

0 Úvod

Pracovní spokojenost je velmi důležitým aspektem řízení organizace. Ovlivňuje pracovní motivaci, výkonnost, fluktuaci, stabilizaci pracovníků aj. V každé organizaci by měla být pravidelně v určitých intervalech prováděna šetření pracovní spokojenosti zaměstnanců, a to včetně sledování změn, které za uplynulý čas vznikly. Je důležité, aby v organizaci byla udržována příznivá míra pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost zaměstnanců může totiž ve svém důsledku ovlivnit např. konkurenceschopnost, a tím i úspěšnost organizace na trhu práce.

Tématem mé práce je právě pracovní spokojenost. Toto téma jsem si vybrala se snahou vymežit a specifikovat jevy, které ovlivňují míru pracovní spokojenosti zaměstnanců. Problematika pracovní spokojenosti je velice rozsáhlá. Mnoho autorů, zabývajících se pracovní spokojeností, na ni nahlíží různými pohledy. Je velice těžké najít jedno pojetí, o kterém by se dalo říci, že se stoprocentní platností vystihuje, co přesně pracovní spokojenost je. V práci věnuji pozornost odlišným pojetím pracovní spokojenosti u různých autorů. Dále se snažím ukázat odlišnosti mezi postoji k práci a pracovní spokojenosti, popsat metody zjišťování pracovní spokojenosti a faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Na míru pracovní spokojenosti má vliv mnoho faktorů, z nichž některé ji zeslabují, jiné naopak zesilují. Pracovní spokojenost je provázána s motivací pracovníků. V této souvislosti se soustředím na teorie motivace a na jejich výklad. Míra pracovní spokojenosti ovlivňuje absentérství, fluktuaci pracovníků, jejich stabilizaci v organizaci a výkonnost. Zaměřuji se proto na provázanost pracovní spokojenosti s pracovním chováním jednotlivce a celkově na vztah člověka a práce. Každý člověk má vytvořený jiný hodnotový systém. Práce je tudíž pro každého člověka různě důležitá. Pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků ovlivňuje to, jak vysoko je práce v hodnotovém systému člověka postavena. V závěru práce se zabývám tím, jak jsou obyvatelé České republiky spokojeni se svou prací a jejími jednotlivými aspekty. Jako podklad pro zpracování této kapitoly slouží výzkum „Kvality

pracovního života“, který byl proveden v září roku 2005 Centrem pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd ČR.

Na závěr bych si dovolila poděkovat své vedoucí práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za věcné připomínky a odbornou pomoc při zpracování práce.

1 Pracovní spokojenost

Při řízení každé organizace by měl být brán ohled na míru pracovní spokojenosti jednotlivých zaměstnanců. Pracovní spokojenost je totiž jedním z nejvýznamnějších faktorů řízení organizace. V literatuře je pracovní spokojenost často zmiňována v souvislosti s motivací a s výkony pracovníků, jejich identifikací s firmou a jejich pracovní stabilizací. V každé organizaci by měla být prováděna šetření pracovní spokojenosti zaměstnanců, jejichž hlavním účelem a cílem by měla být pracovní spokojenost zaměstnanců s různými aspekty pracovního života (odměňování, komunikace v organizaci, vztahy na pracovišti, hodnocení pracovníků, pracovní podmínky aj.). Důvodem je nutnost udržování příznivé pracovní spokojenosti v organizaci.

V literatuře zabývající se managementem/řízením byl až do 50. let 20. století používán termín pracovní morálka. Tento název pochází z raných koncepcí řízení, které vycházely z vojenské tradice. Právě na základě vojenské tradice byl zpočátku hojně uplatňován pojem pracovní morálka. S dalším vývojem organizací a managementu samotného se v oblasti pracovní morálky začaly využívat postojové škály, z čehož pramení následné užívání termínu „postoje k práci“. Později byl tento termín nahrazen pojmem pracovní spokojenost (Kocianová, 2010, s. 35).

S pracovní spokojeností je velice úzce propojena životní spokojenost. Každý člověk se jinak vyrovnává s okolnostmi a situacemi, se kterými se ve svém životě setkává. Životní spokojenost je tak vymezena na základě schopnosti vyrovnat se s různými životními událostmi. Utváří se především subjektivními pocity v osobním i pracovním životě. Každý člověk má určitá očekávání a cíle. Pokud jsou očekávání i cíle naplňovány, spokojenost narůstá. Míra spokojenosti je také ovlivněna mnoha dalšími důležitými událostmi, které člověka ovlivňují. V průběhu jednotlivých životních etap i během dalšího vývoje jedince se spokojenost neustále mění. Každý z nás různě vnímá společenské události, postavení ve společnosti i v práci, aktuální životní úroveň, pracovní a osobní úspěchy. Všechny tyto zmíněné faktory ovlivňují

celkovou životní spokojenost.

Kocianová (2010, s. 34) uvádí: „Spokojenost člověka je individuální, je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty.“ Kolibová (2007, s. 4) řadí mezi aspekty ovlivňující životní spokojenost finanční příjmy, subjektivní faktory a míru naplnění osobních ambicí a aspirací. Výše životní spokojenosti se odvíjí od míry spokojenosti s těmito aspekty. Finanční příjmy utvářejí materiální životní úroveň jednotlivce. Mezi subjektivní faktory ovlivňující životní spokojenost patří dobrý zdravotní stav, rodinné zázemí, dobré přátelské a sousedské vztahy. Míra naplnění osobních ambicí a aspirací vyjadřuje, do jaké míry byly naplněny námi stanovené cíle.

1.1 Postoje k práci a pracovní spokojenost

Pro vazník (et al, 1997, s. 95) vymezuje postoje jako: „... poměrně stálé, kladné nebo záporné hodnotící soudy, názory, přístupy, citové vztahy a tendence jednat podobným způsobem v obdobných situacích.“ V průběhu života si lidé vytváří různé postoje, které jim pomáhají stabilizovat jejich prožívání a jednání. Postoje si tvoří například ve vztahu k druhým lidem, k práci, přírodě, ke společnosti apod. Lidskou tendencí je jednání, jež se shoduje s konkrétními postoji jedince. Ke změně již vzniklých postojů dochází zřídka. U každého postoje je možné rozlišit jeho tři základní složky – kognitivní, emotivní (citovou) a konativní (aktivní, jednací). Kognitivní složka neboli názor na určitý objekt předpokládá určitý stupeň poznání dané skutečnosti či objektu. Emotivní složka vyjadřuje citový vztah jedince k objektu. Konativní složka vyjadřuje chování vůči objektu. Jde tedy o snahu jednat ve prospěch objektu nebo proti němu (Pro vazník, et al, 1997, s. 95-98).

Základními znaky postojů jsou modalita, intenzita, trvalost a odolnost. Modalita vyjadřuje pozitivní, neutrální, či negativní postoj. Intenzita neboli síla je vyjádřena v kontinuu od negativního, přes neutrální, až k pozitivnímu postoji. Trvalost a odolnost postojů značí jejich resistenci vůči změnám, která je dána především jejich

intenzitou. Intenzivní postoje jsou vůči změnám mnohem odolnější než postoje s menší intenzitou. Dále rozlišujeme druhy postojů, a to především na základě jejich obsahu. Jedná se např. o postoje k politické situaci, k druhému pohlaví, ke zdraví atd. Na základě jejich subjektivního významu mohou být rozlišovány na postoje centrální a na postoje periferní. Centrální postoje vyjadřují vztahy jedince k objektům, které jsou pro něj důležité a významné, jedná se např. o blízké osoby. Periferní postoje se týkají pro jedince méně důležitých objektů. Postoje vyjádřené slovně jsou označovány jako mínění. Můžeme je analyzovat díky různým sociologickým průzkumům, nástroji k jejich měření jsou postojové škály (Nakonečný, 2005, s. 44-45).

Každý člověk si vytváří postoje v průběhu celého svého života. Utváří je na základě lidí, věcí nebo situací, se kterými se ve svém životě setkává. Tvorba postojů je celoživotní proces. Každý člověk se totiž neustále setkává s novými lidmi, s novými věcmi, ocitá se v neobvyklých situacích, které postoje v různé míře formují.

Postoje k práci a pracovní spokojenost byly zpočátku chápány jako synonyma. Mnoho autorů však ve výkladu těchto termínů vidí různé odlišnosti. Robbins uvádí, že pracovní spokojenost vypovídá o postoji člověka k práci. Lidé s vysokou úrovní pracovní spokojenosti mají většinou pozitivní postoj k jimi vykonávané práci, a naopak lidé s nízkou úrovní pracovní spokojenosti mají spíše negativní postoj k práci (Kocianová, 2010, s. 34-35). Další autor tvrdí, že spokojenost je mnohem proměnlivější než postoj, který je v člověku silněji zakotven (Štikar, et al, 2003, s. 112). Tentýž názor zastávají i Výrost a Slaměník (1998, s. 46). Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 61) předkládají názor, že u lidí se nejprve vytváří postoje k práci, organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, a na základě těchto postojů se formuje pracovní spokojenost. Podle Mayerové (1997, s. 97) je pracovní spokojenost tvořena souborem postojů. Souhrn jednotlivých postojů vytváří postoj celkový. Ten určuje u pracovníka výši spokojenosti.

Gibson, Ivancevich a Donnelly (1991, s. 75) specifikují pracovní spokojenost na

základě postojů, které mají pracovníci vůči svému zaměstnání. Postoje jsou výsledkem vnímání zaměstnání daným pracovníkem. Dále uvádějí, že hlavním důvodem, proč by měly být v organizacích prováděny průzkumy pracovní spokojenosti, je pomoci vedoucím pracovníkům přispět ke zlepšení postojů jednotlivých zaměstnanců.

Postoje k práci jsou s pracovní spokojeností navzájem velmi provázané. Na základě míry pracovní spokojenosti, která je provázána se spokojeností s různými činiteli (např. spolupracovníky, vyšší mzdy, vyšší zaměstnaneckých výhod, osobnostními charakteristikami jedince atd.), jsou určovány postoje k jednotlivým faktorům pracovní činnosti.

1.2 Nejednotnost pojmu pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost není vnímána jednotně. Kollárik zdůrazňuje významovou odlišnost pojmů spokojenost v práci a spokojenost s prací. Do spokojenosti v práci zahrnuje rysy osobnosti pracovníka v souvztáznosti s pracovními podmínkami. Spokojenost s prací je určována nároky na plnění pracovních úkolů, pracovními úkoly samotnými a odměnou za vykonanou práci (Nakonečný, 2005, s. 111).

Gebert a Rosenstiel uvádějí různá pojetí pracovní spokojenosti. První pojetí rozlišuje pracovní spokojenost orientovanou na potřeby (motivačně) a na pobídky (situačně). Druhé pojetí nahlíží na pracovní spokojenost z hlediska její stálosti v čase, rozlišuje ji jako přechodný stav a jako časově stabilní reakci. Třetí pak rozlišuje pracovní spokojenost orientovanou na minulost a na budoucnost. Tito autoři dále rozlišují například dílčí a celkovou pracovní spokojenost – zaměstnanec například může být spokojen se svým platem či mzdou nebo se svými kolegy, ale nemusí být spokojen s úkoly, které tvoří hlavní náplň jeho pracovní činnosti (Nakonečný, 2005, s. 111-112).

