináší ocenění za výkon. Tyto faktory motivují člověka k lepším výkonům a úsilí, určují vztah pracovníka

⁵ VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

⁶ VROOM, V. M. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, 1964.

⁷ KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava ROH, 1986.

k tomu, co dělá. Hygienické faktory vyjadřují vztah člověka ke kontextu práce a vztahují se k situaci, ve které člověk práci vykonává a týkají se nejširších aspektů prostředí a odměny za práci. Jsou prostředkem k vyhýbání se nepříjemnostem.

Jestliže jsou hygienické faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, mají za následek vyvolání nespokojenosti u pracovníků a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Je-li však jejich podoba příznivá, nevyvolají pracovní spokojenost. Za daných podmínek způsobují neexistenci pracovní nespokojenosti. Na motivaci k práci výraznější vliv nemají. Tyto faktory se nazývají také dissatisfactory a zahrnují:

- Podniková politika a správa
- Dozor, kontrola a vedení
- Plat
- Mezilidské vztahy (vztahy s nadřízeným, podřízenými, pracovníky stejné úrovně)
- Pracovní podmínky
- Jistota práce
- Osobní život
- Postavení

Pokud se motivační faktory nacházejí v nežádoucím stavu, není pracovník motivován k práci a spokojenost se nedostaví. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá motivace. Tyto faktory jsou označovány i jako satisfactory a patří sem:

- Úspěch
- Uznání
- Samotná práce
- Zodpovědnost
- Možnost růstu
- Postup

Spokojenost a nespokojenost se nedoplňují a nejde ani o protikladné jevy. Protikladem maximální spokojenosti není maximální nespokojenost, ale minimum spokojenosti je rovna žádné spokojenosti. To platí i opačně. (VEBER⁸, 2000)

⁸ VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

1.3 Shrnutí

O pracovní spokojenost se zajímala již řada odborníků a pokusili se i její definování. Definice pracovní spokojenosti není proto jednoznačná. Dle mého názoru jde o subjektivní pocit příjemného vnitřního stavu daného jedince v oblasti pracovního života.

Teorie pracovní spokojenosti vycházejí z teorie motivace. K neznámějším bych zařadila Maslowovu teorii, kde jsou potřeby uspořádány do pěti hierarchicky uspořádaných skupin. Na základní úrovni této hierarchie se nacházejí fyziologické potřeby a na úrovni nejvyšší potřeba seberealizace. Maslowova teorie je podrobněji rozpracována v Herzbergově teorii dvou faktorů. Herzberg považuje potřeby nacházející se v dolní části Maslowovy pyramidy za vnější (hygienické) faktory, které vyvolávají pracovní nespokojenost, jestliže nejsou v souladu s potřebami daného zaměstnance. Mezi hygienické faktory řadíme plat, pracovní podmínky, jistota práce, osobní život, postavení). Potřeby vyskytující se v horní části Maslowovy pyramidy jsou označovány jako vnitřní (motivační) faktory, které vedou k pracovní spokojenosti. Při neexistenci motivačních faktorů není zaměstnanec motivován k práci a nepocituje tedy ani pracovní spokojenost. Motivačními faktory jsou úspěch, postup, uznání, zodpovědnost, možnost růstu.

Mezi další teorie pracovní spokojenosti lze zařadit Vroomovu teorii zaměřenou na proces a Stogdillovu teorii popisující vztah spokojenosti s produktivitou.

2 DETERMINANTY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Pracovní spokojenost je tedy ovlivňována celou řadou faktorů. Faktory se na kvalitě celkové pracovní spokojenosti podílejí v různé míře. Jak hodně je daný faktor důležitý závisí na specifikách v určitých oblastech společenské praxe (odlišnosti v hutnictví, zdravotnictví, školství), na zvláštích jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (chemik ve výrobním provozu nebo ve výzkumu) a na individuálních specifikách v závislosti na osobních preferencích (pracovník klade větší důraz na kvalitu mezilidských vztahů než na platové ohodnocení).

Bylo zjištěno, že specializovaní profesionálové a manažeři vykazují nejvyšší úroveň pracovní spokojenosti. Nekvalifikovaní manuálně pracující např. v oblasti těžkého průmyslu jsou nejvíce nespokojeni.

Determinanty pracovní spokojenosti můžeme dělit podle různých hledisek. Nejčastěji používané dělení je na vnitřní a vnější faktory. Pod vnitřními faktory chápeme osobnostní charakteristiky jednotlivce, které formují jeho vztah a postoj k práci i celkové vyrovnání s pracovní činností. Vnitřní faktory můžeme dále rozdělit na motivační faktory (potřeby, postoje, zájmy, očekávání, plány, aspirace), objektivní osobnostní činitele (věk, pohlaví, délka zaměstnání v podniku, funkce, rodinný stav) a osobnostní vlastnosti (emocionální stabilita, vyrovnanost, extroverze, úroveň frustrační tolerance). Vnější faktory představují významnou skupinu faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a jsou na pracovníkovi nezávislé. Mezi vnější faktory řadíme druh a charakter práce, finanční ohodnocení, sociální prostředí, pracovní skupina, styl vedení a vedoucí pracovník, odborný růst a postup, fyzikální stránky pracovního prostředí, bezpečnost a hygiena práce.

Další možné dělení determinantů pracovní spokojenosti:

- Charakteristiky organizace, charakteristiky vztahující se k práci, osobnostní charakteristiky
- Mimopracovní faktory, pracovní faktory
- Organizační faktory (mzda, pracovní podmínky, práce sama), skupinové faktory (spolupracovníci, nadřízení), osobnostní faktory (potřeby, aspirace, hodnoty)

Podrobněji rozebereme některé determinanty pracovní spokojenosti, které podle mého názoru patří k nejčastějším.

2.1 Odměňování a benefity

System odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou (subsystémy a nástroje, s jejichž pomocí se realizují zásady mzdové politiky). Pokud zaměstnanec vnímá své finanční ohodnocení nepříznivě, působí tento pocit jako silný faktor nespokojenosti. Pro některé pracovníky představuje zásadní vysoce postavenou hodnotu a výše peněžní odměny má tedy vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců. Důležitým faktorem je také přiměřenost a spravedlnost odměňování. Nespokojenost vychází často ze mzdových rozdílů mezi spolupracovníky než ze samotné výše mzdy. Jde o přístup spravedlnosti – pokud pracovníci vykonávají obdobnou práci, měli by získat obdobnou odměnu. Pokud jsou zaměstnanci přesvědčeni, že výše odměny závisí na kvalitě výkonu, je tento systém motivující. Odměňování zahrnuje i řadu prostředků mimo mzdového charakteru.

Zavádění zaměstnaneckých benefitů se v dnešní době hojně využívá a je stále rozšířenější. Není totiž jednoduché si v dnešní hektické době udržet kvalitní zaměstnance. Prvním důvodem poskytování zaměstnaneckých výhod je snaha udržet si kvalitní zaměstnance. Jednak by mohli přejít ke konkurenci, ale také hledání jejich náhradníků je finančně i časově náročné. Druhým důvodem je spokojenost zaměstnanců, která vede k větší motivaci, pocitu sounáležitosti s firmou a také k lepšímu výkonu. Spokojený zaměstnanec pracuje nejen lépe a více, ale také vytváří ve firmě dobrou atmosféru a nechce odejít ke konkurenci. Zaměstnanecké benefity neslouží jen k motivaci pracovníků. V mnoha případech jsou výhodné i pro zaměstnavatele, protože nemusí odvádět daň z příjmu či odvody na sociální a zdravotní pojištění. Aby benefity působily na spokojenost příznivě, měl by se zaměstnavatel zajímat o to, jaké zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Je třeba nalézt soulad mezi poskytovanými benefity a preferencemi zaměstnanců.

Existují dva základní typy benefitů, které firmy nabízejí svým zaměstnancům. Prvním typem jsou benefity poskytované peněžní formou popř. poukázek nebo věcí, které ušetří zaměstnanci peníze. To je také hlavní přínos těchto zaměstnaneckých odměn. Tento typ je nejčastěji používaný. Mnohem větší hodnotu pro zaměstnance však mohou mít nepeněžní benefity. Jejich finanční hodnota se nedá přesně určit, protože se většinou jedná o volnou pracovní dobu nebo o určitý typ nadstandardní dovolené.

- Peněžní benefity – příspěvek na stravování, příspěvek na sport a zdraví, příspěvky na kulturu a rekreaci, příspěvek na ubytování a dopravu, příspěvek k nemocenské,

penzijní a životní připojištění, zvýhodněné půjčky, vzdělávací kurzy, školení, používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely, dary k životním i jiným výročím, naturálie (produkty firmy).

- Nepeněžní benefity – nadstandardní dovolená, volno pro zařizování nebo léčení, pružná pracovní doba, práce z domova.

Stručně řečeno, benefity jsou odměny za pracovní úsilí zaměstnanců poskytované zaměstnavatelem navíc k jejich pravidelné mzdě. Jedná se o navýšení mzdy formou odměn s určitým daňovým zvýhodněním. Taková odměna je výhodnější pro zaměstnavatele i zaměstnance, než navýšení platu nebo mzdy. Zaměstnavatel může zahrnout některé výdaje (benefity) do nákladů, zaměstnanec je zvýhodnění v případě benefitů o to, co by musel ze mzdy odvést do státní pokladny a pokladny zdravotních pojišťoven.

Existuje řada systémů, jak zaměstnancům nabídnout benefity. Za poměrně dokonalý můžeme považovat například systém KAFETÉRIE, kde si zaměstnanec může svobodně vybrat zaměstnanecké výhody dle svého rozhodnutí. Jedná se o efektivní systém, kdy má každý zaměstnanec svůj osobní účet zaměstnaneckých výhod, tedy stanovený finanční limit, který může být závislý na délce pracovního poměru, pozici ve firmě, ohodnocení znalostního potenciálu. V rámci tohoto finančního limitu si může zaměstnanec sestavit vlastní balíček zaměstnaneckých výhod z nabízeného portfolia. Finanční limit bývá často vyjádřen v bodech, což umožňuje rovnocenné ocenění výhod, které mají různé nákladové a daňové dopady pro zaměstnavatele. Systém kafetérie může být podporován softwarovou aplikací na intranetu firmy, kde si zaměstnanec může sám zvolit svůj balíček výhod.

