

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Determinanty pracovní spokojenosti

Markéta Kadlečiková

Bakalářská práce

2009

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 15.4. 2009

Markéta Kadlečíková

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: **Markéta KADLEČÍKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

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. Psychologie práce a řízení
3. Vliv týmů a pracovního prostředí na pracovní výkon a spokojenost
4. Pracovní spokojenost, pracovní motivace
5. Zpracování analýzy pracovní spokojenosti v konkrétní firmě
6. Závěr

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

Seznam odborné literatury:

Čadová Naděžda, Paleček Miloš, Jak je v Česku vnímána práce, Praha: Akademie věd České republiky, Sociologický ústav, 2006
Kruger W., Vedení týmů, Praha: Grada 2004
NOVÝ I., Lukášová R., Organizační kultura, Praha: Grada 2004
Nakonečný M., Sociální psychologie organizace, Praha: Grada 2004
Halík J., Vedení a řízení lidských zdrojů, Praha: Grada 2008
Karsten, Harmut, Ženy a muži, Praha: Portál, 2006
Kohoutek, Rudolf - Štěpáník, Jaroslav, Psychologie práce a řízení, Brno: Cerm, 2000
Pauknerová, Daniela a kolektiv, Psychologie pro ekonomy a manažery, Praha: Grada 2006

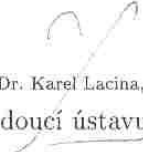
Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Josef Duplinský, CSc.**
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **20. 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

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ph.Dr. Josefu Duplinskému CSc, za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a čas věnovaný konzultacím.

SOUHRN

V mé bakalářské práci jsem se zabývala problematikou determinantů pracovní spokojenosti. Teoretická část pojednává o vlivu týmu na pracovní spokojenost, vlivu pracovního prostředí na pracovní výkon a spokojenost, o pracovní motivaci a dále také o teorii pracovní spokojenosti a faktorech pracovní spokojenosti. V praktické části byl vypracován dotazník a předložen k vyplnění zaměstnancům jedné malé firmy. Poté byl zpracován a tyto výsledky byly vyhodnoceny.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pracovní spokojenost, pracovní motivace, pracovní prostředí, pracovní výkon, faktory pracovní spokojenosti

TITLE

Determinants of job satisfaction

ABSTRACT

In my bachelor thesis I looked at the problem of determinants of job satisfaction. The theoretical part discusses the impact of the team work to satisfaction, the impact of work environment on work performance and satisfaction, work motivation as well as the theory of work satisfaction and job satisfaction factors. In the practical part of the thesis the questionnaire was drawn up and presented to employees of a small company to fill. Then the questionnaire was processed and the results were analyzed.

KEYWORDS

job satisfaction, work motivation, work environment, work performance, job satisfaction factors

OBSAH

Úvod	10
1 Psychologie práce a řízení.....	11
1.1 Psychologie práce a metody zkoumání	11
1.2 Psychologie řízení	13
2 Vliv týmů a pracovního prostředí na pracovní výkon a spokojenost	14
2.1 Pracovní týmy.....	14
2.1.1 Efektivní znaky pracovního týmu	14
2.1.2 Nedostatky v práci týmu.....	15
2.2 Pracovní prostředí.....	15
2.3 Pracovní výkon.....	16
3 Pracovní motivace a pracovní spokojenost	18
3.1 Pracovní motivace	18
3.1.1 Teorie pracovní motivace	19
3.2 Pracovní spokojenost.....	22
3.2.1 Znaky pracovní spokojenosti.....	23
3.2.2 Teorie pracovní spokojenosti.....	24
3.2.3 Faktory pracovní spokojenosti.....	26
3.2.3.1. Vnější faktory	27
3.2.3.2. Vnitřní faktory	29
4 Cíl výzkumu	31
5 Zkoumaný vzorek.....	31
6 Metoda výzkumu a zpracování	31
7 Výsledky a jejich interpretace	32
7.1 Délka zaměstnání.....	32
7.2 Spokojenost s prací.....	33

7.3	Těšení se na pracovní den.....	33
7.4	Vliv vykonávání přesčasů na pracovní nespokojenost.....	34
7.5	Spokojenost s finančním ohodnocením.....	35
7.6	Úvahy o odchodu ze zaměstnání.....	36
7.7	Pracovní vztahy s kolegy.....	36
7.8	Pracovní vztahy se zaměstnavatelem.....	37
7.9	Fyzická náročnost zaměstnání.....	38
7.10	Okolnosti ovlivňující pracovní spokojenost.....	38
7.11	Okolnosti ovlivňující pracovní nespokojenost.....	39
8	Diskuse výsledků.....	40
9	Závěr.....	42
10	Použitá literatura.....	44
11	Seznam příloh.....	45

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1 Délka zaměstnání.....	32
Tabulka 2 Spokojenost s prací.....	33
Tabulka 3 Těšení se na pracovní den.....	33
Tabulka 4 Vliv vykonávání přesčasů na pracovní spokojenost.....	34
Tabulka 5 Spokojenost s finančním ohodnocením.....	35
Tabulka 6 Úvahy o odchodu ze zaměstnání	36
Tabulka 7 Pracovní vztahy s kolegy.....	36
Tabulka 8 Pracovní vztahy se zaměstnavatelem	37
Tabulka 9 Fyzická náročnost zaměstnání	38
Tabulka 10 Okolnosti ovlivňující pracovní spokojenost.....	38
Tabulka 11 Okolnosti ovlivňující pracovní nespokojenost	39
Graf 1 Délka zaměstnání	32
Graf 2 Spokojenost s prací.....	33
Graf 3 Těšení se do práce	34
Graf 4 Vliv vykonávání přesčasů na pracovní spokojenost	34
Graf 5 Spokojenost s finančním ohodnocením.....	35
Graf 6 Úvahy o odchodu ze zaměstnání	36
Graf 7 Pracovní vztahy s kolegy.....	37
Graf 8 Pracovní vztahy se zaměstnavatelem	37
Graf 9 Fyzická náročnost zaměstnání.....	38
Graf 10 Okolnosti ovlivňující pracovní spokojenost.....	39
Graf 11 Okolnosti ovlivňující pracovní nespokojenost.....	39

ÚVOD

Všechny výdobytky lidstva jsou výsledkem jeho tvořivé, cílevědomé a uvědomělé činnosti – práce. Člověk do práce vkládá svoje schopnosti, věnuje jí mnoho času, energie a ona mu poskytuje materiální a duchovní odměnu. V období rozvinuté a vyspělé společnosti se vedle základních hmotných odměn posouvají u pracujících do popředí morální hodnoty, které poskytuje práce jejímu vykonavateli v podobě ocenění, společenského hodnocení, úcty a vážnosti. Práce se tak stává významným regulátorem vyrovnanosti jednotlivce a jeho optimálního působení v celoživotních otázkách.

Významným bodem, na kterém je třeba se zakládat je spokojenost pracujícího člověka a jeho vhodné vyrovnání se s problémy v pracovním procesu. Proto je důležité poznat a definovat základní podmínky tohoto jevu a na základě toho vytvořit předpoklady pro dosažení maximální míry pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost hraje důležitou roli v životě jednotlivce i celé společnosti. Osoba, která je nespokojena se svým pracovním prostředím, nebude motivována k tomu, aby se angažovala v oblasti kvality nebo produktivity. Bude sice vykonávat svou práci, ale bez zájmu, nadšení a její výkon bude pouze na úrovni, která neohrozí její pozici.

Důvody zkoumání pracovní spokojenosti mohou být různé, ale stále více z nich, spočívá v poskytnutí idejí ke zlepšení postoje zaměstnanců k jejich práci a celkově k organizaci, která je zaměstnává. Výzkum může pomoci zefektivnit komunikaci směrem od zaměstnanců k vrcholovému vedení. Společnost díky jeho realizaci dostane často obtížně dostupnou zpětnou vazbu od velmi důležité součásti společnosti, od svých zaměstnanců. Pro společnosti jsou významná zjištění týkající se oblastí, v nichž jsou zaměstnanci nespokojeni ale i spokojeni, protože jich může využít k upravení procesů v řízení lidských zdrojů, kupříkladu k tvorbě motivačního systému.

V této bakalářské práci bude zjišťována a měřena pracovní spokojenost ve službách. Teoretická část je východiskem pro praktickou část výzkumu.

Pojednává o vlivu týmu na pracovní spokojenost, vlivu pracovního prostředí na pracovní výkon a spokojenost, o pracovní motivaci a dále také o teorii pracovní spokojenosti a faktorech pracovní spokojenosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PSYCHOLOGIE PRÁCE A ŘÍZENÍ

1.1 Psychologie práce a metody zkoumání

Pracovní spokojenost patří k otázkám, jimiž se zabývá **psychologie práce a organizace**.

*Psychologie práce je teoretická i aplikovaná věda, která se zabývá studiem psychologických zvláštností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém pracovním prostředí, a to v průmyslu, obchodě, dopravě a jiných odvětví.*¹

Práce je základní lidská činnost, kterou člověk pozměňuje své okolí i sebe sama, své duševno, svou osobnost, která zase zpětně ovlivňuje průběh pracovní činnosti. Je to uvědomělá činnost zaměřená na utváření hmotných a duchovních hodnot. Vytváří svět kultury a přetváří přírodu.

Z hlediska **teoretického** tvoří psychologie práce soustavu poznatků získaných zkoumáním zákonitostí, kterými lidská psychika řídí pracovní činnost.

Z hlediska **praktického** představuje tato disciplína soubor poznatků, významných pro úpravu pracovních postupů, objektivních vnějších (např. osvětlení, teploty, hlučnosti) i společenských podmínek práce, řízení a organizace práce atp.