Rozlišením intenzity spokojenosti, její stálosti a spokojeností jako stavem a

procesem se zabývají i autoři Výrost a Slaměník, kteří vymezují rozsah intenzity spokojenosti od maximální spokojenosti přecházející až k maximální nespokojenosti. Její stálost vidí ve vyjádření proměnlivosti prožitků, které pracovní spokojenost ovlivňují. Spokojenost jako stav a proces chápou jednak jako aktuální stav jedince, ale také jako vyvíjející se proces, který může být ovlivněn různými faktory zvenčí (Výrost, Slaměník, 1998, s. 47).

Kocianová (2006, s. 191) uvádí následující vymezení pracovní spokojenosti: „Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů.“ Na pracovní spokojenost neustále působí další nové vlivy, které ji v různé míře znovu přeměňují. Pracovní spokojenost je tedy nestálá a je vždy subjektivním vyjádřením člověka v konkrétní situaci.

Lock vymezuje pracovní uspokojení jako: „...příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností.“ (Nakonečný, 2005, s. 112) Odlišuje také pojem pracovní spokojenost od pracovního zaujetí, tj. „... být prací zaujat, nebo zcela absorbován.“ (Nakonečný, 2005, s. 112)

Pracovní spokojenost může být určována i tím, jak se liší očekávání jedince od reality, která skutečně nastane. Pracovní spokojenost se lidem může jevit jako kladné vyjádření vztahu člověka k práci. Jde však o subjektivní zhodnocení práce a jejích okolností ve vztahu k prožívání pracovníka. Může mít tedy hodnoty kladné i záporné (Kolibová, 2007, s. 2).

1.3 Metody zjišťování pracovní spokojenosti

V každé organizaci by se měl personální management zabývat pravidelně zjišťováním aktuálního stavu pracovní spokojenosti svých zaměstnanců, umět na

něj reagovat a řešit jeho případné negativní projevy. Ke zjišťování míry pracovní spokojenosti zaměstnanců slouží mnoho metod – dotazníkové metody, metoda kritických událostí, interview a zjišťování tendencí k činům. Dotazníkové metody jsou standardizované techniky uspořádané do bloků, které jsou zaměřeny na různé aspekty pracovní činnosti. Pracovník vyjadřuje své názory na jednotlivé bloky pomocí různých typů hodnotících škál. Metoda kritických událostí slouží k popisu situací, které u zaměstnanců vyvolávají silnější emoce, tedy spokojenost či nespokojenost. Po zjištění těchto situací se provádí jejich obsahová analýza. Z té pak vychází závěry týkající se faktorů jednotlivých událostí, které vedou buď k pozitivním, nebo negativním postojům zaměstnanců. Při interview jde o hloubkové prozkoumání příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti v organizaci. Metoda zjišťování tendencí k činům je založena na hodnocení různých výroků (ohledně organizace nebo pracovní činnosti) jednotlivými zaměstnanci. Výroky mohou být hodnoceny pracovníky kladně nebo záporně. Na základě vyhodnocení je zjištěna výše pracovní spokojenosti pracovníků s pracovní činností i s organizací (Výrost, Slaměník, 1998, s. 50-51).

Armstrong (2007, s. 229-230) uvádí, že míru pracovní spokojenosti lze zkoumat pomocí anket. Představuje čtyři metody jejich provedení. První metodou je použití strukturovaných dotazníků. Ty mohou být rozdány všem pracovníkům v organizaci nebo jen stanovenému vzorku pracovníků. Mohou být použity buď standardizované (univerzální) dotazníky, nebo dotazníky speciálně vytvořené pro danou organizaci. Druhou metodou je získávání informací formou rozhovorů. Může jít o rozhovory přísně strukturované, polostrukturované, dále o rozhovory, kde jsou používány otázky s otevřeným koncem nebo o rozhovory, při nichž je možné zcela volně diskutovat. Přísně strukturované rozhovory se uplatňují málokdy. Nejčastěji jsou využívány individuální rozhovory. Jejich nevýhodou je však časová a finanční náročnost. Třetí metodou je kombinace dotazníku a rozhovoru. Jde o velmi vhodnou metodu zjišťování pracovní spokojenosti, neboť jsou zde kombinovány kvantitativní údaje z dotazníků s údaji kvalitativními, které byly pořízeny z

rozhovorů. Čtvrtou metodou je využití diskusních skupin. Armstrong (2007, s. 230) vymezuje diskusní skupiny takto: „Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.“

Dotazníkové metody jsou nejčastějším způsobem, jakým je v organizacích zjišťována pracovní spokojenost. V příloze A je uveden příklad dotazníku, na jehož základě je možné zjistit míru pracovní spokojenosti zaměstnanců.

2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Na pracovní spokojenost působí mnoho faktorů. Některé pracovní spokojenost posilují, jiné naopak zeslabují. Každý faktor působí na pracovní spokojenost různou měrou (Kocianová, 2006, s. 191-192). Myslím, že snahou každého člověka je nalézt zaměstnání, v němž bude spokojený, bude v něm moci rozvíjet a formovat sám sebe, maximalizovat příjemné zážitky a snažit se vyhnout nepříjemným zážitkům.

Kocianová (2006, s. 191-196) se zabývá faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. Jednotlivé faktory na sebe v různé míře působí a navzájem se ovlivňují. S ohledem na vymezení jednotlivých faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost jsou určována její různá pojetí. Tyto faktory se mění s časem a v závislosti na situaci, v níž se člověk nachází.

Dle Kocianové (2006, s. 191-196) jsou faktory ovlivňující pracovní spokojenost děleny na organizační a mimoorganizační. K faktorům organizačním jsou zahrnuty tyto faktory:

- Pracovní činnost (obsah a charakter práce)
- Podmínky a okolnosti práce:
 - řízení organizace
 - odměňování
 - uznání a ocenění práce
 - možnost profesního rozvoje a pracovního postupu
 - péče o pracovníky
 - styl vedení lidí
 - pracovní skupina a mezilidské vztahy
 - fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce.
- Individuální charakteristiky:
 - věk

- pohlaví
- rodinný stav
- vzdělání
- pracovní praxe
- kulturní specifika.
- Osobnostní charakteristiky:
 - sebehodnocení
 - charakteristika osobnosti – potřeby, motivace, postoje, hodnoty, zájmy, aspirace
 - schopnosti
 - míra uspokojení jako osobnostní dispozice
 - míra identifikace s prací jako profesí.

Mezi mimoorganizační faktory patří:

- mezinárodní a národní politika, ekonomická situace státu
- legislativa (zejména pracovněprávní)
- mezinárodní, národní i místní trh práce
- mzdová úroveň
- konkurence v oboru činnosti organizace.

Neuberger a Allerbecková poukazují na ovlivnění pracovní spokojenosti odlišnými postoji k různým aspektům pracovního života. Mezi tyto aspekty patří kolegové, nadřízení, pracovní činnosti, pracovní podmínky, vedení organizace, plat a ohodnocení, pevné pracovní místo a možnosti rozvoje (Nakonečný, 2005, s. 119).

Mezi faktory ovlivňující pracovní spokojenost podle Výrosta a Slaměníka patří sama práce, plat, pracovní postup, pracovní podmínky, nadřízený a spolupracovníci. Prvním faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost je sama vykonávaná práce.

Vztah práce, kterou vykonáváme, a pracovní spokojenosti je závislý na ocenění profese, na prostředí, v němž je práce vykonávána, na subjektivním zhodnocení profese a na míře identifikace pracovníka s profesí. Zajímavá a atraktivní práce, umožňující samostatné rozhodování a provádění činností, pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost. Dalším faktorem je plat. Pokud bude plat či jakékoliv jiné finanční ohodnocení vnímán nepříznivě, může se stát významným faktorem pracovní nespokojenosti. Pro mnoho lidí je finanční odměna známkou společenské i osobní prestiže, je pro ně velmi vysoce postavenou hodnotou. Pracovní postup je dalším faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Existují dvě možnosti pracovního postupu. První možností je postup na základě dosažených pracovních výsledků a druhou postup na základě počtu let odpracovaných v jedné organizaci. Obě varianty mohou vést ke zvýšení pracovní spokojenosti. Dalším faktorem jsou pracovní podmínky. Mezi pracovní podmínky ovlivňující pracovní spokojenost patří např. vlhkost vzduchu, prašnost, teplota, osvětlení a hluk na pracovišti. Nadřízený pracovník je také jedním z faktorů významně ovlivňujících pracovní spokojenost. Způsob vedení skupiny je spojen s osobnostními specifiky jedince, se zájmem o podřízené a s převažujícím řídicím stylem. Řídicí styl se nejvíce promítá do předávání úkolů, kontroly a hodnocení pracovních výsledků. Skutečnost, kdy pracovníci jsou se svým nadřízeným nespokojeni, hraje často významnou roli při rozhodování o tom, zda v organizaci setrvají, či odejdou. Spolupracovníci jsou ve výčtu posledním faktorem, který má podle Výrosta a Slaměníka vliv na pracovní spokojenost. Prostorů převažující mezi spolupracovníky ve skupině má rozhodující vliv na chod skupiny a na její členy. Skupina umožňuje jednotlivcům uspokojovat společenské potřeby. Projevy skupiny mohou být k jedinci vstřícné nebo odmítavé (Výrost, Slaměník, 1998, s. 48-49). Na pracovní spokojenost mají také vliv formální a neformální vztahy ve skupině, přátelství a konflikty (Wagnerová, 2008, s. 19).

Jedním z dalších faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost je věk. Pracovní spokojenost se s věkem zvyšuje. Toto tvrzení platí až do období zhruba pěti až deseti let před odchodem do důchodu (věk 55-60 let), kdy pracovní spokojenost

výrazně klesá. Touto problematikou se zabýval například Gruneberg, který své tvrzení o klesající spokojenosti před odchodem do důchodu potvrdil výzkumem pracovní spokojenosti u dvou skupin osob. Skupinu A tvořilo 80 lidí mužského pohlaví na manažerské pozici mezi 60 a 65 lety. Ve skupině B bylo 38 lidí na manažerské pozici mezi 50 a 55 lety. Obě skupiny lidí byly pracující v organizaci, kde byl povinný odchod do důchodu stanoven hranicí 65 let. Každému člověku ze skupiny byl dán úkol, rozmyslet si, v jakém věkovém rozmezí byl prací nejvíce uspokojen a v jakém věkovém rozmezí byl naopak uspokojen nejméně. Každý měl k dispozici 5 věkových kategorií (do 29, 30-39, 40-49, 50-59, nad 60 let). Obě skupiny měly nakonec téměř totožné výsledky, a to takové, že pracovní spokojenost se u nich v prvních čtyřech věkových kategoriích zvyšovala. Zlomový okamžik nastal po dosažení šedesáti let, kdy pracovní spokojenost začala klesat. Zmiňovaný pokles pracovní spokojenosti byl zřetelný jak u skupiny A, kde vycházel z vlastní zkušenosti pracovníků, tak u skupiny B, kde vyjadřoval jejich očekávání (Grubeberg, 1976, s. 169- 173).