Pod pojmem zaměstnanecká výhoda si můžeme představit cokoli, co zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nad rámec stanovený zákoníkem práce. Benefity můžeme rozčlenit do několika základních skupin – finance, zdraví, sportovní aktivity, kultura, osobní rozvoj a vzdělání, rekreace, nadstandardní technické vybavení pro práci, výhody poskytované v rámci předmětu činnosti zaměstnavatele.

2.2 Styl vedení a osobnost nadřízeného

Způsob, jakým získává vedoucí míru spoluúčasti jednotlivých členů na plnění úkolů skupiny a poslušnost při jejich realizaci, bývá nazýván stylem řízení. Rozeznáváme čtyři styly řízení – byrokratický, autoritativní, demokratický a liberální (VEBER⁹, 2000).

- Byrokratický typ řízení – řízení podle směrnic a nařízení.
- Autoritativní typ řízení – je charakteristický vydáváním příkazů bez ohledu na zjišťování názorů členů pracovní skupiny, udržování značné sociální distance (odstup mezi vedoucím a podřízenými) může být úspěšný v krizových situacích. Jako autokrat se vedoucí může chovat tehdy, nejsou-li pracovníci schopni či ochotni participativně spolupůsobit. Na druhé straně ale musí počítat s nutností časté a přísné kontroly a těžko lze předpokládat spokojenost pracovníků a zlepšení mezilidských vztahů. Určité typy prací intelektuálního rázu vyžadují spíše volné vedení a co největší delegování. Kontrola je v takových případech málo častá, neměla by však nikdy poklesnout pod určité minimum. Člověk potřebuje ke spokojenosti také kontrolní zpětnou vazbu od nadřízeného nebo jiných příjemců jeho výkonů. Pokud sice nepřijde pokárání a trest, ale ani pochvala, může vzniknout nespokojenost zrovna tak, jako při příliš dirigistickém vedení. Skupina vedená autoritativně obvykle vykazuje vysokou produktivitu úkolů po kvantitativní stránce. Kvalita práce i inovace výsledků bývá však malá. Členové skupiny se obvykle rozpadají na dva odlišné tábory jedinců s odlišnými reakcemi. Jedni vedeni strachem z autority a možného postihu či poznání, že neprorazí, jsou apatičtí a pasivně se podřizují příkazům. Projevují malý zájem o práci, chybí-li bezprostřední dozor, přestávají pracovat. Stojí o samotě, uzavření do sebe, mají nepatrný kontakt mezi sebou, s prací skupiny jsou nespokojeni, ale neprojevují své připomínky otevřeně. Jsou silně závislí na vedoucím. Druzí se naopak projevují agresivitou, demonstrativní nespokojenost, reagují podrážděně na podněty z okolí. Existuje-li mezi nimi neformální vedoucí, programově pracují proti formálnímu vedoucímu. Vzniklý spor obvykle končí odchodem jednoho vedoucího z pracoviště. Mezi manažery autokraty lze nalézt mnoho organizačně i odborně zdatných vedoucích. Opírají se však příliš o sílu formální autority. Rozhodování ponechávají pouze na své osobě, ať jde o stanovení cílů či podrobné způsoby postupu práce jednotlivých členů kolektivu. Bez ohledu na interpersonální vztahy a názory

⁹ VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

členů týmu určují vzájemnou kooperaci členů. Podceňují důležitost informovanosti týmu, dávají k dispozici jen informace pro nejbližší termíny a cíle, formální moc posilují monopolizováním informací. Svým jednáním téměř znemožňují bližší kontakt se spolupracovníky, nepotřebují se radit, neposkytují rady, udílí příkazy. Stává se, že dobré myšlenky svých podřízených akceptují, ale přenáší dál jako své vlastní. Autokratický vedoucí při svém dlouhodobém působení na skupinu mívá velkou fluktuaci schopných pracovníků.

- Demokratický typ řízení – skupiny řízené manažerem demokratem vykazují průměrnou kvantitu splněných úkolů, ale vysokou kvalitu i inovace postupů. Projevuje se zde relativně nejvyšší zájem o práci, originalita myšlení a postupů. Každý člen týmu má možnost podílet se na rozhodování při výběru cílů, metod a postupů činností. Členové skupiny jsou většinou spokojeni s prací a skupinou, mají velký počet konstruktivních připomínek k činnosti a vedení skupiny. Vedoucí počítá s míněním členů skupiny, ověřuje si je osobními rozhovory a týmovou diskusí. Vede především logickým přesvědčováním než příkazováním. Podrobně a stále informuje o perspektivách a variantách možných postupů. Manažer demokrat tedy přesně ví, co má dělat, umí dobře delegovat úkoly na spolupracovníky, umí motivovat, využívat pro zvýšení efektu práce týmu originalitu a inovační návrhy svých spolupracovníků. Demokratický vedoucí může do značné míry ovlivnit nejen výsledky práce celého kolektivu, ale i svými schopnostmi a stylem řízení přímo ovlivňuje zájem, iniciativu a spokojenost s prací. Je důležité, aby vytvářel a upevňoval kladné a harmonické vztahy ke spolupracovníkům a tím dále posiloval svou autoritu a společenské uznání. Míra autority je současně kritériem efektivnosti jeho vedení. Neformální autorita manažera je spojena také s důvěrou, kladnou pracovní motivací a spokojeností s prací spolupracovníků.
- Liberální typ řízení – při dlouhodobém působení na pracovní skupinu vede k tomu, že konečný efekt práce, produktivnost skupiny po stránce kvality i kvantity je relativně malý. Členové skupiny bývají nespokojeni s postupem prací, s výkony skupiny a jejím postavením. Jsou nedisciplinovaní, existují mezi nimi časté konflikty i pro malichernosti, mají mnoho kritických připomínek k vedení. Jsou málo závislí na vedoucím, pracují podle svého, a proto si vzájemně překázejí. Nespokojenost, časté konflikty, malý efekt práce vedou až k rozvazování pracovních poměrů a oslabení skupiny. Příčinou je fakt, že manažer liberál neovlivňuje chod skupiny vůbec nebo minimálně, ponechává volný průběh tomu, co a jak budou členové týmu dělat,

neprojevuje řídicí aktivitu. Není přesně vymezena buď dělba práce, nebo není oznámen termín úkolů, systém kontroly nefunguje, hodnocení pracovníků není ovlivněno výkonem, cíl skupiny je formulován příliš obecně. Pokud vedoucí s tímto stylem řízení nemá zástupce nebo někoho, kdo by alespoň částečně dokázal skupinu řídit, dochází obvykle k jejímu rozpadu.

Dnešní svět vyžaduje něco víc. Tuto ideální alternativu nazývá transformačním stylem vedení a charakterizuje ji vytvořením pocitu sounáležitosti, pocitu ztotožnění se s cíli skupiny a jejím posláním. Vedoucí dokáže, aby se lidé povznegli nad své individuální zájmy ve prospěch skupiny.

Určitý styl vedení se přirozeně dá do jisté míry naučit. Na druhé straně tu mají svůj význam i vrozené předpoklady člověka vést druhé.

V neposlední řadě závisí motivace zaměstnanců ve značné míře na osobnostech jejich nadřízených. Od každého vedoucího pracovníka je očekáváno, že bude mít v povaze leadership, tedy schopnost vést lidi. Leadership nezískáme pouze zkušenostmi, ale máme jej většinou vrozený jako talentovou vlohu. Lidé musí chtít svého nadřízeného následovat a respektovat jeho osobnost, jinak je jakákoliv snaha o motivaci zbytečná.

2.3 Mezilidské vztahy

Důležitou roli hrají také vztahy na pracovišti. Spokojenost v zaměstnání je velmi závislá na kvalitě pracovních vztahů, které ovlivňují psychiku pracovníka. Jedná se o vztahy s nadřízenými, podřízenými a kolegy. Sociální klima určují osobnostní rysy pracovníků, jejich způsob komunikace, schopnost naslouchat, vcítit se do problémů druhých apod. S narůstajícím stresem, rostoucí konkurencí, neustálým tlakem na zvyšování výkonů a snižování nákladů na pracovišti a snahou o dosahování maximální produktivity za každou cenu, však dochází ke zhoršování pracovních vztahů. Podporovaný individualismus danou situací jen zhoršuje a výrazně přispívá ke vzniku neutěšených poměrů na pracovišti. Ačkoliv se agrese, násilí, konflikty a nejrůznější neshody vyskytovaly na pracovišti vždy, v současné době se objevují stále častěji, jsou stále brutálnější a se stále těžšími důsledky.

Jedním ze závažných následků patologických vztahů je šikana v zaměstnání, ať už ji provozuje nadřízený (bossing) nebo kolegové mezi sebou (mobbing). Přítomnost těchto jevů na pracovišti nikdy nevěstí nic dobrého.

2.4 Fyzikální prostředí

Fyzikální faktory, které na člověka působí v pracovním prostředí, jsou různorodé. Nejdůležitější je tepelně-vlhkostní mikroklíma, kterému je vystaven každý pracovník, ať dělá jakoukoliv práci. Je proto důležité vytvořit takové pracovní podmínky, aby člověk pociťoval tepelnou pohodu (aby veškeré teplo tělem produkované bylo odváděno do prostředí bez viditelného pocení). Ne vždy je to možné. Některé práce je nutno vykonávat v horku či v chladu. Tepelná pohoda pak určuje stupeň tolerance člověka k ostatním složkám pracovního prostředí. K těm fyzikálním patří hluk, vibrace, elektromagnetické záření, osvětlení, ionizace a čistota ovzduší. Fyzikální podmínky práce mají vliv na zdravotní stav pracovníků. Pracovní spokojenost bude vyplývat z přiměřenosti těchto podmínek, které zabezpečí bezproblémový výkon pracovní činnosti a nebudou zdraví škodlivé.

2.5 Organizace a management firmy

Pro některé zaměstnance je pro pracovní spokojenost důležitá i organizace ve firmě. Tento faktor závisí na samotném jedinci. Každý z nás preferuje něco jiného. Někomu vyhovuje organizační struktura jednoduchá, kde zaměstnanci mají jednoho vedoucího, jednoznačné vazby mezi podřízeným a nadřízeným a jiný preferuje raději složitější strukturu, která zahrnuje nejen odborníky pro řízení lidských zdrojů. Jednotlivé typy organizačních struktur mají své výhody a nevýhody a je jen na pracovníkovi, čemu dává přednost.