Vlastní psychologie práce se dělí na dílčí obory, např.:

- inženýrská psychologie – zkoumá vztahy člověka a stroje a to především z hlediska přízpusobení stroje, pracovního nástroje a ovládacího zařízení vlastnostem člověka
- sociální psychologie práce – zkoumá vztahy ve skupinách na pracovišti a jejich vliv na pracovní výkonnost
- psychologie organizace a řízení

¹ Kohoutek, R., Štěpaník, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství, 2000, s. 7, ISBN 80-214-1552-5.

Psychologie práce ve svých počátcích byla orientována pouze na rozvoj výroby, na zvyšování výkonu a pak také na hlediska bezpečnosti práce a prevence úrazů, což je možno označit za počátky personální psychologie (analýza práce, výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, kvalifikace, organizování práce). Taková orientace je spojena především s obdobím taylorismu. Později se zájem rozšířil na aspekty psychohygienické, péči o pracovníky, na aspekty etické a sociální. V současné době jsou to aspekty pracovní spokojenosti, seberealizace a individualizace, naplňování smyslu života, rozvoj člověka a formování optimálních vlastností člověka. Spolupodílení se na práci se stává důležitou součástí života, životního stylu.

Práce může život naplňovat stejně pozitivně, jako rodinný život nebo využívání volného času. Smysl této části života může dát z vlastní vůle do určité míry každý člověk. Je samozřejmé, že z velké části je toto naplňování ovlivňováno i vůlí zaměstnavatele a vůlí přímého nadřízeného. Proto je nutné, aby manažeři respektovaly tyto potřeby zaměstnanců, vedli je k tomu a pomáhali jim, vychovávali je, přesvědčovali.

Metody zkoumání

V psychologii práce a organizace se užívají metody diagnostické, intervenční (zaměřené na vytvoření určitých změn u pracovníka či organizace) a výzkumné. Mezi nejdůležitější metody psychologie práce a organizace patří:

- a) Interview(rozhovor)** - tato metoda zjišťuje jakým způsobem hodnotí osoba jiné lidi a jaké má postoje
- b) Pozorování** - může být prováděno tak, že pohrozuje přímo lidi při jejich aktivitě anebo se ptáme na chování lidí
- c) dotazníky** - umožňují efektivně zkrátit časovou náročnost rozhovoru a také srovnávat jednotlivce podle norem a průměrných hodnot
- d) výkonové testy** - tzv. testy schopností, mnohou se týkat paměti, pozornosti, inteligence, atd.

e) **projekční testy** - jsou charakteristické tím, že projekce je vždy o to větší, oč méně strukturovaný test je a o to více se do výsledků promítají emoční složky osobnosti, postoje a hodnoty

f) **studium průběhu pracovní činnosti** - účelem metody je sledování průběhu pracovní činnosti, s přihlédnutím k účelnosti, efektivnosti, náročnosti a celé řadě dalších kritérií

1.2 Psychologie řízení

Poznatky psychologie řízení jsou široce využívány v praxi managementu a personálního managementu. Psychologie řízení se věnuje studiu osobnosti manažera a jeho sociální role, zabývá se problematikou stylů řízení, pracovní skupinou a tvorbou týmů, předmětem zájmu jsou psychologické plynoucí z jednotlivých manažerských funkcí a rolí.

2 VLIV TÝMŮ A PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ NA PRACOVNÍ VÝKON A SPOKOJENOST

2.1 Pracovní týmy

Dle R. Kohoutka (2000,s. 125) je tvorba pracovního týmu a posilování týmového myšlení významným úkolem manažera. **Pozitivní** duch v pracovní skupině vede nejen k pracovní spokojenosti, ale také je faktorem zvyšujícím výkonnost. Na výkonnost naopak **negativně** působí nepřátelsky laděné sociální prostředí. I když tým přináší svým členům naplnění řady sociálních potřeb, které lze získat prostřednictvím skupiny, není toto jeho cílem. Hlavním cílem je pracovní úkol, předmět činnosti pracovní skupiny. Ten je členy skupiny neformálně přijat za vlastní, zvnitřněn, případně formulován. Pracovní tým je v podstatě ideálem o jehož formování by měl manažer usilovat a vytvářet pro něj všestranné podmínky.

I když týmového ducha lze žádat od celé organizace, tým v užším slova smyslu je vždy malou sociální skupinou, v níž se členové dobře vzájemně znají a jejich činnost má pevné vzájemné vazby. Optimální velikost se liší v závislosti na typu pracovního úkolu. Základní odpovědnost za tvorbu týmu má manažer.

2.1.1 Efektivní znaky pracovního týmu

Patří sem:

- uvolněná, spíše neformální atmosféra,
- prostor k diskusi, který je využíván, diskuse se vztahuje k úkolu,
- pracovní úkol členové skupiny chápou a přijímají,
- pracovníci přicházejí s vlastní iniciativou a podněty
- nesouhlas (výhrady) nejsou manažerem potlačovány, ale jsou přijímány
- většina rozhodnutí získává většinový souhlas,
- kritika je věcná a slušná, bez osobních útoků,
- pracovníci svobodně vyjadřují vlastní mínění k problémům,
- úkoly jsou jasně přiděleny,
- pracovníci mají silný pocit sounáležitosti ke skupině.

2.1.2 Nedostatky v práci týmu

K nejčastěji se projevujícím nedostatkům v práci týmu patří:

- **Diskontinuita členství**

Pracovník organizace se stává platným členem pracovní skupiny v okamžiku, kdy musí plnit pracovní úkol. Nejdříve je pouze nováčkem v týmu a musí se do něj zařadit – převzít část týmové role. K tomu, aby se do týmu zařadit, potřebuje určitý čas. Musí se seznámit s výsledky předešlého působení týmu (většinou prostřednictvím diskuzí s dalšími členy pracovní skupiny) a musí se přizpůsobit panujícím skupinovým normám. V tomto období působí v týmu jako cizorodý prvek, což může být příčinou jeho konfliktu se spolupracovníky.

- **Nízká úroveň integrace**

Jednotlivé pracovní procesy spolu souvisí – výstup z jedné je vstupem do následující. Aby návaznost mezi jednotlivými činnostmi byla bezkonfliktní, musí být výstup z předcházející činnosti kompatibilní s požadavky na vstup u činnosti následující. Musí být definované společné rozhraní mezi oběma činnostmi. Není-li tomu tak, ztrácí se hladkost sladění jednotlivých organizačních středisek a je nutné adaptovat jejich rozhraní do vzájemné kompatibility. Čímž se jednak zbytečně ztrácí čas a jednak tento stav je zdrojem nežádoucích konfliktů spolupracujících členů organizace.

- **Špatná komunikace mezi členy týmu**

Čím větší je pracovní skupina, tím důležitější, náročnější je komunikace o pracovních procesech. Na druhou stranu s rostoucí velikostí pracovního týmu, klesá relativní úroveň potřeby sdílet informace potřebné k výkonu pracovní role skupiny.

2.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí se dá označit jako podmínky, za nichž probíhá pracovní proces. Tyto podmínky by měly respektovat zákonné normy, které vymezují hranice působení všech činitelů, jež se označují jako zdravotně závadné a měly by se vytvářet optimální podmínky pro pracovníky, aby byla zajištěna bezpečnost práce, aby podmínky práce nezanechávaly trvalé stopy na zdraví pracovníka a negativně neovlivňovaly pracovní výkon.

Optimální pracovní podmínky by měly mít pozitivní nejen na jejich výsledky práce, na zdraví zaměstnanců, ale také na jejich kvalitu života, na jejich přetváření, seberealizaci, výchovu a rozvoj.

Pracovní prostředí zahrnuje:

- materiálně technické podmínky (např. úroveň strojního zařízení, fyzické kvality prostředí, osvětlení, mikroklima)
- fyzické faktory pracovního prostředí (např. světlo, hluk, klimatické podmínky, bezpečnost práce)
- sociální pracovní podmínky (např. motivace, uspokojení z práce, typ pracovní skupiny, vztahy v ní, typ řízení)

Úspěch v pracovní činnosti je nutným předpokladem pocitu spokojenosti. Na pocit spokojenosti a pohody pracujícího **má vliv** také hygienická úroveň, adekvátnost, důstojnost a reprezentativnost jeho pracovního prostředí a pracovní řád, kázeň na pracovišti a image pracoviště.

2.3 Pracovní výkon

Pracovní výkon je výchozím bodem při výzkumném zjišťování specifického podílu výkonových determinant, zejména psychických procesů a vlastností, které pracovní činnost člověka ovlivňují.

R. Kohoutek (2000) chápe pracovní výkon jako množství práce vykonané za jednotku času. Výkon člověka je ovlivněn řadou faktorů, mezi které například patří kvalifikace pracovníka, délka praxe v oboru, motivace, jeho schopnosti a pracovní prostředí. Různí lidé dosahují v pracovní činnosti nestejných výsledků a podávají nestejný pracovní výkon. Rozdíly jsou dány obecnými skupinovými a individuálními vlastnostmi člověka. Navíc křivka výkonnosti kolísá v průběhu 24 hodin, v průběhu pracovních směn i v průběhu celého roku vzhledem k ročnímu období.

Velký vliv mají též sociálně psychologické podmínky výkonnosti (např. společenské prostředí pracovníka, prestiž pracoviště a jeho náročnost) a úroveň aspirace. Důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon, je pracovní skupina a její normy. Jednotliví pracovníci skupiny by měli pracovat stejně, jinak trpí jejich pracovní spokojenost.