Pracovní spokojenost je subjektivní a individuální záležitostí každého jedince. Každý tedy může výši pracovní spokojenosti do určité míry ovlivňovat. Záleží na tom, co se rozhodne udělat pro její posílení. Dále také záleží na tom, jaké pracovní podmínky mu budou v organizaci vytvořeny. Zlepšování pracovních podmínek kvůli zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců je jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků. Velmi významnou roli při utváření pracovních podmínek hraje komunikace. Komunikace s pracovníky, poskytování zpětné vazby k jejich výkonu a jednotlivým činnostem, naslouchání jejich problémům, to jsou všechno činnosti, které ovlivňují míru pracovní spokojenosti v organizaci (www.branavzdelani.estranky.cz).

2.1 Faktory posilující nebo zeslabující pracovní spokojenost

Kocianová (2006, s. 196-197) uvádí faktory, které posilují pracovní spokojenost:

- dobrá organizační a personální politika organizace;
- předem definované a uspořádané cíle vlastní práce;
- rozmanitá práce;
- možnost kontrolovat svoji práci;
- ocenění práce a schopností vedením organizace a skupinou, ve které se pracovníci pohybují;
- finanční či jiné ohodnocení vykonané práce;
- dobré mezilidské vztahy;
- bezpečnost na pracovišti a ochrana zdraví při práci.

Nakonečný (2005, s. 117) uvádí jako faktor posilující pracovní spokojenost pracovní úspěšnost: „... její míra, a její opak, neúspěšnost, ... je významným zdrojem sebehodnocení.“

Některé faktory ovlivňují pracovní spokojenost spíše negativně. Mezi tyto faktory patří špatná organizace práce, neinformovanost zaměstnanců a nedostatečná komunikace (Výrost, Slaměník, 1998, s. 49). Kocianová (2006, s. 197) mezi tyto faktory řadí:

- velké množství nepředvídatelných a negativních vlivů na práci;
- stres na pracovišti;
- zátěž vyvolanou prací a požadavky na pracovišti;
- špatné vztahy se spolupracovníky;
- nedostatečné množství času na život mimo organizaci.

3 Pracovní spokojenost a motivace

Kocianová (2010, s. 22-23) popisuje motivaci jako soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly činnosti člověka a usměrňují jeho jednání. Mezi vnitřní hnací síly řadíme potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Ideální výše motivace pro podání optimálního výkonu je přiměřená motivace. Pokud je člověk motivován nadměrně, jeho snaha dosáhnout skvělého výkonu je abnormální a na výkon má negativní vliv. Pokud jsou lidé motivováni nedostatečně, tak dobrého výkonu nemohou téměř nikdy dosáhnout.

Existují dva zdroje pracovního jednání. Prvním zdrojem je vnitřní motivace člověka, která je tvořena souborem postojů, potřeb, zájmů a hodnot. Druhým zdrojem jsou vnější vlivy neboli stimuly, které ovlivňují jednání člověka zvenčí. Pracovní motivaci lze považovat za jev, který se vyskytuje v komplikovaných souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí a nacházející se v souboru vzájemně se ovlivňujících činitelů. Projevuje se primárně ve vztahu člověka a jeho práce. Pracovní činnost je v souvislosti s motivací zdrojem obživy, prostředkem přinášejícím uspokojení z průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a sociálních vztahů, které jsou spojené s výkonem pracovní činnosti. Pracovní činnost přináší různé druhy uspokojení. Člověk je vybaven vnitřními dispozicemi (motivy) ve vztahu k pracovní činnosti. Ty působí jako zdroj energie a akcelerátor a korigují zaměření pracovního jednání žádoucím směrem. Motivy nepůsobí izolovaně, vytvářejí různé struktury. Pracovní jednání mohou také různě korigovat a měnit vnější pobídky (incentivy). Jednotlivé pobídky mají pro jedince odlišnou pobídkovou hodnotu. Záleží na individuálních preferencích každého člověka, jaká z pobídek je pro něj nejvíce motivující. Mezi typické pobídky patří peněžní odměna, pracovní hodnocení (ocenění výkonu a osobnosti, stanovení perspektiv), hodnocení skupinou (projevy respektu, uznání), porovnávání výkonu s výsledky druhých, možnost samostatné práce a participace na rozhodování. Zmiňované vnější pobídky mohou mít také negativní podobu, která je rovněž velmi

účinná a motivující. Proces pracovní motivace je obměňován situačními proměnnými, kterými jsou charakter úkolu (jeho odborná náročnost, omezený čas na jeho splnění, jeho atypičnost), osobnost nadřízeného (jeho styl řízení, funkční a osobní autorita) a sociální klima pracovního týmu (Štikar, et al, 2003, s. 106-108).

V psychologii jsou rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, intrinsické a extrinsické motivy. Intrinsické motivy přímo souvisejí s prací. Zahrnují potřebu samotné činnosti, kontaktu s druhými lidmi, potřebu výkonu, touhu po moci, potřebu smyslu života a seberealizace. Extrinsické motivy jsou motivy mimo samotnou práci. Ty zahrnují potřebu peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, sociálních kontaktů, sounáležitosti a potřebu partnerského vztahu (Bedrnová, Nový, 2002, s. 262-263).

Herzberg vymezil dva typy motivace. Popsal vnitřní a vnější motivaci. „Tzv. vnitřní motivace se týká „kvality pracovního života“, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu ad.). Tzv. vnější motivace je záměrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (odměny – zvýšení platu, povýšení, pochvala, rovněž tresty ad.).“ (Kocianová, 2010, s. 27) V souvislosti s vnější motivací je popisována stimulace pracovníků. Ta se snaží změnit motivaci pracovníků tím, že působí na jejich psychiku zvenčí. Herzberg odlišuje nejen vnitřní a vnější motivaci, ale také vnitřní a vnější odměny. Finanční odměny někteří odborníci zařazují mezi vnější motivy, jiní mezi motivy vnitřní. Finanční příjmy mohou uspokojovat potřebu sebeúcty a jejich prostřednictvím může být zvyšováno také lidské sebevědomí (Kocianová, 2010, s. 27).

Při řízení by měl být v organizacích kladen důraz na vedení zaměstnanců a pracovních skupin, na způsob hodnocení dosahovaných výsledků, podněcování pracovní aktivity zaměstnanců a na jejich stimulaci. Věnovat se těmto faktorům je velice důležité. Posiluje to výkonnost zaměstnanců, jejich spokojenost, ochotu

pracovat a vede k jejich stabilizaci. Tyto faktory by měly být řešeny v motivačním programu organizace (Mayerová, 1997, s. 107). Ten je tvořen pravidly, opatřeními a postupy, jež mají za cíl dosáhnout optimální motivace pracovníků. Úkolem motivačního programu je zaměření na žádoucí přístup zaměstnanců k práci, ovlivnění pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti a spokojenosti. Zabývá se uplatňováním stimulačních prostředků. Měl by respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci pracovníků a měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků. Jde o to, aby motivační program odpovídal prioritám pracovníků (Kocianová, 2010, s. 39).

3.1 Teorie pracovní motivace

Pracovní spokojenost je s motivací pracovníků úzce provázána. V této souvislosti je potřeba věnovat pozornost jednotlivým teoriím motivace. Ty jsou obvykle děleny na teorie potřeb a teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie). Do teorií potřeb patří Maslowova teorie lidských potřeb, Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie manažerských potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie. K teoriím zaměřeným na proces patří Vroomova expektační teorie, teorie cíle od Lathama a Locka a Adamsova teorie spravedlnosti neboli ekvity (Kocianová, 2010, s. 26-33).

Mezi nejvlivnější teorie motivace patří také teorie instrumentality. Instrumentalita vyjadřuje přesvědčení, že uděláním jedné věci povede k věci jiné. Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století. Její hlavní podstatou je to, že odměny a tresty jsou nejlepším prostředkem k dosažení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Extrémní výklad teorie instrumentality je takový, že lidé jsou ochotní pracovat pouze pro peníze. Teorie instrumentality má kořeny v Taylorově koncepci vědeckého řízení (Armstrong, 2007, s. 222-223).

Zakladatelem koncepce vědeckého řízení je právě Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Jeho cílem bylo zvýšit produktivitu práce dělníků a dosáhnout vyšší

účinnosti řízení. Prosazoval funkční specializaci a výcvik dělníků i managementu. Usiloval o to, aby řízení bylo založené na vědeckých metodách pozorování a měření. Snažil se o racionalizaci přípravy a realizaci různých činností na nejnižší podnikové úrovni. Dosažení zmíněných cílů bylo podle Taylora možné na základě racionalizace dílčích operací, správně popsaných a definovaných pracovních míst, úkolové mzdy, výcviku a kontroly dělníků. Velký význam Taylor přikládal právě mzdě (ekonomické motivaci). Na základě nového systému odměňování, úkolové mzdy, bylo podle Taylora možné dosáhnout vyšší produktivity práce. Jednou ze zásad vědeckého řízení byla zásada nejvyššího denního úkolu. Ta určuje, že za úspěšně vykonanou práci náleží pracovníkovi určitá odměna. Výkon dělníků byl posuzován podle výkonových norem, které byly určeny podle výkonu těch nejlepších dělníků. Kdo dosáhl výkonu těch nejlepších, dosáhl 100 % mzdy za daný den. Ti, kteří tohoto výkonu nedosáhli, byli finančně postihováni (Tureckiová, 2002, s. 32-34).

3.1.1 Teorie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb se zabývá základními kategoriemi lidských potřeb, které Maslow hierarchicky uspořádal od nejnižších po nejvyšší. Jeho domněnkou bylo, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné. Jednotlivé kategorie vymezil takto (Armstrong, 2007, s. 223-224):

1. fyziologické potřeby – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu;
2. potřeby jistoty a bezpečí – potřeba ochrany před nebezpečím;
3. sociální potřeby – potřeba lásky a přátelství;
4. potřeby uznání – potřeba stabilního vysokého hodnocení sebe sama a potřeba být respektován ostatními;
5. potřeby seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjení schopností a

dovedností, potřeba stát se tím, v co má člověk důvěru, že je schopen se tím stát.

Maslow uvádí, že pokud je uspokojena potřeba nižší, stává se dominantní potřebou potřeba vyšší. Lidé poté soustředí svou pozornost na uspokojení vyšších potřeb. Potřeba seberealizace nemůže být nikdy plně uspokojena. Lidé se k již uspokojeným nižším potřebám soustavně vrací. Nižší potřeby tedy stále, i po svém uspokojení, existují. Při uspokojování vyšších potřeb, potřeb uznání a seberealizace, tyto potřeby nabývají na síle, zatímco nižší potřeby jsou uspokojováním oslabovány (Armstrong, 2007, s. 224).

Maslowova teorie byla však od počátku kritizována z důvodu nepodložení jednotlivých tvrzení empirickým výzkumem. Předmětem kritiky bylo pevné řazení vývoje potřeb, s tím, že nebyly brány v úvahu individuální priority lidí. Každý člověk má své priority, není tudíž možné lidské potřeby takto tvrdě hierarchizovat (Kocianová, 2010, s. 28).

Alderferova teorie ERG určuje tři kategorie potřeb, a to potřeby existenční (E – Existency), vztahové (R – Relatedness) a růstové (G – Growth). Existenční potřeby určují potřebu dosáhnout rovnováhy organismu na základě materiálních statků. Mezi existenční potřeby řadíme plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky. Vztahové potřeby a jejich uspokojení jsou závislé na procesu sdílení a závislosti. K prvkům vztahového procesu patří pochopení, potvrzení a vliv. Díky růstovým potřebám vystupuje snaha vyvíjet tvůrčí a produktivní úsilí. Jejich uspokojení závisí na příležitostech k růstu (Kocianová, 2010, s. 28-29).