Ke spokojenosti přispívá i management firmy a jeho politika. Zda vedení jde tvrdě za svým cílem bez ohledu na zaměstnance, anebo zda se snaží skloubit cíle s potřebami zaměstnanců.

2.6 Komunikace a informovanost

Komunikování je jedinou možnou cestou, jak si předávat informace a jak udržovat funkčnost firmy. Dnes se komunikace chápe jako vyjádření aktivní spoluúčasti všech partnerů na vytváření vzájemné vazby než jako jen výměnu informací. Efektivní, otevřená komunikace a informovanost zaměstnanců podniku je pro zajištění úspěchu společnosti velmi důležitá. Zaměstnanci by se měli ztotožňovat s vizí a posláním společnosti, z čehož vyplývá, že by měli mít dostatečné množství informací k tomu, aby znali základní cíle společnosti, a tak dosahovali kvalitních výsledků. Uvnitř organizace je třeba zajistit formální informační toky, ale umožnit i neformální setkávání zaměstnanců.

Řízením neformálních komunikace má vedení v rukou kvalitní motivační nástroj. Naopak při opomenutím se může dočkat nemilých překvapení. Jde o vyhledávání, organizování a zajišťování příležitostí k setkávání pracovníků a jejich rodin ve volném čase, při zájmové činnosti, na kulturních akcích. Formální informovanost ze strany vedení by v podniku neměla chybět. Pokud se zaměstnanec dovídá důležitá sdělení o firmě, ve které pracuje, z veřejných médií místo aby tyto informace sdělilo vedení, nabude zaměstnanec dojmu, že je ve firmě méněcenný a ztrácí zájem a iluze o firmě. Management může pořádat pravidelné schůzky se zaměstnanci, kde jim může důležité body prezentovat a sdělit na koho se mohou v případě zájmu obrátit. Důležitá sdělení lze zveřejnit i na nástěnkách či intranetových stránkách, ale osobní kontakt nic nenahradí. Nejde ale jen o předávání informací. Zaměstnanec by měl mít možnost vyjádřit i své stanovisko nebo přispět vlastním nápadem. Komunikaci ve firmě ovlivňuje vztah zaměstnanců k výpočetní technice. Pokud podnik komunikuje se zaměstnanci v elektronické podobě, měl by mít přehled, zda se zaměstnanci v této formě komunikace vyznají. Elektronická komunikace přináší jistou míru odcizení, komunikujícím chybí fyzická přítomnost, která může vyvolat pocit osamocení nebo deprese.

2.7 Práce a motivace

Na kvalitním výkonu se nepodílí pouze vědomosti a schopnosti pracovníka, ale významnou roli hraje také jeho motivace a pracovní postoje – postoj k práci samotné, k organizaci, k nadřízeným, k pracovní skupině, k mimopracovním podmínkám práce).

Motivace je předpokladem jakékoliv aktivity člověka a má dvě složky – vnitřní (potřeby, postoje, zájmy, hodnoty, ideály, návyky) a vnější (odměny, tresty, příkazy, prosby, nabídky, vzory).

Ideální je přiměřená motivace. Pozitivní motivace posiluje úspěch, který podporuje pozitivní očekávání i sebedůvěru. Na druhé straně však může vést k tomu, že člověk začne být se svým výkonem spokojen, přestane se snažit a jeho motivace se oslabí. Člověk se slabou motivací hůře udržuje pozornost, což se samozřejmě odrazí na výsledku práce. Příliš silná motivace však také není vhodná, protože s sebou přináší vysokou míru psychického napětí a vede k zúžení pozornosti, čímž dochází ke snížení výkonu. Přesáhne-li motivace určitou mez, výkon se paradoxně sníží. K optimálnímu výkonu je tedy nutná přiměřená motivace. Zároveň však platí, že pracovníka je možné motivovat pouze do úrovně jeho schopností a vědomostí.

Pracovní motivace vyjadřuje postoj člověka k práci, jeho ochotu pracovat. Motivy mohou souviset s prací samou (potřeba činnosti, výkonu, smyslu, touhy po moci) anebo mohou ležet mimo vlastní práci (potřeba peněz, jistoty, sociálních kontaktů, sounáležitosti, uznání, potvrzení vlastní důležitosti). Pro dobrou pracovní motivaci jsou na prvním místě důležité pocity uspokojení z práce a nekonfliktní interpersonální vztahy. Tendence člověka dosahovat určitého výkonu souvisí u některých osob s potřebou dosáhnout úspěch, u jiných zase s potřebou vyhnout se neúspěchu. Mýtem je souvislost vysoké pracovní motivace a skutečného úspěchu v práci. Vzhledem k tomu, že pracovní úspěch závisí na mnoha dalších podmínkách, mohou mít motivovaní, ale méně schopní pracovníci horší výsledky než pracovníci schopní, byť méně motivovaní.

2.8 Odborný a kariérní růst

Odborné vzdělávání se vztahuje k praktickým činnostem a kurzům související s konkrétním zaměstnáním nebo povoláním a jeho účelem je připravit účastníky na budoucí kariéru. Odborná příprava je základním prostředkem k dosažení určité úrovně v daném oboru. Díky dynamickému společenskému a technologickému vývoji rostou nároky na pracovníky a na jejich schopnost být flexibilní a adaptovat se na nové pracovní situace. Profesní vzdělávání během celé pracovní kariéry se pak stává pro zaměstnance nutností, nikoli luxusem. Pracovní síla se přesouvá ze sekundárního do terciárního a kvartérního, kde je vysoká úroveň lidského kapitálu pracovníků základní podmínkou pro to, aby si podnik udržel svou konkurenceschopnost.

Pocit efektivního využití vlastního lidského kapitálu a možnost dalšího rozvoje schopností a dovedností upevňuje přesvědčení zaměstnance o vlastním přínosu a potřebnosti pro podnik. Vize perspektivní budoucnosti ve firmě současně zvyšuje loajalitu a spokojenost zaměstnance. Naopak nevyužití schopností a dovedností nebo nedostatečná podpora jejich rozvoje může vést k pocitu frustrace z nemožnosti se seberealizovat a lhostejnosti zaměstnance k fungování podniku.

Vedle profesního rozvoje je pro řadu zaměstnanců důležitým motivačním prvkem i kariérní postup v hierarchii firmy. Proto se vnímání možností a principů kariérního postupu stalo dalším důležitým tématem výzkumu, jehož cílem je zachytit atmosféru v podniku a vnímání spravedlnosti ve vztahu výkon a povýšení. Pokud pracovníci vnímají kariérní postup ve firmě jako nezásadový a netransparentní, může mít tento stav dopad na nespokojenost zaměstnanců, jejich špatný výkon, zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti a zvýšenou fluktuaci.

S profesním rozvojem a kariérním růstem je často spojeno i převzetí zodpovědnosti za zdárné vyřešení pracovních úkolů. Míra samostatnosti, kterou pracovník v zaměstnání má, však nesouvisí jen s jeho pracovním zařazením, schopnostmi a dovednostmi. Velmi podstatné jsou i jeho povahové rysy a osobnostní charakter, který předurčuje ambicióznost, motivaci a samostatnost pracovníka. Znat postoje vlastních zaměstnanců a jejich spokojenost respektive nespokojenost s profesním a kariérním růstem znamená návod, kterým směrem lze zefektivnit využití lidského kapitálu ve firmě. Zaměstnavatel rovněž získá představu o pracovním potenciálu a motivaci svých podřízených. Z tohoto pohledu může vnitropodnikový výzkum představovat významný impuls pro další rozvoj firmy.

Dříve byla kariéra chápána jako dlouhodobé či celoživotní zaměstnání. Dnes je již přístup odlišný a každý z nás považuje za kariérní růst něco jiného. Jde například o posloupnost různých zaměstnání v jedné organizaci, povýšení nebo odborný růst. Kariéra má svůj průběh, který závisí na věku zaměstnance. Tento průběh lze rozdělit do 4 skupin, které mají různé charakteristické rysy (BRODSKÝ¹⁰, 2009).

- První fáze je do 25 let, kdy jedinec často mění zaměstnání, neboť se připravuje na budoucí zaměstnání.
- Druhá fáze nastává mezi 20 a 35 lety a zde začíná kariérní a odborný růst.
- Třetí fáze připadá na období mezi 35 a 55 lety a je charakteristická dosažením vrcholu kariéry. Zaměstnanci se rozhodují mezi pokračováním v postupu, udržením nebo utlumením své pozice.
- Čtvrtá fáze je pro všechny společná, kdy na konci této fáze odchází zaměstnanec do důchodu a ukončí tak svou kariéru.

2.9 Úspěch a uznání

Člověk má radost ze samotné činnosti i z jejich výsledků. Dobrý výsledek a úspěch jsou odměnou a dokladem, že dotyčný překonal překážky, prokázal své vlastnosti a dovednosti, vůli, charakter, fyzickou zdatnost. Tím se uspokojuje potřeba dobrého výkonu, vyniknutí, sociálního uznání. Touha po získání dovedností je jeden z nejmocnějších motivačních činitelů. Úspěch zvyšuje sebehodnocení a sebevědomí. Tím

¹⁰ BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro management : pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

se zpravidla zvyšuje citový stav příznivý pro výkon a zároveň stoupá motivace pro tu činnost, která vedla k úspěchu. Míra úspěchu a neúspěchu záleží v náročnosti úkolů. Příliš snadný úspěch netěší a příliš náročný cíl znemožňuje dosažení úspěchu. Přiměřenost náročnosti se odvíjí od schopností zaměstnance. Úkol musí být tak obtížný, aby dával zajímavou naději na úspěch a případný neúspěch neodradil, ale stal se dalším motivačním činitelem. Opakované neúspěchy zaměstnance frustrují, vedou ke ztrátě jistoty, vážnému narušení motivace k činnosti a sníží sebehodnocení.