Pro posouzení výkonů existuje řada měřítek. Výkon je výsledkem dvou předpokladů:

1) technicko ekonomický předpoklad (např. řízení, technologie, odměňování)

2) osobnostní předpoklady (např. praxe, motivace, dovednosti)

Výkon lze posuzovat:

- přímo (množství práce, kvalita provedené práce, množství chyb, kterých se pracovník dopustil)
- nepřímo (stabilita výkonu, bezpečnost při práci)

3 PRACOVNÍ MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

3.1 Pracovní motivace

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.

Pracovní motivace

Vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti).

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány.

Z tohoto hlediska se rozlišují:

a) přímé (vnitřní) motivy

- například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. - v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení

b) nepřímé (vnější) motivy

- například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. - práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.

Převaha činností, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů motivů - práce je toho typickým příkladem. Máme-li štěstí, můžeme dělat práci, která nás baví (uspokojuje naše přímé motivy). Ovšem zejména tehdy, pokud práce, kterou vykonáváme, nesplňuje naše představy (neuspokojuje naše vnitřní potřeby) nebo pokud je pro nás práce pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je potřebné dodat zvnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly).

3.1.1 Teorie pracovní motivace

Dle R. Kohoutka (2000, s.110) bývají teorie pracovní motivace tradičně děleny do dvou skupin. První skupina je zaměřena na studium motivačních příčin, na to, co člověka motivuje k práci. Druhá skupina se soustřeďuje na rozpoznání procesu motivace, jeho průběhu.

▪ První skupina teorií

1) Teorie A. Maslowa

Podle něj jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Jestliže jsou uspokojeny potřeby základní, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně. Takže potřeby sociální se podle něj objevují až tehdy, když jsou uspokojeny potřeby fyziologické. Systém, který vypracoval, má podobu pyramidy.

Maslowovy úrovně potřeb:

- potřeby fyziologické – umožňují biologické přežití a jsou prioritní (potrava, tekutiny, spánek, odpočinek, aktivita..)
- potřeby bezpečí – zachování života a zdraví před nebezpečím, uchování jistoty a ochrany
- sociální potřeby (potřeby sounáležitosti a lásky) – být přijímán, někam patřit, být součástí celku, komunity, milovat a být milován
- potřeby uznání a úcty – být oceňován a uznáván jinými, ať už pro hodnoty osobní nebo odborné a pracovní

- potřeby seberealizace a osobního rozvoje – nalezení uspokojení v aktivitách života, smysluplnosti života, nalezení potěšení v těchto aktivitách, uspokojení touhy po poznání a prožitcích, snažení se o dosahování hlubšího poznání a vyšší míry schopností

2) Teorie C. Alderfera

Navazuje do určité míry na teorii A. Maslowa. Zredukoval pět úrovní potřeb Maslowových na pouhé tři:

- **potřeby existenční** – patří sem všechny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí
- **potřeby vztahové** – patří sem velká část sociálních potřeb interakčních, ať už v podobě pozitivní či negativní, a neuspokojení se projevuje jako důsledek emoční nenaplněnosti a otupělosti
 - **potřeby růstové** – sem patří seberealizace i s oceněním a s pocitem přijetí a sebepřijetí jako důsledek dosažení určité pozice

3) Teorie D. McClellanda

Pokusil se typologizovat lidi podle preferování různých potřeb. Celou situaci zjednodušil vytvořením 3 základní orientací v uspokojování potřeb:

- potřeba výkonu – tzn. zaměření na plnění úkolů, jejich dokončování, překonávání překážek, soutěživost, realismus při odhadování náročnosti
- potřeba afilience – znamená preferování dobrých vztahů, týmový duch, porozumění
- potřeba moci – projevuje se preferováním mocenské pozice, prosazováním se vztahu k jiným, potřebou vést, řídit

▪ Druhá skupina teorií

Tyto teorie se snaží o výklad vnitřních zdrojů pracovního jednání. Bývají označovány jako teorie procesní nebo kognitivistické pro pozornost, kterou věnují poznání motivačního procesu.

1) Teorie motivace dle Vrooma

Základní tezí je, že sílu motivace k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosažení cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení.

$$\text{Motivace (úsilí)} = \text{expektance (očekávání)} \times \text{valence (hodnota)}$$

2) Teorie spravedlnosti dle Adamse

Je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách. Na základě srovnávání posuzuje jedinec své úsilí a dosažené výsledky v podobě uznání, prémie apod., s úsilím a výsledky ostatních spolupracovníků. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Jestliže má pracovník dojem, že vklad do práce je vyšší než u ostatních a výsledný efekt dokonce nižší, pak vnímá motiv k odstranění této nerovnosti upravením pracovního úsilí. Pociťovaná nespokojenost má nepříznivý vliv na výkonnost a může se promítnout i do jeho vztahů v pracovní skupině.

3) McGregorova teorii pracovní motivace X a Y

Tato teorie rozlišuje dvě protikladná stanoviska manažerů ke svým podřízeným a z nich vyplývající způsob jejich ovlivňování. McGregor je označil jako teorie X a teorie Y:

1. Typ označovaný jako X považuje práci za nutné zlo nezbytné k existenci. Plní jen nezbytné úkoly, nevyvíjí žádnou aktivitu a iniciativu, musí být kontrolován a pobízen, podněcován k výkonu odměnou a trestem. Je nutno ho stimulovat vnějšími pobídkami.
2. Typ označovaný jako Y má přirozený sklon pracovat, nachází v práci smysl a uplatnění. Je aktivní, iniciativní, práce mu není pouze podmínkou zajištění existence, ale místem, kde lze

uplatnit vlastní schopnosti a dovednosti. Je motivován vnitřními stimuly a podněty k osobnímu růstu, zvyšováním kompetence a možností samostatné práce.

4) Stogdillova teorie motivace

Předpokládá, že na spokojenost není možné se dívat jako na zdroj pracovního výkonu, ale jako na intervenující proměnnou. Spokojenost není v nevyhnutelném vztahu s produkcí, výrobou. Naopak – morálka i produkce, jako dva významní činitelé, jsou funkcí skupinové struktury, a proto budou ve vztahu se spokojeností jen tehdy, když okolnosti vedoucí k vysoké morálce a výkonnosti budou stejné jako ty, které vedou k posílení očekávání pracovníka.

3.2 Pracovní spokojenost

Dle M. Nakonečného (2005) hraje pojem pracovní spokojenost v teorii organizace významnou roli, je však spojen s řadou polemik o vztahu pracovní spokojenosti k pracovnímu výkonu. Sám pojem pracovní spokojenosti není chápán jednotně, ačkoli se zdá, že by to neměl být problém. T. Kollárik (1987) zdůraznil dvojí významovou odlišnost pojmu pracovní spokojenosti:

- v širším slova smyslu osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám, tj. spokojenost v práci,
- v užším slova smyslu se jedná o spokojenost s prací, tj. o nároky na plnění pracovních úkolů a o pracovní úkoly zvláště, ale také o odměnu za vykonanou práci, o její prestiž, atd.

Spokojenost nebo nespokojenost člověka je subjektivně prožívaný vztah pracovníka k jeho práci a k pracovním podmínkám.

Kladný vztah k práci dává velmi dobré předpoklady na to, aby se práce a činnosti s ní spojené stali zdrojem spokojenosti pro jejího vykonavatele. A naopak, negativní postoje, špatný vztah k práci už prvotně podmiňují a naznačují sklon k negativním postojům i ke konkrétní činnosti.

Ve slově spokojenost je vyjádřeno do jaké míry přispívá úroveň a podmínky pracovního prostředí (všeobecně) k adaptaci na práci a k osobní vyrovnanosti pracovníka.

Není to však proces, v kterém by byl pracovník pasivní a čekal na vliv podmínek. Vystupuje tu jako aktivní činitel, který nejenže se snaží vytvářet si podmínky podle svých představ, ale i vnitřně se snaží vyrovnávat se s danou situací.

3.2.1 Znak pracovní spokojenosti

Kollárik (1986) uvádí poznatky týkající se pracovní spokojenosti a jejích charakteristik, které jsou významné pro výzkum i řešení praktických úkolů.

Považuje za důležité rozlišovat:

- **Celkovou pracovní spokojenost**, která je odrazem obecné míry vztahu k vykonávané práci a zahrnuje různé složky dílčí spokojenosti
- **Dílčí spokojenosti s jednotlivými faktory**, vztahujícími se k pracovní situaci (jako je např. úroveň mezilidských vztahů na pracovišti). Globální i dílčí stránka jsou oboustranně provázané.

Mezi další základní znaky spokojenosti řadí *stálost a intenzitu*. **Stálost** může být vlivem různých proměnných značně proměnlivá a pohybuje se od maximální stability po maximální nestabilitu. **Intenzita** je vysvětlována jako míra prožitku, jež se může pohybovat od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti.

Třetí charakteristikou je její **vázanost k jednotlivci**, jakožto součást jeho psychického života, a také jako sociální jev. Vykonávání práce je pro jedince určitou hodnotou a jejím prostřednictvím uspokojuje široké spektrum svých potřeb. Jako sociální jev zahrnuje aspekty psychologické, ekonomické, organizační, právní, pedagogické, sociologické a zdravotní.

K těmto znakům připojují Štikar et al. (2003) znaky spokojenosti ve smyslu:

Aktuálního stavu, který vyjadřuje úroveň spokojenosti/nespokojenosti s danou pracovní situací, nebo také jako procesu. Je tedy možno sledovat v čase jednak postupně se vyvíjející celkovou spokojenost, jednak proměnlivost dílčích spokojeností (což může být důležité pro úpravu pracovní situace).