McClellandova teorie slouží k identifikaci motivačních potřeb manažerů. Specifikuje tři úrovně motivace založené na potřebách. První je potřeba sounáležitosti, dále potřeba prosazení se a pozičního vlivu a třetí je potřeba úspěšného uplatnění. Potřeba sounáležitosti reflektuje snahu pracovníků pracovat v dobrých pracovních podmínkách, mít dobré přátelské vztahy s ostatními

spolupracovníky, popř. dalšími důležitými osobami. Je typická pro sociálně orientované typy manažerů, které mají zájem o práci se skupinou. Potřeba prosazení se a pozičního vlivu je charakterizována potřebou být dominantní v kolektivu a mít rozhodující vliv při rozhodování. Jde opět o charakteristickou potřebu manažerské profese. Potřeba úspěšného uplatnění je zpravidla charakteristická pro lidi, kteří se podílejí na řešení rozhodovacích úkolů, hlavně problémů, které vyžadují tvůrčí práci. Tito lidé mají často sklon k aktivnímu uplatnění, a to zvláště na základě myšlenkové aktivity (inovace, tvůrčí řešení problémů) a jsou obvykle motivováni činnostmi nerutinní povahy, ve kterých mohou uplatnit své aktivní jednání. Projevuje se zde vazba na nerutinní manažerské činnosti. McClellandova teorie je úzce propojena s Maslowovou klasifikací potřeb. Potřeba sounáležitosti koreluje s třetí úrovní Maslowovy hierarchie potřeb. Potřeba prosazení se a pozičního vlivu koreluje se čtvrtou úrovní této hierarchie. Potřeba úspěšného uplatnění je propojena s pátou úrovní potřeb Maslowovy hierarchie (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 168-169).

Další teorií potřeb je *Herzbergova dvoufaktorová teorie*. Tento dvoufaktorový model byl vypracován na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Základním předpokladem výzkumu bylo, že lidé jsou schopni přesně určit, jaké podmínky je při práci uspokojují a jaké je naopak neuspokojují. Byli požádáni, aby tazatele informovali o obdobích, kdy se v práci cítili extrémně dobře a naopak, kdy se cítili absolutně špatně, a o tom, jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Z daných informací bylo vyzorováno, že období, kdy se lidé v práci cítili dobře, se nejčastěji týkalo obsahu jejich práce, především úspěchu a uznání. Naopak období, kdy se lidé v práci cítili špatně je spojeno s okolnostmi a souvislostmi práce (Armstrong, 2007, s. 227).

Podle Herzberga pracovní spokojenost či nespokojenost tedy ovlivňují dvě skupiny faktorů. První skupina je tvořena motivačními faktory a je vztažena k obsahu samotné práce. Druhou skupinou jsou faktory hygienické, jež jsou složeny z faktorů vyjadřujících vnější podmínky pracovní činnosti (Výrost, Slaměník, 1998, s.

47). Herzberg uvádí, že první skupina faktorů se váže k osobnosti pracovníka a je nazývána motivátory či satisfaktory. Druhá skupina faktorů je vztažena k vnějším podmínkám práce a je nazývána dissatisfaktory, frustrátory či hygienickými vlivy (Kocianová, 2010, s. 30).

Motivátory mohou mít na pracovní spokojenost, pracovní úsilí a výkonnost buď pozitivní, nebo negativní vliv. Frustrátory v optimálním stavu na spokojenost vliv nemají. Pouze jejich negativní stav má vliv na nespokojenost pracovníků, pracovní úsilí a na výkonnost. K motivátorům s pozitivním účinkem je řazen úspěšný výkon, vyslovené uznání, zajímavá práce, odpovědnost, možnost postupu a možnost sebereflexe. K motivátorům s negativním účinkem řadíme neúspěšný výkon, nedostatek uznání, nudnou a nezáživnou práci, žádnou odpovědnost, překážky v postupu a nedostatek možností seberealizace. Frustrátory s pozitivním účinkem zahrnují plat, jistotu pracovního místa, dobrou personální a podnikovou politiku a vysoký status. K frustrátorům s negativním účinkem jsou řazeny špatné pracovní podmínky, nízký status, nejistota pracovního místa a špatná personální a podniková politika (Nakonečný 2005, s. 117-118).

Přínos Herzbergova výzkumu pro pochopení pracovní spokojenosti je nesporný. Diferencoval totiž dvě skupiny faktorů, kde se jedna skupina váže na osobnost pracovníka a druhá skupina na vnější podmínky výkonu práce (Výrost, Slaměník, 1998, s. 48).

Armstrong (2007, s. 228) kritizuje Herzbergovu teorii v mnoha ohledech. První je použitá metoda výzkumu, na kterém byla teorie založena. Kritizuje zde, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Dalším kritizovaným faktorem bylo to, že závěry výzkumu byly učiněny na základě malého vzorku respondentů, a že nebyl dán žádný důkaz, který by ukazoval, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu. Kritizováno bylo také to, že dvoufaktorová teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli. Armstrong dále uvádí, že i navzdory kritice má Herzbergova teorie velký úspěch. Důvodem může být i to, že

tato teorie je v souladu s myšlenkami Maslowa a McGregora, ve kterých je zdůrazňována pozitivní hodnota vnitřních motivačních faktorů.

Další pochybnosti tato teorie vzbuzuje tím, že Herzberg ve své teorii nezvažuje vliv osobnostních proměnných. Vliv motivátorů a frustrátorů na pracovní spokojenost či nespokojenost je nesporný, nejde brát však jako všeobecně platný. Na každého člověka působí zmíněné faktory v jiné míře. Např. pracovní postup nemusí každému přinášet pocit uspokojení. Někteří lidé o povýšení v organizaci nestojí. Nedostatek uznání naopak každému člověku nemusí přinášet pocit nespokojenosti (Kocianová, 2010, s. 30).

3.1.2 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)

V teoriích zaměřených na proces je kladen velký důraz na psychologické procesy nebo síly, které motivaci v různé míře ovlivňují. Tyto teorie bývají také nazývány teoriemi kognitivními nebo poznávacími. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak ho interpretují. Mezi procesy patří očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti. Tyto teorie mohou být velmi užitečné pro manažery, protože jim poskytují důležité informace o motivování svých pracovníků (Armstrong, 2007, s. 224).

Vroomova teorie očekávání je založena na atraktivitě a přitažlivosti předem stanovených cílů, které musí být splnitelné. Čím je cíl přitažlivější a atraktivnější, tím je vynaloženo větší úsilí k jeho dosažení. Pracovníci budou tvrdě pracovat a vykonávat svou práci, jen pokud budou vědět, že jejich úsilí povede např. ke zvýšení platu, kariérnímu postupu či k pochvale (Wagnerová, 2008, s. 15).

Ve Vroomově teorii mají velmi důležitou roli faktory valence, instrumentality a expektace. Valence vyjadřuje hodnotu, tedy subjektivní zhodnocení výsledků jednání pracovníků a jejich očekávaného uspokojení. Instrumentalita vyjadřuje přesvědčení, že vykonání jedné věci vede k věci jiné. Expektace určuje víru v to, že

lidské úsilí nebo čin povede k adekvátním výsledkům. Vzorec $M = f(V.E)$ vyjadřuje úroveň motivace. Ta je součinem valence a expektace (Kocianová, 2010, s. 31). Motivace pracovníka je možná tehdy, když mezi výkonem a výsledkem činnosti je jasně definovaný vztah a když je výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb pracovníka (Armstrong, 2007, s. 225). Je velmi důležité nabýt přesvědčení, že dosažení předem stanovených cílů je možné, že určité činy či úsilí přinesou adekvátní výsledek. Význam, který má pro pracovníka dosažení předem stanoveného cíle, je úměrný motivaci pracovníků. Lidé jsou motivováni k cíli, pokud pro ně má cíl určitou hodnotu a lidé mají možnost cíle dosáhnout. Naopak, pokud cíle hodnotu pro pracovníky nemají a není možné jich dosáhnout, motivace je nízká (Kocianová, 2010, s. 32).

Teorie cíle Lathama a Locka se zabývá tím, jak vysoká bude motivace a výkon pracovníků při stanovení specifických cílů. Výsledkem je, že při stanovení náročných specifických cílů a existenci odezvy na provedený výkon se motivace i výkon pracovníků zvyšují. Při stanovování cílů je důležité, aby byly projednávány přímo s konkrétním pracovníkem, kterého se jejich plnění týká. Výsledek bude poté mnohem efektivnější. Plnění stanovených cílů musí být podporováno vedením organizace (Armstrong, 2007, s. 226).

Teorie spravedlnosti (ekvity) se zabývá tím, jak je s člověkem zacházeno v porovnání s jinými lidmi. Tato teorie předpokládá, že pokud s lidmi bude jednáno a zacházeno spravedlivě, budou více motivováni. Pokud budou cítit jakoukoliv nespravedlnost, bude je to demotivovat od podávání lepších výkonů. Kocianová uvádí Adamsovo dvojí pojetí spravedlnosti. Distributivní spravedlnost se zabývá pocity lidí, které se týkají odměňování podle jejich přínosu a v porovnání s ostatními lidmi. Procedurální spravedlnost se zabývá tím, jak pracovníci nahlíží na spravedlnost postupů uplatňovaných v oblastech hodnocení pracovníků, povyšování pracovníků nebo v disciplinárních záležitostech (Kocianová, 2010, s. 33).

3.2 Vliv mzdy na motivaci a pracovní spokojenost

Mzda, plat, či jakákoliv jiná finanční odměna jsou pro většinu jednotlivců významnými motivačními faktory. Záleží však na každém člověku, jak silným motivačním faktorem pro něj peníze jsou. Pro někoho jsou peníze faktorem, který nejvíce ovlivňuje výši jeho motivace a pracovní spokojenosti, pro někoho peníze nejsou prioritou. Zvýšení mzdy či platu je u většiny pracovníků příčinou jen krátkodobého motivačního vzrůstu. Lidé totiž často začnou brát vyšší finanční ohodnocení po relativně krátkém čase jako své běžné ohodnocení. Často u nich pak dochází k poklesu motivace. Zmiňovaná tvrzení, která se týkají krátkodobého motivačního vzrůstu po zvýšení mzdy či platu a následného poklesu motivace, však není možné vztáhnout na všechny osoby bez výjimky. Vedoucí pracovníci by se měli snažit okamžik poklesu motivace pracovníků správně odhadnout a najít faktory, kterými by se dala motivace znovu zvýšit. Spokojenost nebo nespokojenost se mzdou či platem je pojmána ze tří hledisek. Podle prvního z nich porovnává pracovník své finanční ohodnocení s ohodnocením svých spolupracovníků. Získané hodnoty pak porovnává s vynaloženým úsilím a s pracovními výsledky. Druhé hledisko sleduje chápání finančního ohodnocení pracovníků jako zpětnou vazbu na to, co organizaci přinesli. Třetím hlediskem je výše finančního ohodnocení z hlediska významu a společenského ocenění profese (Wagnerová, 2008, s. 19).

Herzberg a kol. (Wagnerová, 2008, s. 19) se také zabývali efektivností peněz: „... jejich nedostatek vede k nespokojenosti, jejich dostatek nevede k dlouhodobé spokojenosti.“ Většinu lidí těší navýšení jejich finančního ohodnocení, které je výrazem ocenění jejich práce a projevem úcty zaměstnavatele. Spokojenost je zde velice individuální, každý člověk má jiné preference a jiný hodnotový systém, pro každého je toto finanční ohodnocení jinak důležité. Peníze jsou motivátorem, který slouží k uspokojování mnoha potřeb.

Finanční zajištění každého člověka je jen jedním z prostředků, které člověku pomáhají k dosažení uspokojivé míry pracovní spokojenosti. Samo o sobě finanční

zajištění pracovní spokojenost nezajistí. Existují faktory, které není možné penězi nahradit a které se také podílejí na utváření pracovní spokojenosti zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří zajímavá práce, která umožňuje pracovníkovi využít jeho schopnosti, dovednosti a zkušenosti, dále pozitivní přijímání skupinou, vlídné zacházení a stimulační způsob komunikace ve skupině (www.branavzdelani.estranky.cz).

Domnívám se, že peníze jsou pro většinu lidí velmi důležitým motivačním faktorem. Každý člověk peníze potřebuje, přinejmenším k uspokojení svých existenčních potřeb. Každý má jiné preference a jiné potřeby. Pro člověka je velkou motivací zapojit se do pracovního života a získat odpovídající množství peněz k uspokojení svých potřeb. Již zmíněné tvrzení, že vyšší finanční ohodnocení se pro většinu lidí stane dříve nebo později samozřejmostí, je dle mého názoru pravdivé. Člověk si na nově nastavený standard rychle zvykne a po čase mu připadá jeho vyšší finanční ohodnocení běžné. Toto tvrzení není možné vztáhnout na každého jedince. Každý jedinec je jiný a není tedy možné jednotlivá tvrzení o lidech generalizovat.

4 Pracovní spokojenost a pracovní chování

V mnoha organizacích se předpokládá, že vysoká pracovní spokojenost je příčinou vysoké výkonnosti pracovníků, nízkého absentérství a nízké fluktuace. Je však známo, že spokojený pracovník nemusí být vždy výkonný. Naopak nespokojený pracovník může podávat lepší výkony než spokojený pracovník. Vztah mezi spokojeností, absentérstvím a fluktuací je lépe popsateľný než vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností pracovníků. Nespokojenost pracovníků vede k vysokému absentérství i fluktuaci (Wagnerová, 2008, s. 18). Stejnou problematikou se zabývají i Výrost a Slaměník (1998, s. 50) a Gibson, Ivancevich a Donnelly (1991, s. 78), kteří také poukazují na vzájemnou závislost mezi pracovní spokojeností a přítomností na pracovišti. Jejich názor je takový, že čím je vyšší pracovní spokojenost, tím je nižší absentérství. Zabývají se také vztahem mezi spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci. Stabilita pracovníků se prý zvětšuje spolu se spokojeností. Pokud jsou pracovníci v organizaci nespokojení, zvyšuje se tím pravděpodobnost jejich odchodu z organizace. Díky zřetelnému vlivu pracovní spokojenosti na tyto faktory, tedy na absentérství, fluktuaci a stabilitu pracovníků v organizaci, by se měli vedoucí pracovníci v organizacích zabývat zvyšováním pracovní spokojenosti svých zaměstnanců.

Pracovní chování zaměstnanců je možné vysvětlit i na základě míry pracovní spokojenosti vyjádřené pomocí stupnice. Časté rozmezí stupnice je od +1 do -1. Hodnota +1 je pozitivním vyjádřením pracovní spokojenosti a vyjadřuje plnou identifikaci člověka s prací a s okolnostmi, s nimiž se v práci setkává. Práce je pro člověka v takové chvíli hlavním zdrojem motivace a životního uspokojení, smyslem lidského života a jeho existence vůbec. Člověk si práci kompenzuje možné nedostatky v jiných oblastech života. Pokud člověk s touto hodnotou pracovní spokojenosti práci ztratí, může to u něj zapříčinit například nenávratné psychické či psychosomatické problémy. Druhý konec stupnice vyjadřuje hodnotu pracovní spokojenosti -1. Jde o hodnotu, na níž se velmi liší požadavky dané pozice od

osobního zaměření jedince. K takové práci lidé projevují nechuť, zvyšuje se absentérství, fluktuace a snižuje se stabilizace pracovníků (Mayerová, 1997, s. 98-99).

Pro každou organizaci je velice důležité získat a udržet úspěšné pracovníky, snížit tak fluktuaci a zvýšit stabilizaci pracovníků v organizaci. Každý člověk může organizaci poskytnout nějaký nový přínos. Je důležité umět odhadnout, jaký přínos by mohl daný člověk organizaci přinést a zjistit, zda je dotyčný jedinec pro organizaci vhodný a bude dále organizaci přínosný. Každá organizace musí dbát na vytvoření a udržení svého dobrého jména. Dobré jméno ji pomáhají tvořit především její zaměstnanci. Je proto nadmíru důležité soustředit se na získávání, výběr a udržení dobrých zaměstnanců, dále na udržení nízké míry absentérství a fluktuace v organizaci.

Ve společnosti se stále více rozmáhá vliv informačních technologií, internetu a sociálních sítí. Používání těchto prostředků je typické spíše pro mladší populaci. Pro mnoho organizací je použití informačních technologií samozřejmostí, v mnoha organizacích se tyto technologie teprve etablují. Je zřejmé, že ovlivňují chování pracovníků uvnitř organizace a usnadňují komunikaci uvnitř i vně firmy. Myslím, že jejich užití má v mnoha organizacích signifikantní význam. Informační technologie v mnoha ohledech práci ulehčují, sociální sítě hrají významnou roli v oblasti marketingu, prodeje ad. Je proto důležité, aby zaměstnavatelé soustředili svou pozornost na získávání a výběr vhodných pracovníků, kteří mimo jiné dokážou vhodně využívat informační technologie k nejrůznějším aktivitám. Každý zaměstnavatel by měl dbát na udržení atraktivity zaměstnání a měl by umět své potenciální zaměstnance motivovat pro práci v organizaci.

Průzkum společnosti Reed¹, který byl proveden mezi zaměstnanci, ukazuje, jak

¹ Reed je mezinárodní nezávislá poradenská společnost. Zastává vedoucí postavení na trhu v oblasti nábory pracovních sil, zabývá se poradenstvím na trhu informačních technologií a lidských zdrojů. Společnost Reed byla založena 7. května roku 1960. Jejím zakladatelem je Alec Reed, který roku 1960 založil první pobočku společnosti Reed v Hounslow, v Západním Londýně. Společnost působí v Evropě, na Středním Východě a v části Asie. Má ve světě 350 poboček, zaměstnává 3000 lidí (www.reedglobal.cz/home.php).

se liší očekávání zaměstnanců od očekávání zaměstnavatelů. Průzkum byl proveden na tzv. generaci „Y“, což je označení pro část populace narozené po roce 1980. Průzkum ukázal, že očekávání zaměstnanců se zcela liší od očekávání zaměstnavatelů. 52 % zaměstnanců bylo ve výzkumu nespokojeno s benefity (odměnami nefinančního charakteru), které jim byly od zaměstnavatelů nabídnuty. Každý sedmý uvedl, že benefity hrají velmi velkou roli při rozhodování o přijmutí pracovní nabídky. Oproti tomu 83 % zaměstnavatelů věřilo, že jejich zaměstnanci jsou s benefity spokojeni. Průzkum mimo jiné ukázal, že generace „Y“ není motivována jen penězi a zaměstnaneckými balíčky, ale že je pro ni důležitá i možnost profesního růstu, která je podpořena programem vzdělávání a osobního rozvoje. Dalším faktorem, který ovlivňuje spokojenost a chování zaměstnanců generace „Y“ v organizaci, je uznání. Uznání je pro ně jedním z hlavních motivačních faktorů (Moderní řízení, 2011, č. 1, s. 59).

Společnost pro výzkum trhu GfK Czech² provedla roku 2010 studii zabývající se tím, jaké benefity čeští občané dostávají a o jaké sami stojí. Uvádí, že zaměstnanecké benefity, výše platu a dobré vztahy se spolupracovníky jsou základními prvky, které ovlivňují chování pracovníků v organizaci a na jejichž základě zaměstnanec určuje míru pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Podle studie jsou stravenky nejčastěji poskytovanou výhodou. Dostává je 38,5 % respondentů. Druhým nerozšířenějším benefitem je týden placeného volna navíc, který čerpá 31,3 % respondentů. Třetím nejčastěji poskytovaným benefitem je penzijní připojištění, jež 24,1 % zaměstnavatelů platí svým zaměstnancům. Možnost využívat závodní stravování má 20,3 % zaměstnanců. Mezi benefity, které by zaměstnanci nejvíce ocenili, byl zařazen třináctý a čtrnáctý plat. Třináctý plat by ocenilo 37,3 % osob. Čtrnáctý plat 41,7 % osob. Dalším žádaným benefitem bylo

² GfK Czech je společnost poskytující služby v oblasti výzkumu trhu, marketingových analýz, konzultačního a poradenského servisu. Společnost byla založena roku 1991 pod názvem GfK Praha. V roce 2000 se spojila s výzkumnou českou nezávislou agenturou INCOMA. V roce 2009 došlo k přejmenování společnosti GfK Praha na GfK Czech a INCOMA Research na INCOMA GfK. Společnost GfK je tvořena 115 stávajícími společnostmi, které se nachází ve více než 100 státech po celém světě. Zaměstnává okolo 10 000 zaměstnanců (www.gfk.cz).

šest týdnů dovolené a příspěvek na stravování v podobě stravenek. V pořadí další se objevil služební automobil, příspěvek na dovolenou a proplácení plné výše platu v době pracovní neschopnosti (HR forum, 2010, č. 3, s. 32). Pokud by zaměstnavatelé vyhověli požadavkům zaměstnanců, mělo by to mít pozitivní dopad na stabilizaci pracovníků v organizaci a popřípadě na snížení fluktuace pracovníků.

5 Pracovní spokojenost a výkonnost

Wagnerová (2008, s. 12) vymezuje pracovní výkon jako: „... výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.“ Pracovní výkonnost vymezuje Wagnerová (2008, s. 12) jako: „... obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému subjektu – jedinci.“

Mayerová (1997, s. 91) definuje výkon jako: „... výsledek určité cílevědomé činnosti.“ K podání ideálního výkonu je zapotřebí dostatek zkušeností, znalostí, schopností, dovedností a ochoty. Výkon probíhá za určitých podmínek a v určitém čase. Výkon je možno vyjádřit také vzorcem $V = P \cdot M$, kde V je výkon, P jsou předpoklady (znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti) a M je motivace. Výkonnost Mayerová (1997, s. 91) definuje jako: „... maximálně dosažitelný výkon ... nebo také jen požadovaný a vynakládaný výkon.“ Lidé ke splnění úkolů většinou využívají jen část své celkové výkonnosti, zbytek tvoří výkonovou rezervu.

Kocianová (2010, s. 37) výkon člověka charakterizuje jako: „... výsledek jeho činnosti.“ Výkon vyjadřuje vzorcem $V = f(M, S, P)$, kde V značí individuální výkon, M motivaci, S schopnosti a P podmínky nebo možnosti. Tento vztah platí pro optimální hodnotu motivace. Pokud je motivace příliš velká nebo naopak příliš malá, ovlivňuje to lidský výkon negativně. V různých pojetích pracovní spokojenosti se můžeme setkat s tím, že spokojení pracovníci podávají vyšší výkony než pracovníci nespokojení. Pracovníci však mohou být spokojeni i s tím, že jsou na ně kladeny nízké nároky na výkon. Dalším faktorem, který ovlivňuje výkon pracovníka, je jeho identifikace s prací. Vztah mezi těmito faktory není přímo úměrný. Člověk může být s prací plně identifikován, jeho výkon však bude limitován jeho nedostačujícími schopnostmi pro výkon pracovní činnosti.

Chybí-li člověku schopnosti pro výkon určité pracovní činnosti, ani silná motivace mu nepomůže k dosažení vysokého výkonu. Pokud má člověk dostatek schopností a malou motivaci, jeho výkon pravděpodobně také nebude zcela

dokonalý. Vhodné je, aby měl člověk dostatečné znalosti, schopnosti a dovednosti pro výkon pracovní činnosti a byl k tomu přiměřeně motivován.

Pracovní výkonnost je tedy ovlivňována jak subjektivními, tak objektivními předpoklady. Větší vliv na výkonnost mají subjektivní předpoklady. Ovlivňují totiž, jak rychle lidé zvládají plnit úkoly a jak se mění jejich výkonnost v čase. Určují také rozdíly mezi lidmi v plnění jednotlivých úkolů. Mezi subjektivní předpoklady výkonnosti Mayerová (1997, s. 91-93) zahrnuje:

- *Tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci*

Každý úkol a každá práce kladou na člověka mnoho specifických požadavků. Ke splnění některých úkolů je potřeba především fyzických sil, splnění jiných úkolů vyžaduje zase velké psychické vypětí. U každé práce by mělo být možné stanovit, které schopnosti jsou pro její výkon potřebné.

- *Kvalifikační předpoklady člověka*

Jedná se o znalosti, dovednosti a zkušenosti, které člověku slouží k přiměřenému zvládnutí úkolu. Tyto předpoklady pro výkon se v průběhu lidského života neustále vyvíjejí a utvářejí podle aktuální situace, ve které se člověk nachází.

- *Volní vlastnosti člověka*

Vlastnostmi, jež mohou pozitivně ovlivnit výkonnost člověka, jsou houževnatost, vytrvalost, odolnost vůči zátěži a připravenost zvládat neobvyklé situace. Člověk, který je těmito vlastnostmi obdařen, musí však pracovat na jejich rozvoji, aby byla pracovní spokojenost ovlivněna pozitivně.

Vedle subjektivních předpokladů existují i objektivní předpoklady pracovního výkonu. Mezi tyto předpoklady Mayerová (1997, s. 93-94) řadí:

- *Objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení*

Tyto faktory kladou požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Dokonalé technologie neboli vysoká kvalita pracovních prostředků, ovlivňují kvalitu pracovního výkonu.

- *Organizace a řízení pracovního procesu*

Řízení v organizaci determinuje mezilidské vztahy na pracovišti, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, spolupráci mezi lidmi a podmínky pracovní činnosti. Přesněji určuje režim práce a pracovních přestávek. Správné rozvržení práce a pracovních přestávek má obrovský vliv na výkonnost člověka. Nikdo se nevydrží soustředit na práci nepřetržitě celý den. Pokud si ale člověk dokáže efektivně rozvrhnout pracovní přestávky, tak jeho výkon bude po delší dobu efektivní.

- *Způsoby hodnocení a odměňování práce*

Jde o zhodnocení činnosti pracovníků pomocí hmotných a nehmotných odměn. Pokud je v organizaci dobře a spravedlivě nastaven systém odměňování a hodnocení pracovníků, má to pozitivní vliv na jejich pracovní spokojenost a výkonnost.

- *Vnější podmínky práce*

Vnější podmínky práce ovlivňují pracovní výkonnost ve velké míře. Ideální by byla práce na nehlučném, čistém, upraveném a dobře osvětleném pracovišti. Takové pracoviště je však v organizacích spíše výjimkou. Některá pracoviště jsou přesným opakem již zmíněných kladných předpokladů pracovního výkonu. Jde tedy o hlučná, špinavá a špatně osvětlená pracoviště. Dochází na nich ke zvýšení zátěže pro zaměstnance, a tím i k ovlivnění jejich výkonnosti.

- *Sociální podmínky pracovního výkonu*

Jde o interpersonální vztahy na pracovišti, různé postoje a názory, které pracovní skupina uznává. Na jedince ve skupině to může mít buď pozitivní,

nebo negativní dopad. Může nastat situace, kdy je jedinec skupinou odmítán. Může se také ale stát, že jedinec odmítá názory a postoje uznávané skupinou. Tento člověk se často ocitá v sociální izolaci, která zapříčiňuje pracovní nespokojenost a má negativní vliv na pracovní výkonnost.

- *Sociální a hygienické vybavení pracovišť*

Sociální a hygienické vybavení pracovišť slouží zaměstnancům k uspokojení osobních potřeb před prací, během práce i po skončení práce. Zanedbávání tohoto vybavení na pracovištích je časté. Je spojeno s možným snížením pracovní spokojenosti.

- *Neobvyklé situační vlivy*

Jde o nepříznivé vlivy, kterými mohou být havárie, požáry, výbuchy nebo úrazy. Tyto faktory působí na výkonnost pracovníka. Záleží na tom, zda se pracovníka dotýkají přímo, či jen zprostředkovaně. Podle toho pak buď výkon podněcují, nebo naopak ruší.

Na vztah pracovní spokojenosti a výkonnosti existují tři názory. První říká, že spokojenost pracovníků zapříčiňuje jejich vyšší výkonnost. Tento názor byl typický pro 50. léta 20. století, kdy manažeři věřili, že spokojený pracovník bude pracovníkem výkonným. Později se však zjistilo, že i když jsou někteří pracovníci spokojeni se svou prací, jejich výkony jsou přesto nedostačující. Druhý názor na vztah pracovní spokojenosti a výkonnosti tvrdí, že vysoká výkonnost zapříčiňuje spokojenost pracovníků a třetím názorem je, že mezi těmito dvěma faktory není žádný vztah (Gibson, Ivanchevich, Donnelly, 1991, s. 76-77).

Všechny tři zmíněné názory na vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností jsou přijatelné. Lidé na základě vyšší pracovní spokojenosti mohou podávat lepší výkony. Je možné, že i na základě podávání dobrých výkonů se zvyšuje pracovní spokojenost. Třetí zmíněné stanovisko předkládá možnost, že spolu pracovní spokojenost a výše výkonu vůbec nesouvisí. Není však bohužel možné určit přesný

vztah mezi těmito jevy, neboť je mnoho dalších faktorů, například výše mzdy, pracovní podmínky a spolupracovníci, které v různé míře ovlivňují pracovní spokojenost i výkonnost, a tím diferencují vztah mezi těmito dvěma jevy.

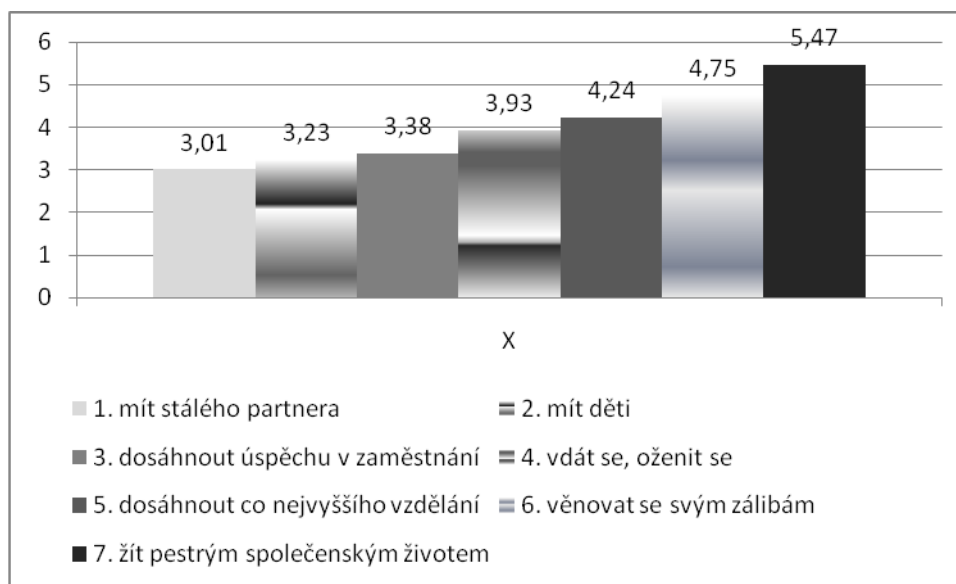
Jedním z hlavních cílů každé organizace by mělo být vytvoření spravedlivého mzdového systému. Spravedlivý mzdový systém by měl pracovníky motivovat k podávání lepších výkonů. Vedoucí pracovníci by se dále měli zaměřit na ukládání rozmanitých úkolů, umožnění sociální interakce na pracovišti a zajištění možnosti kariérního postupu v rámci organizace. Tyto faktory zvyšují pracovní spokojenost na pracovišti. Stupeň spokojenosti pracovníků je dále závislý na jejich individuálních potřebách, očekáváních a na prostředí, v němž je jejich práce vykonávána (Wagnerová, 2008, s. 18).

6 Vztah člověka a práce

Pro většinu lidí je práce jednou z mnoha hodnot, které ovlivňují jejich jednání. Míra pracovní výkonnosti závisí na tom, zda je hodnota práce postavena výše než ostatní hodnoty nebo zda je spíše mezi hodnotami nedůležitými a nepodstatnými. Pro mladé lidi po ukončení studií je získání práce vysoce postavenou hodnotou. Je tedy velmi pravděpodobné, že jejich pracovní výkonnost po nástupu do zaměstnání bude vysoká. Může ale nastat situace, kdy bude v rozporu životní orientace jedince s prací, kterou vykonává. Úroveň pracovní spokojenosti bude nízká, a může tedy dojít k narušení výkonu pracovní činnosti. K danému příkladu existuje i protipól, kdy se organizace v zaměstnancích snaží podněcovat chuť ke spolupráci lepší péčí o zaměstnance, jejich odměňováním, různými doplňkovými službami a snaží se tak zvýšit jejich pracovní spokojenost. Dalo by se říci, že pro většinu lidí je práce v jejich hodnotovém systému jednou z výše postavených hodnot (Mayerová, 1997, s. 99-100).

Vztah člověka a práce určuje také míra shody mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníka, kam řadíme pracovní způsobilost, kvalifikaci, kompetenci, schopnosti a motivaci. Všechny tyto faktory se projevují v optimální výkonnosti pracovníků, která je předpokladem prosperity organizace. Každý člověk postupně získává subjektivní vztah ke své práci. Při práci na něj působí různé vlivy, které se nepromítají jen do jeho pracovních výkonů, ale odráží se i v jeho prožívání. Pracovníci svůj subjektivní vztah k práci vyjadřují hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za kterých je vykonávána. Navenek ho projevují ve svých konkrétních postojích. Ty mohou být k daným skutečnostem spíše pozitivní nebo spíše negativní. Mohou být odlišné nebo naopak tvořit homogenní celek. Soubor vzniklých postojů je možné chápat jako měřítko, které vyjadřuje hladinu pracovní spokojenosti (Provazník, et al, 1997, s. 140-141).

Jak vysoko v hodnotovém systému člověka je postavena práce uvádí následující graf, který vznikl na základě šetření Centra pro výzkum veřejného mínění



Graf 1: Žebříček hodnot v české společnosti – průměrné pořadí jednotlivých položek (podle Čadová, et al, 2006, s. 134)

Zdroj: CVVM, Naše společnost 2005, šetření 05-04

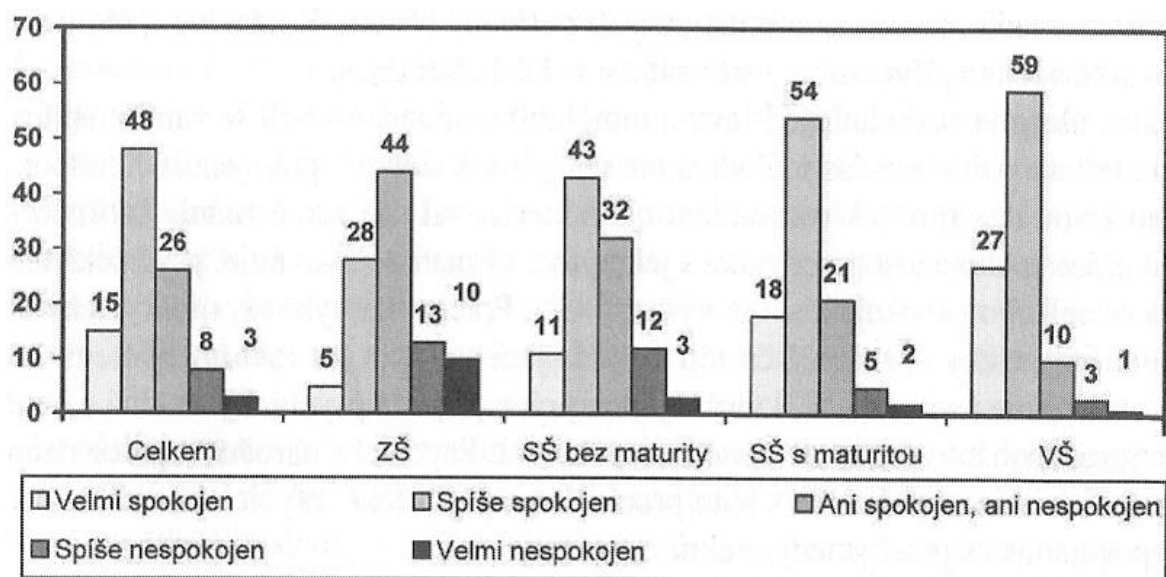
Ve výzkumu lidé určovali, které oblasti života jsou pro ně důležité a které naopak za důležité nepovažují. Určování jejich hodnotové orientace probíhalo dvěma způsoby. Prvním způsobem bylo hodnocení předložených položek od nejdůležitější po nejméně důležitou, kde 1 znamenala nejdůležitější a 7 nejméně důležitou hodnotu (viz Graf 1). Každá číslice mohla být v hodnocení použita jen jednou. Po ohodnocení jednotlivých položek bylo vytvořeno jejich průměrné pořadí a položky byly poté podle vzniklého průměrného pořadí seřazeny. Druhý způsob bylo hodnocení položek dle předložené hodnotící škály, kde lidé volili důležitost jednotlivých položek od „zcela nedůležité“ až po „velmi důležité“ (Čadová, et al, 2006, s. 133-155).

Z výsledků výzkumu plyne, že pro českou společnost je nejvýše postavenou hodnotou rodina. Na prvních dvou příčkách se ve výzkumu umístila tvrzení „mít stálého partnera“ a „mít děti“. Jako třetí nejdůležitější byla vyhodnocena potřeba

„dosáhnout úspěchu v zaměstnání“. Je tedy vidět, že lidé hned po rodině přikládají největší význam právě svému pracovnímu životu. Na čtvrtém místě se umístila položka „vdát se, oženit se“, z čehož je znovu patrná orientace české společnosti na rodinu. V pořadí pátou hodnotou bylo „dosáhnout co nejvyššího vzdělání“. Zde je zřetelná orientace na vzdělání, jehož výše ve velké míře ovlivňuje možný úspěch v zaměstnání a práci celkově. Na posledních dvou místech byla tvrzení „věnovat se svým zálibám“ a „žít pestrým společenským životem“. Po orientaci na rodinu a pracovní život tedy lidé kladou značný důraz na řízení svého volného času.

7 Celková spokojenost s prací a jejími jednotlivými aspekty

Spokojenost s prací je utvářena pocitem, který mají lidé ze své práce, a mírou, do níž práce naplňuje jejich představy. U každého člověka se tyto hodnoty liší. Rozdíly v pracovní spokojenosti u ekonomicky aktivních obyvatel České republiky zachycuje výzkum *Kvality pracovního života*³. Následující graf zachycuje celkovou spokojenost obyvatel České republiky s jejich pracovním životem odvíjející se od dosaženého stupně vzdělání (Čadová, et al, 2006, s. 157).



Graf 2: Celková spokojenost s pracovním životem (podle Čadová, et al, 2006, s. 157)

³ Výzkum Kvality pracovního života byl proveden v září roku 2005 Centrem pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd ČR na zakázku Výzkumného ústavu bezpečnosti práce. Počet dotázaných byl 1063 ekonomicky aktivních respondentů. Cílem bylo zjistit informace o subjektivním vnímání práce českými občany. Výběr respondentů probíhal kvótním výběrem. Vzorek dotázaných osob byl reprezentativním vzorkem pro ekonomicky aktivní obyvatele České republiky starší 15 let. V týdnu od 12. do 19. září byla provedena terénní fáze šetření (Čadová, et al, 2006, s. 135-136).

V České republice převažuje spokojenost nad nespokojeností s pracovním životem. 63 % obyvatel uvedlo, že je spokojených, 26 % není ani spokojených, ani nespokojených a jen 11 % bylo se svým pracovním životem nespokojených. Graf dále zachycuje to, jak se liší spokojenost s pracovním životem mezi obyvateli na základě výše dosaženého vzdělání. Lze vypožorovat, že čím vyššího vzdělání člověk dosáhl, tím je jeho pracovní spokojenost vyšší. U vysokoškolsky vzdělaných osob celková spokojenost dosáhla až 86 %, u středoškolsky vzdělaných s maturitou spokojenost činila 72 %, u středoškolsky vzdělaných bez maturity 54 % a u osob se základním vzděláním projevilo spokojenost jen 33 % dotazovaných. Nespokojenost byla nejvyšší u osob se základním vzděláním, kde ji vyjádřila až téměř ¼ dotázaných. S vyšším vzděláním se snižuje nespokojenost s pracovním životem. Z vysokoškolsky vzdělaných osob byla nespokojená jen 4 % dotazovaných.

Součástí již zmiňovaného výzkumu Kvality pracovního života bylo i zkoumání důležitosti různých aspektů, které ovlivňují pracovní život. Respondentům bylo předloženo 66 aspektů pracovního života. Jejich úkolem bylo posoudit důležitost těchto aspektů a určit, do jaké míry jsou s nimi spokojeni ve svém zaměstnání. Aspekty byly hodnoceny škálou od „velmi spokojen“ až po „velmi nespokojen“. Následující tabulka uvádí přehled 15 aspektů práce, s nimiž vyjádřilo spokojenost 70 a více procent dotazovaných (Čadová, et al, 2006, s. 159).

Tab. 1: Aspekty práce, se kterými vyjádřilo spokojenost 70 a více procent dotázaných (podle Čadová, et al, 2006, s. 160)

	Velmi+spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše+velmi nespokojen
úroveň výskytu fyzického násilí na pracovišti	83	13	4
úroveň výskytu šikany na pracovišti	79	14	7
charakter pracovního poměru	79	14	7
samostatnost práce	78	17	5
vztahy s kolegy	75	21	4
udržování čistoty, pořádku, hygieny na pracovišti	74	21	5
možnost během práce hovořit s kolegy	74	21	5
zajištění bezpečnosti práce na pracovišti	73	21	6
ochrana zdraví při práci	73	20	7
vzdálenost místa výkonu práce od bydliště	73	15	12
organizace pracovní doby (směnování)	72	18	10
užitečnost a smysluplnost práce	71	22	7
práce s výpočetní technikou	70	22	8
poskytování ochranných pracovních pomůcek	70	22	8
úroveň výskytu psychického násilí (mobbing ⁴) na pracovišti	70	20	10

Z tabulky je možné vyčíst, že dotazovaní byli nejvíce spokojeni s nízkou úrovní výskytu fyzického násilí a šikany na pracovišti. Mezi aspekty, se kterými vyjádřilo

⁴ Pod tímto pojmem si lze představit všechny formy společenské šikany pracovníků. Jde o cílené ovlivňování jejich psychického i fyzického stavu. Za mobbing na pracovišti jsou považovány projevy chování od pomluv až k fyzickému ublížení na zdraví.

spokojenost 70 a více procent dotazovaných, se umístila i úroveň výskytu psychického násilí na pracovišti. Je velice uspokojivé, že s těmito faktory byla většina dotázaných spokojena. Je však nutné se zamyslet nad 10% hranicí nespokojenosti s úrovní výskytu psychického násilí, 7% hranicí nespokojenosti se šikanou na pracovišti a 4% nespokojeností s projevy fyzického násilí na pracovišti. Zmiňovaná procenta výskytu jsou malá. Jejich výskyt je ale velmi nebezpečný. Je proto potřeba tyto nežádoucí vlivy eliminovat. Myslím, že každý by si měl uvědomit, že řešit problémy v organizaci jakoukoliv formou násilí je špatné a v kulturní společnosti zcela nemyslitelné.

Dalšími aspekty, s nimiž lidé projevili spokojenost v zaměstnání, jsou charakter pracovního poměru a organizace pracovní doby. Spokojenost převládá také se samostatností práce, užitečností a smysluplností práce. Je rozdíl mezi tím, zda člověk má práci, která ho baví, je pro něj a pro společnost užitečná a naplňuje ho, než když má práci, která je pro něj pouhým zdrojem obživy a nijak ho nenaplňuje. Varianta první, tedy když jedince práce baví a naplňuje ho, je variantou lepší a prospěšnější. Naplňující a užitečná práce by měla člověku přinášet větší uspokojení než práce vykonávaná z pouhé povinnosti.

Vztahy s kolegy a možnost s kolegy při práci hovořit se objevily také mezi aspekty, s nimiž lidé projevili spíše spokojenost. Myslím, že člověk je bytostí společenskou. Většina lidí tudíž raději pracuje ve společnosti kolegů než samostatně.

Bezpečnost práce na pracovišti, ochrana zdraví při práci a poskytování ochranných pomůcek jsou dalšími aspekty pracovní činnosti, se kterými vyjádřilo spokojenost více než 70 % dotázaných. V organizacích by mělo být základním pravidlem, že je každý pracovník seznámen s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Podmínky práce se však neustále mění. Je proto velmi důležité po nějakém čase tato pravidla obnovovat a o jejich obnově informovat všechny zaměstnance. Zaměstnanci by měli být s eventuálními změnami srozuměni. Musí

být poučení o tom, jak pracovat v nově vzniklých podmínkách. Zdraví je totiž nejdůležitějším faktorem lidského života a každý by měl dbát na jeho ochranu.

Udržování čistoty, pořádku a hygieny na pracovišti je z hlediska spokojenosti pracovníků velice důležité. 74 % dotázaných vyjádřilo s tímto aspektem spokojenost. Na každé pracovní pozici je potřeba vytvořit příznivé prostředí, které pracovníkům umožní v pořádku vykonávat požadovanou práci. Každá pracovní pozice má jiné požadavky a je třeba, aby tyto požadavky byly na všech pozicích naplněny.

Vzdálenost bydliště od místa výkonu práce je faktorem, který je pro každého člověka různě důležitý. Někteří lidé hledají práci podle místa bydliště, nejsou ochotni dojíždět a raději přijmou práci, s níž nebudou vnitřně tolik ztotožnění, než práci, která by je vnitřně naplňovala, ale museli by za ní dojíždět.

Posledním, ještě nezmíněným, aspektem pracovní činnosti, se kterým dotazovaní vyjádřili spokojenost, je práce s výpočetní technikou. Spokojenost zde projevilo rovných 70 % dotázaných. Myslím, že spokojenost s prací s výpočetní technikou je patrná spíše u osob s vyšším vzděláním.

Výzkum ukázal i aspekty práce, s nimiž byli respondenti nespokojeni. Dotazovaní měli na výběr z týchž 66 aspektů pracovní činnosti. Jen u 14 z nich projevilo nespokojenost 20 a více procent dotazovaných. Soupis těchto 14 aspektů nabízí následující tabulka (Čadová, et al, 2006, s. 163).

Tab. 2: Aspekty práce, se kterými vyjádřilo nespokojenost 20 a více procent dotázaných (podle Čadová, et al, 2006, s. 163)

	Velmi+spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše+velmi nespokojen
příležitosti ke změně zaměstnání	28	31	41
výše platu nebo mzdy	39	23	38
spravedlivé finanční odměňování za pracovní výsledky	42	27	31
zaměstnanecké výhody, bonusy, služby pro zaměstnance	36	34	30
možnost stanovit si délku pracovní doby	42	30	28
perspektiva, možnosti kariérního postupu	35	37	28
možnost a šance uplatnit se na trhu práce	48	27	25
spravedlivé posuzování pracovních výsledků nadřizenými	44	32	24
možnost ovlivnit množství přesčasové práce	46	31	23
možnost odborného růstu, zvyšování kvalifikace	42	36	22
možnost osobního růstu a rozvoje	42	36	22
možnosti vzdělávání a školení	45	34	21
kolektivní vyjednávání ve firmě/organizaci	36	44	20
stav odborové organizace na pracovišti	35	45	20

Největší nespokojenost vyslovili dotazovaní s příležitostmi ke změně zaměstnání. Zároveň je to jediný aspekt, u kterého byla vyjádřena větší nespokojenost než spokojenost. Vyvozují z toho, že český trh práce nabízí málo možností ke změně

zaměstnání a k případné rekvalifikaci pracovníků. Je tedy k zamyšlení, zda se daná situace dá do budoucna nějakými zásahy změnit.

Výše platu nebo mzdy, odměňování za pracovní výsledky, zaměstnanecké výhody, bonusy a služby pro zaměstnance jsou faktory, se kterými vyjádřilo nespokojenost 30 a více % dotazovaných. Dle mého názoru jsou pro většinu lidí peníze velmi důležitým motivačním faktorem (viz kap. 3.2 Vliv mzdy na motivaci a pracovní spokojenost).

Možnost stanovit si délku pracovní doby je pro pracovní spokojenost lidí velice důležitá. 28 % dotazovaných vyjádřilo s touto problematikou nespokojenost. Myslím, že každý si svou práci rozvrhne raději sám. Vyšší autonomie v práci zvyšuje pracovní spokojenost.

Perspektiva neboli možnost kariéerního postupu je pro většinu obyvatel velmi lukrativním cílem. Většina ekonomicky aktivních obyvatel České republiky se chce v zaměstnání nějakým způsobem rozvíjet, získávat nové znalosti, dovednosti a zkušenosti a postupovat v hierarchii organizace výše. Pokud tyto možnosti společnost neposkytuje, vyvolává to u lidí nespokojenost. Ve výzkumu Kvality pracovního života vyjádřilo s možností kariéerního postupu nespokojenost 28 % dotazovaných.

Zbývající faktory, s nimiž lidé vyslovili nespokojenost, jsou odborný růst, zvyšování kvalifikace, možnost osobního růstu a rozvoje a možnosti vzdělávání a školení. Průměrná nespokojenost v těchto bodech dosáhla 21 %. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám práce je důležité, aby lidé měli v organizacích možnost vzdělávat se, aby mohli postupně zvyšovat svou kvalifikaci a pod dohledem odborníků absolvovat různá školení. Je důležité, aby lidé byli flexibilní a uměli své stávající schopnosti a dovednosti přizpůsobit měnícím se podmínkám práce.

8 Závěr

Pracovní spokojenost je jedním z velmi významných aspektů řízení organizace. Mnoha autory je chápána různým způsobem. V literatuře je nahlížena v souvislosti s postoji k práci, motivací pracovníků, pracovním chování a výkonností pracovníků. Pracovní spokojenost je ovlivňována mnoha faktory, z nichž některé ji ovlivňují pozitivně, jiné negativně.

Pracovní spokojenost byla z počátku používána jako synonymum k termínu postoje k práci. Různí autoři však v těchto pojmech vidí určité odlišnosti. Někteří tvrdí, že se u lidí nejdříve vytváří postoje k práci a na základě těchto postojů se formuje pracovní spokojenost. Objevuje se však i opačný pohled, kdy míra pracovní spokojenosti ovlivňuje tvorbu pracovních postojů. S tímto názorem se víceméně ztotožňují. Pokud bude pracovník spokojený v pracovním kolektivu a bude spokojen s výší mzdy či případnými zaměstnaneckými benefity, můžeme očekávat, že to ovlivní pozitivním směrem jeho postoje k jednotlivým faktorům pracovní činnosti.

Existují různá pojetí pracovní spokojenosti. Rozlišujeme například dílčí a celkovou pracovní spokojenost, pracovní spokojenost orientovanou na minulost a na budoucnost, spokojenost jen jako přechodný stav nebo jako stabilní reakci aj. Díky různým náhledům na tuto problematiku je velice obtížné přesně vymezit pracovní spokojenost.

Míru pracovní spokojenosti lze zjistit různými metodami. Mezi tyto metody patří dotazníková metoda, metoda kritických událostí, interview, zjišťování tendencí k činům a zjišťování míry pracovní spokojenosti prostřednictvím anket. Zjišťování pracovní spokojenosti pomocí dotazníků považují za nejběžněji používanou metodu. Jde o velmi praktickou metodu, a to jak z finančního hlediska, tak i z časových důvodů. Problém může nastat například s návratností dotazníků. Je proto důležité dbát na způsob jejich distribuce a na jejich vzhled.

Na pracovní spokojenost působí mnoho faktorů. Některé faktory pracovní spokojenost posilují, jiné naopak zeslabují. Pracovní spokojenost je ovlivňována kupříkladu samotným obsahem pracovní činnosti, mezilidskými vztahy v organizaci, vlivem vedoucích pracovníků, finančním ohodnocením pracovníků či zaměstnaneckými benefity. Pracovní spokojenost ovlivňují také individuální charakteristiky člověka, jako je věk, pohlaví, výše vzdělání aj.

Působení (pojetí role) vedoucích pracovníků ovlivňuje výši pracovní spokojenosti jednotlivých zaměstnanců. Nadřizený pracovník, kterého si všichni zaměstnanci váží pro jeho charakterové vlastnosti, znalosti a schopnosti řídit, vytvoří na pracovišti prostředí, ve kterém je radost pracovat a spokojenost pracovníků se odrazí na působení dané organizace navenek. V případě neschopného vedoucího pracovníka je prostředí zdrojem neustálých konfliktů, které má vliv na fluktuaci pracovníků v organizaci a na nižší pracovní morálku zaměstnanců.

Významným faktorem pracovní spokojenosti je také výše finančního ohodnocení jednotlivých pracovníků. Pro většinu lidí je finanční ohodnocení velmi vysoce postavenou hodnotou. I přes odlišnost preferencí a potřeb jedinců si však téměř každý uvědomuje, že peníze potřebuje přinejmenším pro uspokojení svých existenčních potřeb (viz kap. 3.2 Vliv mzdy na motivaci a pracovní spokojenost).

Zaměstnanecké benefity velmi významně ovlivňují pracovní spokojenost. Domnívám se, že každý zaměstnavatel by měl mít pečlivě promyšlený systém poskytovaných benefitů. Z výsledků studie, která byla provedena roku 2010 společností GfK Czech (viz kap. 4 Pracovní spokojenost a pracovní chování) vyplývá, že zaměstnanecké benefity hrají spolu s dobrými pracovními vztahy a výší platu velmi významnou roli při určování míry pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků.

Pracovní spokojenost je úzce provázána s motivací a s výkonností pracovníků. K podání optimálního výkonu je potřebná přiměřená motivace pracovníků. Nadměrná motivace zapříčiňuje abnormální touhu dosáhnout dobrého výkonu a v končené fázi

to má na výkon negativní vliv. Pokud je člověk motivován nedostatečně, tak dobrého výkonu nelze téměř nikdy dosáhnout. V souvislosti s motivací pracovníků věnuji pozornost také jednotlivým teoriím motivace. Ty jsou obvykle děleny na teorie potřeb a teorie zaměřené na proces. Mezi teorie potřeb patří mimo jiné i Herzbergova dvoufaktorová teorie, s jejímž obsahem se však plně neztotožňuji. Herzberg uvádí, že pracovní spokojenost či nespokojenost ovlivňují dvě skupiny faktorů, motivační a hygienické faktory. Přesně zde definuje, jaké faktory na pracovní spokojenost mají vliv pozitivní, jaké negativní a jaké její výši neovlivňují. Nezvažuje však vliv osobnostních proměnných. Každý člověk je jiný a není tedy možné se stoprocentní platností říci, že například odpovědnost patří k faktorům, které pracovní spokojenost ovlivňují pozitivně. Každý člověk netouží po tom mít zaměstnání, ve kterém by měl odpovědnost za realizaci velkých projektů nebo zaměstnání, ve kterém si člověk povede sám svou firmu a bude za ni plně odpovědný. Některým lidem by tato situace přišla stresující a pracovní spokojenost by se u nich spíše snižovala.

Pracovní spokojenost ovlivňuje také absentérství a fluktuaci v organizaci. Pokud jsou pracovníci v organizaci nespokojeni, způsobuje to vyšší absentérství a fluktuaci. Vysoké procento fluktuace pracovníků signalizuje, že ne vše je v organizaci v pořádku. Z tohoto důvodu je také velmi důležité pravidelně dělat šetření pracovní spokojenosti zaměstnanců, aby došlo ke včasnému odhalení problému a byla možnost urychleně začít daný problém řešit.

Je prokazatelné, že pracovní spokojenost je velmi důležitým aspektem řízení každé organizace. Ve svém důsledku může ovlivnit např. konkurenceschopnost, a tím i úspěšnost organizace na trhu práce. Vedoucí pracovníci jednotlivých organizací by tedy měli věnovat pracovní spokojenosti velkou pozornost a měli by se snažit vytvořit a udržet příznivou míru pracovní spokojenosti.