2.10 Shrnutí

Z rozboru vyplývá, že pracovní spokojenost ovlivňuje spousta faktorů, které na každého jedince působí odlišně, neboť každý z nás má jiné potřeby a každý potřebuje ke spokojenosti něco jiného. Za nejdůležitější vnitřní faktory považují věk, pohlaví, samotné potřeby, postoje a zájmy. Všechny faktory spolu navzájem úzce souvisejí. S věkem měníme své potřeby, postoje a zájmy a rozdílné potřeby, postoje a zájmy jsou spojeny s pohlavím – zda jde o ženu či muže. Tyto vnitřní potřeby si člověk sám ani neuvědomuje. Mezi další vnitřní faktory patří očekávání, plány, aspirace, délka zaměstnání v podniku, funkce, rodinný stav, emocionální stabilita, vyrovnanost, extroverze, úroveň frustrační tolerance.

Podle mého názoru jsou významnější faktory vnější. Za nejdůležitější pokládám odměňování a benefity. Pak bych zařadila mezilidské vztahy, odborný a kariéerní růst a práci a motivaci. Dále pak charakter práce, styl vedení a vedoucí pracovník, pracovní prostředí, bezpečnost a hygiena práce.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

1.1 Cíl práce

Cílem práce je realizace menšího výzkumného šetření zaměřeného na pracovní spokojenost a její determinanty u zaměstnanců významné nadnárodní elektrotechnické a elektronické společnosti.

1.2 Metoda výzkumu a zpracování

Dotazovaným osobám byl individuálně předložen dotazník pracovní spokojenosti zpracovaný podle metody pracovníků filosofické fakulty Ostravské univerzity v Ostravě: Paulík, K. Moderátory a mediátory zátěžové odolnosti. Dotazník obsahuje devět uzavřených otázek s pěti bodovou stupnicí hodnocení a dvě doplňující otázky s možností otevřené odpovědi.

1.3 Zkoumaný vzorek

Šetření se zúčastnilo celkem 40 pracovníků, kteří byli ochotni vyplnit daný dotazník. Zaměstnanci působí ve společnosti, která poskytuje finanční služby ostatním společnostem koncernu a pracují v pěti odděleních (pohledávky, závazky, hlavní kniha, majetek, bankovní oddělení). Ve finančních službách pracuje více žen, a tak i ženy při našem dotazování převažovali, jak můžeme vidět v tabulce 1. Odpovídalo 31 žen, které tvořily více než tři čtvrtiny ze všech dotázaných (77,5 %). Zbýlých 22,5 % (9 osob) připadlo tedy na muže.

pohlaví	absolutní četnost	vyjádření v %
MUŽI	9	22,5
ŽENY	31	77,5

Tab. 1: Struktura mužů a žen v šetření

Co se týče věkové struktury, převládají ve firmě mladí lidé. Průměrný věk dotazovaných osob připadá na 28 let. Nejčetnější skupiny v našem průzkumu byly v rozmezí 22 – 26 let s podílem 30 % (12 osob) a 26 – 30 let s podílem 40 % (16 osob). 70 % zaměstnanců spadá tedy do kategorie 22 – 30 let. 5 dotazovaných (12,5 %) tvoří skupinu do

22 let, 4 osoby s podílem 10 % se zařadily do skupiny 30 – 34 let a zbylých 7,5 % (3 osoby) připadlo na věkovou kategorii nad 34 let.

věk	absolutní četnost	vyjádření v %
do 22	5	12,5
(22;26>	12	30
(26;30>	16	40
(30;34>	4	10
nad 34	3	7,5

Tab. 2: Věková struktura dotazovaných osob

Jelikož jde převážně o mladý kolektiv, pohybuje se doba výkonu práce převážně do 5 let. V našem šetření se objevili ale i 2 zkušenější osoby s praxí nad 5 let, které tvoří 5 % ze všech dotazovaných. Největší skupinu tvoří 14 zaměstnanců (35 %), kteří v dané firmě působí maximálně 1 rok. Další skupiny jsou téměř vyrovnané – 7 osob (17,5 %) pracuje ve společnosti 1 – 2 roky, 5 osob (12,5 %) 2 – 3 roky, dalších 5 osob 3 – 4 roky a 7 osob (17,5 %) 4 – 5 let. Průměrná doba, po kterou pracovníci vykonávají stávající pozici je 3 roky. Tuto průměrnou dobu ovlivnily 2 osoby, které působí ve společnosti více jak 5 let – jedna osoba 12 let a druhá 34 let. Průměrná doba by se jinak pohybovala na nižší úrovni.

roky	absolutní četnost	vyjádření v %
do 1	14	35
(1;2>	7	17,5
(2;3>	5	12,5
(3;4>	5	12,5
(4;5>	7	17,5
nad 5	2	5

Tab. 3: Počet odpracovaných let

Respondenti pracují v několika moderních společných kancelářích pro 30 až 70 osob, kde jsou dále děleny na jednotlivé týmy. V divizi finančních služeb, kde dotazníkové šetření probíhalo, pracuje téměř 500 osob a v České republice zaměstnává společnost přibližně 12.500 zaměstnanců.

2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

2.1 Hodnocení pracovní náročnosti

hodnocení	absolutní četnost	vyjádření v %
NAPROSTO NEZATĚŽUJÍCÍ	2	5
MÍRNĚ ZATĚŽUJÍCÍ	13	32,5
STŘEDNĚ ZATĚŽUJÍCÍ	17	42,5
SILNĚ ZATĚŽUJÍCÍ	6	15
EXTRÉMNĚ ZATĚŽUJÍCÍ	2	5

Tab. 4: Hodnocení pracovní náročnosti

V tabulce č. 4 vidíme, že 5 % (2 osoby) hodnotících zaměstnanců považuje působení ve svém zaměstnání za naprosto nezatěžující. Stejný podíl 5 % připadá na hodnocení pracovní náročnosti jako extrémně zatěžující. K extrémním hodnotám se tedy přikláněl minimální počet respondentů. Naopak nejvíce lidí (17), což představuje 42,5 % z dotázaných, považuje náročnost své práce za středně zatěžující. Na mírnou zátěž pak připadá 32,5 % (13) a na silnou zátěž 15 % (6) zaměstnanců. Většina pracovníků hodnotí náročnost svého zaměstnání za mírně až středně zatěžující.

2.2 Hodnocení životní zátěže mimo zaměstnání

zátěž	absolutní četnost	vyjádření v %
VŮBEC ŽÁDNÁ	5	12,5
MÍRNÁ	17	42,5
STŘEDNÍ	11	27,5
SILNÁ	5	12,5
EXTRÉMNĚ SILNÁ	2	5

Tab. 5: Hodnocení životní zátěže mimo zaměstnání

Nejvíce respondentů (17 osob) hodnotí celkovou zátěž svého života mimo zaměstnání jako mírnou, jsou tedy spíše spokojeni. Jde o podíl 42,5 % ze všech

dotázaných. Na druhé straně nejméně zaměstnanců (2) považuje tuto zátěž za extrémně silnou. Tito zaměstnanci tvoří 5 %. Podíl 12,5 % (5 osob) spadá na silnou zátěž a ten samý podíl 12,5 % připadá na žádnou zátěž. Na střední životní zátěž mimo zaměstnání zbývá 11 pracovníků, kteří tvoří 27 %.

2.3 Spokojenost s vlastním životem

hodnocení	absolutní četnost	vyjádření v %
ZCELA NESPOKOJEN	2	5
SPÍŠE NESPOKOJEN	4	10
ANI - ANI	7	17,5
SPÍŠE SPOKOJEN	21	52,5
VELICE SPOKOJEN	6	15

Tab. 6: Spokojenost s vlastním životem

Tabulka č. 6 hodnotí spokojenost s vlastním životem. Nejméně zaměstnanců se cítí se svým vlastním životem zcela nespokojeni. Tito zaměstnanci tvoří pětiprocentní podíl (2 osoby) ze všech dotázaných. 4 respondenti (10 %) se přiklání k tvrzení spíše nespokojen. Zlatou střední cestu zvolilo 17,5 % (7 osob) pracovníků, kteří nejsou se svým životem ani spokojeni ani nespokojeni. Největší podíl tvořící 52,5 % (21 osob) z celkového počtu zúčastněných jsou v životě spíše spokojeni. Zbýlých 15 % (6) připadá na velice spokojené osoby ve vlastním životě.

2.4 Spokojenost se zaměstnáním

hodnocení	absolutní četnost	vyjádření v %
ZCELA NESPOKOJEN	0	0
SPÍŠE NESPOKOJEN	4	10
ANI - ANI	8	20
SPÍŠE SPOKOJEN	22	55
VELICE SPOKOJEN	6	15

Tab. 7: Spokojenost se zaměstnáním

Se svým zaměstnáním je velice spokojeno 6 lidí (15 %), kteří se zúčastnili šetření. Spíše spokojení zaměstnanci tvoří skupinu s podílem 55 %. Do této skupiny se řadí většina pracovníků (22). K neutrálnímu postoji se přihlásilo 20 % (8) osob. Ti jsou v zaměstnání ani nespokojeni ani spokojeni. Zbýlých 10 % (4 osoby) se ztotožňuje s tvrzením, že jsou spíše nespokojeni. Extrémní hodnotu zcela nespokojen nikdo nezvolil.

2.5 Pravděpodobnost zvolení současného zaměstnání v případě možného výběru

hodnocení	absolutní četnost	vyjádření v %
VELMI NEPRAVDĚPODOBNÉ	2	5
MÁLO PRAVDĚPODOBNÉ	7	17,5
NA 50 %	13	32,5
VÍCE PRAVDĚPODOBNÉ	11	27,5
VELMI PRAVDĚPODOBNÉ	7	17,5

Tab. 8: Pravděpodobnost zvolení současného zaměstnání v případě možného výběru

Největší podíl pracovníků (13), který tvoří 32,5 %, by si své stávající zaměstnání zvolilo s padesátiprocentní pravděpodobností, jak uvádí tabulka č. 8. Naopak nejméně osob považuje takovou volbu za velmi nepravděpodobnou. Jde o 5 % ze všech dotázaných. K druhé extrémní hodnotě, což je znovuzvolení současného zaměstnání s velkou pravděpodobností, se hlásí 17,5 % (7 osob). Tentýž podíl 17,5 % připadá i na vyjádření, že takový výběr je málo pravděpodobný. Zbýlých 27,5 % respondentů se ztotožňují s názorem, že takovéto zvolení je u nich více pravděpodobné.