Situační reakce na měnící se podmínky práce a spokojenost/nespokojenost jako určitá osobnostní dispozice.

3.2.2 Teorie pracovní spokojenosti

Existuje několik náhledů na problém pracovní spokojenosti, které se formulují pomocí kritérií. Podle těchto kritérií lze rozdělit pracovní spokojenost na jednodimenzionální nebo na dvoudimenzionální. Z toho se vyčlenila jednofaktorová a dvoufaktorová teorie. (Kollárik, 1986)

Jednofaktorová teorie

V jednofaktorové teorii se spokojenost a nespokojenost chápou jako kontinuum s krajními projevy úplné spokojenosti na jedné a úplné nespokojenosti na straně druhé. V podstatě jde o jeden jev s krajními hodnotami, které jsou ve vzájemném poměru: snižováním jednoho se zvyšuje hodnota druhého. Takže, jakmile se snižuje spokojenost pracovníka, současně se zvyšuje jeho nespokojenost. To znamená, že přítomnost faktoru práce a pracoviště ovlivňuje míru spokojenosti a nespokojenosti: kladný, pozitivní znak přispívá ke spokojenosti a záporný přispívá k nespokojenosti.

Utvářením optimálních podmínek působících faktorů se vytvářejí podmínky na dosažení vhodné míry pracovní spokojenosti. A zase naopak, při zanedbávání pracovních podmínek (v nejširším slova smyslu) a přetrvávání negativních jevů na pracovišti dávají základy pro nespokojenost pracovníků.

Podstata jednofaktorové teorie spočívá v tom, že se předpokládá vzájemná závislost mezi příběhem jednoho jevu (podmínek) a příběhem druhého jevu (spokojenosti).

Mezi jednofaktorové teorie se řadí motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla (uvedeny výše).

Dvoufaktorová teorie

Autoři dvoufaktorové teorie jsou Herzberger, Maussner, Snyderman, kteří přinesli nové prvky do chápání pracovní spokojenosti. Na rozdíl od tradičního přístupu rozlišují dva typy faktorů, působících na pracovní spokojenost. Jsou to:

a) **motivační faktory** – týkají se obsahu práce

b) **hygienické faktory** - vyjadřují vztah člověka ke kontextu práce a vztahují se k “situaci, ve které to člověk dělá“, týkají se nejširších aspektů prostředí a odměny za práci.

Podstatou této teorie je předpoklad, že spokojenost a nespokojenost se vzájemně nedoplňují, ale jsou protikladnými jevy. Jinými slovy – opakem maximální spokojenosti není maximální nespokojenost, jak je to u jednodimenzionálních teorií, ale minimum spokojenosti, resp. „nijaká spokojenost“.

Hygienické faktory nazývají autoři také **dissatisfactory** a spadají sem:

1. podniková politika, linie a organizace
2. dozor, kontrola a vedení
3. plat
4. mezilidské vztahy
(vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými)
5. pracovní podmínky
6. jistota práce
7. osobní život
8. postavení

Pokud se skutečnosti skupiny motivačních faktorů nacházejí v nežádoucím stavu, způsobí nespokojenost pracovníka a ten ani není přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá motivace.

K faktorům přispívajícím ke spokojenosti nazývané autory **satisfactory** patří:

1. úspěch
2. uznání
3. samotná práce
4. zodpovědnost
5. možnost růstu
6. postup

3.2.3 Faktory pracovní spokojenosti

Spokojenost v práci je ovlivňována množstvím faktorů, které se na kvalitě celkové pracovní spokojenosti podílejí v různé míře a v jisté podobě přispívají k souhrnné úrovni životní spokojenosti. Cílem nejrůznějších výzkumů a studií je postihnout ty činitele, které mají k pracovní spokojenosti relevantní vztah. V zásadě jde o dvě skupiny faktorů – faktory vnější, které představuje komplex pracovních podmínek (fyzikální prostředí, bezpečnost práce, mzda, odměňování, styl vedení, charakteristika pracovní činnosti, pracovní skupina...), a faktory vnitřní, osobnostní.

Jak uvádí Štikar a kol. (1998), význam jednotlivých faktorů při utváření spokojenosti případně nespokojenosti je proměnlivý a závisí na okolnostech, jež jsou dány:

- specifiky v určitých oblastech společenské praxe
(např. odlišnosti v hutnictví, zdravotnictví nebo školství)
- zvláštnostmi jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány
(např. chemik ve výrobním provozu nebo ve výzkumu)
- specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích
(např. větším důrazem na kvalitu mezilidských vztahů, než na platové ohodnocení práce)

Dalším příkladem modelu pracovní spokojenosti, kde jsou zohledněny různé faktory může být model Lockeho (1976). Podkladem pro jeho vytvoření mu bylo více než tři tisíce studií na toto téma, které srovnával.

Pracovní spokojenost vzniká na základě řady činitelů:

- organizační faktory: mzda, pracovní podmínky, práce sama atd.
- skupinové faktory: spolupracovníci, nadřízení atd.
- osobnostní faktory: potřeby, aspirace, hodnoty atd.

Zároveň je sama příčinou absentismu, fluktuace a výdělku. Míru spokojenosti lze vyjádřit rozdílem očekávané a skutečné pracovní situace násobené mírou významnosti daného rozdílu. Nyní se budeme zabývat dělením na faktory vnější a vnitřní.

3.2.3.1. Vnější faktory

Mezi vnější faktory, které jsou na pracovníkovi nezávislé a významně ovlivňují pracovní spokojenost patří:

▪ Podmínky práce a pracovní prostředí

Tyto faktory tvoří hluk, osvětlení, barevné řešení pracoviště, vibrace a mikroklima (teplota a vlhkost vzduchu, prašnost, proudění vzduchu apod.) a ovlivňují celkovou pohodu na pracovišti (Štikar et al). Vytvářejí nepohodu a vyvolávají nespokojenost, pokud se vyskytují ve své negativní podobě. Kollárik (1986) říká, že praxe i výzkumy ukazují, že pracovníci se cítí lépe, když je na pracovišti optimální osvětlení, hlučnost, optimální barevnost, čistota a celkově je příjemné. Tentýž autor uvádí i další součást faktoru tj. bezpečnost a hygienu pracoviště, kde zvýšená rizikovost má vliv na psychiku a je prožívána jako nespokojenost. Pracovní podmínky tvoří i jejich vybavení a materiál, s nímž se hospodaří.

▪ Druh a charakter práce

Tento faktor zahrnuje problematiku monotónnosti práce – ta sice výrazně nesnižuje výkon a produktivitu práce, ale nepříznivě ovlivňuje subjektivní stav zaměstnance (nuda, pokles zájmu, deprese) a zhoršuje vztah pracovníka k dané práci . Dále samostatná práce, od možnosti vytvářet samostatné postupy až po práci, kde se člověk přizpůsobuje pracovnímu tempu a úlohám. Dalším faktorem, který může ovlivňovat pracovní spokojenost je směnnost. Dospělý člověk je schopen vykonávat práci a podávat plnohodnotný výkon bez újmy na

zdraví v ranní, odpolední a noční směně. Ale právě noční směny mají negativní vliv – narušují celkový režim dne, potřebu spánku a zasahují do celkového stylu života pracujících. Významným faktorem pro spokojenost pracovníků je dokonalé zabezpečení chodu výroby, celková organizace práce (dodávky materiálu, bezporuchovost strojů, spolupráce jednotlivých úseků).

▪ **Finanční ohodnocení**

Lze chápat jako dominantní faktor, který ovlivňuje nespokojenost pokud je vnímán nepříznivě. Díky rozvoji společnosti se začíná v hierarchii potřeb přesouvat směrem nahoru a tím se pochopitelně zvyšují nároky na uspokojení. Finanční ohodnocení má značný motivační vliv. Na druhou stranu ale zvýšení platu nemá dlouhodobý motivační účinek. Pokud jsou základní potřeby pracovníka uspokojeny, tak začíná vstupovat do popředí snaha uplatnit se, prestiž, společenské postavení, atd.

▪ **Sociální prostředí, pracovní skupina**

Sociální prostředí pracovníka vytváří pracovní skupina. Dílčí spokojenost s pracovní skupinou má značný vliv na celkovou pracovní spokojenost. Velikost skupiny souvisí s pracovní spokojeností, protože je známo, že v malých skupinách je větší spokojenost (užší vztahy). Významnou složkou sociálního prostředí ve vztahu k pracovní spokojenosti je struktura, založení a soudržnost skupiny. Je známo, že soudržná skupina, její vhodná struktura a založení uspokojují potřeby sociálního kontaktu a přímo se podílejí na pracovní spokojenosti. Z praxe je známo, že správné, korektní, upřímné vztahy a pochopení mezi jednotlivými pracovníky, vhodné a společné řešení problémů a těžkostí přispívá ke spokojenosti pracovníků a kladnému vztahu k práci. Naopak opačné jevy způsobují disharmonii v kolektivu a nespokojenost.

▪ **Způsob vedení pracovních skupin**

Je úzce spjat s osobností manažera a jeho stylem řízení, který preferuje nebo využívá dle situace.

Psychologie organizace a řízení se dlouhodobě zabývá otázkou stylů řízení, tedy studiem vhodnosti či nevhodnosti různých přístupů k vedení lidí.