2.6 Pravděpodobnost výběru stávajícího pracoviště

Opětovné zvolení současného pracoviště při volném výběru považuje 5 % (2 osoby) dotázaných, kteří tvoří v této situaci nejmenší skupinu, za velmi nepravděpodobné. Naproti tomu se k druhé extrémní situaci hlásí 8 respondentů s podílem 20 %. Ti hodnotí takovou situaci za velmi pravděpodobnou. Stejný podíl 20 % sdílí názor, že pravděpodobnost výběru stávajícího pracoviště je malá. Většina se přiklání k názoru, že výběr téhož pracoviště je více pravděpodobné nebo jen

s padesátiprocentní pravděpodobností. Každá z těchto dvou skupin získala podíl 27,5 % (11 osob).

hodnocení	absolutní četnost	vyjádření v %
VELMI NEPRAVDĚPODOBNÉ	2	5
MÁLO PRAVDĚPODOBNÉ	8	20
NA 50 %	11	27,5
VÍCE PRAVDĚPODOBNÉ	11	27,5
VELMI PRAVDĚPODOBNÉ	8	20

Tab. 9: Pravděpodobnost výběru stávajícího pracoviště

2.7 Hodnocení důležitosti vykonávané profese

hodnocení	absolutní četnost	vyjádření v %
NAPROSTO NEDŮLEŽITÁ	2	5
SPÍŠE NEDŮLEŽITÁ	6	15
PRŮMĚRNĚ DŮLEŽITÁ	20	50
DOSTI DŮLEŽITÁ	11	27,5
VELICE DŮLEŽITÁ	1	2,5

Tab. 10: Hodnocení důležitosti vykonávané profese

Při hodnocení důležitosti vykonávané profese si přesně polovina respondentů (50 %) zvolila průměrnou důležitost. Naopak nejmenší skupina tvořena 1 pracovníkem (2,5 %) hodnotí svou profesi jako velice důležitou. Druhá nejmenší skupina s podílem 5 % (2 osoby) je tvořena zastánci názoru o naprosté nedůležitosti jejich profese. Za spíše nedůležitou považuje svou profesi 6 (15 %) hodnotících zaměstnanců a na hodnocení jako dosti důležitá připadá tedy 27,5 % (11 osob).

2.8 Hodnocení vybraných faktorů pracovní spokojenosti

faktor spokojenosti		hodnocení				
		NAPROSTO NESPOKOJEN	SPÍŠE NESPOKOJEN	ANI SP. - ANI NESP.	SPÍŠE SPOKOJEN	VELMI SPOKOJEN
KLIENTI, ZÁKAZNÍCI	absolutní četnost	0	5	17	15	3
	vyjádření v %	0	12,5	42,5	37,5	7,5
KOLEGOVÉ	absolutní četnost	0	3	8	10	19
	vyjádření v %	0	7,5	20	25	47,5
NADŘÍZENÍ	absolutní četnost	2	5	10	12	11
	vyjádření v %	5	12,5	25	30	27,5
NÁPLŇ PRÁCE	absolutní četnost	3	7	11	14	5
	vyjádření v %	7,5	17,5	27,5	35	12,5
MAT. VYBAVENÍ	absolutní četnost	1	3	10	14	12
	vyjádření v %	2,5	7,5	25	35	30
PROSTŘEDÍ	absolutní četnost	0	3	13	15	9
	vyjádření v %	0	7,5	32,5	37,5	22,5
PLAT	absolutní četnost	2	13	12	12	1
	vyjádření v %	5	32,5	30	30	2,5
ŘÍZENÍ	absolutní četnost	1	7	19	9	4
	vyjádření v %	2,5	17,5	47,5	22,5	10

Tab. 11: Hodnocení vybraných faktorů pracovní spokojenosti

Dotazované osoby hodnotily 8 významných faktorů pracovní spokojenosti, do kterých spadá spokojenost s klienty či zákazníky, kolegy, nadřízenými, naplní práce, materiálním vybavením, prostředím, platem a řízením.

Naprostou nespokojenost se svými klienty a zákazníky, jak uvádí tabulka č. 11, nepociťuje nikdo. K hodnocení spíše nespokojen se přiklonilo 12,5 % (5) pracovníků. Skupina 17 osob s největším podílem 42,5 % zaujala k tomuto faktoru neutrální postoj a klienty a zákazníky nejsou ani spokojeni ani nespokojeni. 15 (37,5 %) dotázaných jsou spíše spokojeni a jen 7,5 % zbývá na osoby, které jsou s klienty či zákazníky velmi spokojeny.

V případě spokojenosti s kolegy dosáhlo hodnocení velmi pozitivních výsledků. Největší podíl 47,5 %, který tvoří 19 zaměstnanců, připadá na velikou spokojenost.

Druhý největší podíl činí 25 % a tato skupina 10 lidí je s pracovními kolegy spíše spokojena. Poté následuje skupina s 20 % (8 osob), jež se umístila na neutrální pozici, neboť nejsou se svými kolegy ani spokojeni, ani nespokojeni. 7,5 % (3) se řadí k názoru spíše nespokojen a na poslední kritérium naprosto nespokojen nezbyvá žádné procento.

Při hodnocení nadřízeného se většina zaměstnanců přiklání ke spíše pozitivnímu hodnocení svých nadřízených. Největší podíl 30 % (12 osob) spadá na tvrzení, že jsou lidé s nadřízenými spíše spokojeni. Druhý největší podíl 27,5 % (11) představuje velmi spokojené pracovníky. Dalších 25 % (10) se přiklání ke zlaté střední cestě, neboť nadřízení u nich nevyvolává ani spokojenost ani nespokojenost. 5 (12,5 %) pracovníků ze všech oslovených je toho názoru, že se svými nadřízenými jsou spíše nespokojeni. Zbylých 5 % zvolilo naprostou nespokojenost.

Velkou spokojenost s náplní práce projevilo pouze 5 (12,5 %) respondentů. Druhou krajní možnost naprostou nespokojenost zvolilo 7,5 % zaměstnanců. Tento podíl tvoří nejmenší skupinu se třemi osobami. Naproti tomu nejvíce dotázaných (14), což představuje podíl 35 %, se cítí být s náplní práce spíše spokojeni. Mezi spíše nespokojené se řadí skupina se 17,5 % (7 osob) a 27,5 % (11) zbývá na poslední možné hodnocení ani spokojen ani nespokojen.

Jak uvádí tabulka č. 11, nejvíce dotázaných zvolilo možnost, že jsou s materiálním vybavením spíše spokojeni. Jde o 14 (35 %) lidí, kteří byli ochotni daný dotazník vyplnit. Druhou velkou skupinu tvoří podíl 30 % (12 osob), jež se vyznačuje vysokou spokojeností. Poté následuje hodnota 25 %, do které spadá 10 zaměstnanců, kteří materiální vybavení vnímají jako faktor, který jim nepřináší ani spokojenost ani nespokojenost. Spíše nespokojeno se cítí 3 (7,5 %) osoby a nejmenší podíl 2,5 % (1 respondent) týkající se materiální vybavenosti připadá na naprostou nespokojenost.

Nejmenší podíl při hodnocení pracovního prostředí připadá na naprostou nespokojenost. Tento podíl činí 0 %, neboť tuto možnost hodnocení nikdo nevyužil. Druhou nejmenší skupinu tvoří 3 (7,5 %) osoby, které jsou s prostředím spíše nespokojené. Další hodnotu 22,5 % (9 osob) tvoří velice spokojení pracovníci. 13 (32,5 %) pracovníků zaujímá stanovisko ani spokojen ani nespokojen a na tvrzení spíše spokojen připadá největší podíl, který je roven 37,5 % (15 respondentů)

Hodnocení platové situace spadá mezi citlivá témata. Krajní možnosti hodnocení naprosto nespokojen a velmi spokojen využil jen nepatrný počet hodnotitelů. K naprosto

nespokojenosti se hlásí 2 (5 %) respondenti a k vysoké spokojenosti pouhý 1 člověk (2,5 %). Ostatní tři hodnotící škály dosáhly téměř vyrovnaného podílu. 30 % (12 osob) spadá na spíše spokojené zaměstnance a stejný podíl 30 % zahrnuje pracovníky, u nichž plat nevyvolává ani spokojenost ani nespokojenost. Hodnota 32,5 % (13), která jen nepatrně převyšuje ostatní hodnoty, zahrnuje osoby spíše nespokojené se svým platovým ohodnocením.

Největší podíl dotázaných, který činí 47,5 % (19 respondentů), nevnímá systém řízení ani negativně ani pozitivně, zvolili tedy možnost ani spokojen ani nespokojen. Naproti tomu jen 2,5 % (1 člověk) připadá na velmi nespokojené zaměstnance. Druhá nejmenší skupina tvořící 10 % se vyznačuje vysokou spokojeností v otázce řízení. 7 (17,5 %) zaměstnanců se cítí s řízením spíše nespokojeno a názor spíše spokojen zastává 22,5 % (9 osob) ze všech zúčastněných pracovníků.

2.9 Sebehodnocení zvolených charakterových vlastností zaměstnanců

V této části hodnotili pracovníci sami sebe, zda jsou pro ně charakteristické vybrané vlastnosti. Pro naše šetření byly vybrány vlastnosti výkonný, sebevědomý, ambiciózní, důvěryhodný, energický, společenský, úspěšný, zdravý, optimistický, spolehlivý.

VÝKONNÝ – nejvíce zaměstnanců se hodnotí jako spíše výkonní. Tato skupina tvoří 55 %. Druhý největší podíl 25 % připadá na částečně výkonné pracovníky. Jako velmi výkonní pracovníci se cítí 17,5 %. Podíl 2,5 % připadá na spíše nevýkonné osoby. Za zcela nevýkonné pracovníky se nepovažuje nikdo z dotazovaných.

SEBEVĚDOMÝ – jako nesebevědomého člověka se v rámci šetření nehodnotil nikdo, tedy podíl 0 %. Druhou krajní možnost využilo 5 % zaměstnanců, kteří se cítí velmi sebevědomě. 12,5 % se přiklání k hodnocení spíše nesebevědomý a naopak spíše sebevědomě se cítí největší podíl pracovníků 42,5 %. Ke zlaté střední cestě, což v tomto případě znamená spíše sebevědomý, se přiřadil podíl 40 %.

AMBICIÓZNÍ – nejmenší skupina je tvořena 5 % a tato skupina představuje neambiciózní jedince. Naproti tomu největší podíl 37,5 % připadá na částečně ambiciózní osoby. Jako velmi ambiciózní se cítí 12,5 % všech respondentů. Spíše ambiciózní pracovníci získali podíl 27,5 % a na spíše neambiciózní zbylo 17,5 %.

vlastnost		hodnocení				
		NE	SPÍŠE NE	ČÁSTEČNĚ	SPÍŠE ANO	ANO
VÝKONNÝ	absolutní četnost	0	1	10	22	7
	vyjádření v %	0	2,5	25	55	17,5
SEBEVĚDOMÝ	absolutní četnost	0	5	16	17	2
	vyjádření v %	0	12,5	40	42,5	5
AMBICIÓZNÍ	absolutní četnost	2	7	15	11	5
	vyjádření v %	5	17,5	37,5	27,5	12,5
DŮVĚRYHODNÝ	absolutní četnost	0	0	6	18	16
	vyjádření v %	0	0	15	45	40
ENERGICKÝ	absolutní četnost	0	3	20	12	5
	vyjádření v %	0	7,5	50	30	12,5
SPOLEČENSKÝ	absolutní četnost	1	5	10	16	8
	vyjádření v %	2,5	12,5	25	40	20
ÚSPĚŠNÝ	absolutní četnost	0	2	24	12	2
	vyjádření v %	0	5	60	30	5
ZDRAVÝ	absolutní četnost	0	1	5	18	16
	vyjádření v %	0	2,5	12,5	45	40
OPTIMISTICKÝ	absolutní četnost	1	6	15	12	6
	vyjádření v %	2,5	15	37,5	30	15
SPOLEHLIVÝ	absolutní četnost	0	0	4	17	19
	vyjádření v %	0	0	10	42,5	47,5

Tab. 12: Sebehodnocení zvolených charakterových vlastností zaměstnanců

DŮVĚRYHODNÝ – za velice důvěryhodnou osobu se považuje 40 % zúčastněných. Ke spíše důvěryhodným se řadí 45 % a skupinu částečně důvěryhodnou tvoří podíl 15 %. Zbylé dvě možnosti hodnocení, což je spíše nedůvěryhodný a zcela nedůvěryhodný, nevyužil nikdo.

ENERGICKÝ – největší podíl respondentů si připadá jako částečně energičtí zaměstnanci. Jde o přesně polovinu dotazovaných, tedy 50 %. Naproti tomu nejnižší podíl připadá na lidi zcela bez energie. K této skupině se nepřihlásil žádný z dotazovaných. Ke spíše neenergičtým pracovníkům se řadí 7,5 % osob. Se skupinou

spíše energických zaměstnanců se ztotožnilo 30 % zúčastněných. Na velmi energické osoby zbylo 12,5 %.

SPOLEČENSKÝ – k naprosto nespolečenskému člověku se přihlásilo několik jedinců, kteří tvoří podíl 2,5 % ze všech dotázaných, což představuje nejnižší hodnotu. Druhá nejnižší hodnota představuje spíše nespolečenského člověka. K částečně společenským jedincům se řadí 25 %. Skupina tvořící v této kategorii největší podíl 40 % je spíše společenská. Zbýlých 20 % se považuje za velmi společenské typy.

ÚSPĚŠNÝ – nejvíce respondentů se považuje za částečně úspěšné. Tato skupina tvoří podíl 60 %. Ke člověku vůbec neúspěšnému se nepřihlásil nikdo z dotazovaných. Dvě skupiny získaly podíl 5 % a to skupina spíše neúspěšných pracovníků a dalších 5 % bylo přiřazeno velmi úspěšným lidem. Ostatní zaměstnanci (tedy 30 %) se cítí být spíše úspěšní.

ZDRAVÝ – za zcela nezdravého člověka se nikdo z dotázaných nepovažuje. Podíl 2,5 % se cítí spíše nezdravý. Skupina částečně zdravých zaměstnanců tvoří 12,5 %. Nejvíce osob se hodnotí jak spíše zdravý a tvoří podíl 45 %. Poslední skupina tvořena 40 % se cítí zcela zdráva.

OPTIMISTICKÝ – za velmi optimistický se považuje podíl 15 % zaměstnanců. 30 % patří mezi spíše optimistické. Největší skupinu 37,5 % tvoří částečně optimističtí pracovníci. 15 % se řadí ke spíše neoptimistickým a nejmenší skupina s podílem 2,5 % je tvořena zcela neoptimistickými lidmi.

SPOLEHLIVÝ – pracovníci se přiklání ke kladnému sebehodnocení spolehlivosti. Většina se zařadila do skupin spíše spolehlivý a zcela spolehlivý. Jako spíše spolehlivý se hodnotilo 42,5 % respondentů a tato vlastnost vystihuje 47,5 % lidí velmi přesně. Nepatrná část 10 % se cítí být spolehlivý jen z části. K názoru, zda jsou dotazovaní nespolehliví či jen spíše nespolehliví, se nepřiklonil nikdo.

2.10 Hlavní přednosti vykonávaného povolání

V rámci šetření dostali zaměstnanci možnost vyjádřit hlavní přednosti vykonávaného povolání. Odpovědi se od sebe většinou lišily, neboť pro každého pracovníka důležité různé věci. Vzhledem k velkému množství vyjmenovaných předností, nejsou data zpracována v tabulce, ale jen slovně vypsána a vyjmenovány pouze nejčastěji se vyskytující přednosti – prvních pět. Zaměstnanci řadí mezi významné klady svého povolání zejména možnost využití cizího jazyka. Pracovníci poskytují finanční

služby zejména zahraničním kolegům a většina pracovních postupů je popsána v jazyce dané země. Komunikace se zahraničím probíhá též v jazyce dané země, tudíž podmínkou pro vykonávání této práce je znalost potřebného jazyka. Velmi pozitivně byly hodnoceny kolegové a kolektiv. Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje kolem 28 let. S prací v mladém kolektivu jsou dotazovaní spokojeni a hodnotí ji kladně. Na třetím místě se umístila jistota práce a zázemí velké celosvětově známé společnosti. Zaměstnanci se nemusí bát, že přijdou ze dne na den o práci a pociťují v tomto směru vnitřní klid. Jako další faktor spokojenosti jmenovali zúčastnění flexibilní pracovní dobu. Mají dané jádro, kdy se musejí nacházet na pracovišti a zbylou část pracovní doby si volí podle své potřeby, aby měli splněnou osmihodinovou denní pracovní dobu. Páté místo si vysloužilo klidné pracovní prostředí. Dále bych jmenovala ještě zaměstnanecké výhody, kterých v dané společnosti existuje celá řada (kafetérie, příspěvek na penzijní připojištění, odměny při pracovních a životních jubileích, příspěvek na stravování, dovolená nad rámec zákona, bridge days, proplácení prvních tří dnů nemoci).

Řada faktorů se v rámci šetření vyskytlo pouze jednou či dvakrát, a proto bych uvedla jen některé z nich. Přednost práce vidí zaměstnanci i v možnosti rozvoje a postupu, školení, návštěvě jazykových kurzů. Kladně hodnotí komunikaci se zajímavými lidmi a překvapivě se vyskytl i plat. Některým zaměstnancům se naskytne příležitost vycestovat do zahraničí a poznat jiný způsob vedení a přístup k práci popřípadě zavést nové metody u nás.

2.11 Hlavní nedostatky vykonávaného povolání

Stejně jako zaměstnanci měli možnost vyjádřit pozitivní stránky povolání, vyjádřili i nedostatky povolání. Ani nedostatky stejně jako přednosti nejsou z důvodu velkého množství odlišných odpovědí zpracovány v tabulce. Prvních pět nejvýznamnějších nedostatků jsou tedy jen slovně vypsány. Mezi nejčastější negativa se řadí nízký plat, který obsadil první místo. Poté následuje stereotypní monotónní práce. Pracovní náplň je zajímavá první rok, než se člověk zcela zaučí a pochopí systém. Pak už se vše opakuje a pracovníci, kteří vnímají monotónnost citlivěji, jsou touto prací posléze unaveni. Na třetím místě se umístila nespokojenost s vedením. Podle mého názoru je to především proto, že na vedoucích pozicích se nacházejí mladí nezkušení lidé, často i bez základních manažerských znalostí. Vedoucí mají u zaměstnanců autoritu, která vyplývá z jejich postavení, ale bohužel nejsou lídry, kteří by dokázali strhnout podřízené pro inovace. Následují stresové situace a dojíždění. Práce ve stresovém prostředí vychází

z nutnosti dodržování termínů vyřizování služeb, které poskytujeme našim i zahraničním kolegům v rámci koncernu. Pracovníci, kteří nemají bydliště v blízkosti místa výkonu práce, řadí mezi zápory i dojíždění. Každodenní cestování jim zabírá mnoho času, který by se dal využít lépe.

Individuálně se vyskytovali i jiná negativa, ze kterých bych jmenovala pracovní prostředí. Některým zaměstnancům nevyhovují společné otevřené kanceláře. V několika velkých místnostech pracují lidé vedle sebe a odděluje je jen přepážka či skříňka. Tito pracovníci se navzájem ruší, neboť každé slovo je v prostoru slyšet. Často se dokonce i překřikují. V takovémto pracovním prostředí nemívají osoby soukromí a těžko se soustředí, jestliže mají důležitý telefonát či návštěvu.