Mezi nejčastěji uváděné styly řízení dle J. Štěpaníka (1999, s. 189) patří:

a) autoritativní styl

Vedoucí koncentruje veškeré pravomoci i odpovědnost. Svá rozhodnutí s podřízenými nekonzultuje. Uděluje pokyny a kontroluje jejich plnění. Produktivita takto řízené skupiny může být velmi vysoká, plnění úkolů je však podmíněno přítomností vedoucího. V jeho nepřítomnosti může výkonnost výrazně klesat. Za přítomnosti autokratického šéfa podřízení práci třeba i horečně předstírají, jakmile však „velký šéf“ opustí pracoviště, opouštějí je i podřízení anebo vytvářejí besední kroužky k problémům, které s pracovními úkoly nemají pranic společného.

b) demokratický styl

Demokratický styl je charakterizován dělbou odpovědnosti a pravomoci. Vedoucí nestrhává za každou cenu veškerou řídicí činnost výlučně na sebe. Pro demokracii je charakteristická diskuze. Diskuze předchází závažným úkolům a řešením, tak aby dobrý záměr získal co nejširší neformální podporu. Demokracie je především septetem k mínění druhého, předsvědčením, že tým je více než jednice a že lidé pracují s vyšším nasazením i zaujetím pro to, co je v Loudalu s jejich názorem a pro řešení, na kterých se sami spolupodíleli.

c) liberální styl

Liberalismus v řízení přesouvá rozhodování i odpovědnost, přitom neorganizovaně na členy pracovní skupiny. Vedoucí se vlastně zříká své funkce a nechává ji volně rozplynout mezi podřízenými. Proto se tomuto přístupu říká také řízení bez řízení. Jeví se jako nejméně efektivní a členům skupiny nepřináší ani příliš spokojenosti.

3.2.3.2. Vnitřní faktory

Dalším okruhem faktorů, které prokazatelně ovlivňují pracovní spokojenost, jsou vnitřní **osobnostní faktory**, které můžeme nazvat také mimopracovní. Dle T. Kollárika (1979,1986) lze osobnostní faktory vzhledem k pracovní spokojenosti rozdělit do 3 skupin.

1. objektivní osobní činitelé

- **věk** – některé studie dokazují, že mladší pracovníci mají větší tendenci být nespokojeni a teprve postupně s věkem přibývá pracovní spokojenost. Zejména období do 30 let se zdá být obdobím zvýšené nespokojenosti, do 45 až 50 roků nespokojenost klesá (Kollárik, 1986).

- **pohlaví** - předpokládá se, že existuje rozdíl mezi úrovní spokojenosti u žen a mužů, a tento předpoklad je potvrzen i některými výzkumy. Preference ze strany mužů představuje možnost osobního prosazení se, uplatnění, zabezpečení rodiny, ocenění, zatímco u žen jsou nejdůležitějšími motivačními zdroji sociální aspekty práce, jako je uznání, oblíbenost u spolupracovníků, dobré vztahy k nadřízeným, vhodný pracovní čas apod. (Kollárik, 1986).

- **délka zaměstnání v podniku, povolání a vzdělání, rodinný stav** - Kollárik (1986) předpokládá, že manželství by mělo přispívat k pracovní spokojenosti a také to, že u svobodných je větší fluktuace. I přesto však konstatuje, že výsledky v této oblasti jsou rozporné. Co se týká vzdělání, míra spokojenosti nabývá vyšších hodnot od prací a zaměstnání manuálního charakteru po práce vysoce kvalifikované. Výzkumy délky zaměstnání v podniku poukazují na to, že čím delší dobu pracovníci v podniku jsou, tím vyšší je jejich spokojenost. Za kritické jsou považovány první dva až tři roky v podniku, což souvisí s adaptací pracovníka (Kollárik, 1986).

2. osobností vlastnosti - výzkumy v této oblasti se u nás nejvíce zabýval Kollárik a jeho spolupracovníci (více v Kollárik, 1986). Srovnávali vysoce spokojené a vysoce nespokojené pracovníky a eliminovali některé vlastnosti osobnosti, které se podílí na úrovni pracovní spokojenosti. Zjištění se týkají kupříkladu výšky inteligence (u nespokojených pracovníků byla vyšší). K dalším osobnostním vlastnostem, které zprostředkovaně přes působení konfliktů zvyšují nespokojenost ve skupině a v práci, jsou aktivita, resp. pasivita, emocionální labilita, neuroticismus, nepřizpůsobivost, podezřívavost. Emocionální labilita byla výraznější u skupiny nespokojených pracovníků.

3. motivační faktory – podněcují a regulují lidské chování a ve všeobecnosti zahrnují takové psychické jevy, jako jsou pudy, potřeby, postoje, zájmy, plány, očekávání, atd.

II. Výzkumná část

4 CÍL VÝZKUMU

Cílem této práce je realizace dotazníkového šetření ve vztahu k pracovní spokojenosti a k vlivům, které tuto pracovní spokojenost ovlivňují, a které naopak spíše vedou k případné pracovní nespokojenosti zaměstnanců.

5 ZKOUMANÝ VZOREK

Výzkumný soubor tvořili všechny zaměstnanci (25) náhodně vybrané malé firmy sídlící v Královéhradeckém kraji, zabývající se montáží sádrokartónů. Zaměstnanci byli požádáni o vyplnění dotazníku a byli informováni o anonymitě údajů. Bylo zdůrazněno, že průzkum je realizován z důvodu zlepšení stávající situace na pracovišti a zajištění jejich určité pracovní spokojenosti.

6 METODA VÝZKUMU A ZPRACOVÁNÍ

Výzkumnou metodou byl dotazník vlastní proveniencí týkající se pracovní spokojenosti. Dotazník obsahuje 11 uzavřených otázek. Otázky se zaměřují na spokojenost s prací, s finančním ohodnocením, se zaměstnavateli a s kolegy, délky zaměstnání a na faktory ovlivňující pracovní nespokojenost. Výsledky získané dotazníkovým šetřením byly zpracovány kvantitativně a graficky, včetně slovního vyjádření.

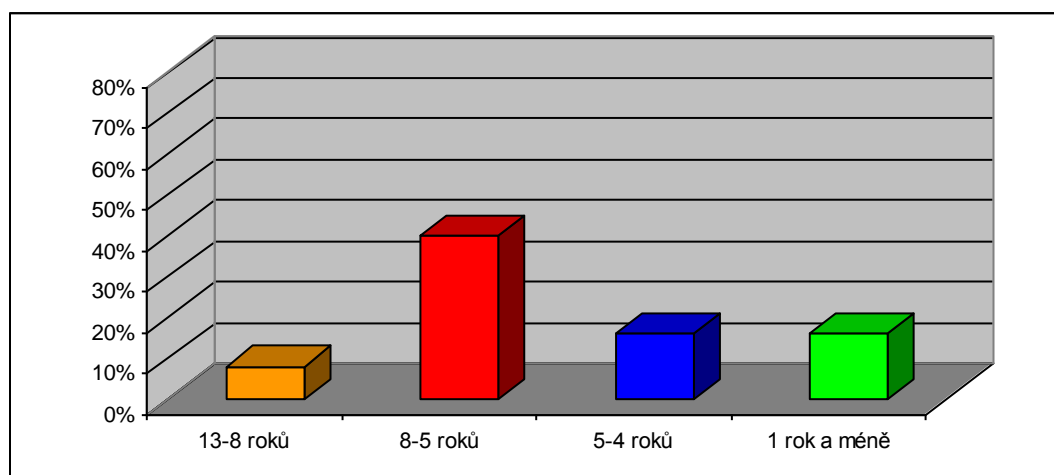
7 VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE

Po statistickém zpracování dat z dotazníku pracovní spokojenosti jsme provedli přehledné vyhodnocení jednotlivých položek u celého výzkumného souboru zaměstnanců. Výsledky jsou uvedené v tabulkách a grafech.

7.1 Délka zaměstnání

Položka 1	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
13-8 roků	7	28%
8-5 roků	10	40%
5-2 roky	4	16%
1 rok a méně	4	16%
Celkem	25	100%

Tabulka 1 Délka zaměstnání



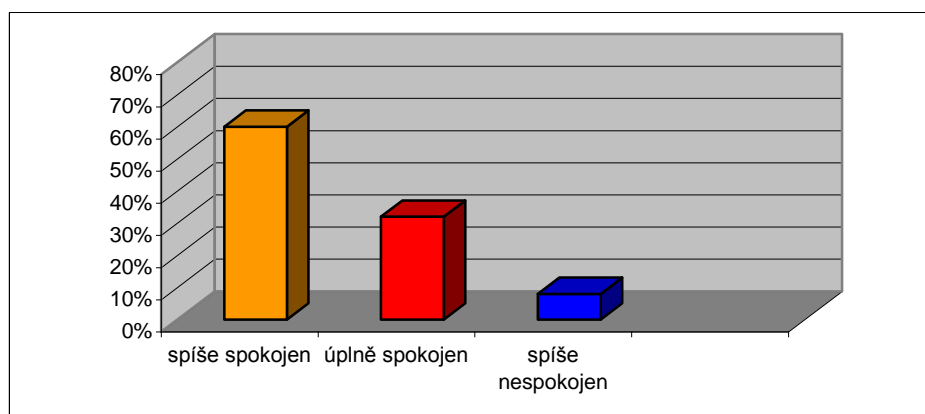
Graf 1 Délka zaměstnání

Většina respondentů, tzn. 40% pracuje v tomto zaměstnání 8-5 roků. 28% pracuje v zaměstnání 13-8 roků a 16% 5-4 roků ale i 1 rok a méně. Je tedy patrné, že ve firmě pracuje nejvíce lidí v rozmezí 8-5 roků.

7.2 Spokojenost s prací

Položka 2	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Spíše spokojen	15	60%
Úplně spokojen	8	32%
Spíše nespokojen	2	8%
Celkem	25	100%

Tabulka 2 Spokojenost s prací



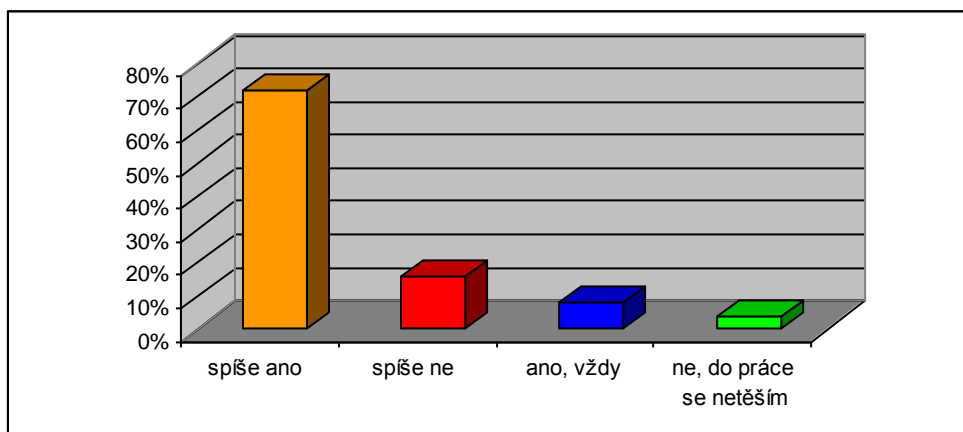
Graf 2 Spokojenost s prací

Se svojí prací je 32 % zaměstnanců úplně spokojeno, 60% spokojeno a pouze 8% je spíše nespokojeno. Dá se tedy říci, že zaměstnanci této firmy jsou více jak z poloviny se svou prací spokojeni a jen malé % je nespokojeno.

7.3 Těšení se na pracovní den

Položka 3	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Spíše ano	18	72%
Spíše ne	4	16%
Ano, vždy	2	8%
Ne, do práce se netěším	1	4%
Celkem	25	100%

Tabulka 3 Těšení se na pracovní den



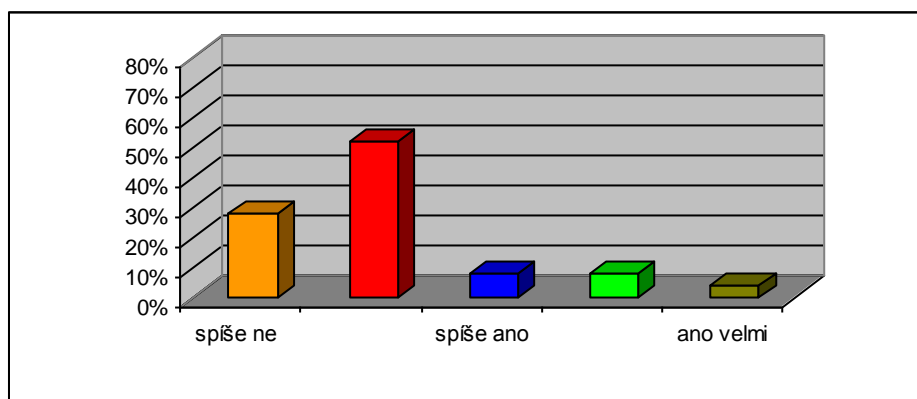
Graf 3 Těšení se do práce

Z průzkumu vyplývá, že 72% zaměstnanců se do práce spíše těší. 16% se do práce spíše netěší, 8% se do práce těší vždy a 1% se do práce netěší vůbec. To, že se zaměstnanci do práce spíše netěší nebo se netěší vůbec, může být spojeno například se vztahy na pracovišti, se vztahy se zaměstnavateli nebo například i se spokojeností s finančním ohodnocením.

7.4 Vliv vykonávání přesčasů na pracovní nespokojenost

Položka 4	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Spíše ne	7	28%
Přesčasy mi nevadí	13	52%
Spíše ano	2	8%
Přesčasy nevykonávám	2	8%
Ano velmi	1	4%
Celkem	25	100%

Tabulka 4 Vliv vykonávání přesčasů na pracovní spokojenost



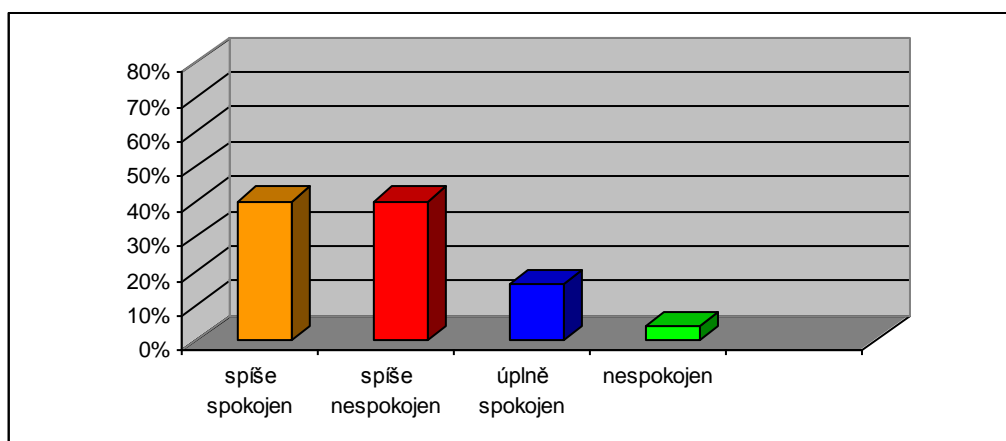
Graf 4 Vliv vykonávání přesčasů na pracovní spokojenost

Přesčasý nevdí 52% zaměstnancům. 28% zaměstnanců si myslí, že vykonávání přesčasů spíše nepřispívá k pracovní nespokojenosti. 8% si naopak myslí, že přesčasý spíše přispívají k pracovní nespokojenosti a 1% zaměstnanců má pocit, že přesčasý velmi přispívají k pracovní nespokojenosti.

7.5 Spokojenost s finančním ohodnocením

Položka 5	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Spíše spokojen	10	40%
Spíše nespokojen	10	40%
Úplně spokojen	4	16%
Nespokojen	1	4%
Celkem	25	100%

Tabulka 5 Spokojenost s finančním ohodnocením



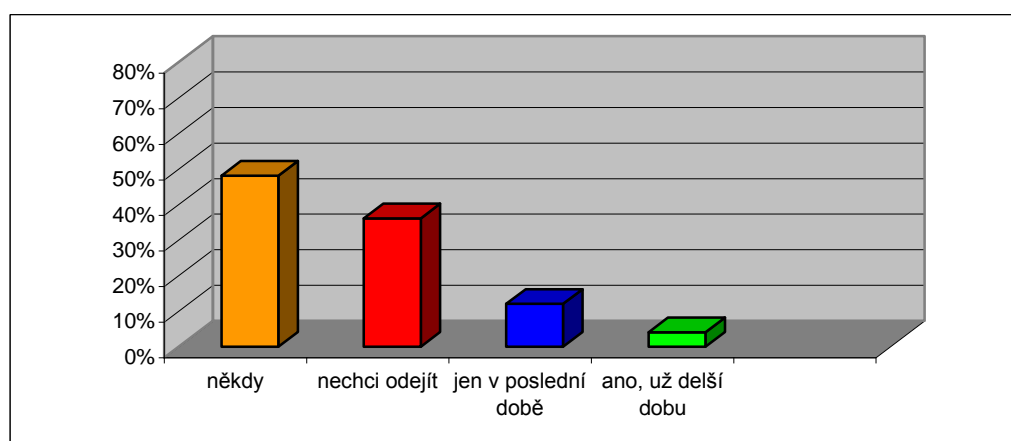
Graf 5 Spokojenost s finančním ohodnocením

S finančním ohodnocením je 40% zaměstnanců spíše spokojeno a 40% spíše nespokojeno. 16% zaměstnanců je úplně spokojeno a 4% jsou spokojeni velmi. Z průzkumu tedy vyplývá, že většina zaměstnanců je se svým platovým ohodnocením spíše, úplně nebo velmi spokojena (60%), ale i poměrně velká část spíše nespokojena (40%).

7.6 Úvahy o odchodu ze zaměstnání

Položka 6	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Někdy	12	48%
Nechci odejít	9	36%
Jen v poslední době	3	12%
Ano, už delší dobu	1	4%
Celkem	25	100%

Tabulka 6 Úvahy o odchodu ze zaměstnání



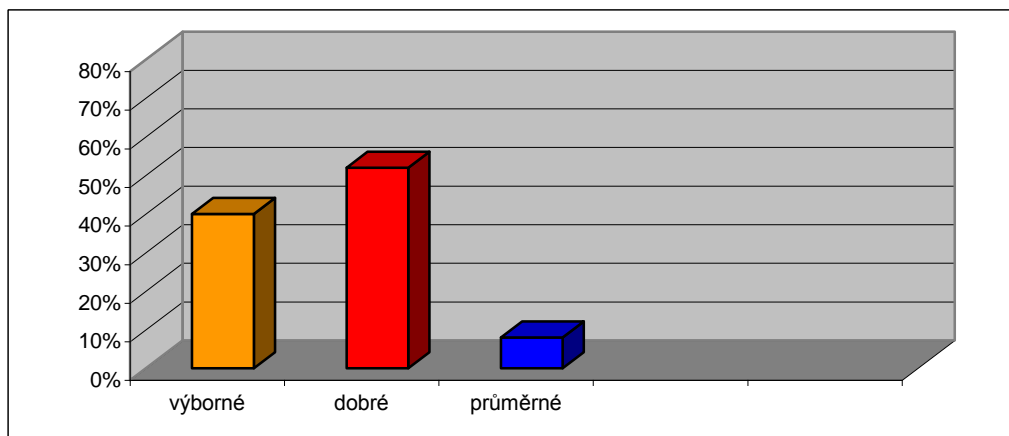
Graf 6 Úvahy o odchodu ze zaměstnání

48% zaměstnanců někdy uvažuje o odchodu ze zaměstnání. 36% nechce odejít ze zaměstnání vůbec. 12% chce odejít jen v poslední době a 4% uvažují o odchodu ze zaměstnání už delší dobu. U zaměstnanců, kteří chtějí odejít ze zaměstnání jen v poslední době nebo o odchodu uvažují už delší dobu byly jako důvod odchodu uváděny rodinné důvody, špatné pracovní vztahy nebo i finanční ohodnocení.

7.7 Pracovní vztahy s kolegy

Položka 7	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Výborné	10	40%
Dobré	13	52%
Průměrné	2	8%
Celkem	25	100%

Tabulka 7 Pracovní vztahy s kolegy



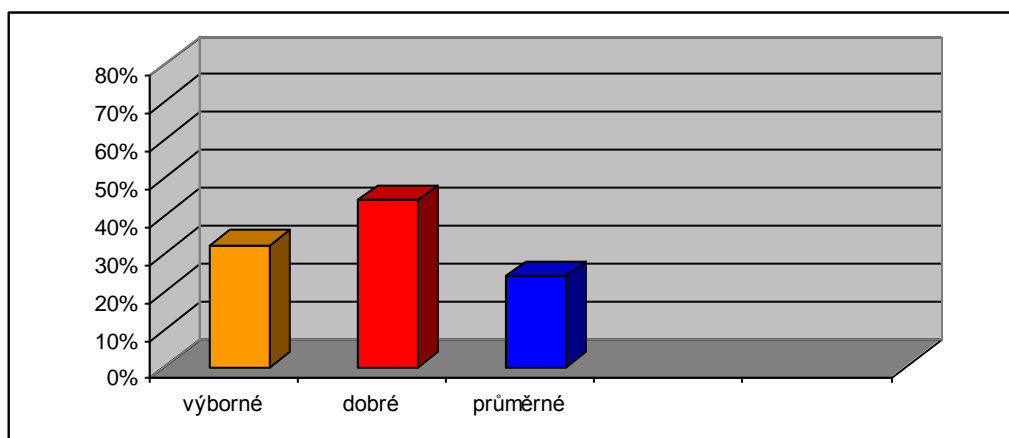
Graf 7 Pracovní vztahy s kolegy

Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci mezi sebou mají z 52% dobré vztahy. 40% zaměstnanců uvedlo, že jsou pracovní vztahy výborné a 8% uvedlo, že jsou průměrné. Tyto dobré pracovní vztahy a dobrý pracovní kolektiv mohou ovlivňovat i pracovní spokojenost zaměstnanců (viz. tabulka 10).

7.8 Pracovní vztahy se zaměstnavatelem

Položka 8	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Výborné	8	32%
Dobré	11	44%
Průměrné	6	24%
Celkem	25	100%

Tabulka 8 Pracovní vztahy se zaměstnavatelem



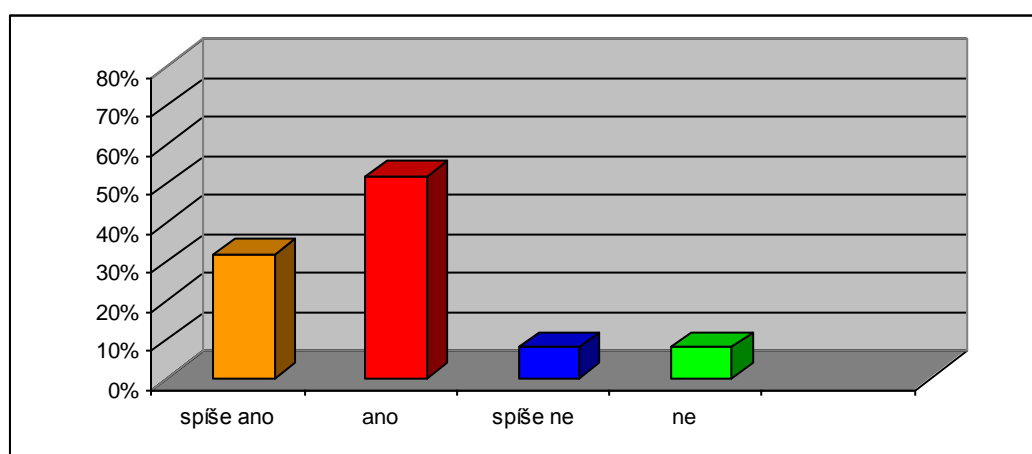
Graf 8 Pracovní vztahy se zaměstnavatelem

Pracovní vztahy se zaměstnavatelem považuje 32% za výborné, 44% za dobré a 24% za průměrné.

7.9 Fyzická náročnost zaměstnání

Položka 9	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Spíše ano	8	32%
Ano	13	52%
Spíše ne	2	8%
Ne	2	8%
Celkem	25	100%

Tabulka 9 Fyzická náročnost zaměstnání



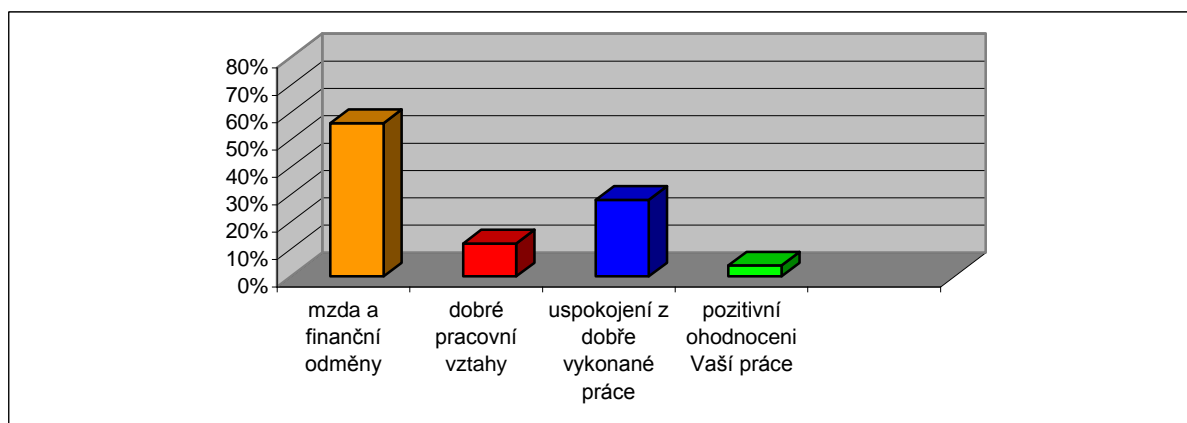
Graf 9 Fyzická náročnost zaměstnání

Z průzkumu vyplývá, že 32% zaměstnanců si myslí, že jejich zaměstnání je spíše náročné. 52% si myslí, že je náročné, 8% si myslí, že spíše ne a 8% si myslí, že ne.

7.10 Okolnosti ovlivňující pracovní spokojenost

Položka 10	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Mzda a finanční odměny	14	56%
Dobré pracovní vztahy	3	12%
Uspokojení z dobře vykonané práce	7	28%
Pozitivní ohodnocení Vaší práce zaměstnavatelem	1	4%
Celkem	25	100%

Tabulka 10 Okolnosti ovlivňující pracovní spokojenost



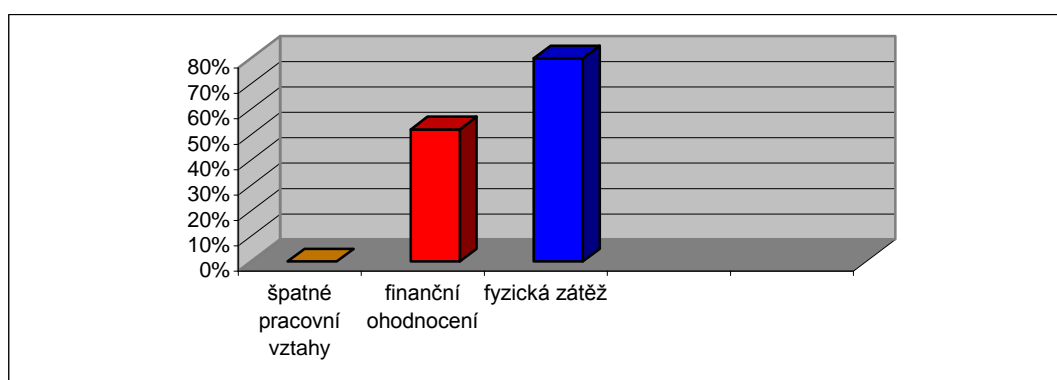
Graf 10 Okolnosti ovlivňující pracovní spokojenost

56% zaměstnanců si myslí, že nejvíce ovlivňuje pracovní spokojenost mzda a finanční odměny. 12% zaměstnanců uvedlo, že pracovní spokojenost podle nich ovlivňuje dobrý pracovní kolektiv a dobré pracovní vztahy. 28% zaměstnanců si myslí, že pracovní spokojenost ovlivňuje uspokojení z dobře vykonané práce a 4% si myslí, že je to pozitivní ohodnocení jeho práce od zaměstnavatele.

7.11 Okolnosti ovlivňující pracovní nespokojenost

Položka 11	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Špatné pracovní vztahy	0	0%
Finanční ohodnocení	13	52%
Fyzická zátěž	12	48%
Celkem	25	100%

Tabulka 11 Okolnosti ovlivňující pracovní nespokojenost



Graf 11 Okolnosti ovlivňující pracovní nespokojenost

Z průzkumu vyplývá, že nejvíce ovlivňuje pracovní nespokojenost zaměstnanců pracovní hodnocení (52%) a také fyzická zátěž (48%). Naopak žádný ze zaměstnanců si nemyslí, že by na pracovní nespokojenost měly mít vliv špatné pracovní vztahy.

8 DISKUSE VÝSLEDKŮ

Cílem naší práce bylo zmapovat pracovní spokojenost ve firmě, která poskytuje služby. Získané výsledky dotazníku pracovní spokojenosti budeme interpretovat dle jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti, ze kterých jsme vycházeli při konstrukci dotazníku.

Spokojenost s prací

Z našeho průzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou se svou prací spokojeni (92%) a do práce se také těší (80%). Zaměstnanci o odchodu z práce přemýšlejí jen někdy (48%) nebo v poslední době (12%), ale někteří neplánují odejít vůbec (36%). Ti, co v našem průzkumu vyplnili, že by chtěli odejít v poslední době nebo plánují odchod už delší dobu, v dotazníku uvedli, že je to z rodinných důvodů nebo kvůli špatným pracovním vztahům. V této firmě pracují zaměstnanci nejvíce 13 let, 13- 8 tam pracuje 7 zaměstnanců, 8-5 roků 10 zaměstnanců, 5 – méně roků zde pracuje 8 zaměstnanců.

Na spokojenost s prací může mít také vliv fyzická náročnost. Zaměstnanci si myslí, že jejich zaměstnání je náročné (84%) a že je to také jeden z faktorů, jenž přispívá k pracovní nespokojenosti.

Další, co může ovlivnit spokojenost s prací je i finanční ohodnocení. Zaměstnanci jsou si finančním ohodnocením spíše spokojena (40%) a zároveň spíše nespokojeni (40%). 16% zaměstnanců je s mzdou úplně spokojeno a 4% nespokojeni.

Pracovní vztahy

Pracovní vztahy s kolegy jsou ve sledované firmě spíše dobré (52%). 40% respondentů považuje vztahy mezi kolegy za výborné a jen 8% si myslí, že jsou průměrné. Vztahy se zaměstnavatelem mají spíše dobré (44%). 32% zaměstnanců považuje vztahy se zaměstnavatelem za výborné 24% za průměrné.

Tento výsledek je uspokojující. Špatné pracovní vztahy by spíše přispívaly k pracovní nespokojenosti.

Vlivy na pracovní spokojenost a nespokojenost

Z našeho průzkumu vyplývá, že zaměstnanci považují za největší důvod k pracovní spokojenosti: mzdu a finanční odměny (56%), dále uspokojení z dobře vykonané práce (28%), dobré pracovní vztahy (12%) a pozitivní ohodnocení práce od zaměstnavatele (4%).

Podle mínění zaměstnanců k pracovní nespokojenosti přispívá fyzická zátěž (48%) a mzda a finanční ohodnocení (52%). Podle respondentů špatné pracovní vztahy k nespokojenosti nepřispívají (0%).

Na pracovní nespokojenost může mít i vliv vykonávání přesčasů. V této firmě ale zaměstnanci v dotazníku uvedli, že jim přesčasy spíše nevadí (80%). 12% zaměstnanců uvedlo, že jim přesčasy spíše vadí a 8% přesčasy vůbec nevykonává.

9 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala determinanty pracovní spokojenosti. Teoretická část pojednává o vlivu týmu na pracovní spokojenost, vlivu pracovního prostředí na pracovní výkon a spokojenost, o pracovní motivaci a dále také o teorii pracovní spokojenosti a faktorech ovlivňujících pracovní spokojenost. Praktická část je reprezentována anketním dotazníkovým šetřením, které bylo předloženo výzkumnému souboru 25 lidí v jedné malé firmě. Teoretická část byla východiskem pro část praktickou.

V první kapitole mé bakalářské práce jsem se zaměřila na problematiku psychologie práce a řízení, která je součástí pracovní spokojenosti. Podkapitolou této problematiky je psychologie práce a metody zkoumání. Psychologie práce se zabývá studiem podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém pracovním prostředí. Mezi metody zkoumání patří například: interview, pozorování, dotazníky, výkonové testy, projekční testy a studium průběhu pracovní činnosti.

Druhá kapitola obsahuje vliv týmu a pracovního prostředí na pracovní výkon a spokojenost. Jednou z příčin co může ovlivňovat pracovní spokojenost je pracovní tým (skupina). Pozitivní duch v pracovní skupině vede nejen k pracovní spokojenosti, ale také je faktorem zvyšujícím výkonnost. Na výkonnost naopak negativně působí nepřátelsky laděné sociální prostředí. Dalším faktorem ovlivňující pracovní spokojenost je pracovní prostředí. Podmínky pracovního prostředí by měly respektovat zákonné normy. Měla by být zajištěna bezpečnost práce a práce by neměla zanechávat trvalé stopy na zdraví pracovníka a negativně ovlivňovat jeho pracovní výkon.

Třetí kapitola se zabývá pracovní motivací a pracovní spokojeností. Máme-li štěstí, můžeme dělat práci, která nás baví (uspokojuje naše přímé motivy). Ovšem zejména tehdy, pokud práce, kterou vykonáváme, nespĺňuje naše představy (neuspokojuje naše vnitřní potřeby) nebo pokud je pro nás práce pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je potřebné dodat zvnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly). Pracovní spokojenost je ovlivněna různými druhy faktorů. Tyto druhy faktorů se dělí na vnější a vnitřní faktory. Faktory vnější představují souhrn pracovních podmínek (fyzikální prostředí, bezpečnost práce, mzda, odměňování, styl vedení, pracovní

skupina, atd.). Faktory vnitřní se nazývají také osobností faktory a dělí se na: objektivní osobní činitelé (věk, pohlaví, délka zaměstnání v podniku, povolání a vzdělání, rodinný stav), osobností vlastnosti a motivační faktory.

Kapitoly čtyři, pět, šest, sedm a osm už jsou zaměřeny na praktickou část. Byl určen cíl výzkumu, výzkumný soubor, použité metody a byl popsán způsob získání dat k vypracování dotazníku. Dotazník byl zaměřen na tři části: spokojenost s prací, pracovní vztahy a vlivy na pracovní spokojenost a nespokojenost. Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci sledované firmy jsou s prací spíše spokojeni a do práce se těší. Co se týče pracovních vztahů, tak jak vztahy s kolegy tak i se zaměstnavatelem je spíše průměrné. Zaměstnanci firmy si myslí, že pracovní spokojenost ovlivňuje mzda a finanční odměna, uspokojení z dobře vykonané práce, dobré pracovní vztahy a pozitivní ohodnocení práce od zaměstnavatele. Pracovní nespokojenost podle nich ovlivňuje: fyzická zátěž, mzda a finanční ohodnocení a přesčas.

10 POUŽITÁ LITERATURA

1. Čadová Naděžda, Palaček Miloš, *Jak je v česku vnímána práce*, Praha: Akademie věd České republiky, Sociologický ústav, 2006, ISBN 8073301032
2. Halík, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada 2008, ISBN: 978-80-247-2475-1
3. Kohoutek, R., Štěpaník, J. (1999). *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství, ISBN 8021415525
4. Kollárik, T. (1979). *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.
5. Kruger W., *Vedení týmů*, Praha: Grada, 2004, ISBN 8024707802,
6. Matoušek, O., Růžička, J. (1966). *Psychologie práce*. Praha: Nakladatelství politické literatury.
7. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada 2004, ISBN 802470577
8. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (1998). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. ISBN 8071840912

11 SEZNAM PŘÍLOH

1. Dotazník pracovní spokojenosti

Příloha 1 Dotazník pracovní spokojenosti

1. Jak dlouho už v této práci pracujete?

- a) 13-8 roků b) 8-5 roků c) 5 – 4 roků d) 1 rok a méně

2. Se svou prací jste:

- a) spíše spokojen b) úplně spokojen c) spíše nespokojen

3. Těšíte se do práce?

- a) spíše ano b) spíše ne c) ano, vždy d) ne, do práce se netěším

4. Myslíte si, že vykonávání přesčasů přispívá k pracovní nespokojenosti?

- a) spíše ne
b) přesčasy mi nevadí
c) spíše ano
d) přesčasy nevykonávám
e) ano, velmi

5. Jste spokojen s Vaším finančním ohodnocením?

- a) spíše spokojen b) spíše nespokojen c) úplně spokojen d) nespokojen

6. Uvažovali jste někdy o odchodu ze zaměstnání? Pokud ano, uveďte důvod.

- a) někdy b) nechci odejít c) jen v poslední době d) ano, už delší dobu

7. Jaké jsou Vaše pracovní vztahy s kolegy?

- a) dobré b) výborné c) průměrné

8. Jaké jsou Vaše vztahy se zaměstnavatelem?

- a) dobré b) výborné c) průměrné

9. Myslíte si, že je Vaše zaměstnání fyzicky náročné?

- a) spíše ano b) ano c) spíše ne d) ne

10. Co si myslíte, že nejvíce ovlivňuje Vaši pracovní spokojenost?

- a) mzda a finanční odměny
b) dobrý pracovní kolektiv a dobré pracovní vztahy
c) uspokojení z dobře vykonané práce
d) pozitivní ohodnocení Vaší práce od zaměstnavatele

11. Co si myslíte, že nejvíce ovlivňuje Vaši pracovní nespokojenost?

- a) špatné pracovní vztahy b) finanční ohodnocení c) fyzická zátěž