3 SHRUTÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ

Z šetření vyplývá, že většině zaměstnanců způsobuje zaměstnání mírnou až střední zátěž, ale přikláněli se více k zátěži střední. Hodnocení zátěže vlastního života mimo zaměstnání dosáhla podobných výsledků jako u zátěže pracovního života jen s tím rozdílem, že je preferována zátěž mírná. Pracovní svět přináší lidem větší starosti než život osobní. Celkově se ale se svým životem cítí spíše spokojeni. Dotazovaní hodnotili životní a pracovní situaci spíše pozitivněji. Negativní možnosti hodnocení využili jen v individuálních případech. Spokojenost s daným zaměstnáním se též setkala s kladným hodnocením. Nadpoloviční většina (55 %) je spíše spokojena. Zcela nespokojena se svým zaměstnáním se necítí nikdo. Kdyby ale lidé měli možnost vybrat si znovu zaměstnání, méně než jedna pětina zaměstnanců by zvolila stejné zaměstnání. Převážná část se nemohla rozhodnout (zvolila možnost na 50 %), anebo se přiklonila k tvrzení, že výběr stávajícího zaměstnání by byl velice pravděpodobný. Více jak jedna pětina by si své zaměstnání již nevybrala nebo takovýto výběr je málo pravděpodobný. Při hodnocení stávajícího pracoviště by si nejvíce pracovníků zvolilo současné pracoviště s pravděpodobností 50 % nebo tuto možnost považují za více pravděpodobnou. Tyto dvě možnosti dosáhly stejného hodnocení. Jedna čtvrtina dotazovaných připadá ale na negativní hodnocení pracoviště. Zaměstnanci by si nynější pracoviště zvolili jen s malou pravděpodobností nebo vůbec. Vykonávanou profesi vidí zaměstnanci jako průměrně důležitou. Přesně polovina zaměstnanců se přiklonil k tomuto názoru. Více jak jedna čtvrtina dotazovaných považuje profesi za dosti důležitou. Naprostá nedůležitost a vysoká důležitost profese byly voleny jen výjimečně.

V rámci hodnocení vybraných faktorů spokojenosti, dosáhla nejlepších výsledků spokojenost s kolegy, se kterými bylo velmi spokojeno 47,5 % pracovníků. Dále bylo kladně hodnoceno materiální vybavení a pracovní prostředí. Na čtvrté pozici se umístili nadřízení. Přes 50 % zaměstnanců hodnotilo, že jsou se svými nadřízenými velmi či spíše spokojeni. Poté následuje spokojenost s klienty a zákazníky, u níž se hodnocení pohybovalo převážně v rozmezí ani spokojen ani nespokojen až spíše spokojen. Podobně umístění získala náplň práce. Na posledních příčkách se umístilo řízení a plat. V rámci hodnocení platové situace se dotazovaní přikláněli k možnosti, že jsou se svým platem spíše nespokojeni.

V rámci šetření byly hodnoceny i charakterové vlastnosti zaměstnanců. Zde hodnotili zaměstnanci sami sebe. Nejlépe vystihuje zaměstnance v dané společnosti

spolehlivost. Podíl 47,5 % vystihuje tato vlastnost velmi přesně. Potom následuje důvěryhodnost, která spíše vystihuje 45 % zaměstnanců a zcela 40 %. Podobné hodnocení jako důvěryhodnost získal pocit, že se zaměstnanci cítí být zdraví. Čtvrtou pozici si vysloužila výkonnost. Pracovníci se vidí jako spíše výkonní (55 %), ale výkonnost má tendenci směřovat jen k výkonnosti částečné. 40 % zaměstnanců se považuje za spíše společenské. Další příčky patří sebevědomým a optimistickým lidem. Hodnocení zde bylo velmi podobné, jen u sebevědomí převažovala možnost spíše sebevědomí a u optimismu částečně optimistický. Předposlední místo obsadila úspěšnost. Volba zlaté střední cesty vyhrála. 60 % zúčastněných se vidí jako částečně úspěšní. Na posledním místě se umístila ambicióznost. Více jak třetina dotázaných se řadí mezi částečně ambiciózní pracovníky.

Při hodnocení hlavních předností a nedostatků povolání se potvrdilo, že spokojenost je především o subjektivním hodnocení. Každý totiž uváděl něco jiného. Co je pro někoho přednost, ostatní to mohou chápat jako nedostatek. Mezi tři nejčastěji se vyskytované přednosti patří využití cizího jazyka na pracovišti, kolegové a kolektiv a jistota práce a zázemí celosvětově známé společnosti. Mezi hlavní nedostatky lze zařadit nízký plat, stereotypní monotónní práce a vedení.

4 DISKUSE KE ZJIŠTĚNÝM VÝSLEDKŮM

Na základě našeho dotazníkového šetření se ukazuje, že 42,5 % zaměstnanců považuje své zaměstnání za středně zatěžující. Stejný počet zaměstnanců pociťuje zátěž ve svém životě mimo zaměstnání jako mírnou. Dalo by se tedy říci, že pracovní život přináší lidem větší zátěž než osobní život. Práce je pro člověka prostředek, kterým uspokojuje své potřeby zejména ty základní jako je jídlo, pití, bydlení. V tomto případě není myšlena fyzická zátěž, ale spíše psychická, neboť jde o sedavé zaměstnání v kanceláři bez fyzické zátěže. Osobní život prožívají pracovníci s menší zátěží. Celková spokojenost v životě je též hodnocena pozitivně. Přes 50 % respondentů se cítí být spíše spokojeno. Ke spokojenosti jistě přispívá, že jde o osoby s minimálně středoškolským vzděláním a výše platu pohybuje na průměrné úrovni platů v ČR. Převážná část zaměstnanců je složena z mladých lidí bez závazků, kteří se starají jen sami o sebe a teprve hledají své místo v životě. Vnímají tedy pracovní život citlivěji. I když přináší tato práce střední zátěž, nadpoloviční většina je v zaměstnání spokojena. Společnost může nabídnout jistotu práce, což zaměstnanci v tomto krizovém období vítají a jistě přispívá i ke kladnému hodnocení. Hůře byl hodnocen opětovný výběr stejného zaměstnání. Pracovníci se přikláněli ke stejnému výběru s pravděpodobností 50 % až větší pravděpodobností. Z velké části jde totiž o mladé lidi a ty jsou po čase náplní práce znuděni. Zaměstnanci se poohlízejí po novém pestřejším zaměstnání. To ukazuje i tab. 3, kde můžeme vidět, že převážná část pracovníků působí ve firmě 1 rok a méně. Podobně byl hodnocen výběr současného pracoviště za předpokladu volného výběru. Podle mého názoru hodnocení současného zaměstnání a pracoviště v tomto šetření bylo zaměstnanci považováno za jedno a totéž, a proto jsou výsledky téměř totožné. Polovina pracovníků pociťuje vykonávanou profesi za průměrně důležitou. Vyplývá to nejspíše z toho, že práce je prováděno jen v kanceláři pomocí počítače a telefonu a lidé nevidí výsledek své práce. Ale finanční služby jsou stejně důležité jako jiná oddělení ve firmě. Vše je mezi sebou úzce provázáno, takže komplikace jednoho oddělení přinesou problémy i oddělením ostatním.

Při hodnocení vybraných faktorů spokojenosti se nejlépe umístili kolegové. Zaměstnanci si navzájem rozumí a nemají žádné velké konflikty. Možná k tomu přispívá i práce v mladém kolektivu a neformální komunikace a oblečení. S tím úzce souvisí i pracovní prostředí, které se umístilo na třetím místě. Nejhůře dopadlo platové ohodnocení, jak tomu ve většině případů bývá. Lidé se rozdělili do tří téměř rovnoměrně

velkých skupin od spíše nespokojen až do spíše spokojen. Mladí lidé se rádi baví a občas jim výše průměrného platu nestačí. Často slyší od kolegů, kteří změnili zaměstnání, že mají vyšší plat, ale za cenu horšího kolektivu a méně pohodového pracovního prostředí. Na posledních příčkách se umístil též faktor řízení. Téměř 50 % zvolilo možnost ani spokojen ani nespokojen. Může to být způsoben tím, že vedení nedokáže stanovit nějaká pravidla a hranice zákazníkům, pro které jsou finanční služby poskytovány. Zákazníky jsou zahraniční kolegové z jiných divizí koncernu. Oni slaví odlišné státní svátky, a proto je nutné na většinu státních svátků pracovat pro případ, že by někdo ze zahraničí něco v ten den potřeboval. Ale nikdy nejde o vážné případy, které by mohly být zpracovány následující den. Na začátku působení ve firmě to dotyčný ani nezaregistruje, ale po letech, když vidí, že jeho známí si užívají volna, začne se tento malý detail projevovat jako faktor nespokojenosti. Myslím, že by stačilo oznámit zahraniční straně, v jaké dny máme státní svátky a že v tyto dny se nebudeme na pracovišti nacházet. Ani náplň práce nepůsobí na zaměstnance pozitivně. Velkou výhodou je využití cizího jazyka, ale jinak se práce stane po zaučení stereotypní – každý den přichází na řadu to samé. Práci vykonávají i lidé bez ekonomického vzdělání. Zajímavé procesy probíhají v systému automaticky nebo je provádějí sami zákazníci.

Pracovníci měli možnost zhodnotit i sami sebe. Hodnotili se velice kladně. Na prvních místech se umístila spolehlivost, důvěryhodnost a zdraví. Naopak se dotazované osoby necítí být ambiciózní, úspěšní a sebevědomí. Nejspíš je to pro to, že složitá struktura firmy a procesy odrazují kreativní pracovníky a zůstávají jen ti, kterým tato práce vyhovuje, anebo ti, co vědí, že tato práce je jen dočasným řešením – pro získání potřebné praxe, dokončení studia apod.

Hlavní přednosti dané profesi je každodenní komunikace v cizím jazyce, kolegové a jistota práce, jak již bylo uvedeno. Mezi nevýhody zařadili pracovníci plat, stereotypní práci a vedení.

ZÁVĚR

V teoretické části jsem se opřela o názory odborníků zejména A. H. Maslowa a F. Herzberga. Podle Maslowa jsou naše potřeby, což jsou zároveň i faktory spokojenosti, rozděleny do 5 skupin a každá skupina má svoji důležitost. Každý z nás má na základní příčce potřeby fyziologické (jídlo, pití), které uspokojujeme především prostřednictvím platu. Dále následují potřeby jistoty a bezpečí (jistota, stabilita), sociální potřeby, potřeba uznání (úspěch, prestiž) a potřeba seberealizace (rozvoj vlastních schopností). Podle mého názoru má každý jedinec na prvním místě fyziologické potřeby, ale další uspořádání závisí na preferenci každého z nás. Ne všichni mají na druhém místě potřeby jistoty a bezpečí.

Naproti tomu Herzberg rozlišuje dva druhy faktorů. Faktory vedoucí k pracovní nespokojenosti, ale nevedou ke spokojenosti a na faktory vedoucí ke spokojenosti, které v případě neexistence nevedou k nespokojenosti, ale k neexistenci motivace. Hygienické faktory (plat, vedení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, osobní život, jistota, postavení) nevedou ke spokojenosti. Tyto faktory mohou přinést jen nespokojenost zaměstnanců, pokud se nevyskytují v očekávané míře. Naopak spokojenost vyplývá z motivačních faktorů (úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, možnost růstu, postup). Pokud se tyto faktory nacházejí v žádoucím stavu, pracovník je motivován a dostaví se spokojenost.

Pracovní spokojenost je subjektivní pocit a každý z nás potřebujeme pro tuto spokojenost jiný faktor a v různé míře. I naše dotazníkové šetření ukázalo, že každý zaměstnanec má jiný názor a my můžeme jen vysledovat, k čemu se přiklání většina. Ale jedno mají všichni společné. Nejprve si musí uspokojit fyziologické potřeby, jak uvádí Maslow, aby pocítovali a uvědomovali si nedostatek dalších potřeb vyššího řádu. Plat řadím mezi fyziologické potřeby. Pokud plat nestačí na pořízení základních potřeb, jako je jídlo a pití, těžko se zaměstnanec spokojí s jiným faktorem. Plat nemůže do určité výše nahradit žádný jiný determinant. Od určité výše už pracovník nevnímá plat jako faktor spokojenosti. Ostatní skupiny potřeb se mohou různě přehazovat. Jak jdou dané potřeby za sebou, může záviset na makroekonomických ukazatelích, na pohlaví, délce zaměstnání, věku. V našem průzkumu se věk zaměstnanců pohyboval převážně v rozmezí 20 až 30 let. Jelikož v dané společnosti neexistuje velký věkový rozdíl, ani odpovědi na dané otázky se od sebe výrazně nelišily. Zda existuje rozdíl v hodnocení mužů a žen, naše šetření nepotvrdilo, ani nevyvrátilo. Spíše než na pohlaví záleží na individuálním postoji

k dané tématice. Náš průzkum neukázal ani závislost spokojenosti na délce výkonu daného zaměstnání. Je možné, že spokojenost je závislá na době výkonu profese, ale jelikož 95 % respondentů pracuje ve společnosti maximálně pět let, neukázalo šetření žádné výrazné rozdíly. Jen 2 osoby působí ve firmě déle než 10 let, ale z těchto výsledků se závislost nedala určit. Výzkum ale potvrdil, že nejdůležitějším faktorem pro zaměstnance je plat a s tím spojený systém odměňování, se kterým jsou pracovníci spokojeni nejméně.

Pracovníci hodnotí pracovní spokojenost převážně kladně. Nejspíš je to způsobeno tím, že v organizaci pracují převážně mladí lidé, kteří upřednostňují dobré vztahy na pracovišti než osobní a profesní rozvoj. Většinou se jedná o první zaměstnání, tudíž lidé si teprve vytvářejí pevnou představu o své budoucnosti a tato pozice je jen přechodná. Náplň práce neuspokojí náročnější jedince. Finanční služby jsou sice lákavým oborem, ale ztrácí atraktivitu tím, když většina zajímavé práce běží automaticky v pozadí systému. Zaměstnanci si tedy nedají do souvislosti všechny činnosti, které souvisejí s vykonávanou činností. Práce se stává pro ně stereotypní a hledají zaměstnání s pestřejší náplní. To je spojeno s vysokou fluktuací zaměstnanců, kterou musí organizace řešit a investovat do nábory nových zaměstnanců. Největší skupinu tvoří lidé, kteří pracují ve společnosti do jednoho roku. Zaměstnanci, kteří působí na své pozici déle než pět let, se vyskytují zřídka.

Zaměstnavatelé se stále více zajímají o pracovní spokojenost, neboť spokojení zaměstnanci jsou klíčem k tomu, aby byla společnost schopna růst a prosperovat. Jeden z nejdůležitějších zákonů ekonomiky dnešních dnů – zkušenosti, kvalifikování, schopní a kreativní zaměstnanci jsou pro firmu tou nejvyšší prioritou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro management : pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
- 2) FISCHER, Lorenz. *Arbeitszufriedenheit* [online]. Stuttgart : Verlag für Angewandte Psychologie, 1991. [cit. 8. června 2008]. Dostupné na WWW <http://wisopsy.uni-koeln.de/fileadmin/Team/Fischer/Fischer_Arbeitszufriedenheit_1991.pdf>.
- 3) FISCHER, Lorenz; FISCHER, Oliver. *Arbeitszufriedenheit: Neue Stärken und alte Risiken eines zentralen Konzepts der Organisationspsychologie* [online]. Wirtschaftspsychologie, H. 1, 2005. Leden 2005 [cit. 8. června 2008] Dostupné na WWW <http://wisopsy.uni-koeln.de/fileadmin/Team/Fischer/Fischer_Arbeitszufriedenheit_2005.pdf>. ISSN 1615-7729.
- 4) FISCHER, Lorenz. *Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Zur Analyse individueller Bezugssysteme* [online]. Göttingen : Verlag für Psychologie – Dr. C. J. Hogrefe, 1989. [cit. 8. června 2008]. Dostupné na WWW <http://wisopsy.uni-koeln.de/fileadmin/Team/Fischer/Fischer_Arbeitszufriedenheit_1989.pdf>.
- 5) KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava ROH, 1986.
- 6) PAULÍK, K. et al. *Moderátory a mediátory zátěžové odolnosti*. Ostrava FF UO 2009.
- 7) ŠUSTROVÁ, Magda. *Analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců*. Brno, 2006. 110 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Filozofická fakulta. Psychologický ústav.
- 8) VAHALOVÁ, Petra. *Osobnostní a motivační determinanty pracovní spokojenosti zdravotních sester*. Brno, 2006. 102 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Filozofická fakulta. Psychologický ústav.
- 9) VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- 10) VROOM, V. M. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, 1964.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Spojitost motivace a spokojenosti (FISCHER, 1989).....	12
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb (VEBER, 2000)	13

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Struktura mužů a žen v šetření.....	28
Tab. 2: Věková struktura dotazovaných osob	29
Tab. 3: Počet odpracovaných let.....	29
Tab. 4: Hodnocení pracovní náročnosti	30
Tab. 5: Hodnocení životní zátěže mimo zaměstnání.....	30
Tab. 6: Spokojenost s vlastním životem	31
Tab. 7: Spokojenost se zaměstnáním.....	31
Tab. 8: Pravděpodobnost zvolení současného zaměstnání v případě možného výběru	32
Tab. 9: Pravděpodobnost výběru stávajícího pracoviště	33
Tab. 10: Hodnocení důležitosti vykonávané profese	33
Tab. 11: Hodnocení vybraných faktorů pracovní spokojenosti.....	34
Tab. 12: Sebehodnocení zvolených charakterových vlastností zaměstnanců	37

PŘÍLOHA

DOTAZNÍK – Moderátory a mediátory zátěžové odolnosti (FF Ostravské univerzity)

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku. Výsledky tohoto průzkumu použiji pro svou bakalářskou práci. Dotazník je anonymní.

V následujících položkách vyznačte prosím kroužkem na příslušných škálách možnost vystihující nejlépe Vaši vlastní situaci.

1. Celkově prožívám působení ve svém zaměstnání jako:

1	2	3	4	5
naprosto nezatěžující	mírně zatěžující	středně zatěžující	silně zatěžující	extrémně zatěžující

2. Celkovou zátěž svého života mimo zaměstnání pocítuji jako:

1	2	3	4	5
vůbec žádnou	mírnou	střední	silnou	extrémně silnou

3. Celkově se cítím se svým vlastním životem:

1	2	3	4	5
zcela nespokojen/a	spíše nespokojen/a	ani-ani	spíše spokojen/a	velice spokojen/a

4. Se svým zaměstnáním jsem:

1	2	3	4	5
zcela nespokojen/a	spíše nespokojen/a	ani-ani	spíše spokojen/a	velice spokojen/a

5. Kdybych si mohl(a) znovu vybrat zaměstnání, opět bych volil(a) to, které vykonávám:

1	2	3	4	5
velmi nepravdě- podobně	málo pravdě- podobně	na 50%	více pravdě- podobně	velmi pravdě- podobně

6. Při zcela volném výběru bych si za své působíště vybral(a) stávající pracoviště:

1	2	3	4	5
velmi nepravdě- podobně	málo pravdě- podobně	na 50%	více pravdě- podobně	velmi pravdě- podobně

7. V rámci mého celého života považuji profesi, kterou vykonávám za:

1	2	3	4	5
naprosto nedůležitou	spíš nedůležitou	průměrně důležitou	dosti důležitou	velice důležitou

8. Na pracovišti, kde právě působím, jsem:

	naprosto nespokojen/a	spíše nеспok.	ani spokojen/a ani nespokojen/a	spíše spokojen/a	velmi spokojen/a
a) s klienty, zákazníky	1	2	3	4	5
b) s kolegy	1	2	3	4	5
c) s nadřízenými	1	2	3	4	5
d) s náplní práce	1	2	3	4	5
e) s mat.vybav.	1	2	3	4	5
f) s prostředím	1	2	3	4	5
g) s platem	1	2	3	4	5
h) se řízením	1	2	3	4	5

9. Následující adjektiva mě vystihují:

	vůbec ne	spíše ne	částečně	spíše ano	velmi
přesně					
výkonný/á	1	2	3	4	5
sebevědomý/á	1	2	3	4	5
ambiciózní	1	2	3	4	5
důvěryhodný/á	1	2	3	4	5
energický/á	1	2	3	4	5
společenský/á	1	2	3	4	5
úspěšný/á	1	2	3	4	5
zdravý/á	1	2	3	4	5
optimistický/á	1	2	3	4	5
spolehlivý/á	1	2	3	4	5

Podle mého mínění má mé současné povolání tyto hlavní přednosti:

Podle mého mínění má mé současné povolání tyto hlavní nedostatky:

Věk (v letech):

Pohlaví:

Doba, po kterou vykonávám stávající profesi v letech: