

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA PSYCHOLOGIE

**PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ
ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY**

THE WORK SATISFACTION OF EMPLOEES OF HEALTH INSURANCE
COMPANY



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Autor: Bc. Lucie Molnárová
Kombinované magisterské studium

Vedoucí práce:
PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.

OLOMOUC
2010

Poděkování náleží především PhDr. Soně Lemrové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, cenné rady a připomínky, ochotu a trpělivost. Děkuji také paní Vladimíře Burešové za ochotnou spolupráci při sběru dat a všem účastníkům výzkumu, kteří svou aktivní účastí přispěli k jeho realizaci.

V Olomouci 31. 3. 2010

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila uvedené
prameny.

V Olomouci 31. 3. 2010

OBSAH

ÚVOD	6
1 POJETÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	7
1.1 Charakteristika a znaky pracovní spokojenosti	7
1.2 Pracovní spokojenost a postoje.....	10
1.3 Pracovní spokojenost a motivace.....	13
1.3.1 Charakteristika motivace a pojetí práce jako zdroje uspokojování potřeb	13
1.3.2 Intrinsická a extrinsická motivace	16
2 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	20
2.1 Jednofaktorová teorie	20
2.1.1 Hierarchická teorie potřeb A. H. Maslowa.....	20
2.1.2 Teorie V. H. Vrooma	23
2.1.3 Stogdillova teorie	24
2.2 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga	24
2.3 Wernimontova teorie	28
3 ČINITELÉ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	29
3.1 Podmínky práce	29
3.1.1 Fyzikální prostředí	30
3.1.2 Druh a charakter vykonané práce	30
3.1.3 Finanční odměňování	32
3.1.4 Pracovní skupina	34
3.1.5 Způsob vedení	36
3.2 Osobnostní faktory	38
3.2.1 Věk	38
3.2.2 Délka zaměstnání	39
3.2.3 Pohlaví	40
3.2.4 Rodinný stav	42
3.2.5 Vzdělání	43
3.3 Firemní kultura	44
3.3.1 Charakteristiky firemní kultury	44
3.3.2 Typologie firemní kultury	45
3.3.3 Řízení firemní kultury	46

4 VZTAH PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI K PRACOVNÍMU CHOVÁNÍ	46
4.1 Pracovní spokojenost a výkonnost	46
4.2 Fluktuace pracovníku	48
4.3 Absentismus	49
5 CÍLE PRÁCE	50
6 POPIS ZKOUMANÉHO VZORKU	51
7 APLIKOVANÁ METODIKA	53
8 POUŽITÉ STATISTICKÉ METODY	58
9 VÝSLEDKY PRÁCE	59
9.1 Výsledky dotazníkového šetření DSPKOP	59
9.2 Kariérové kotvy	61
10 PLATNOST HYPOTÉZY	63
11 DISKUSE	63
12 ZÁVĚRY	67
13 SOUHRN	68
POUŽITÁ LITERATURA	72
PŘÍLOHY	74

Úvod

Pracovní spokojenost je významným faktorem, který může mít vliv na pracovní výkon, psychický a zdravotní stav jednotlivých pracovníků. Může ovlivňovat míru absence či fluktuace pracovníků, což má velký význam pro celou existenci organizace. Faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost je více počínaje pracovními podmínkami přes obsah práce až po osobní charakteristiky jedinců (věk, pohlaví...). Z výše uvedených důvodů vyplývá důležitost sledování pracovní spokojenosti zaměstnanců a to nejen z důvodu případného odstraňování zjištěných nedostatků, ale především z důvodů prevence omezení nežádoucích vlivů na pracovišti. Jedním z nejdůležitějších faktorů který ovlivňuje pracovní spokojenost je věk pracovníka. S věkem například stoupají nároky na jistotu v zaměstnání, na dostatek času, který je třeba k vykonávání práce, smysluplnost práce.

S přihlédnutím k popsané problematice si tato diplomová práce kladla dva cíle. V teoretické části jsem se pokusila zmapovat problematiku pracovní spokojenosti, podat přehled základních teoretických přístupů, popsat jednotlivé činitele pracovní spokojenosti a vztahy k některým formám pracovního chování. Výzkumná část pak byla zaměřena na zjištění úrovně celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců jedné ze zdravotních pojišťoven na českém trhu. Byly sledovány také rozdíly v míře pracovní spokojenosti mezi věkem a jednotlivými faktory pracovní spokojenosti zaměstnanců. Zjištěno také bylo nejdůležitější a nejméně významné kariérové zakotvení zaměstnanců.

1 POJETÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

1.1 Charakteristika a znaky pracovní spokojenosti

Jak již bylo řečeno v úvodu, z obecného hlediska vyjadřuje pojem spokojenost určitou úroveň subjektivního vyrovnání se jedince s různými stránkami a podmínkami života. Pocity spokojenosti, případně nespokojenosti, vystupují také v pracovní sféře, která tvoří podstatnou součást života dospělého člověka. K pracovní činnosti se vážou mnohé potřeby a cíle, pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh vykonávané činnosti, podmínky v nichž se odehrává a výsledky své práce, má možnost dosahovat úspěchů a určité míry spokojenosti (Štikar, 1998).

Z hlediska působení člověka v organizaci můžeme na jeho pracovní činnost pohlížet ze dvou vzájemně spjatých dimenzí. První, objektivní dimenze, se vztahuje k takovým charakteristikám pracovní činnosti, jako jsou výkonnost, efektivita, rychlost, kvalita výsledků apod. Druhá, subjektivní dimenze, představuje spokojenost jako odraz osobního prožívání vykonávané pracovní činnosti a jejích podmínek. Tato dimenze je sledována stejně pečlivě jako pracovní výkonnost, protože významně determinuje chování jednotlivců a skupin v organizaci (Štikar, 1998, Výrost, Slaměník, 1998).

Na pracovní spokojenost však působí také celá řada faktorů, které s prací přímo nesouvisí, ale přesto mají na její míru nezanedbatelný vliv. Pracovní spokojenost v tomto pojetí je pak třeba chápat *„jako sumární hodnotu, kde se odráží množství faktorů souvisejících s pracovní činností a s pracovními i mimopracovními podmínkami“* (Kollárik, 1979, s. 80).

Pracovní spokojenost jakožto jev je psychology systematicky studována od počátku 30. let dvacátého století. Je považována za složitý a značně strukturovaný fenomén, který utváří ucelenou soustavu. Mnozí autoři poukazují na skutečnost, že pojem pracovní spokojenost je používán velmi různorodým způsobem, nicméně uznávají možnou heterogenost jeho pojetí.

Kollárik (1986) zdůraznil dvojí významovou odlišnost pojmu pracovní spokojenost, a to z hlediska obsahové šíře:

- spokojenost s prací, obsahově užší pojem, ve smyslu vztahu ke konkrétní vykonávané činnosti, včetně jejích nároků, odměny za vykonanou práci, společenského ohodnocení apod.;
- spokojenost v práci, pojem obsahově širší, který vedle spokojenosti s prací zahrnuje také komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka a pracovním podmínkám, zahrnuje tedy všechny komponenty, které působí v dané pracovní činnosti; toto pojetí převažuje (Kollárik, 1986, Nakonečný, 2005, Štikar, 1998).

G. Wiswede (in Nakonečný, 1992) odlišuje spokojenost s prací (Arbeitszufriedenheit) a spokojenost se zaměstnáním (Berufzufriedenheit), kdy člověk sice může být spokojen se svým povoláním, nikoliv však s konkrétní pracovní situací.

Vroom používá výraz „spokojenost s pracovními rolími“ (satisfaction with work roles, resp. job satisfaction) a spokojenost v podstatě chápe jako postoj k práci, *„neboť obojí poukazuje na jedincovu afektivní orientaci vůči pracovním rolím, jimiž se právě zaměstnává“* (in Nakonečný, 2005, s. 116). Pozitivní postoje vůči práci jsou pak významově ekvivalentní pracovní spokojenosti a naopak, negativní postoje jsou ekvivalentní pracovní nespokojenosti.

Drenth, Thierry a Wolf (in Štikar, 2003) rozlišují tři obsahové kontexty pracovní spokojenosti:

- 1/ spokojenost jako výsledek pracovního chování - je odrazem hodnocení dosaženého výsledku jedince z hlediska jeho potřeb, hodnot a cílů;
- 2/ spokojenost jako komponenta kontrolního a regulačního systému - nespokojenost s dosaženými výsledky vede k hledání možností vlastního zdokonalení;
- 3/ spokojenost jako příčina chování – přetrvávající nespokojenost může vést k fluktuaci, absentismu nebo k některým formám rizikového chování.

U pracovní spokojenosti jsou často vymezovány její dimenze nebo znaky. Projevuje:

- 1/ jako emocionální reakce na pracovní situaci;
- 2/ jako reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a k jejím podmínkám;
- 3/ jako jev, jenž vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje.

Kollárik (in Štikar, 1998) uvádí charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, které jsou důležité jak z obecně poznatkového, tak z praktického hlediska. Je důležité rozlišovat:

a/ Celkovou pracovní spokojenost, která vyjadřuje globální míru vztahu k vykonávané práci a dílčí spokojenost s jednotlivými faktory vztahujícími se k pracovní situaci (jako jsou např. charakter práce, výše platu, úroveň mezilidských vztahů na pracovišti apod.). Oba pohledy, globální i dílčí, není možné chápat izolovaně - jsou ve vztahu vzájemné lineární závislosti. Jedná se o závislost oboustrannou - soubor dílčích, individuálně diferencovaných spokojeností/nespokojeností s jednotlivými faktory ovlivňuje spokojenost/nespokojenost celkovou a naopak.

b/ Znaky spokojenosti jako je stálost a intenzita. Stálost vyjadřuje stabilitu či proměnlivost prožitků. Podstata spočívá v tom, že spokojenost není statickým jevem, ale vlivem různých proměnných se může značně měnit a pohybovat se od maximální stability až po krajní nestálost. Intenzitou rozumíme míru prožitku, jež se může pohybovat od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost.

c/ Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci, a jako sociální jev. Pracovní činnost zaujímá v životě člověka významné postavení. Prostřednictvím práce uspokojuje široké spektrum svých potřeb, práce podmiňuje jeho postavení v organizaci i ve společnosti. Odraz těchto skutečností v psychice člověka je značný a významně ovlivňuje jeho chování. Pokud chápeme spokojenost jako sociální jev, znamená to, že se neváže pouze na jednotlivce, ale projevuje se také na úrovni pracovní skupiny i celé společnosti (Kollárik, 1986, Štikar, 1998, Výrost, Slaměník, 1998).

V návaznosti na uvedené vnitřní difference pracovní spokojenosti je možné připojit některé další znaky doplňující rozmanitost tohoto psychického fenoménu.

Jsou to:

d/ Pracovní spokojenost jako aktuální stav, vyjadřující úroveň spokojenosti/nespokojenosti s danou pracovní situací, nebo jako proces, na nějž lze působit vnějšími intervencemi. Štikar (1998, s. 102) uvádí, že *„v jistém časovém intervalu je možno sledovat jak postupně se vyvíjející celkovou spokojenost (například výzkumy blízkými zjišťování veřejného mínění), tak proměnlivost dílčích faktorů (tento postup a získané informace jsou důležité pro úpravu pracovní situace).*

e/ Pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky (jak již bylo uvedeno proměnlivost pracovní spokojenosti může být značná) a spokojenost/nespokojenost jako určitá vnitřní dispozice. Mnohé výzkumy poukazují na skutečnost, že určitý počet respondentů dlouhodobě vykazuje stabilní úroveň pracovní spokojenosti i když se pracovní situace radikálně mění. Důvodů může být celá řada, např. rozdíly v postojích, hodnotové hierarchii nebo důležitosti jednotlivých faktorů pro daného pracovníka (Kollárik, 1986, Štikar, 1998, Výrost, Slaměník, 1998).

Landy (in Štikar, 1998) však v této souvislosti upozorňuje na tendenci vysvětlit tento fakt existencí dispozic, v jejichž interpretaci není shoda (například význam minulých zkušeností, vliv genetických faktorů apod.).

Pracovní spokojenost tedy představuje značně složitý psychologický problém, který úzce souvisí zejména s motivací, potřebami a postoji, pracovním chováním a výkonností, s řadou individuálních a skupinových charakteristik, celkovou životní spokojeností a množstvím dalších faktorů.

1.2 Pracovní spokojenost a postoje

Postoje jsou nejčastěji definovány jako relativně stálé psychické soustavy, které vyjadřují vztah člověka k objektům okolního světa i k sobě samému. Mají významné místo ve struktuře osobnosti a jejich formování se vysvětluje principy

učení na základě vlivu zkušenosti s osobami, předměty nebo situacemi, a to jak bezprostřední, tak zprostředkované (např. vlivem masmédií) (Nakonečný, 2005).

Nakonečný chápe postoje jako hodnotící vztahy, přičemž hodnocení je současně zdrojem i produktem postoje, neboť *„proces hodnocení vede k vytvoření postoje, a ten determinuje další hodnocení objektů téže kategorie podle principů učení“* (Nakonečný, 2005, s. 44). *V tomto smyslu postoje vnímají i autoři D. Krech, R. S. Crutchfield a E. L. Ballachey, kteří je vymezují jako „trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního citění a tendencí jednat pro nebo kontra sociálním objektům“* (in Mayerová, Růžička, 1998, s. 92).

Postoje zahrnují tři komponenty: kognitivní - vyjadřuje stupeň vědomostí o předmětu postoje, emocionální - reprezentuje emoce a citové vztahy k předmětu postoje, a behaviorální nebo snahovou - reprezentující tendence jednat ve smyslu existujícího postoje. S vnitřní strukturou jednotlivých postojů souvisí termín valence, který vyjadřuje míru pozitivního či negativního vztahu u jednotlivých složek postoje a mnohostrannost či složitost („multiplexity“). U každého jedince pak existuje více či méně jednotná soustava postojů. Vzájemné vazby a propojenost jednotlivých postojů se potom projevují v takových znacích, jako je konzistence, stupeň shodnosti nebo obsahová jednota mezi jednotlivými postoji (Kollárik 1986, Mayerová, Růžička, 1998, Nakonečný, 2005, Štikar 1998).

Významnou součástí soustavy postojů jedince jsou také jeho postoje vztahující se k práci a k jejím podmínkám. Mnozí autoři považují spokojenost za velmi blízkou nebo dokonce identickou s postojem a pracovní spokojenost pak chápou jako synonymum pro pracovní postoje. Pracovní spokojenost v obecnějším pojetí vymezují jako *„...příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností“* (Luthans, 1992, s. 114, cit. Výrost, Slaměník, 1998, s. 46), nebo specifičtěji jako *„...postoj k práci jako k celku a k jednotlivým jejím komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam“* (Organ, Bateman, 1991, s. 340, cit. Výrost, Slaměník, 1998, s. 46). Uvedené přístupy vycházejí z předpokladu, že pracovník si utváří postoje k jednotlivým aspektům pracovní situace, které pak v sumární podobě, tj. v celkovém postoji, jsou ukazatelem nebo přímo podstatou pracovní spokojenosti.

Pracovní spokojenost tedy chápou jako jakýsi souhrnný postoj, na jehož formování se podílejí parciální postoje k jednotlivým aspektům práce. Může se jednat o následující postoje:

- postoje k organizaci a jejímu vedení (postoje k cílům organizace, k personální politice apod.)
- postoje k nadřízeným (vztah k jejich odbornosti, způsobu jednání s lidmi, charakterovým vlastnostem)
- postoje k pracovní skupině (postoje k úrovni mezilidských vztahů a kooperace)
- postoje k práci a jejím podmínkám (vztah k obsahu práce, k platu, bezpečnosti práce)
- postoje k mimopracovním podmínkám (např. dojíždění do zaměstnání) (Kollárik, 1986, Štikar 1998, Výrost, Slaměnik, 1998).

Dle Štikara (1998) mohou postoje v rámci jednotlivých skupin i mezi nimi výrazně korelovat s projevovanou spokojeností nebo nespokojeností v organizaci. V provedených analýzách byl u výrazně nespokojených pracovníků zjištěn vysoce homogenní trs nepříznivých postojů.

Všeobecně vycházejí tyto přístupy z předpokladu existujících vztahů mezi člověkem a prací. Svůj subjektivní vztah k práci pracovníci vyjadřují hodnocením jejího obsahu a podmínek, za nichž je vykonávána. Pracovní spokojenost je potom výsledkem úrovně a kvality těchto vztahů a navenek se projevuje v konkrétních postojích. Může přitom jít jak o parciální postoje k jednotlivým aspektům, tak i o souhrnný postoj, jehož kvalitu některé skutečnosti ovlivňují více, jiné méně, což závisí na objektivních podmínkách i na subjektivní významnosti jednotlivých faktorů pro daného jedince. Uvedený soubor postojů je tedy možné chápat jako ukazatel nebo měřítko vyjadřující úroveň pracovní spokojenosti, která se, stejně jako postoje, může pohybovat v kontinuu od krajně negativního až po maximálně pozitivní hodnocení. Pro měření pracovní spokojenosti se často používá právě postojových škál, kde subjekt vyjadřuje svoji spokojenost s jednotlivými faktory prostřednictvím mínění (Kollárik, 1986, Provazník, 2002).

I když jsou oba tyto jevy vnitřní strukturou velmi blízké a jednotlivé pracovní

postoje v podstatě identické s faktory ovlivňujícími pracovní spokojenost, existuje výrazné specifikum odlišující oba jevy. Hlavní rozdíl dle mnohých autorů (Kollárik, 1986, Štikar, 1998, Výrost, Slaměník, 1998) spočívá v jejich stálosti, postoje jsou silněji zakotvené, než relativně proměnlivá a snadněji ovlivnitelná spokojenost.

1.3 Pracovní spokojenost a motivace

1.3.1 Charakteristika motivace a pojetí práce jako zdroje uspokojování potřeb

Termíny motiv a motivace patří v současné době k jednomu z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Vystupují také v souvislosti s prací a zvláště pak v pojetí práce jako zdroje uspokojování potřeb.

Motivem označujeme každou vnitřní pohnutku nebo popud podněcující jednání člověka (Růžička, 1992). Podle Bedrnové a Nového motiv „*může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl*„ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 222). Dle Mayerové a Růžičky pak můžeme motiv „*zjednodušeně charakterizovat jako příčinu jevu*“ (Mayerová, Růžička, 1999, s. 59). Motivy vystupují ve třech dimenzích. Kromě dimenze směru, která orientuje jednání člověka určitým směrem, jsou to dimenze intenzity (v jaké míře, v závislosti na síle motivace, je činnost člověka prostoupena úsilím o dosažení cíle) a stálosti (některé motivy působí pouze situačně, jiné mohou být relativně stálé). Pod pojmem motivace pak rozumíme soubor specifických motivů, které usměřují a aktivizují jednání a prožívání člověka. Motivace reprezentuje dynamickou stránku osobnosti, integruje a organizuje aktivitu jedince k vytyčenému cíli. Přitom tato aktivita může být objektivně pozitivní nebo negativní, může směřovat k určitému objektu nebo naopak směřovat od objektu (Bedrnová, Nový, 1998, Růžička, 1992).

Pracovní motivací dle Bedrnové a Nového rozumíme „*ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním*

určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 242). Primárně vystupuje pracovní motivace ve vztahu člověka k práci. Projevuje se to v přístupu a postojích k uskutečňovaným činnostem a úkolům, pracovník hodnotí svou pracovní činnost z hlediska osobních cílů, úrovně vlastních aspirací a sebehodnocení (Bedrnová, Nový, 1998, Provazník, Komárková, 1996).

Zdroje motivace lidského jednání jsou velmi různorodé. Růžička (1992) k základním zdrojům motivace řadí:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- ideály
- hodnoty

Největší pozornost je obvykle věnována potřebám. Potřeba představuje určitý deficitní stav, kdy jedinec pociťuje nedostatek (respektive nadbytek) něčeho důležitého pro zajištění rovnováhy organismu. Na základě toho vzniká tenze, která vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Potřeba je tedy zpravidla spojena s činností, která vede k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku (resp. nadbytku) (Bedrnová, Nový, 1998, Bouček, Herbolt, 1978, Růžička, 1992).

Potřeby se obvykle člení na dvě základní skupiny:

- primární potřeby (fyziologické) – vrozené potřeby spojené s biologickými funkcemi organismu, např. potřeba spánku, potravy apod.
- sekundární potřeby (sociální, psychické) – někdy jsou souhrnně označovány jako vyšší potřeby, vyplývají ze sociálního určení člověka. Patří k nim např. potřeba sociálního kontaktu, potřeba uznání nebo seberealizace (Bedrnová, Nový, 1998, Bouček, Herbolt, 1978, Nakonečný, 2005).

Prostřednictvím práce uspokojuje člověk řadu svých potřeb. Poměrně dlouhou

dobu přetrvával názor, že práce je jen nezbytným zdrojem obživy, byla chápána pouze jako prostředek umožňující uspokojení základních potřeb souvisejících s existencí člověka, tedy potřeb primárních (Kollárik, 1979).

Kollárik (1979) v této souvislosti připomíná teorii X a Y D. McGregora (byla publikována v jeho světově proslulé práci „The Human Side of Enterprise“ v roce 1960), která výstižně odhaluje tento jednostranně chápaný vztah. Její podstata je tato: konvenční teorie X předpokládá, že člověk k práci pociťuje přirozenou nechuť, práce je chápána jako nepříjemná činnost, kterou je člověk přinucený vykonávat a je k ní motivován pouze systémem odměn a trestů, práce samotná tedy nemá motivační význam. Oproti tomu teorie Y vychází z představy, že práce je pro člověka něčím stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek a má k ní tedy kladný vztah. Práce má tedy motivační význam sama o sobě a důležitější než např. finanční odměna je pro člověka pocit užitečnosti vlastní práce, možnost uplatnit své schopnosti apod. (Kollárik 1979, Nakonečný, 1992, Vodáček, Vodáčková, 1996).

S růstem životní úrovně se prioritou stávají potřeby vyšší, důraz se klade především na význam sociálních vztahů a seberealizaci. Práce je tedy nejen zdrojem obživy, ale také zdrojem přinášejícím uspokojení z výsledků a samotného průběhu pracovní činnosti, prostřednictvím práce je člověk v kontaktu s druhými lidmi a dostává se mu od nich ocenění. Výkon profese přináší člověku určité sociální postavení, společenskou prestiž a může být zdrojem seberealizace. Práce má tudíž zásadní význam při uspokojování potřeb jednotlivce v celé jejich šířce a složitosti (Bouček, Herbolt, 1978, Kollárik, 1986, Štikar 1998, Výrost, Slaměník, 1998).

Hierarchie, aktuálnost a závažnost potřeb se však může interindividuálně značně lišit a odlišná pak bude i motivace a úroveň pracovní spokojenosti jednotlivých pracovníků. Konkrétně se to dle Kollárika promítá v tzv. hypotéze o typu potřeb, podle které je „*druh konkrétních individuálních potřeb důležitým moderátorem v předvídání spokojenosti v práci*“ (Kollárik, 1986, s. 20). V tomto smyslu například Schultz (in Kollárik, 1986) rozlišuje dvě skupiny pracovníků: podle první skupiny pracovníků není zásluhou organizace, že jim umožňuje uspokojovat jejich potřeby, a proto čím je větší intenzita jejich potřeb, tím nižší je jejich spokojenost v práci. Druhá skupina chápe organizaci jako hlavní zdroj spokojenosti a uspokojování potřeb. Jejich spokojenost se pak proměňuje

v závislosti na úrovni konfrontace potřeb s pracovními podmínkami v organizaci.

Člověk je tedy ve vztahu k organizaci a pracovní činnosti vybaven individuálně specifickými vnitřními dispozicemi - motivy, které vytvářejí určité funkčně nebo obsahově propojené struktury. Ty se v interakci s pracovním prostředím mění v závislosti na situačních faktorech a na cílech pracovního chování. Na straně druhé je však motivační ladění relativně stabilní charakteristikou osobnosti. V této souvislosti hovoříme o motivačním profilu, který podle Růžičky „*představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti a podmíněnou životní zkušeností člověka*“ (Růžička, 1992, s. 34).

1.3.2 Intrinsická a extrinsická motivace

Zejména v angloamerické odborné literatuře bývají rozlišovány vnitřní (intrinsické) a vnější (extrinsické) motivy práce, což má podle Nekonečného „*svůj specifický smysl, protože vztažným rámcem tohoto rozlišení je práce sama, nikoli její subjekt, nebo vztah subjektu k práci, kterou vykonává*“ (Nekonečný, 1992, s. 122). V tomto vztahu se projevují dva základní postoje:

- postoj k práci pouze jako k prostředku umožňujícímu uspokojování potřeb subjektu
- postoj k práci jako ke zdroji seberealizace (práce sama je zdrojem uspokojení)

V tomto smyslu se tedy rozlišuje mezi dvěma skupinami motivů k práci, dvěma typy pracovní motivace:

- motivy, jejichž uspokojení je spojeno s cíli, které leží mimo oblast vlastní práce, tzv. extrinsická motivace
- motivy, které jsou uspokojovány samotnou prací, tzv. motivace intrinsická (Bedrnová, Nový, 1998, Nekonečný 1992, Provazník, Komárková, 1996)

K nejdůležitějším extrinsickým motivům patří:

- potřeba peněz
- potřeba jistoty (úzce souvisí s potřebou peněz)
- snaha po uplatnění se a potvrzení vlastní důležitosti (často spojovaná se společenskou prestiží vykonávané profese)
- potřeba sociálních kontaktů
- sexualita (pro řadu lidí je zaměstnání životní oblastí, kde poznávají příslušníky opačného pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že mnoho párů se poznalo právě na pracovišti)

Mezi nejdůležitější intrinsické motivy patří:

- potřeba činnosti a radost z práce samé
- potřeba kontaktu s druhými lidmi (ačkoliv je uváděna také jako extrinsický motiv, pro řadu profesí, jejichž obsahem je právě kontakt s lidmi, platí jako motiv intrinsický)
- motiv výkonu (uspokojení z úspěšného výkonu)
- touha po moci (jejíž uspokojení v jisté míře nabízejí vyšší pracovní pozice)
- potřeba životního smyslu a seberealizace (Bedrnová, Nový, 1998, Nakonečný 1992, Provasník, Komárková, 1996)

M. S. Myers (in Nakonečný, 1992) rozlišuje jedince, které označuje jako „motivation seekers“ (uchazeče o motivaci) - primárně motivované pracovními úkoly a vykazující vysokou toleranci k nedostatkům pracovního prostředí, a „maintenance seekers“ (uchazeče o hygienu) - jsou motivováni zejména vlastnostmi pracovního prostředí a k práci jako takové zaujímají spíše negativní stanovisko. „Motivation seekers“ jsou řízeni intrinsicky, zatímco „maintenance seekers“ extrinsicky.

Také F. Herzberg (in Nakonečný, 1992) připouští, že někteří pracovníci jsou více ovlivňováni obsahem práce, zatímco jiní spíše činiteli pracovního prostředí. Herzberg ve své dvoufaktorové teorii pracovní spokojenosti rozlišuje dvě skupiny faktorů souvisejících s pracovní spokojeností/nespokojeností: první skupinu faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost, označuje jako motivátory (satisfactory), druhou skupinu faktorů, které ovlivňují pracovní nespokojenost, označuje jako hygienické vlivy (dissatisfactory, faktory kontextu). V prvním případě se zjevně jedná o intrinsické, zatímco v druhém o extrinsické činitele (Nakonečný, 1992).

S. Greif (1983, s. 249, cit. Nakonečný, 2005, s. 116) uvádí významná zjištění poukazující na rozdíly ve vztahu mezi spokojeností a intrinsickou nebo extrinsickou motivací (tj. vnitřním nebo vnějším odměňováním). Tato zjištění také naznačují existující vztah mezi pracovní spokojeností, intenzitou řízení a strukturovaností úkolů:

„pro pracovníka se silnou potřebou kontaktu je zdrojem uspokojení značná ohleduplnost jeho nadřízeného;

pracovník se silnou výkonovou motivací je spokojenější se stylem vedení, který objasňuje souvislosti cesta – cíl a poskytuje zpětnou vazbu k pracovní činnosti;

pracovník se zvýšeným zájmem o vnější (extrinsické) odměny (jako jsou například mzda nebo veřejná pochvala) prožívá jako více uspokojující direktivní jednání svých nadřízených;

pracovník se silnou sebedůvěrou prožívá ve svém vlastním vlivu (internalizovaná kontrola) jako více uspokojující participativní styl vedení;

podporující ohled na potřeby zaměstnance vede k jeho větší spokojenosti, i když ho práce neuspokojuje a je pro něj zatěžující...“

E. E. Lawler (1977, s. 123, cit. Nakonečný, 1992, s. 126), který se zabýval vztahem intrinsických a extrinsických odměn k pracovní spokojenosti však zdůrazňuje, že *„tyto odměny nejsou s pracovní spokojeností spojeny přímo, neboť tento vztah je ovlivňován představami o přiměřenosti odměn, jak to plyne z teorie sociálního srovnávání...“*

Warr (in Pelková, 2000) používá přímo termíny extrinsická a intrinsická pracovní spokojenost. Intrinsická je spokojenost s faktory, které jsou v obsahu práce samotné – internalizovaná kontrola, využití schopností, rozdílnost pracovních úkolů apod. Extrinsická představuje spokojenost s faktory, které tvoří pozadí pracovních aktivit – spokojenost s pracovními podmínkami, platovým ohodnocením apod.

Mnozí autoři však naznačují, že termíny intrinsický a extrinsický nejsou příliš vhodné, neboť odlišení obou forem motivů není vždy jednoznačné. B. Rutter (1974, s. 84, cit. Nakonečný, 2005, s. 122) definoval pojem intrinsické motivace

tak, že „jako *intrinsicky* motivované (v protikladu k *extrinsicky*) je označeno chování, když nemá povahu prostředku k dosažení účelu, nýbrž má *samoúčelný* charakter...“ jak ale uvádí dále „*protipostavení intrinsického a extrinsického přitom není ostře odděleno, nýbrž má spíše typizující charakter. To však může také znamenat, že týž motiv může mít u někoho intrinsický a u jiného extrinsický charakter.*“ To naznačuje, že rozlišování intrinsické a extrinsické motivace může být skutečně zavádějící. Jak ale podotýká Nakonečný „*v jistém smyslu je ovšem každá činnost prostředkem dosažení nějakého uspokojení... Má však zřejmě smysl označovat práci za instrumentální činnost, která je prováděna s větší či menší zálibou nebo s větší či menší mírou osobního zaujetí a uspokojení*“ (Nakonečný, 2005, s. 122).

2 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

I přes značnou pojmovou, koncepční a metodologickou nejednotnost se dosavadní přístupy k pracovní spokojenosti diferencují do dvou teoretických koncepcí. Základním rozlišovacím kritériem je to, zda je pracovní spokojenost chápána jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální veličina. Tímto způsobem se vyzemily jednofaktorová a dvoufaktorová teorie (Kollárik, 1986, Štikar, 2003).

2.1 Jednofaktorová teorie

V rámci jednofaktorové teorie je pracovní spokojenost pojímána jako kontinuum se dvěma protikladnými póly. Míra pracovní spokojenosti se pak může pohybovat od maximální spokojenosti až po krajní nespokojenost, přičemž s růstem jedné hodnoty současně klesá hodnota druhá. Mezi krajními hodnotami je řada mezistupňů a možný je i jakýsi neutrální stav, kdy jedinec není ani spokojen, ani nespokojen. Ve vztahu pracovní spokojenosti a pracovních podmínek předpokládá tento teoretický přístup přímou úměru. Z praktického hlediska to znamená, že vytvářením příznivých podmínek dosáhneme také růstu pracovní spokojenosti. Mezi jednofaktorové teorie se řadí především motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla (Kollárik 1986, Paulík 2001, Růžička, 1992, Štikar, 2003).

2.1.1 Hierarchická teorie potřeb A. H. Maslowa

Jedna ze základních teorií motivace byla publikována v Maslowově práci „Motivation and Personality“ v roce 1954. Teorie vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb od nejzákladnějších po vývojově nejvyšší. Maslow stanovil pět úrovní potřeb.

1. fyziologické potřeby - nejzákladnější lidské potřeby, řadíme k nim např. potřebu spánku nebo

potravy

2. potřeba bezpečí - stabilita, řád, ale také potřeba vyhnout se neznámému a nejistotě
3. potřeba sounáležitosti - potřeba sociálních vztahů, identifikace s druhými lidmi, potřeba být akceptován
4. potřeba úcty - potřeba uznání, pozitivního sebehodnocení, potřeba prestiže a úspěchu
5. potřeba seberealizace - jedná se o nejvyšší úroveň potřeb, zahrnuje potřebu sebenaplnění, uplatnění schopností a vlastního potenciálu (Bouček, Herbolt, 1978, Lea, Tarpy, Webley, 1994, Štikar, 2003)

Při aplikaci klasické Maslowovy teorie do pracovního života odpovídají jednotlivým úrovním tyto příklady: fyziologické potřeby - plat, pracovní podmínky; potřeba bezpečí - jistota zaměstnání, sociálního zabezpečení, pevné pracovní smlouvy; potřeba sounáležitosti - vztahy se spolupracovníky, přijetí pracovní skupinou, participace na práci týmu; potřeba úcty – výše odměňování, postavení, tituly a povýšení; potřeba seberealizace - podnětné zaměstnání, autonomie, ztotožnění vykonávané práce s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění, odborný růst (Stýblo, 1993, Štikar, 2003, Tyson, Jackson, 1997, Vodáček, Vodáčková, 1996).

První čtyři úrovně potřeb jsou souhrnně označovány jako potřeby deficitní, poněvadž při jejich uspokojování se uplatňuje princip redukce daného deficitu. To znamená, že *„potřeba je odstraněna (není již motivačně naléhavá), když jsou odstraněny podmínky jejího vzniku“* (Nakonečný, 2005, s. 130). U potřeby seberealizace však princip redukce neplatí, Maslow tuto kategorii potřeb označuje jako potřeby růstu („growth needs“), neboť dosažení cíle tyto potřeby naopak posiluje, s jejich uspokojováním roste i jejich intenzita. Z hlediska pracovní psychologie je největší pozornost věnována právě potřebě seberealizace.

Sám Maslow (1954, s. 74, cit. Nakonečný, 1992, s. 96) však tento centrální pojem své teorie nijak přesněji nevymezuje: *„tuto potřebu označujeme jako sebeuskutečňování, uvádí Maslow. A zdůrazňuje, že od osoby k osobě může být tato potřeba odlišná... Je to chtění po sebeuplatnění a je to tendence aktualizovat to, co je v možnostech člověka...“*

Současně se v systému uspokojování potřeb uplatňuje také funkční princip - vyšší potřeby se projeví poté, co jsou uspokojeny potřeby nižších úrovní (Nakonečný, 1992, 2005).

Jednotlivé potřeby však působí souběžně, i když jedna je vždy dominantní, a částečně se překrývají. To také znamená, že i při relativním uspokojení nižší

úrovně potřeb tyto potřeby nemizí, pouze přestávají být naléhavé. Jak podotýkají Vodáček a Vodáčková (1996, s. 137) „bylo by nerealistické očekávat, že např. i při relativní spokojenosti pracovníků s jejich odměnou za práci by se stali lhostejní k další možnosti jejího zvýšení“. Platí také, že při změně pracovních nebo sociálních podmínek se některá z nižších potřeb, která byla doposud relativně dobře uspokojována, může stát opět dominantní. Typickým příkladem je dle Vodáčka, Vodáčkové (1996) ztráta zaměstnání, kdy dochází k narušení potřeby existenční jistoty. V podobných případech však mohou vznikat také demotivační prvky zklamání a nespokojenosti.

Maslow sám možné demotivační prvky nespokojení, vznikající při přechodu na nižší hierarchickou úroveň, podcenil. Poukazuje na to P. F. Drucker (in Vodáček, Vodáčková, 1996, s. 138), který upozorňuje na „praxí ověřenou zkušenost, že jednou uspokojená potřeba a s ní spojené určité sociální postavení a životní úroveň zaměstnance se pro něho stávají zvykem a tím do určité míry i jeho sociální normou. Vzniká nebezpečí, že výraznější omezení dříve uspokojených potřeb více budí faktory nespokojení z jejich absence než motivační síly potřeb nižší hierarchické úrovně“.

Maslowova hierarchická teorie potřeb s ústředním pojmem seberealizace se však stala předmětem poměrně ostrých kritik řady autorů, zabývajících se analýzou pracovní motivace. Na empirické úrovni zpochybnili Maslowovu teorii např. Hall a Nougaim (1968) nebo Lawler a Suttle (1972), kteří kritizují ideu, že uspokojení jedné kategorie potřeb stimuluje motivační působení potřeb vyšší úrovně, nebo Alderfer (1969), který ji dále modifikoval a předložil vlastní třífaktorovou teorii („ERG Theory“) (in Lea, Tarpy, Webley, 1994, Nakonečný, 1992, Vodáček, Vodáčková, 1996).

Lea, Tarpy, Webley (1994) uvádějí, že Maslow měl tendenci prezentovat svůj systém pouze na základě rozboru mimořádných lidí, kteří byli výjimečně inteligentní a tvůrčí, což však s sebou nese zkreslený pohled. Pokud vezmeme v úvahu osoby, které nejsou „mimořádné“, můžeme dojít ke značně odlišné hierarchii potřeb.

Přes uvedené výhrady se však uznává, že Maslowovo pojetí dobře vystihuje motivaci a osvědčilo se právě v řízení těchto vysoce kvalifikovaných pracovníků, „u nichž je motivujícím činitelem delegování rozhodování a relativní pracovní

autonomie potvrzující u nich vědomí kompetence“ (Nakonečný, 2005, s. 131). Tito pracovníci, u nichž se dá předpokládat vysoce rozvinutá potřeba seberealizace a jejichž práce se jim stala „koníčkem“ a má pak obvykle značný tvůrčí přínos, vyžadují větší míru prostoru a tvůrčí volnosti, vyhovuje jim proinovační klima a práce v pružných a neformálně vedených organizačních strukturách. Tyto pracovníky je pak třeba motivovat nejen prostřednictvím platu a již zmíněné autonomie, ale v neposlední řadě také možností dalšího vzdělávání, rozvoje, tvůrčího obsahu práce apod. (Stýblo, 1993, Vodáček, Vodáčková, 1996). Maslow předpokládá, že *„právě práce, která může uspokojit většinu ním uváděných potřeb, je tou prací, která by mohla být zdrojem větší spokojenosti pracovníka“* (Kollárik, 1986, s. 28).

2.1.2 Teorie V. H. Vrooma

Expektanční teorie V. H. Vrooma vychází z jeho základní práce „Work and Motivation“ z r. 1964. Ústředními pojmy Vroomova modelu jsou valence a očekávání. Valenci, původně termín K. Lewina, z jehož koncepce vychází, definuje Vroom (1964, s. 15, cit. Kollárik, 1986, s. 28) jako *„přitažlivost cíle nebo výsledku“* anebo *„anticipovanou spokojenost z výsledku“*. Valence je tedy subjektivní hodnota cíle nebo výsledku jednání. Očekávání (expektance) znamená subjektivní posouzení pravděpodobnosti, že úsilí, které jedinec vyvine, povede k žádoucímu očekávanému výsledku nebo cíli. Očekávání můžeme definovat také jako posouzení pravděpodobnosti úspěchu.

Základní myšlenkou Vroomovy teorie je, že síla úsilí, které jedinec vyvine, se odvíjí od síly očekávání, že důsledkem této činnosti bude získání určité, pro jedince významné, hodnoty. Práce je v této teorii chápána jako instrumentální činnost, je prostředkem k dosažení určitých cílů nebo výsledků (např. mzda, postup apod.). Poměr mezi očekávanými a skutečnými výsledky potom vyjadřuje pracovní spokojenost nebo nespokojenost (Nakonečný, 2005).

Také Vroomova teorie je sporná, na některé nejasnosti upozorňuje například E. E. Lawler, který následně vytvořil vlastní model očekávání (Nakonečný, 1992).

V. H. Vroom (in Nakonečný, 2005) věnoval pracovní spokojenosti velkou pozornost. Soudil, že:

- existuje souvislost mezi pracovní spokojeností a úrovní aspirace, tzn., že osoby s vysokou aspirační úrovní budou mít vysoké nároky i na dosažení pocitu pracovní spokojenosti a naopak osoby s nízkou úrovní aspirace nároky nízké
- určitá situace, jejímž důsledkem je zvýšení míry pracovní spokojenosti (např. povýšení), může navodit další zdroje pracovní spokojenosti (povýšení s sebou nese vyšší mzdu, vyšší společenský status, větší pracovní autonomii apod.)
- mohou existovat různé funkční závislosti s pracovní spokojeností, např. vztah mezi spokojeností s obsahem práce a spokojeností se stylem řízení

2.1.3 Stogdilova teorie

Stogdill předkládá názor, že na spokojenost se už není možné dívat jako na zdroj pracovního výkonu, tedy na vymezenou proměnnou, a navrhuje pohled na jednotlivce v souvislostech celé organizace. Spokojenost podle něj není v nevyhnutelném vztahu s produkcí nebo výrobou, ale 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“* (Blum, Naylor in Kollárik, 1986, s. 29).

2.2 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga

Dvoudimenzionální přístup je postaven na dvoufaktorové teorii, jejímiž autory jsou Herzberg, Mausner a Snyderman. Na rozdíl od tradičního přístupu chápou pracovní spokojenost a nespokojenost jako dva nezávislé jevy, které jsou ovlivňovány odlišnými skupinami faktorů. Publikována byla v jejich společné práci *„The Motivation to Work“* z r. 1959 a dále pak v samostatné publikaci F. Herzberga *„Work and the Nature of Man“* z r. 1966 (Vodáček, Vodáčková, 1996, Výrost, Slaměník, 1998).

Dvoufaktorová teorie vychází z výzkumu, který je známý jako „Pittsburgské studie“. Byl proveden na vzorku 200 účetních a inženýrů (všichni byli muži) a vychází z metody „kritických událostí“: respondenti si měli připomenout situace, kdy se v práci cítili mimořádně dobře a kdy naopak mimořádně zle. Autoři použili metodu rozhovoru, přičemž u jednotlivých respondentů sledovali zejména následující skutečnosti:

- v jakých situacích se v práci cítili nejvíc spokojení
- v jakých situacích se v práci cítili nejvíc nespokojení
- jestli jsou rozdíly mezi situacemi vyvolávajícími spokojenost a nespokojenost

Na základě výsledků určili autoři dvě skupiny faktorů, které byly k situacím vyvolávajícím spokojenost a nespokojenost v odlišném vztahu:

První skupinu faktorů označili jako **motivátory** (vnitřní faktory, satisfaktory), které souvisí především s obsahem samotné práce.

K motivátorům patří:

1. úspěšný výkon
2. uznání
3. samotná práce
4. odpovědnost
5. možnost postupu
6. možnost osobního růstu a rozvoje

Tyto faktory působí dle Provasníka a Komárkové (1996) v dimenzi ne-nespokojenost - spokojenost a motivace. To znamená, že nedostatky v této skupině faktorů (případně jejich nepřítomnost) nemají za následek přímo nespokojenost, ale pouze nepřítomnost spokojenosti. V opačném případě (tzn. za příznivých podmínek) vyvolávají spokojenost a mají pozitivní vliv na motivaci

Druhou skupinu tvoří **hygienické faktory** (vnější faktory, dissatisfaktory, faktory kontextu nebo frustrátory), které se vztahují k vnějším podmínkám pracovní činnosti. Mezi hygienické faktory patří:

1. podniková a personální politika
2. vedení
3. pracovní podmínky

4. plat
5. mezilidské vztahy na pracovišti
6. status
7. jistota zaměstnání

Tyto faktory působí v dimenzi pracovní nespokojenost - pracovní ne- nespokojenost (Provazník, Komárková, 1996). Pokud jsou tyto faktory nepříznivé vyvolávají pracovní nespokojenost. V opačném případě však nevedou k pracovní spokojenosti, ale mají za následek pouze nepřítomnost nespokojenosti, a na motivaci nemají výrazný vliv (Kollárik, 1986, Nakonečný, 1992, Paulík, 2001, Provazník, Komárková, 1996).

V Herzbergově pojetí jsou patrné vlivy Maslowovy teorie potřeb. Existuje zjevná obsahová korelace mezi čtvrtou a pátou hierarchickou úrovní Maslowovy teorie a Herzbergovými motivátory a stejně tak korelace (i když ne tak silná) mezi hygienickými vlivy a Maslowovou první až třetí hierarchickou úrovní potřeb (Vodáček, Vodáčková, 1996).

Herzberg sám vychází z předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb:

1. potřeba vyhnout se nepříjemnosti (resp. bolesti nebo strastem)
2. potřeba psychického růstu a seberealizace

První skupina potřeb se vztahuje k hygienickým vlivům, druhá skupina k motivátorům. Také z tohoto pohledu je patrné, že dominantní postavení z hlediska pracovní spokojenosti a motivace mají právě motivátory (Kollárik, 1993, Nakonečný, 1992, Provazník, Komárková, 1992).

Také Herzbergova teorie podnítila řadu polemik a vyvolala značnou kritickou odezvu. Za sporné je považováno především přiřazení jednotlivých faktorů k jedné či druhé skupině. Hranice mezi hygienickými vlivy a motivátory není jednoznačná, diskutabilní je zejména přiřazení platu k hygienickým faktorům, sporný status má i vedení a odpovědnost. Je třeba také přihlížet k osobnostním charakteristikám jednotlivých pracovníků a k jejich individuální motivační struktuře, v rámci které může mít vliv konkrétních faktorů odlišnou váhu, což teorie příliš nerespektuje (Hnilica, Kroupa, Vašková, 2002, Provazník, Komárková, 1996, Vodáček, Vodáčková, 1996).

Na empirické úrovni zpochybnili platnost dvoufaktorové teorie např. Hulin a Smith (1967), Weissenberg a Gruenfeld (1968), nebo A. H. Brayfield a W. H. Crockett (viz. Nakonečný, 1992, Kollárik, 1986). Zajímavá jsou zjištění G. B. Graena. Jeho výsledky sice nepotvrdily platnost dvoufaktorové teorie, ale potvrdily zjištění jiných autorů, že vnitřní faktory mají na pracovní spokojenost, příp. nespokojenost, větší vliv než faktory vnější. Graen potvrdil i hypotézu R. B. Ewena, že *„funkce vnějších proměnných závisí od míry spokojenosti s vnitřními proměnnými“* a svá zjištění uzavírá tím, že *„dvoufaktorovou teorii je třeba změnit tak, aby se odlišnými metodami nedosahovaly rozdílné výsledky“*, čímž naznačuje základní příčinu rozdílů ve výsledcích (in Kollárik, 1986, s. 39). Problematickou metodiku použitou při Herzbergových výzkumech kritizují i M. D. Dunnette, M. D. Hakel a J. P. Campbell (1968) kteří uvádějí, že Herzbergovy *„výsledky byly potvrzeny, jen když byla použita jeho metoda „kritických událostí“*. *Tato metoda je problematická, když navíc byla použita další metoda tzv. částečně strukturovaného interview, a proto je tu oprávněná výtká, že výsledky jsou vázány na užitou metodiku“* (in Nakonečný, 1992, s. 85). Celkově se uznává, že pokud se nepoužije verbální metoda, výsledky jsou v rozporu se závěry autorů dvoufaktorové teorie. Kollárik (1986) například uvádí, že pokud byla ve výzkumech použita metoda Job Description Inventory (aut. P. C. Smith), ukázala se neplatnost dvoufaktorové teorie v oblasti vlastní práce, postupu a platu.

Význam dvoufaktorové teorie spočívá především v následujících skutečnostech. Podstatným přínosem je diferenciací dvou skupin faktorů, z nichž jedna skupina – motivátory – se váže k osobnosti člověka a druhá (hygienické vlivy) k vnějším podmínkám, tedy k pracovnímu prostředí. Z těchto poznatků vychází manažerská praxe. Doporučuje se zaměřovat aplikaci motivátorů především na jednotlivce a podle jejich cílové orientace je pak usměřňovat, zatímco hygienické vlivy se doporučuje orientovat spíše na pracovní kolektivy. Důležitý je také fakt, že Herzbergova teorie poukázala na vztah pracovní spokojenosti a motivace. Z praktického hlediska je pak třeba stanovit přiměřené hranice, aby se zabránilo dissatisfakčnímu vlivu hygienických faktorů a následně pak využít vliv motivátorů jak na míru pracovní spokojenosti, tak na úroveň a zaměření pracovní motivace. Přiměřenou pozornost je tedy třeba věnovat oběma

skupinám faktorů (Provazník, Komárková, 1992, Stýblo, 1993, Vodáček, Vodáčková, 1996, Výrost, Slaměník, 1998).

I přes všechny uvedené výhrady, především pokud jde o podmíněnost výsledků použitou metodou, jde o velmi populární teorii, a to zejména v oblasti managementu. Herzbergova dvoufaktorová teorie je spolu s Hierarchickou teorií A. H. Maslowa v literatuře managementu druhou nejčastěji citovanou teorií (Steinmann, Schreyogg in Provazník, Komárková, 1996) a P.F. Drucker ji během své návštěvy v Praze v roce 1992 dokonce označil za dosud nejpopulárnější teorii motivace (Vodáček, Vodáčková, 1996). O jejím nesporném přínosu pro manažerskou praxi svědčí i fakt, že ji úspěšně aplikovaly (využívá se především v participačním řízení) tak významné firmy, jako jsou Procter-Gamble, IBM, American Airlines nebo US Air Force a další. Popularitu si získalo i její využití i při programech obohacování práce („job enrichment programs“) (Stýblo, 1993, Vodáček, Vodáčková, 1996).

2.3 Wernimontova teorie

Rozdílnost teoretického chápání pracovní spokojenosti ve smyslu jedno- nebo dvoufaktorové teorie vyvolala řadu polemik, což podnítilo mnohé autory ke snaze o vysvětlení možných diferencí. Jejich závěry však nevyzněly jednoznačně ve prospěch žádné z nich a vyústily spíše do určitých vědeckých rozporů. P. F. Wernimont (in Kollárik, 1993, s. 62) konstatuje, že tyto rozpory jsou vhodnější spíš pro „*logickou analýzu a závěry*“ než pro samotné výzkumné přístupy a předkládá vlastní teorii.

Wernimont vychází z názoru, že vnější faktory vyvolávají faktory vnitřní, přičemž vnitřními faktory rozumí vnitřní pocity a nazývá je jako „pocity čeho“, zatímco vnějšími faktory jsou faktory prostředí a nazývá je „pocity o (něčem)“. Vznik vnitřních faktorů je tedy podmíněn jevy spojenými s pracovní situací, neboli vnějšími situačními proměnnými – vnitřní faktory jsou výsledkem jejich působení. Základním hlediskem tohoto přístupu je rozdíl mezi „pocity o“ a „pocity čeho“, stejně jako „*směry příčinných vztahů*“ (Wernimont, 1972, s. 173, cit. Kollárik, 1986, s. 40). Svůj systém Wernimont chápe jako „*otevřený s mnoha vstupními proměnnými; zpětná vazba může být jen přes vnější proměnné, není jednoduchou změnou následností mezi výkony a vnitřními pocity*“ (in Kollárik, 1986, s. 42).

Pokud jde o praktické hledisko doporučuje pak Wernimont, aby se podniky soustředily na vnější faktory, neboť ty může sám měnit a kontrolovat.

Zjednodušeně lze konstatovat, že Wernimontova teorie se snaží o jakési skloubení jedno- a dvoufaktorové teorie s tím, že odmítá některá jejich tvrzení. Přestože staví teoretická pojetí pracovní spokojenosti do nového světla, v odborných kruzích se příliš neprosadila (Kollárik, 1986).

3 ČINITELE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Pracovní spokojenost je ovlivňována řadou faktorů, které různou mírou přispívají k její celkové úrovni. Význam těchto faktorů a pořadí jejich důležitosti na utváření spokojenosti jsou odlišné v závislosti na okolnostech, jež jsou dány:

- specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe (např. odlišnosti práce ve školství, zdravotnictví, průmyslové sféře)
- specifiky jednotlivých profesí a prostředí, kde jsou vykonávány (např. stejný obor se bude lišit v praxi, ve výzkumu nebo ve školství)
- specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích (např. někteří lidé kladou větší důraz na kvalitu mezilidských vztahů, jiní na výši platu)

Výčet a rozdělení dílčích faktorů pracovní spokojenosti se v jednotlivých publikacích může poněkud lišit. Tato diplomová práce vychází z výčtu a dělení faktorů na podmínky práce a osobnostní faktory dle Kollárika (1979).

3.1 Podmínky práce

Tyto faktory mají dominantní postavení v pracovní sféře a charakterizují konkrétní práci. Jde o složky pracovního prostředí a pracovních podmínek, které mají přímý vztah k osobnímu vyrovnání se člověka s prací a k jeho pracovní spokojenosti (Kollárik, 1979). Tato skupina faktorů, které jsou někdy nazývány

také jako faktory podnikové, zahrnuje faktory fyzikálního i sociálního prostředí, druh a charakter práce, platové ohodnocení a způsob vedení.

3.1.1 Fyzikální prostředí

Pracovní prostředí fyzikálního rázu je tvořeno souborem podmínek, za kterých se uskutečňuje pracovní proces. Tyto podmínky, ke kterým řadíme hluk, vibrace, osvětlení, barevné řešení pracoviště a mikroklima (teplota, proudění a vlhkost vzduchu), spoluvytvářejí standard daného pracoviště a ovlivňují pracovní pohodu. Pracovní pohodou v tomto smyslu dle Štikara (2003, s. 47) rozumíme „*souhrn hodnot a parametrů charakterizujících pracovní prostředí a příznivě působících na činnost člověka a též příznivě subjektivně hodnocených*“. Kulturnost pracovních podmínek výrazně ovlivňuje postoj pracovníků k práci a organizaci a jejich vliv se projevuje zejména v úrovni spokojenosti pracovníků. Pokud jsou pracovní podmínky optimální, mají příznivý vliv také na produktivitu práce. Jsou-li tyto podmínky nepříznivé, stávají se zdrojem negativních prožitků na pracovišti, stupňují zátěž člověka a vyvolávají nespokojenost. Mohou mít nepříznivý vliv na produktivitu práce, nehodovost a úrazovost a v krajním případě mohou vést i k dočasnému nebo trvalému zdravotnímu poškození (Bouček, Herbolt, 1978, Hüttlová, 1994, Štikar, 2003).

3.1.2 Druh a charakter vykonávané práce

Druhu a charakteru vykonávané práce je v souvislosti s pracovní spokojeností přikládán velký význam. Vztah vykonávané práce a pracovní spokojenosti je však složitý. Jednotlivé profese se v mnohých charakteristikách značně odlišují a poskytují tak i rozdílné zdroje spokojenosti.

V současné době se vlivem rozvoje techniky do jisté míry stírá rozdíl mezi fyzickou a psychickou prací. Objevuje se množství profesí, kde se vlivem techniky mění postavení člověka v pracovním procesu a zátěž se přesouvá z fyzické oblasti na psychické funkce pracovníka (např. obsluha strojů a zařízení

v moderních průmyslových provozech). S tím je ovšem obvykle spojena určitá monotónnost, která je zdrojem mnohých nepříjemných pocitů (např. nuda, pocit únavy apod.) a může vést k nespokojenosti zaměstnanců. Dle Kollárika to do určité míry souvisí i s tím, že „*lidé celkově upřednostňují samostatnou práci s možností volby pracovního postupu, ale také režimu práce i pracovního tempa*“ (Kollárik, 1986, s. 130).

Obecně se má tedy za to, že větší míru pracovní spokojenosti vykazují pracovníci, jejichž práce je zajímavá, umožňuje samostatné rozhodování, uplatňování vlastní iniciativy apod. Taková práce umožňuje uspokojování vyšších potřeb a mnohdy se stává důležitým zdrojem seberealizace. Jedná se zejména o profese vyžadující vyšší kvalifikaci, s čímž souvisí také vyšší společenský status (nejvyšší společenský status má obvykle práce lékaře), uznání a prestiž a v neposlední řadě i vyšší finanční ohodnocení (Kollárik, 1986, Nakonečný 1992, Štikar, 2003).

Zajímavé výsledky přinesla studie, jejímiž autory jsou Hnilica, Kroupa a Vašková (2002). Autoři sledovali výskyt pěti zvolených atributů práce v kategoriích povolání (mezi kategoriemi povolání nejlépe rozlišují tři z nich, a to autonomie, indiference a rutina) a jejich vliv na spokojenost s podmínkami práce a subjektivní pocit zdraví. V kategorii povolání, jako jsou například vědečtí a odborní pracovníci, převažují pracovní úkony charakterizované autonomií, komplexností úkolů a minimální mírou rutiny. Této kategorii je svým charakterem podobná pracovní činnost technických, pedagogických a zdravotních pracovníků. Pracovníci těchto kategorií jsou s podmínkami své práce relativně nejspokojenější a mají nejméně zdravotních problémů. Kategorie povolání, jako jsou např. pracovníci ve službách a obchodu, je charakterizována konfigurací atributů, které byly označeny jako indiference. Typické je pro ni to, že pracovníci sice nemají mnoho důvodů ke spokojenosti, na straně druhé si však „nemají nač stěžovat“, a to jak z hlediska pracovních úkonů, tak z hlediska zdravotních problémů. Tato kategorie se vyznačuje střední mírou spokojenosti a nízkou až střední frekvencí výskytu zdravotních problémů. V kategoriích povolání, jako je např. obsluha strojů a zařízení, je převažujícím atributem rutina. Pracovníci v této kategorii jsou nejméně spokojeni s pracovními podmínkami a nejvíce si stěžují na zdravotní problémy.

Kromě rozdílů ve spokojenosti pracovníků, daných odlišnostmi jednotlivých profesí, zde vystupují i některá další specifika. V rámci jednoho oboru se jednotlivá pracoviště mohou mezi sebou značně lišit, např. náplň práce chemika bude jiná v průmyslové sféře, ve výzkumném ústavu nebo ve školství. Jedná se sice o stejné povolání, ale charakter práce je úplně jiný. Jednotlivá pracoviště mohou mít také různou prestiž, např. úroveň péče v jednotlivých zdravotnických zařízeních bývá hodnocena velmi rozdílně. Spokojenost zaměstnanců se může lišit i v rámci stejné organizace, což je dáno pozicí, kterou zastávají (např. vedoucí pracovníci mají větší možnost samostatného rozhodování, více informací apod.) (Kollárik, 1986, Štikar, 2003).

Doprovodným znakem mnohých profesí je také směnnost, která je ve vztahu k pracovní spokojenosti významným činitelem. Je prokázáno, že dospělý člověk je schopen podávat plnohodnotné výkony během ranní, odpolední i noční směny. Zejména noční směny však narušují celkový režim dne a spánek, čímž se směnnost pro pracovníka může stát vysoce negativním faktorem (Kollárik, 1986).

Druh a charakter práce ve vztahu k pracovní spokojenosti tedy není možné vnímat jako izolovaný faktor, promítají se v něm specifika daného povolání, úroveň vzdělání, možnost uplatnění, zařazení pracovníka ve struktuře organizace, stupeň společenského ocenění, ale i úroveň očekávání a potřeb pracovníka apod. (Kollárik, 1986).

3.1.3 Finanční odměňování

Mzda nebo plat je základní odměnou za práci a má značný motivační vliv. Zhodnocuje pracovní výsledky člověka a zároveň je prostředkem k zajištění jeho životních potřeb, životní úrovně a společenského postavení (Růžička, Matoušek, 2002). Plat jako motivační zdroj má dle Kollárika „*univerzální hodnotu, protože se v něm často promítá úroveň jiných faktorů, které pracovník hodnotí v porovnání s platem*“ (Kollárik, 1986, s. 132). Ukázalo se, že míra spokojenosti s výdělkem je závislá na obsahu vykonávané práce, na pocitu existenční jistoty, na přístupu

vedoucích pracovníků k podřízeným spolupracovníkům apod. (Růžička, 1996). Vysoká mzda může kompenzovat některé nedostatky v podmínkách práce (např. příplatky v rizikových provozech) a naopak nízká mzda může být vykompenzována jinými faktory na pracovišti (např. spokojeností s mezilidskými vztahy).

Ve vztahu pracovní spokojenosti a platu se dle Kollárika (1986) nejčastěji rozlišují dva základní aspekty:

1. výše platu jako odměna v nejširším slova smyslu;
2. systém odměňování.

Výše platu, jako základní odměna za práci, souvisí s uspokojováním aktuálních potřeb jednotlivce. Plat má pro člověka především instrumentální hodnotu, neboť je prostředkem obživy. Plat je však také symbolem společenského statusu a prestiže a je spojen s pocitem existenční jistoty. Jde o vzájemně podmíněné skutečnosti, neboť hodnocení platu v dimenzích spokojenosti resp. nespokojenosti s jeho výší závisí na úrovni potřeb, avšak úroveň těchto potřeb je často podmíněna celkovou finanční situací daného jedince.

Systém odměňování se váže k vlastnímu hodnocení práce jedincem a k jejímu ocenění organizací, resp. celou společností. Výrazně zde působí srovnávání vlastního výkonu a odměny s výkony a odměnami spolupracovníků.

Tuto empiricky ověřenou zkušenost rozpracoval J. S. Adams v teorii spravedlivé odměny. Pracovníci mají sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, výkonu a odměny ve srovnání se svými spolupracovníky, kteří vykonávají stejnou práci. Odměnu považují za spravedlivou v případě, když jejich odměna ve srovnání s jejich vynaloženými „osobními náklady“ (fyzická námaha, volný čas apod.) je stejná jako odměna a náklady spolupracovníků. Pokud pracovník dospěje k přesvědčení, že je hodnocen spravedlivě, bude motivován k lepší práci (motivační satisfakce). V nepříznivém případě vznikají u pracovníka demotivační prvky zklamání a nespokojenosti (Kollárik, 1986, Nakonečný, 1992, Vodáček, Vodáčková, 1996).

Výše platu a systém odměňování tedy působí na formování spokojenosti pracovníků, roli zde však hrají i rozdíly mezi jednotlivými pracovníky (např. rozdílná úroveň očekávání) a řada dalších faktorů působících na pracovišti. Pracovník tedy svoji práci nehodnotí pouze z hlediska platu, ale v souvislostech s dalšími faktory práce a v sumární podobě pak působí na úroveň pracovní spokojenosti (Kollárik, 1986).

Dle výsledků strukturálního šetření ČSÚ za rok 2004 se výše mezd v ČR liší mezi jednotlivými kraji, což je dáno především odlišnou strukturou zaměstnanosti, dále dle odvětví a úrovně vzdělání. Mzdy se liší i v závislosti na věku a délce praxe a rozdíly byly nalezeny také mezi muži a ženami.

3.1.4 Pracovní skupina

Pracovní skupina je jedním z nejvýznamnějších činitelů podílejících se na formování pracovní spokojenosti. Je tvořena skupinou lidí daného pracoviště spjatých společnou činností při plnění pracovních úkolů, vnitřní strukturou sociálních rolí a společným vedením. Vytváření pracovní skupiny se řídí formálními pravidly, nejpodstatnější charakteristikou je zaměření na pracovní úkol, o její velikosti, struktuře a činnosti rozhodují příslušní pracovníci organizace. Přijetí a ztotožnění se členů s úkoly, které má skupina plnit, je základním předpokladem její výkonnosti. V průběhu vzájemných interakcí se mezi členy pracovní skupiny vedle formálních paralelně vytvářejí také neformální vztahy a v rámci pracovní skupiny mohou vznikat neformální podskupiny (Bedrnová, Nový, 1998, Mayerová, Růžička, 1998, Nakonečný, 2005).

Skupina je charakterizována řadou ukazatelů, jako jsou míra soudržnosti (vyjadřuje míru identifikace členů se skupinou), otevřenost, resp. uzavřenost skupiny (ochota skupiny přijímat nové členy), stabilita, atraktivnost skupiny apod. Ve skupině se vytváří určitý systém norem, skupina zahrnuje různé formy kooperace a komunikace (Bedrnová, Nový, 1998, Nakonečný, 2005).

Složení pracovních skupin je zpravidla velmi různorodé. Jednotliví členové se liší věkem, pohlavím, úrovní vzdělání a pracovních zkušeností, osobními vlastnostmi, názory a zájmy (Mayerová, Růžička, 1998).

Začlenění se do pracovní skupiny je spojeno s procesem adaptace. Adaptace na pracovní skupinu znamená dle Rymeše (2002) sladění hodnot, norem a cílů jedince s hodnotami, normami a cíli skupiny, přijetí své role ve skupině, akceptování autority nadřazeného a vytvoření přijatelné vlastní pozice v síti neformálních vztahů. Průběh adaptace souvisí dle Kollárika (1986), pokud odhlédneme od osobnostních faktorů, také s úrovní sociální atmosféry v dané skupině, což se potom promítá do úrovně celkové spokojenosti. Pozitivní vývoj sociální adaptace je pak dle Rymeše „*spojen s projevy spokojenosti, ochoty kooperovat, otevřené komunikace, s pocity jistoty a bezpečí*“ (Rymeš, 2002, s 83).

Pozice pracovníka ve skupině je jednak formální, která vyjadřuje objektivní postavení jedince v pracovní skupině a je spojena s určitými právy a povinnostmi, které organizace tomuto jedinci určila, a jednak neformální, která se může od pozice formální do značné míry lišit. Formální pozice je tedy dána pracovním zařazením, což však ještě nezaručuje uznávání této pozice a také její neformální ocenění spolupracovníky. Možnosti uspokojování potřeb pracovního ocenění a uznání schopností jednotlivce skupinou, jsou tedy výrazně dané pozicí ve skupině, což přímo ovlivňuje celkovou spokojenost pracovníka (Bedrnová, Nový, 1998, Kollárik, 1986).

Všeobecně se uznává, že pracovní skupina v optimálním případě umožňuje uspokojovat potřeby sociálního kontaktu, umožňuje získat ocenění a uznání. Dobrá sociální atmosféra ve skupině a dobré mezilidské vztahy se výrazně odrážejí jednak v rovině objektivní, tedy v projevech pracovního chování, a jednak v rovině subjektivní, v podobě pracovní spokojenosti. Dílčí spokojenost s pracovní skupinou výrazně ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost a dle Výrosta a Slaměníka (1998) může „překrývat“ nespokojenost s řadou jiných faktorů. Nespokojenost vyvolanou tímto faktorem lze jen velmi obtížně kompenzovat a v mnohých případech je právě nespokojenost s mezilidskými vztahy důvodem

změny pracoviště (Kollárik, 1986, Výrost, Slaměnik, 1998).

3.1.5 Způsob vedení

Dalším faktorem, který významně ovlivňuje pracovní spokojenost je způsob vedení pracovní skupiny. Činnost pracovní skupiny je založena na určitém systému práce všech jejích členů, kteří v rámci pracovního zařazení a funkční pozice plní stanovené pracovní úkoly. Vedoucí pracovník je formálním nositelem řídicí funkce v organizaci, který odpovídá za činnost a výsledky skupiny, ovlivňuje pracovní výkonnost skupiny, postoje členů skupiny k práci a organizaci a jejich subjektivní vyrovnávání se s danými podmínkami, tj. jejich spokojenost. Výkonnost skupiny (objektivní dimenze) a spokojenost jejích členů (subjektivní dimenze) jsou ve vzájemném vztahu a úspěšný vedoucí by měl věnovat přiměřenou pozornost oběma těmto dimenzím pracovní činnosti. Z hlediska činnosti vedoucího jde v tomto směru dle Kollárika (1986, s. 144) *„o správné aplikování všech složek řídicí činnosti – plánování, organizování, kontroly a vedení lidí. Všechny tyto činnosti se přímo týkají podřízených a často jsou hlavním zdrojem jejich spokojenosti, resp. nespokojenosti...Projevuje se to potom v mnohých ukazatelích, které ovlivňují efektivnost skupiny, její stabilitu, vyrovnanost a soudržnost. Úroveň práce vedoucího je z tohoto aspektu významným činitelem nejen ve vztahu k plnění základních úloh skupiny, ale i ve vztahu k vytváření celkové atmosféry v pracovní skupině a spokojenosti jejích členů“.*

Existují tři základní způsoby (styly) vedení: autokratický, demokratický (participativní) a liberální. Tyto styly odpovídají typům vůdcovství, které se uplatňují v malých skupinách, jak je popsal K. Lewin a jeho spolupracovníci. Pro autokratický styl vedení je charakteristické autoritativní ukládání úkolů podřízeným, důsledná kontrola výsledků a soustředění moci na vedoucího pracovníka, jde o vedení bez rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků. Demokratický (participativní) styl vedení podněcuje aktivitu a iniciativu vedených spolupracovníků, přesouvá pravomoc a zodpovědnost za rozhodování ve vymezených oblastech na podřízené. Liberální styl vedení je založený na určení skupinových, event. individuálních cílů při stanovení časových proporcí. Lze jej

užívat zpravidla pouze v případě, jde-li o skupinu pracovníků s vysokými kvalitami a zájmem o práci, identifikovanými s prací a organizací. Úroveň spokojenosti podřízených se stylem vedení a jejich hodnocení tohoto stylu závisí na tom, co od daného stylu očekávají, popř. od toho, jaký styl sami preferují (např. i autokratický styl vedení může být vyhovující pokud jsou na něj pracovníci zvyklí, nebo když je třeba učinit rychlá rozhodnutí např. v případě nehody apod.) (Kollárik, 1986, Nakonečný, 1992, Vodáček, Vodáčková, 1996, Vtípil, 1998).

Z hlediska spokojenosti vedených spolupracovníků a jejího ovlivňování stylem práce vedoucího pracovníka se podle Kollárika (1986) jako vhodné jeví členění dle Fiedlera, který rozlišuje dva typy vedoucích:

- vedoucí pracovník orientovaný na úkoly – je zaměřený na dosažení úspěchu při plnění úkolů, a to i za cenu konfliktů se spolupracovníky, celkově spojuje výkonnost podřízených s jejich osobními vlastnostmi
- vedoucí pracovník orientovaný na mezilidské vztahy - rozlišuje u podřízených mezi výkonem a osobními vlastnostmi, vztahy mezi vedoucím a členy skupiny jsou dobré a s minimem konfliktů. Ukazuje se, že tento styl vedení má příznivější vliv nejen na spokojenost podřízených, ale také na výkon (Fiedler in Kollárik, 1986, Tyson, Jackson, 1997).

Při formování pracovní spokojenosti však pracovníci hodnotí kromě stylu práce vedoucího pracovníka také jeho volní vlastnosti (cílevědomost, zásadovost, smysl pro spravedlnost aj.), vztah k práci, schopnost pracovat s lidmi apod. (Mayerová, Růžička, 1998).

3.2 Osobnostní faktory

Na formování pracovní spokojenosti mají podíl také osobnostní faktory, pro které jsou dle Kollárika (1986) charakteristické některé podoby vztahů k práci a subjektivního vyrovnávání se s touto prací. K této skupině faktorů řadíme věk, pohlaví a rodinný stav pracovníka, jeho vzdělání a délku zaměstnání v organizaci.

3.2.1 Věk pracovníků

Významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost je věk pracovníka. Výsledky mnohých studií (např. Kalleberg, Loscocco, 1983, z našich autorů Jurovský, 1971) naznačují, že celková pracovní spokojenost roste s věkem. Příčinou mohou být jednak psychologické charakteristiky jednotlivých věkových období, ale i důvody dané objektivní realitou. Zařazení se do pracovního života se řídí určitými zákonitostmi, vliv mají i specifika daného pracoviště. S věkem zřejmě souvisí i odlišná hierarchie potřeb, popř. očekávání od práce. Wernimont (in Kollárik, 1986) poukazuje na skutečnost, že starší pracovníci při popisu vlastní spokojenosti více vyzdvihují vnitřní, zatímco mladší pracovníci vnější faktory.

Ukazuje se, že zejména v období do 30-35 let vykazují pracovníci poměrně nízkou míru pracovní spokojenosti, což zřejmě souvisí s určitými charakteristikami tohoto věkového období, jako jsou zvýšená aktivita, snaha po uplatnění se a zvýšená kritičnost. Toto období také vyžaduje, aby se pracovník vyrovnal s nejistotou a nedostatkem zkušeností. Z objektivních příčin je možno uvést nižší plat a postavení, menší míru autonomie, nebo menší možnost podílet se na rozhodování o závažnějších věcech v rámci organizace. V dalším období, přibližně do 45-50 let se spokojenost zvyšuje, vrcholu dosahuje zhruba kolem čtyřiceti let. Souvisí to s reálnějšími očekáváními ve vztahu k práci, člověk se lépe vyrovnává s pracovními podmínkami, zastává určité postavení v zaměstnání i v osobním životě, dosahuje vyšší plat a uznání za práci. Následující věkové období (přibližně od 55-ti let) se vyznačuje příznaky stárnutí, které se projevují např. v úrovni schopností, změnami postojů a tendencí vyhýbat se změnám, což

platí i v oblasti pracovního života. Člověk se ke konci pracovního života již neorientuje tolik na výkon a úspěchy, ale spíše na prožívání samotné práce. Podle Kollárika (1986, s. 151) se míra spokojenosti v tomto věkovém období *„výrazněji váže k současnosti, závisí od vlastního vyrovnávání se se situací a na její formování budou mít větší vliv jiné faktory práce než v předcházejících věkových obdobích. ...Je možné se též domnívat, že nereálnost perspektivy a dalšího osobního uplatňování se v pracovním procesu může být jedním z významných faktorů, způsobujících určitou stabilizaci, vyrovnání spokojenosti v práci, případně i její mírný pokles“* (Jurovský, 1971, Kollárik, 1986, Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, Tyson, Jackson, 1997).

Obdobný vztah lze vysledovat i u fluktuace, která je jednoznačně vyšší u mladších pracovníků, což zřejmě souvisí právě s jejich zvýšenou nespokojeností (Kollárik, 1986). Podobný vývoj existuje také ve vztahu mezi věkem, uspokojením z práce a úspěchy v práci (Super, Bohn in Tyson, Jackson, 1997).

Vztah mezi věkem a dílčí spokojeností s jednotlivými faktory už není tak jednoznačný. Ze závěrů Hunta a Saula (in Muchinsky, 1987), kteří se zabývali vztahy mezi věkem a pracovní spokojeností u mužů a žen, vyplývá, že u mužů roste s věkem spokojenost s prací, nadřizenými, spolupracovníky a pracovními podmínkami, zatímco u žen se jediný významný pozitivní vztah projevil u spokojenosti se samotnou prací. Spokojenost s možností postupu se ve vztahu s věkem snižovala u obou pohlaví. Vztah mezi věkem a spokojeností s platem nebyl u mužů prokázán, u žen se spokojenost snižovala. Rhodes (in Muchinsky, 1987), na základě souhrnu mnohých studií týkajících se věku a pracovní spokojenosti, uvádí, že z dílčích faktorů se jediný konzistentní pozitivní vztah projevil mezi věkem a spokojeností se samotnou prací. Vztah mezi věkem a dalšími dílčími faktory se v různých studiích lišil.

3.2.2 Délka zaměstnání

Dalším významným faktorem ovlivňujícím míru pracovní spokojenosti je délka zaměstnání v organizaci, jež se někdy označuje také jako seniorita. Ve vztahu k pracovní spokojenosti se ukazuje, že její míra roste s délkou zaměstnání, tzn. že zaměstnanci s větším počtem odpracovaných let v dané organizaci vykazují vyšší míru pracovní spokojenosti. Jako kritické se pak ukazuje období prvních tří

let, kdy noví pracovníci vykazují jednoznačně vyšší míru pracovní nespokojenosti, než pracovníci, kteří jsou v organizaci déle. Dle Kollárika (1986) je za jednu z hlavních příčin tohoto jevu považována problematika adaptace. Adaptací rozumíme průběh a výsledný efekt procesu zařazování se pracovníka v rámci dané organizace, přičemž se rozlišují její dvě základní úrovně - pracovní a sociální. Podstatou pracovní adaptace je vyrovnávání se jedince a sladění jeho osobnostních předpokladů s požadavky a nároky konkrétní pracovní činnosti. Míra úspěšnosti pracovní adaptace se pak v subjektivní rovině projevuje právě v podobě spokojenosti s prací. Z hlediska sociální adaptace rozlišujeme adaptaci na organizační kulturu, jejímž výsledkem je v optimálním případě určitá míra identifikace pracovníka s organizací, a adaptaci na pracovní skupinu, což obnáší začlenění se do systému neformálních vztahů a vytvoření přijatelné pozice v tomto systému (Rymeš, 2002, Výrost, Slaměník, 1998).

Je zřejmé, že nedokonalý průběh procesu adaptace vytváří podmínky pro nespokojenost pracovníků a může vést i k flukтуаčním tendencím, neboť řešením nespokojenosti je často právě změna zaměstnání. Otázka vztahu adaptace a míry pracovní spokojenosti je však mnohem složitější, různá pracoviště vytvářejí pro adaptaci rozdílné podmínky a stejně tak schopnost adaptace jednotlivých pracovníků není stejná. Nicméně úspěšná adaptace je předpokladem toho, aby spokojenost pracovníků převažovala nad nespokojeností, v dané organizaci zůstávají ti pracovníci, kteří mají možnost uplatnit zde své schopnosti, podávat dobré výkony, zastávají uspokojivou pozici, dosahují uznání a přijatelnou výši platu (Kollárik, 1986, Jurovský, 1980).

3.2.3 Pohlaví

Určité rozdíly v míře pracovní spokojenosti nalézáme také mezi muži a ženami. Výzkumy v této oblasti však nepřinesly jednoznačné výsledky. V některých studiích bylo zjištěno, že větší míru pracovní spokojenosti vykazují muži oproti ženám, jiné studie došly k opačnému závěru a v dalších nebyl v míře spokojenosti mužů a žen zjištěn významný rozdíl.

Hulin a Smith (in Muchinsky, 1987) se domnívají, že rozdíly v pracovní spokojenosti mezi oběma pohlavími jsou způsobeny spíše rozdíly ve vzdělání, výši platu a podmínkách práce. Pokud budou rozdíly v těchto faktorech eliminovány, nebude v míře pracovní spokojenosti mužů a žen významný rozdíl. Tento předpoklad potvrdili Sauser a York (in Muchinsky, 1987) ve své studii na vzorku státních zaměstnanců. Muži vykazovali celkově vyšší spokojenost s možností postupu, vedením a samotnou prací. Pokud ale bylo přihlédnuto k rozdílům mezi pohlavími ve vzdělání, výši platu a v podmínkách práce, nebyl tento závěr potvrzen. Jediný signifikantní rozdíl, který byl nalezen, spočíval v tom, že ženy vykazovaly vyšší spokojenost s platem.

Zajímavá je v této souvislosti studie, kterou provedli Hnilica, Kroupa a Vašková (2002). Autoři se mimo jiné zabývali rozdíly mezi pohlavími v pracovním zatížení s důrazem na psychosociální stres, který má nepochybně vliv na míru pracovní spokojenosti. Přesto, že nebylo možné jednoznačně určit, které pohlaví je ve své profesní kariéře více zatíženo, poukázala studie na četná specifika ženské a mužské populace v míře rizika vystavení psychosociální zátěži. Ženy častěji vykonávají zaměstnání s nízkou mírou autonomie, mají tedy omezený prostor pro rozhodování, významně méně než muži si mohou volit metody své práce nebo ovlivnit svou pracovní dobu. Ženy však nepociťují tyto faktory, spojené s autonomií v pracovní činnosti, jako stresogenní. Potenciálním rizikem vyšší psychosociální zátěže u mužů je výrazně delší průměrná pracovní doba. Avšak tento fakt je vyvážen větší šancí mužů ovlivňovat svou pracovní dobu, což souvisí s jejich vyšší mírou autonomie v zaměstnání. Z výsledků studie je také patrné, že ženy výrazně přizpůsobují svůj profesní život rodině. České ženy nadále žijí v tradičním uspořádání partnerství, kde hlavním příjmem rodinného rozpočtu je plat muže a na ženě pak zpravidla leží vedení domácnosti spolu s péčí o děti. Tím, že ženy zastávají pracovní pozice s nižšími časovými nároky, mohou předejít stresu z případného konfliktu rolí. V úzké souvislosti s preferencí nižšího časového zatížení je následně i nižší platové ohodnocení žen oproti mužům. Důkazem toho jsou nižší průměrné mzdy v některých feminizovaných odvětvích, jako je například právě zdravotnictví nebo školství.

Rozdíly v pracovní spokojenosti mužů a žen je tedy možno vysvětlit spíše

rozdíly v jiných faktorech než příslušností k danému pohlaví.

3.2.4 Rodinný stav

Dalším osobnostním faktorem, který má vztah k pracovní spokojenosti, je rodinný stav. Analýzy tohoto vztahu však přinesly sporné výsledky. Z výzkumu Kollárika (1979) vyplývá, že větší nespokojenost projevují svobodní pracovníci oproti vdaným ženám a ženatým mužům. Zároveň se u svobodných pracovníků ve větší míře vyskytují také flukтуаční tendence. Na základě těchto faktů Kollárik konstatuje, že manželství a rodinný život mohou přispívat k pracovní spokojenosti, neboť jsou předpokladem pro „*osobní i pracovní stabilizaci a celkovou životní vyrovnanost*“ (Kollárik, 1986, s. 154). Na straně druhé však poukazuje i na skutečnost, že nutnost ekonomického zabezpečení rodiny může být silným stresujícím faktorem a také zdrojem celkové nespokojenosti, pokud jsou v tomto směru nedostatky. Tyto skutečnosti pak mohou být i důvodem změny pracoviště.

V některých zahraničních studiích byl zkoumán také vztah mezi vývojovými stádii rodinného života a rozdíly v míře pracovní spokojenosti v produktivním věku (např. Campbell et al., Wilensky in Kalleberg, Loscocco, 1983). Jako příklad uvádí Campbell (in Kalleberg, Loscocco, 1983) skutečnost, že faktory, jako je rodinný stav a počet dětí závislých na rodičích, bezpochyby ovlivňují potřebu příjmu. V této souvislosti dále uvádí, že ženy, jejichž děti se již osamostatnily a které tedy nepřikládají už takový význam finančnímu ohodnocení, si mohou volit povolání, které má vztah spíše k intrinsickým odměnám. U těchto žen lze pak předpokládat vyšší míru pracovní spokojenosti, která je však podmíněna také jejich věkem, neboť se jedná o ženy starší.

Vztah mezi pracovní spokojeností a rodinným stavem tedy ovlivňuje celá řada dalších faktorů, což může být příčinou rozdílných výsledků v jednotlivých studiích.

3.2.5 Vzdělání

Dalším z faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, je stupeň dosaženého vzdělání. Řadu výzkumů, analyzujících vztah mezi pracovní spokojeností a vzděláním, provedl Jurovský (1980), jehož výzkumy však přinesly rozdílné výsledky. Ve výzkumu z roku 1966 se nepodařilo mezi pracovní spokojeností a vzděláním zjistit jednoznačný vztah. Ve výzkumech z let 1969 a 1972 se ukázalo, že signifikantní rozdíly existují pouze mezi zaměstnanci s vysokoškolským a základním stupněm vzdělání, ve směru vyšší spokojenosti u zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, zatímco ve výzkumu z roku 1976 se prokázala tendence k opačnému vztahu. Na základě získaných výsledků dochází Jurovský k závěru, že získané vzdělání má k pracovní spokojenosti pouze nepřímý vztah.

Dá se předpokládat, že profese vyžadující vyšší úroveň vzdělání, budou mít také vyšší společenský status a prestiž, budou poskytovat větší možnosti pro uspokojování jednotlivých potřeb a také vyšší platové ohodnocení. Všechny tyto skutečnosti mohou přispívat i k vyšší míře pracovní spokojenosti. Může však nastat také situace, že pracovník s nižším vzděláním, který je motivován spíše výdělkem, bude vykazovat vyšší míru pracovní spokojenosti, než vysokoškolsky vzdělaný pracovník, který bude připisovat větší význam např. obsahu práce, možnosti postupu a osobního uplatnění, přičemž tyto potřeby se nebude dařit adekvátně uspokojovat. Určitou roli zde hraje i odlišná úroveň očekávání. Podobné závěry přinesl výzkum Vymetala (in Kollárik, 1986), který zjistil, že existují významné rozdíly v míře celkové pracovní spokojenosti mezi vedoucími pracovníky s vysokoškolským a středoškolským vzděláním, ve směru vyšší spokojenosti u středoškolsky vzdělaných vedoucích, což je možno vysvětlit právě výše uvedenými skutečnostmi.

Vzdělání tedy není možné vnímat jako izolovaný faktor, neboť do vztahu mezi získaným vzděláním a pracovní spokojeností může vstupovat mnoho dalších skutečností. Jak podotýká Kollárik „jde tu zřejmě o vzájemnou závislost takových objektivních faktorů, jako jsou například vzdělání, funkce, věk apod., které ve vzájemné kombinaci způsobují potom i odlišné hodnocení faktorů práce, jejich závažnosti, významu a mají vliv na strukturu potřeb“ (Kollárik, 1986, s. 156).

3.3 Firemní kultura

je soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se osvědčily, jsou sdíleny členy organizace a považovány za všeobecně platné. Od zaměstnanců se očekává jejich respektování a jednání v souladu s nimi, a také jejich rozšiřování prostředky firemní kultury - jednoduše jde o sdílené hodnoty.

Firemní kultura je významný stimulační faktor (motivátor), přispívá k efektivnímu řízení a rozvoji lidských zdrojů a vytvoření pozitivního obrazu firmy, patří mezi klíčové faktory úspěchu. (Tureckiová, 2004)

Lze ji definovat pomocí hodnot a postojů, představ, norem chování, systémů symbolů a artefaktů materiální povahy (logo, úprava písemností). Specifikou je firemní řeč plně srozumitelná jen příslušníkům organizace.

3.3.1 Charakteristika firemní kultury

- má nadindividuální charakter, do určité míry je společná všem zaměstnancům, je sdílená, nelze ji nařídít, je produktem minulosti a propojuje ji s budoucností (může se stát omezujícím faktorem vývoje), je setrvačná, strukturovaná, přechodného charakteru
- je poznatelná a působí na vědomí lidí
- odráží dispozice, myšlení a chování zaměstnanců, a proto při změně je třeba zohledňovat strukturu osobnosti pracovníků firmy
- je nepřímý nástroj řízení, akceptaci nelze nařídít, lze však pracovníky povzbuzovat – v tomto smyslu působí jako vnější stimul.
- má motivační náboj, pokud ji zaměstnanci přijmou a usilují o její rozvoj

Subkultura je pak relativně samostatná kultura uvnitř organizace a vzniká na základě diferencí daných různými úrovněmi hierarchie řízení a funkčních oblastí. Může firemní kulturu dále posilovat nebo naopak.

3.3.2 Typologie firemní kultury

Podniková kultura musí splňovat kriteria pregnantnost, rozšířenosti a zakotvenosti.

V zásadě lze firemní kulturu typologicky dělit na:

a) Silnou versus slabou:

- pokud se stane nedílnou součástí každodenního jednání zaměstnanců, základní hodnoty jsou skutečně sdíleny a dále posilovány a rozvíjeny, lze ji označit jako silnou. Taková zjednodušuje průběh vztahů, usnadňuje orientaci, adaptaci a integraci nových pracovníků, komunikaci rozhodování, implementaci rozhodnutí, posiluje týmového ducha, stabilizaci a motivaci zaměstnanců, zrychluje kontrolní mechanismy.

b) Deal a Kennedy: z hlediska rizikovosti prostředí ji dělí na kulturu

- procesu – důraz se klade na bezchybnost postupů
- analytického projektu – cení se analýza, racionalita a expertíza, neosobní avšak korektní jednání
- chléb a hry – důležitá je dynamika zpětné vazby, nízká rizikovost prostředí, experimentování, nová řešení
- všechno nebo nic – preferuje se vysoké nasazení a individuální výkon

c) Handy a Harris:

- kultura moci – klíčovými jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti, autokratické vedení
- kultura rolí – zdrojem autority je poziční moc, důraz na konformitu (dodržování norem pravidel procedur), obdoba procesní kultury typická pro veřejnou správu a byrokratické organizace
- kultura úkolu – kompetence při plnění úkolů, participace na řízení
- osobní kultura - podpora členů, liberální řízení, důraz na samostatný kvalifikovaný výkon (Tureckiová, 2004).

3.3.3 Řízení firemní kultury

Pro rozšiřování, stejně jako pro změnu, se užijí personální procesy formování pracovní síly. Přitom je nutno propojit personální práci a firemní strategii a integrovat personální procesy, zohlednit změny faktorů působících ve a na firmu, naučit se řídit změny ve firmě.

4 VZTAH PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI K PRACOVNÍMU CHOVÁNÍ

Jedním z momentů, které vedly k zájmu o problematiku pracovní spokojenosti, byly názory z oblasti praxe, které předpokládaly, že pozitivní působení na pracovní spokojenost se příznivě promítne v pracovním chování. Očekávaným důsledkem tohoto působení byla vysoká produktivita, nízké absentérství a fluktuace. Přestože výsledky mnohých výzkumů potvrdily, že za určitých podmínek tyto vztahy existují, není vztah pracovní spokojenosti a pracovního chování tak jednoznačný. Spíše se ukazuje, že tyto dvě veličiny je třeba vidět ve vzájemné souvislosti.

4.1 Pracovní spokojenost a výkonnost

Velmi diskutovaným tématem je vztah pracovní spokojenosti k pracovnímu výkonu. V tomto kontextu vystupuje pracovní spokojenost v pozici nezávisle proměnné, tedy jako faktor ovlivňující pracovní chování. Přestože v této oblasti byly provedeny četné výzkumy, nebyla tato problematika jednoznačně objasněna, neboť není jednoduché určit příčinné vztahy těchto jevů. Do vztahu mezi pracovní spokojeností a výkonem vstupuje také celá řada dalších proměnných. Obecně lze uvést následující tři situace:

- Vysoká pracovní spokojenost může vést k vysokému výkonu. V tomto případě je velký soulad mezi obsahem motivů a cíli pracovní činnosti, mezi požadavky zaměstnavatele a osobními cíli pracovníka, předpokládá se

dobrá organizace práce apod. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, radost z vlastního uplatnění a seberealizace.

- Nízká pracovní spokojenost může vést k vysokému výkonu. I zde je soulad mezi motivací pracovníka a obsahem jeho práce, ale nejsou uspokojeny některé jeho potřeby, například potřeba uznání, nebo se jedná o nespokojenost s pracovními podmínkami. U těchto pracovníků je pak nespokojenost s daným stavem a snaha o jeho zlepšení významným motivačním faktorem, jedná se tudíž o nespokojenost v pozitivním slova smyslu, neboť vede k aktivním projevům v chování pracovníků (např. podávání zlepšovacích návrhů, námětů na odstranění nedostatků apod.).
- Vysoká pracovní spokojenost může vést k nízkému výkonu. V tomto případě může jít o spokojenost ve smyslu uspokojení na základě nízkých cílů, což může vyvolat pasivitu a laxnost (Kollárik, 1986, Mayerová, Růžička, 1999, Provazník, Komárková, 1996).

Všeobecně se má za to, že oba krajní stavy, tedy nadměrná spokojenost stejně jako nespokojenost, jsou spíše nežádoucí. Za optimální nelze považovat ani neutrální vztah, který často znamená spíše lhostejnost. Nejpříhodnější situaci v tomto směru představuje mírná spokojenost, v některých případech však bývá za vhodnější považována tzv. zdravá nespokojenost, která může působit jako faktor stimulující objektivně potřebné změny. V ideálním případě podle Provazníka *„se však zmíněná „zdravá nespokojenost“ týká nejen vztahu k vnějším faktorům či podmínkám, ale i vztahu k vlastní osobě, k vlastní činnosti, a zakládá úsilí o potřebné změny v obou oblastech“* (Provazník, 2002, s. 144).

V souvislosti s úvahami o vztazích mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem vystupuje také pojem intrinsická motivace. W. H. Stahle (in Nakonečný, 2005) pokládá za jisté, že:

- intrinsicky motivovaná práce pozitivně koreluje se spokojeností a negativně s absentismem a fluktuací
- autonomie pracovníka koreluje pozitivně s pracovním výkonem i se spokojeností
- demokratický styl řízení pozitivně koreluje se spokojeností a buď pozitivně, nebo negativně s pracovním výkonem

- organizační klima, které se vyznačuje otevřenou komunikací, podporou a autonomií pozitivně koreluje se spokojeností a ve většině případů i s pracovním výkonem.

Z uvedených poznatků je patrné, že vztah pracovní spokojenosti k výkonu je skutečně velmi složitý. Do tohoto vztahu vstupují četné osobnostní a situační faktory, jako jsou schopnosti, potřeby, motivy a cíle daného jedince, na straně organizace pak podmínky a organizace práce, styl řízení apod. Sám Stahle soudí, že *„všechny obecné výroky o tomto vztahu jsou nesmyslné a fundovanou prognózu o tom umožňují teprve bližší poznatky o osobě a její situaci, neboť je zřejmé, že chování je funkcí osoby a jejího prostředí“* (in Nakonečný, 2005, s. 115).

4.2 Fluktuace pracovníků

Dosavadní výzkumy poukazují na vztahy mezi pracovní spokojeností a stabilizací pracovníků v organizaci a nespokojeností ve vazbě k fluktuaci. Nespokojenost pracovníka s určitými faktory práce, případně celková nespokojenost, jsou tedy považovány za jednu z příčin fluktuace. Dle Kollárika (1986) vychází toto pojetí zejména z koncepce potřeb, jejich uspokojování a frustrace při jejich neuspokojení. Fluktuace je pak v tomto smyslu reakcí na nemožnost uspokojit potřeby, je tedy reakcí na frustraci. V konečném důsledku je pak fluktuace jakousi únikovou reakcí z neuspokojující, popřípadě zatěžující situace.

Zdrojů frustrace, a tím i zvýšené nespokojenosti, může být celá řada, např. nízký plat, narušené vztahy, konflikty a napětí na pracovišti, nemožnost uplatnit se apod. Tyto faktory mají v individuálních případech odlišnou závažnost, pro některé pracovníky je dominantním zdrojem celkové nespokojenosti nízký plat, zatímco pro jiné jsou to narušené mezilidské vztahy. Fluktuace souvisí také s některými objektivními osobnostními charakteristikami, a to zejména s věkem zaměstnance a délkou zaměstnání v organizaci. Všeobecně se dá konstatovat, že zejména pro

mladší pracovníky je charakteristická větší míra nespokojenosti, s čímž souvisí i jejich zvýšená fluktuace. S rostoucím věkem se zvyšuje míra spokojenosti a stabilizace na pracovišti. Totéž platí i o délce zaměstnání, jako kritické se jeví zejména období prvních tří let v organizaci. Určitou roli mohou hrát i některé situační faktory objektivního charakteru (např. situace na trhu práce, aktuální ekonomická situace apod.) (Kollárik, 1986, Vtípil, 1998, Štikar, 2003).

Míra pracovní spokojenosti tedy může být určitým ukazatelem tendencí změnit pracoviště a i přes složitost této problematiky, lze pracovní spokojenost chápat jako jednu z příčin fluktuace nebo naopak stabilizace v zaměstnání (Kollárik, 1986).

4.3 Absentismus

Ve vztahu pracovní spokojenosti a pracovního chování se doposud nejsilnější závislost prokázala mezi pracovní spokojeností a absentismem. Dle Kollárika (1986) se z psychologického hlediska a z hlediska motivace jedná o příbuzné jevy, které vyjadřují všeobecný vztah daného jedince k práci vykonávané v konkrétních podmínkách. Přítomnost nebo naopak neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti je dobrým ukazatelem vyrovnávání se pracovníka s případnými rozpory mezi jeho očekáváními a tím, co mu práce skutečně poskytuje. S tím je spojena i míra pracovní spokojenosti, případně nespokojenosti. Nespokojenost je pak předpokladem pro vyšší absentismus pracovníků (Kollárik, 1986, Štikar, 2003).

Absentismus představuje negativní jev, který závažně narušuje systém plnění pracovních úkolů a vnáší do práce prvky improvizace, oslabuje pracovní morálku, narušuje mezilidské vztahy na pracovišti i autoritu vedoucího pracovníka. Tím se vytváří základy pro nespokojenost také dalších členů pracovní skupiny. Přestože negativní důsledky spojené s absentismem nejsou tak závažné jako důsledky spojené s fluktuací a lze předpokládat i určité osobnostní charakteristiky, které disponují jedince k této formě jednání, je třeba věnovat přiměřenou pozornost podmínkám práce ze strany organizace. Neboť absentismus, podobně jako

fluktuace, může být důsledkem nespokojenosti s nedostatky v těchto podmínkách (Kollárik, 1986, Vtípil, 1998).

5 Cíle práce

Pracovní spokojenost je významným faktorem, který může mít vliv na pracovní výkon, psychický a zdravotní stav jednotlivých pracovníků. Může ovlivňovat míru absence či fluktuace pracovníků, což má velký význam pro celou existenci organizace. Faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost je více počínaje pracovními podmínkami přes obsah práce až po osobní charakteristiky jedinců (věk, pohlaví...). Z výše uvedených důvodů vyplívá důležitost sledování pracovní spokojenosti zaměstnanců a to nejen z důvodu případného odstraňování zjištěných nedostatků, ale především z důvodů prevence omezení nežádoucích vlivů na pracovišti. Jedním z nejvýznamnějších faktorů který ovlivňuje pracovní spokojenost je věk pracovníka. S věkem například stoupají nároky na jistotu v zaměstnání, na dostatek času, který je třeba k vykonávání práce, smysluplnost práce. S přihlédnutím k popsané problematice jsme v práci stanovily čtyři cíle a jednu hypotézu:

- Zjistí míru spokojenosti u vybraných faktorů pracovní spokojenosti
- Zjistit případné rozdíly v pracovní spokojenosti mezi pracovníky úseku zdravotní politiky a pracovníky obchodního úseku
- Zjistit zda míra spokojenosti u jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti koreluje s věkem pracovníků
- Zjistit nejvýznamnější a nejméně významnou karierovou kotvu u pracovníků zdravotní pojišťovny.

H1: Předpokládáme, že bude nalezena statisticky významná záporná souvislost mezi věkem a faktorem B: postoje k vlastní práci. To znamená, že s vyšším věkem bude stoupat spokojenost s vlastní prací.

Tuto souvislost předpokládáme u celého souboru i obou podsouborů.

6 Popis zkoumaného vzorku

Zkoumaný soubor tvořilo celkem 60 probandů žen, jednalo se o zaměstnance jedné ze zdravotních pojišťoven, které jsou na českém trhu.

Zkoumaný soubor

celkový počet zaměstnanců	60
vysokoškolské vzdělání	3
středoškolské vzdělání	57
průměrný věk	38,77
úsek zdravotní politiky (UZP)	23
vysokoškolské vzdělání	2
středoškolské vzdělání	21
průměrný věk	38,65
obchodní úsek (OBCHU)	37
vysokoškolské vzdělání	1
středoškolské vzdělání	36
průměrný věk	38,84

Popis podsouboru:

1. Úsek zdravotní politiky- ÚZP

Hlavní pracovní náplní úseku zdravotní politiky je zpracování dávek zdravotnických zařízení. Jedná se především o to, aby byly zpracovány všechny faktury od zdravotnických zařízení. Hlavní důraz je kladen na včasné uhrazení. Pod úsek zdravotní politiky dále patří úsek kontraktace zdravotní pojišťovny. Zajišťuje vytvoření sítě smluvních zdravotnických zařízení tak, aby vyhovovaly potřebám našich pojištěnců. Zaměstnanci jsou většinou administrativní pracovníci. Počet pracovníků na jednu kancelář se pohybuje od 2 do 6.

2. Obchodní úsek – OBCHU

Hlavní naplní obchodního úseku je nábor a stabilizace kmene pojištěnců a servis při osobní návštěvě klienta. Dále obchodní úsek zajišťuje :

- registrace nových pojištěnců
- zpracování změn v datech pojištěnců
- zpracování dokladů jako podklad pro výplatu z fondu prevence
- kontrola oprávněnosti a realizace úhrady z fondu prevence

Jako nadstandardní službu pro klienty zajišťuje obchodní úsek pojištění léčebných výhod při cestě do zahraničí. U většiny zaměstnanců tohoto úseku jde o mobilní práci, kdy většinu týdne tráví mimo sídlo organizace. K dispozici mívají služební automobil.

7 Aplikovaná metodika

Pro získání potřebných údajů jsme použily dva dotazníky (nestandardizované), které byly v rámci výzkumu předloženy k vyplnění pracovníkům zdravotní pojišťovny. Dotazníky byly distribuovány osobně autorkou výzkumu, která každému vysvětlila způsob vyplňování dotazníků. Anonymita byla zajištěna neuváděním většiny identifikačních údajů z tohoto důvodu jsme nezískaly více demografických údajů, kromě věku a vzdělání probandů. V konečné fázi bylo získáno 60 použitelných dotazníků.

Získané výsledky byly hodnoceny v rámci celého souboru a jednotlivých skupin - skupina ÚZP (úsek zdravotní politiky) a OBCHÚ (obchodní úsek).

Použité dotazníky

1. Dotazník kariérových kotev (Schein, 1990)

Dotazník se skládá ze 40 tvrzení vystihujících hodnotové či postoje zaměřené pracovníků vzhledem k pracovní kariéře. Probandi hodnotí tvrzení na 6bodové škále od 1 (nikdy pro mne neplatí) po 6 (vždy promne, platí). Tvrzení odpovídají jednotlivým kariérovým kotvám. Podle autora (Schein, 1990) kariérová kotva odráží hodnoty, postoje a motivy jedince, které se vyvíjí v průběhu pracovní kariéry. Výsledné a největší skóre ukazuje na dominantní kariérovou kotvu, naopak nejnižší skóre ukazuje na kotvu nejméně preferovanou. Na základě tohoto dotazníku lze rozlišit 8 typů kariérových kotev:

1. Kotva technicko-funkční kompetence

Pracovník s touto kotvou chce aplikovat a průběžně rozvíjet své dovednosti v určitém oboru. Primárně se zajímá o obsah práce samotné. Svou kariéru plánuje pouze v rámci své odbornosti, preferuje postup pouze ve své technické nebo funkční oblasti kompetence, opovrhuje, ale i se obává obecného managementu jako příliš politické záležitosti. Přijatelná je pro něj odborná manažerská funkce. Peníze a postup nehrají tak důležitou roli jako příležitost pro další zdokonalování dovedností. Lidé s touto kotvou odmítají vyšší funkci, lepší nabídku či jinou práci,

pokud je to mimo jejich odbornost nebo pokud by jim nové místo znemožnilo rozvoje ve vlastním oboru.

2. Kotva manažerská kompetence (obecná manažerská kompetence)

Jedinec s touto kotvou má zájem o analýzu a řešení problému za podmínek neúplné informace a nejistoty, vítá příležitost řídit lidi za účelem dosažení společných cílů, přeje si je vést a ovlivňovat, je spíše stimulován než vyčerpáván krizovými situacemi. Přijímá zodpovědnost za výsledky organizace. Usiluje o povýšení do vyšších manažerských funkcí, přičemž dosažení takovéto funkce je pro něj měřítkem úspěchu stejně jako finanční ocenění. Na rozdíl od lidí s technicko-funkční kompetencí vnímají odbornou práci jako nutný předstupeň k obecnému managementu. V řídicí funkci se cítí dobře, ačkoliv zde nemusí vůbec docházet k rozvoji odborného potenciálu. Při rozhodování o své pracovní kariéře se nebude chtít vzdát zaměstnání nebo pracovního zařazení, které mu poskytuje příležitost postupovat v rámci organizace na vyšší úroveň spojenou se zodpovědností za výsledky organizace.

3. Kotva jistota (stabilita)

Lidé zakotvení v jistotě chtějí mít především jisté zaměstnání, slušný příjem a výhody, které jsou v rámci vykonané práce poskytovány (např. firemní auto, příspěvky na rekreaci). Chtějí zažívat pocit jisté budoucnosti, a proto většinou dělají vše, co po nich zaměstnavatel požaduje, přizpůsobení se hodnotám a normám organizace. Ve prospěch organizace se vzdávají určité odpovědnosti i svobody myšlení, přijímají její představy o vývoji kariéry. Nemají velké ambice, stabilita situace a bezpečnost je pro ně nejdůležitější. V manažerských pozicích trpí situační nejednoznačností, nejistotou v rozhodování, chybí jim odvaha. Jsou to obětaví vykonavatelé příkazů, kteří dohlíží na dodržování předpisů. Při rozhodování mezi různými možnostmi své budoucí kariéry budou dávat důraz na jistotu či definitivu zaměstnání, budou do něj promítat i svou starost o budoucí finanční zajištění (např. penzijní).

4. Kotva kreativita (podnikatelská kreativita, podnikavost)

Jedinci s kreativní kotvou mají velkou potřebu vytvářet něco nového svého na základě zcela vlastního projektu (založení vlastní firmy, nový výrobek atd.).

Primární motivací je výtvar, až poté finanční zisk. Dosaženým ziskem je pro ně nově založená firma a její úspěch. Je to tedy především úspěch vlastního výtvaru, který vnímají tito lidé jako míru svého výkonu. Oproti lidem s manažersky orientovaným často nevykazují vysokou úroveň odpovědnosti, což je pro manažerskou funkci problematické. Stálé prosazování nových nápadů, zanedbávání, z jejich pohledu rutinních otravných povinností bývá zdrojem obtíží jak pro spolupracovníky, tak i podřízené. V okamžiku, kdy je jejich nápad realizován, ztrácejí zájem o projektu a raději se přesouvají na projekt nový. Upřednostňují pracovní kariéru, která obsahuje výzvu k vytváření něčeho nového, založeného na vlastní snaze. Uplatňují se v podnikání.

5. Kotva autonomie (autonomie a nezávislost)

Lidé s touto kotvou hledají pracovní příležitosti, které jsou maximálně nezávislé na organizačních omezeních, chtějí si uspořádat vlastní plán a tempo práce, nechtějí být omezováni v uplatnění svých profesních kompetencí. Mají tendenci k neakceptování pravidel a nároků, které se pojí s prací a životem v organizacích. Touží být samostatní a vnímají organizační kulturu jako restriktivní, iracionální, příliš zasahující do soukromí. Podobně jako lidi s kreativitou je láká samostatné podnikání (poradenské firmy apod.), i když pohnutky se liší. Oproti lidem s kotvou kreativita není cílem vlastní výtvar, aťe dosažení nezávislosti, trvalé svobody v kontrole vlastních aktivit. Při hledání zaměstnání se vyhýbají úřadům a velkým výrobním organizacím. nebude se vzdávat možnosti formulovat a vykonávat práci po svém.

6. Kotva služba (oddanost věci)

Jedinec orientovaný na službu chce zlepšit v nějakém směru svět. Chce uspořádat pracovní aktivity v souladu s osobními hodnotami, ve kterých důležitou roli hraje prospěch společnosti. je pro něj důležité snažit se o dosažení něčeho prospěšného a hodnotného pro ostatní. Více usiluje o nalezení práce, která je v souladu s jeho hodnotami, než s jeho dovednostmi. Nebude chtít opustit zaměstnání, ve kterém spatřuje šanci věnovat se práci, která směřuje k něčemu hodnotnému.

7. Kotva soutěž (pravá výzva)

U této kotvy je motivací překonávání obtížných překážek, řešení téměř neřešitelných problémů, vítězství nad houževnatými soupeři, úspěch v náročné konkurenci. Kariéra je vnímána jako dennodenní zápas o soutěž, ve které je vítězství vším. Člověk preferující kotvu soutěž je zaměřen pouze na jeden cíl – zvítězit. Hledá příležitosti k dosažení téměř nemožného a je netolerantní k těm, kteří nemají podobné aspirace. Je-li něco snadné, stává se to pro něj okamžitě nudným. Smysl má pouze taková práce, která přináší náročné výzvy.

8. Kotva životní rovnováhy (životní styl)

Lidé zakotvení v životní rovnováze usilují o zakomponování své pracovní kariéry do celkového životního stylu. Hledají harmonickou rovnováhu mezi osobními, rodinnými a pracovními prioritami. Zajímají se o práci, která zohledňuje jejich mimopracovní role. Upřednostňují organizace s programy pro podporu rodin zaměstnanců, vítají možnost práce na částečný úvazek, pružnou pracovní dobu, možnost poskytnutí rodičovské dovolené. Vzdají se povýšení, pokud by z něj vyplývaly požadavky narušující jejich osobní nebo rodinné potřeby.

2. dotazník DSPKOP – dotazník spokojenosti s pracovními podmínkami

Dotazník se skládá z 8 částí, které zahrnují jedno nebo více tvrzení, na která proband odpovídá pomocí 5 stupňové škály od 1 (velmi spokojen) po 5 (zcela nespokojen)

část A: Spokojenost s pracovními podmínkami (SPP)

1. Pracoviště, pracovní podmínky

část B: Postoje k vlastní práci (PVP)

- 2 Kvalita pomůcek, vybavení, které k práci potřebuji
- 3 Dostatek času, abych práci mohl vykonávat dobře
- 4 Pestrá, zajímavá, nerutinní práce
- 5 Přesné vymezení mých pracovních povinností
- 6 Dostupnost informací, které mi umožňují dělat práci dobře
- 7 Jistota zaměstnání
- 8 Možnost ovlivňovat rozhodnutí týkající se mé osoby
- 9 Zpětná informovanost o úspěšnosti, přínosu mé práce
- 10 Smysluplnost, význam mé práce

část C: Postoje, spokojenost s nadřízeným (PSN)

3. Kvalita mého nadřízeného jako odborníka ve svém oboru
4. Kvality mého nadřízeného jako manažera
5. Schopnost mého nadřízeného motivovat mě k práci
6. Prostor pro mou vlastní iniciativu
7. Srozumitelnost, s níž mi nadřízený určuje mé úkoly
8. Přístup nadřízeného ke mně, férové jednání, s respektem
9. Schopnost nadřízeného sdělit mi, kde se mám zlepšit
10. Zájem nadřízeného o mé zdraví, rodinu, životní podmínky
11. Ochota nadřízeného vést smysluplný, oboustranný rozhovor

část D: Postoje, spokojenost s interpersonálními vztahy (PSIV)

3. Pracovní atmosféra, spolupráce s kolegy
4. Kvalita práce mých kolegů
5. Naše oddělení jako sehraný tým
6. Jak se mohu na své spolupracovníky spolehnout
7. Pracovní problémy-spíše řešení, ne vzájemné obviňování se
8. Výměna informací mezi mnou a mými spolupracovníky
9. Odezva na mé návrhy ohledně zlepšení výkonu
10. Jasné rozdělení zodpovědnosti a kompetencí
11. Stupeň informovanosti o plánech a cílech našeho oddělení
12. Přínos pracovních porad
13. Četnost pracovních porad
14. Důraz na zlepšení celkové kvality práce oddělení
15. Kvalita informací o výkonu našeho oddělení

část E: Spokojenost s platem (SP)

4. Plat, ohodnocení mé práce v závislosti na mém výkonu
5. Jednoznačnost kritérií, dle kterých je určen můj plat

část F: Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání (SMDV)

7. Dostupnost informací o školení
8. Možnost zúčastnit se školení, vzdělávání

část G: Spokojenost s rodinným životem (SRŽ)

1. Dostatek času na rodinu a osobní život
2. Zohlednění mé rodiny, osobního života při rozhodnutích, které se mě týkají

část H: Postoje k možnosti kariéry (PMK)

6. Možnosti kariéry, postupu

Výsledkem jsou průměrné hodnoty jednotlivých částí, které ukazují na míru spokojenosti pro jednotlivé části dotazníku.

8 Použité statistické metody

Získaná data byla statisticky zpracována. Údaje jsou uvedeny v tabulkách formou absolutních a relativních četností. Pro zjištění rozdílů mezi zkoumanými soubory a byl použit t-test pro rozdíl výběrových průměrů dvou nezávislých výběrů. Získané hodnoty pravděpodobnosti p byly porovnávány na hladině významnosti $p < 0,05$. Déle byl použit Pearsonův korelační koeficient, pomocí kterého bylo určeno, zda mezi proměnnými existuje statisticky významná závislost. V této diplomové práci byl pomocí Pearsonova koeficientu zjišťován vztah mezi faktory pracovní spokojenosti a věkem. Získané hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu byly porovnávány s kritickými hodnotami pro daný rozsah výběru na hladině významnosti 0,05. (Reiterova, 2003)

9 Výsledky práce

9.1 Výsledky dotazníkového šetření DSPKOP

Tab. 1 průměrné hodnoty pro celý soubor (n=60)

Okruhy DSPKOP	celý soubor (n=60)		úsek zdravotní politiky (n=23)		obchodní úsek (n=37)	
	průměr	sm.odch	průměr	sm.odch.	průměr	sm.odch
A. Spokojenost s prac. Podmínkami (SPP)	1,68	0,77	1,96	0,706	1,51	0,768
B. Postoje k vlastní práci (PVP)	2,18	0,532	2,39	0,388	2,05	0,573
C. Postoje, spokojenost s nadřazeným (PSN)	2,09	0,771	2,22	0,903	2,01	0,676
D. Postoje, spok. s interpers. vztahy (PSIV)	2,5	0,672	2,4	0,545	2,56	0,741
E. Spokojenost s platem (SP)	1,98	0,911	2,65	0,885	1,57	0,647
F. Spok. s mož. dalšího vzdělávání (SMDV)	2,39	0,731	2,5	0,674	2,32	0,766
G. Spokojenost s rodinným životem (SRŽ)	2,11	0,839	2,3	0,889	1,99	0,795
H. Postoje s možností kariéry (PMK)	2,28	0,783	2,57	0,788	2,11	0,737
věk	38,77	7,16	38,65	7,886	38,84	6,797

(5-ti stupňová škála od 1-velmi spokojen – 5 zcela nespokojen)

Zvýše uvedené tabulky vyplývá, že ve všech sledovaných faktorech vykazovali probandi průměrnou hodnotu odpovídající hodnocení spíše spokojen po ani nespokojen-ani spokojen. To naznačuje, že pracovníci vnímají faktory pracovní spokojenosti spíše pozitivně.

Tab. 2 Analýza dat pomocí t-testu u souboru úseku zdravotní politiky a obchodního úseku

Proměnná	T-test; grupováno: soubor (data1)						
	skup. 1: úsek zdravotní politiky (UZP)		skup. 2: obchodní úsek (OBCHU)		p	Poc.plat UZP	Poc.plat. OBCHU
Průměr UZP	Průměr OBCHU	t	sv				
A. Spokojenost s prac. Podmínkami (SPP)	1,96	1,51	2,24	58	0,029	23	37
B. Postoje k vlastní práci (PVP)	2,39	2,05	2,46	58	0,017	23	37
C. Postoje, spokojenost s nadřazeným (PSN)	2,22	2,01	1,06	58	0,294	23	37
D. Postoje, spok. s interpers. vztahy (PSIV)	2,40	2,56	-0,92	58	0,360	23	37
E. Spokojenost s platem (SP)	2,65	1,57	5,47	58	0,000	23	37
F. Spok. s mož. dalšího vzdělávání (SMDV)	2,50	2,32	0,90	58	0,370	23	37
G. Spokojenost s rodinným životem (SRŽ)	2,30	1,99	1,44	58	0,155	23	37
H. Postoje s možností kariéry (PMK)	2,57	2,11	2,27	58	0,027	23	37
věk	38,65	38,84	-0,10	58	0,923	23	37

Analýzou dat pomocí t-testu byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi souborem úseku zdravotní politiky (ÚZP) a obchodního úseku (OBCHÚ). U

následujících faktorů pracovní spokojenosti. Z tabulky vyplývá, že skupina pracovníků obchodního úseku vykazovala statisticky významně nižší průměrné skóre než pracovníci zdravotního úseku u faktoru A-Spokojenost s pracovními podmínkami (SPP), taktéž u faktorů B- Postoje k vlastní práci (PVP), dále u faktoru E-Spokojenost s platem (SP) a faktoru H- Postoje s možností kariéry (PMK)

Výsledky naznačují vyšší míru spokojenosti pracovníků obchodního úseku u výše popsaných čtyř faktorů pracovní spokojenosti.

Tab. 3 korelace mezi věkem a faktory pracovní spokojenosti

Proměnná	věk		
	celý soubor (n=60)	ÚZP (n=23)	OBCHU (n=37)
A. Spokojenost s prac. Podmínkami (SPP)	-	-	-
B. Postoje k vlastní práci (PVP)	-	-	-
C. Postoje, spokojenost s nadřízeným (PSN)	-	-, 4596 p=,027	-
D. Postoje, spok. s interpers. vztahy (PSIV)	-	-, 5342 p=,009	-
E. Spokojenost s platem (SP)	-	-, 4820 p=,020	-
F. Spok. s mož. dalšího vzdělávání (SMDV)	-	-	-
G. Spokojenost s rodinným životem (SRŽ)	-	-	-
H. Postoje s možností kariéry (PMK)	-, 2570 p=,047	-	-

Z tabulky vyplývá, že byly nalezeny statisticky významné záporné korelace mezi věkem a faktory pracovní spokojenosti. V rámci celého souboru byla zjištěna korelace mezi věkem a faktorem H. Postoje s možností kariéry (PMK). U souboru úsek zdravotní politiky (UZP) byla zjištěná korelace mezi věkem a faktorem C. Postoje, spokojenost s nadřízeným (PSN), dále faktorem D. Postoje, spokojenost s interpersonálními vztahy (PSIV) a faktorem E. Spokojenost s platem (SP). U

souboru obchodní úsek (OBCHU) nebyly nalezeny žádné statisticky významné korelace. Ve všech případech s rostoucím věkem probandů rostla spokojenost v uvedených faktorech.

9.2 Karierové kotvy

Preference kariérových kotev

Podle původní Scheinovy představy (Schein, 1978) určuje karierové směřování jedince jedna (primární) kotva. Někteří autoři však doporučují zohledňovat kotvy dvě- primární a sekundární. Sám Schein zmiňuje jednu z příčin výskytu dvou kotev. V období, kdy člověk nemá ještě dostatek pracovních zkušeností, nemusí mít vyhraněnou preferenci, která by se projevila v dominanci pouze jediné kotvy (Feldman, Bolino, 1996; Ramakrishna a Potosky, 2003). Z tohoto důvodu byly u studovaného souboru sledovány obě (primární i sekundární) kotvy. Nejmenší vliv na průběh kariéry by naopak měla mít nejméně preferovaná kotva, dále označována jako kotva poslední.

Tab. 4 Zjištění absolutní (n) a relativní (%) četnosti výskytu kariérových kotev v rámci celého souboru (N=60)

Kotva	Primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
Technicko-funkční	3	5,0	8	13,3	4	6,6
Manažerská	3	5,0	6	10,0	22	36,6
Autonomie	6	10,0	9	15,0	11	18,3
Jistota	10	16,6	14	23,3	5	8,3
Kreativita	2	3,3	7	11,6	15	25,0
Služba	2	3,3	9	15,0	4	6,6
Výzva	3	5,0	6	10,0	3	5,0
Životní styl	33	55,0	10	16,6	1	1,6
Celkem	62		69		65	

U sledovaného vzorku zaměstnanců byla uváděna nejčastěji jako primární kotva životní styl (55,0%). Jako sekundární kotva se nejčastěji vyskytovala kotva jistota (23,3%). Jako nejméně významnou kotva byla zjištěna manažerská kompetence na posledním místě se objevila (36,6%)

Tab. 5 Zjištění absolutní (n) a relativní (%) četnosti kariérových kotev v rámci podsouboru úsek zdravotní politiky-ÚZP (N=23)

Kotva	Primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
Technicko-funkční	0	0	3	13,0	1	4,3
Manažerská	1	4,3	2	8,6	14	60,8
Autonomie	1	4,3	5	21,7	4	17,3
Jistota	8	34,7	8	34,7	1	4,3
Kreativita	1	4,3	2	8,6	4	17,3
Služba	1	4,3	1	4,3	2	8,6
Výzva	2	8,6	1	4,3	0	0
Životní styl	10	43,0	6	26,0	0	0
Celkem	24		28		25	

Výsledky rozložení kariérových kotev u podsouboru úsek zdravotní politiky kopírovaly výsledky celého souboru. Opět jako nejčastěji primární kotvou byla kotva životní styl (43%), nejčastější sekundární kotvou byla jistota (34,7%) a jako nejčastěji nejméně významnou kotvou byla kotva manažerská kompetence (60,8%).

Tab. 6 Zjištění absolutní (n) a relativní (%) četnosti kariérových kotev v rámci podsouboru obchodní úsek-OBCHÚ (N=37)

Kotva	Primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
Technicko-funkční	3	8,1	5	13,5	3	8,1
Manažerská	2	5,4	4	10,8	8	21,6
Autonomie	5	13,5	4	10,8	7	18,9
Jistota	2	5,4	6	16,2	4	10,8
Kreativita	1	2,7	5	13,5	11	29,7
Služba	1	2,7	8	21,6	2	5,4
Výzva	1	2,7	5	13,5	3	8,1
Životní styl	23	62,1	4	10,8	1	2,7
Celkem	38		41		39	

U sledovaného vzorku zaměstnanců- podsouboru obchodní úsek-OBCHÚ byla uváděna nejčastěji jako primární kotva životní styl (62,1%). Jako nejčastější sekundární kotva byla u tohoto souboru zjištěna kariérová kotva služba (21,6%), jako nejčastěji poslední kariérová kotva byla kreativita (29,7%)

10 K platnosti hypotézy

V naší práci jsme stanovily jednu pracovní hypotézu:

H1: Předpokládáme, že bude nalezena statisticky významná záporná souvislost mezi věkem a faktorem B: postoje k vlastní práci. To znamená, že s vyšším věkem bude stoupat spokojenost s vlastní prací.

Tuto souvislost předpokládáme u celého souboru i obou podsouborů.

Analýzou dat nebyla zjištěna statisticky významná závislost mezi věkem a faktorem B-postoje k vlastní práci. Z uvedených důvodů hypotézu zamítáme.

11 Diskuse

V našem výzkumu jsme se zaměřily na zjišťování míry spokojenosti u vybraných faktorů pracovní spokojenosti. Tento výsledek ukazuje na důležitost možnosti prohlubování odborných dovedností u pracovníků, jejichž náplní práce je, mimo jiné, podpora a spokojenost klientů, kteří se na ně obrací jako na zdroj odborných informací.

U podsouboru úsek zdravotní politiky byla nejmenší spokojenost s faktorem E-spokojenost s platem. Nejenže je plat stále významným faktorem spokojenosti pracovníků, ale na tomto výsledku se mohlo podílet také vědomí nižšího finančního hodnocení oproti pracovníkům obchodního úseku. Mezi těmito podsoubory byl zjištěn statisticky významný rozdíl ve prospěch pracovníků obchodního úseku.

U druhého podsouboru pracovníků obchodního úseku jsme zjistily nejmenší míru spokojenosti u faktorů D- postoje, spokojenost s interpersonálními vztahy. Na tomto výsledku se mohla podepsat skutečnost, že mnozí pracovníci tohoto úseku jsou většinu pracovního času mimo sídlo organizace a se svými kolegy se stýkají pouze sporadicky. Dalším aspektem práce této skupiny zaměstnanců je větší vzájemná provázanost a návaznost pracovních úkolů, což může vést k častějším situacím pracovního interpersonálního konfliktu.

Největší míru spokojenosti vykazovali probandi (u všech skupin) u faktorů A-spokojenost s pracovními podmínkami. Výsledek naznačuje schopnost organizace zajistit svým pracovníkům např. kvalitní pomůcky, dostupnost informací, které pracovníci potřebují pro zdárné vykonávání práce. Zároveň svou personální politikou poskytují svým zaměstnancům přiměřený pocit jistoty zaměstnání, smysluplnost práce atd., což jsou faktory velmi významné v uspokojování pracovní spokojenosti lidí.

Při další analýze dat byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi podsoubory (úsek zdravotní politiky a obchodní úsek) u faktorů A-spokojenost s pracovními podmínkami, faktoru B-postoje k vlastní práci, faktoru E-spokojenost s platem a faktor H-postoje s možnostmi kariéry, přičemž vyšší míru spokojenosti vykazovali pracovníci obchodního úseku. Tento výsledek mohl být ovlivněn rozdílností v náplni práce, kdy pracovníci obchodního úseku mají pestřejší pracovní povinnosti, někteří mají výrazně „mobilní“ pracovní náplň, finanční ohodnocení je vyšší než u kolegů z úseku zdravotní politiky a navíc bývá pracovní zařazení na tomto úseku považováno za prestižní v rámci dané organizace.

Při zjišťování souvislostí mezi věkem probandů a jejich mírou spokojenosti u faktoru B-postoj k vlastní práci nebyla nalezena statisticky významná závislost. Je možné, že význam pestré práce, dostatek času na pracovní výkon, získávání zpětné vazby od kolegů a nadřízených a podobně, tedy skutečnosti, které sytí tento faktor B, není závislý na věku a uvedené skutečnosti jsou důležité pro pracovníky jakéhokoliv věku.

Podrobnou analýzou dat byla však zjištěna statisticky významná souvislost mezi věkem pracovníků a faktorem H-postoje k možnosti kariéry (k tomuto výsledku jsme se již vyjadřovaly výše), faktorem C-postoje, spokojenost s nadřízeným, faktorem D-spokojenost s interpersonálními vztahy a E-spokojenost s platem. Souvislost s věkem a faktory C,D,E byly nalezeny pouze u podsouboru úsek zdravotní politiky. Zjištěné výsledky mohou být vysvětleny opět z hlediska náplně práce. Pracovníci úseku zdravotní politiky mohou vnímat náplň své práce jako více stabilní, pracovní doba na tomto úseku je pevná a pro náš soubor, tvořený ženami, mohou být tyto faktory velmi významné vzhledem k případným rodinným povinnostem, které s věkem mohou narůstat.

V další fázi našeho výzkumu jsme sledovaly rozložení kariarových kotev. Výsledky celého souboru a souboru úseku zdravotní politiky byly obdobné.

Nejčastější primární kariérovou kotvou byla kotva životní styl. Tato kotva vyjadřuje potřeby jedinců skloubit pracovní život se soukromým rodinným životem. Lidé, kteří preferují kotvu životní styl si cení pružné pracovní doby, možnost částečného úvazku apod. Vzhledem ke skutečnosti, že náš soubor je tvořen ženami, není překvapující, že hodnoty, které představuje kotva životní styl, jsou pro většinu souboru dominantní. Podobné vysvětlení může mít i umístění kotvy jistota jako druhé nejčastější kotvy. Jistota zaměstnání a pocit jisté budoucnosti jsou potřeby, které si obecně ženy ve svém životě vysoce cenní.

Nejméně důležitými hodnotami se ukázaly potřeby vést druhé lidi, práce v nejistých podmínkách, přijímání zodpovědnosti za výsledky organizace atd., tedy ty hodnoty, které představuje kotva manažerská kompetence. Uvedené hodnoty bývají ženám méně blízké, a navíc pracovní pozice našich probandů neumožňuje naplnění těchto hodnot.

Z části odlišné výsledky v rozložení kariérových kotev byly zjištěny u podsouboru pracovníků obchodního úseku. Kromě nejčastější primární kariérové kotvy, kterou byla také kotva životní styl, se tento soubor od ostatních lišil v preferenci sekundární a poslední kotvy. Pracovníci obchodního úseku vykazovali jakou druhou nejčastější kariérovou kotvu službu. Výsledek může být vysvětlen znovu z pohledu náplně práce, kdy pracovní zařazení vyžaduje těsnější kontakt s klienty, být nápomocen klientům, navíc získávání nových klientů pro organizaci se tito pracovníci stávají důležitými a v této práci vidí smysluplnou činnost, která vede ke spokojenosti nejen klientů, ale i samotné organizace. Lidé, pro něž je důležité vykonávat činnosti, které jsou vnímané jako prospěšné pro ostatní, tak mohou nacházet uspokojení v zaměstnáních jakým je například obchodní-klientský úsek.

Nejčastější nejméně preferovanou kariérovou kotvou u sledovaného podsouboru byla kotva kreativita. Pracovníci obchodního úseku nemají možnost realizovat se ve vlastních projektech, neočekává se od nich, že budou přicházet s novými nápady na vylepšování pracovní náplně, naopak se od nich požaduje, aby se řídily přesnými pravidly (zákony, směrnice). Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná o pracovníky, kteří nevyhledávají vzrušení při vymýšlení nových postupů, metod, nejsou to lidé s ambicemi zakládat vlastní firmy. Tyto aktivity bývají bližší mužům, což může být další možné vysvětlení pro malou preferenci uvedených

hodnot. Ženy, jak vyplynulo z již řečených výsledků, více preferují pocit jistoty, stability a rovnováhy mezi životem pracovním a osobním.

Uvědomujeme si omezení našeho výzkumu zejména absenci demografických dat a rozsahu souboru, ovšem byly jsme nuceny respektovat přání pracovníků a některé údaje nepoužívat nebo nezjišťovat.

Potvrzení námi zjištěných výsledků, případně nalezení dalších souvislostí mezi různými demografickými údaji probandů a faktory pracovní spokojenosti vyžaduje další výzkum a zajištění většího souboru sledovaných jedinců. Přesto ukazují naše poznatky význam faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost mající vliv na kvalitní pracovní výkon, což je přáním každé organizace.

Naše výsledky mohou sloužit pro zlepšování personální práce se zaměstnanci sledované firmy.

12 Závěry

Výzkumná část této diplomové práce byla zaměřena na zjišťování míry spokojenosti u vybraných faktorů pracovní spokojenosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že probandi v rámci celého souboru i obou podsouborů vnímají faktory pracovní spokojenosti spíše pozitivně. V podrobné analýze byly nalezeny statisticky významné záporné korelace ($p < ,05000$) mezi věkem a faktory pracovní spokojenosti. V rámci celého souboru byla zjištěna korelace ($p < ,05000$) mezi věkem a faktorem H. Postoje s možností kariery (PMK). U souboru úsek zdravotní politiky (UZP) byla zjištěná korelace mezi věkem a faktorem C. Postoje, spokojenost s nadřízeným (PSN), dále faktorem D. Postoje, spokojenost s interpersonálními vztahy (PSIV) a faktorem E. Spokojenost s platem (SP). U souboru obchodní úsek (OBCHU) nebyly nalezeny žádné statisticky významné korelace. Ve všech případech s rostoucím věkem probandů rostla spokojenost v uvedených faktorech.

V preferenci kariérových kotev jsme zjistily, že výsledky celého souboru a souboru úseku zdravotní politiky byly obdobné. Nejčastější primární kariérovou kotvou byla kotva životní styl. Jako sekundární kotva se nejčastěji vyskytovala kotva jistota. Nejméně významnou kotovu byla kotva manažerské kompetence.

Z části odlišné výsledky v rozložení kariérových kotev byly zjištěny u podsouboru pracovníku obchodního úseku. Kromě nejčastější primární kariérové kotvy, kterou byla také kotva životní styl, se tento soubor od ostatních lišil v preferenci sekundární a poslední kotvy. Pracovníci obchodního úseku vykazovali jakou druhou nejčastější kariérovou kotvu službu. Nejméně významnou kariérovou kotvou byla kotva kreativita.

V naší práci jsme stanovily jednu pracovní hypotézu:

H1: Předpokládáme, že bude nalezena statisticky významná záporná souvislost mezi věkem a faktorem B: postoje k vlastní práci. To znamená, že s vyšším věkem bude stoupat spokojenost s vlastní prací.

Tuto souvislost předpokládáme u celého souboru i obou podsouborů.

Analýzou dat nebyla zjištěna statisticky významná závislost mezi věkem a faktorem B-postoje k vlastní práci. Z uvedených důvodů hypotézu zamítáme.

13 Souhrn

Teoretická část:

Pracovní spokojenost je chápána jako odraz subjektivního vztahu člověka k pracovní činnosti, jejímu obsahu a podmínkám. Pojem pracovní spokojenost je však užíván velmi různorodým způsobem. Na důležité sémantické odlišnosti, které vyjadřují různou šíři pojetí pracovní spokojenosti upozornil T. Kollárik, který rozlišuje spokojenost s prací a obsahově širší spokojenost v práci. Kollárik také uvádí některé charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, které poukazují na rozmanitost tohoto psychologického fenoménu. Je třeba rozlišovat celkovou a dílčí pracovní spokojenost, znaky spokojenosti jako je stálost a intenzita, pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci, a jako sociální jev. Pracovní spokojenost je vnitřní strukturou velmi blízká pracovním postojům a mnozí autoři ji dokonce chápou jako synonymum pro pracovní postoje. Pracovní spokojenost také úzce souvisí s pracovní motivací, a to zejména v pojetí práce jako zdroje uspokojování potřeb. Byly zjištěny také významné rozdíly ve vztahu mezi pracovní spokojeností a intrinsickou nebo extrinsickou motivací.

Přes značnou pojmovou, koncepční a metodologickou nejednotnost se dosavadní přístupy k pracovní spokojenosti diferencují do dvou teoretických koncepcí, přičemž základním rozlišovacím kritériem je to, zda je pracovní spokojenost chápána jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální veličina. Tímto způsobem se vymezily jednofaktorová a dvoufaktorová teorie. Mezi jednofaktorové teorie se řadí především motivačně založené přístupy A. H. Maslowa, V. H. Vrooma a Stogdilla. Dvoudimenzionální přístup je založen na dvoufaktorové teorii, jejímiž autory jsou F. Herzberg, B. Mausner a B. Snyderman. O syntézu jednofaktorové a dvoufaktorové teorie se pokusil P. F. Wernimont.

Pracovní spokojenost je ovlivňována řadou faktorů, které různou mírou přispívají k její celkové úrovni. Rozdělení a výčet dílčích faktorů se v jednotlivých publikacích poněkud liší. Tato diplomová práce vychází z výčtu a dělení faktorů na podmínky práce a osobnostní faktory. Podmínky práce mají dominantní postavení v pracovní sféře a charakterizují konkrétní práci. Jde o složky pracovního

prostředí, které mají přímý vztah k osobnímu vyrovnání se člověka s prací a k jeho pracovní spokojenosti. Tato skupina faktorů, které jsou někdy nazývány také jako faktory podnikové, zahrnuje faktory fyzikálního i sociálního prostředí, druh a charakter práce, platové ohodnocení a způsob vedení. K osobnostním faktorům řadíme věk, pohlaví a rodinný stav pracovníka, jeho vzdělání a délku zaměstnání v organizaci.

Jedním z momentů, které vedly k zájmu o problematiku pracovní spokojenosti, byly názory z oblasti praxe, které předpokládaly, že pozitivní působení na pracovní spokojenost se příznivě promítne v pracovním chování. Očekávaným důsledkem tohoto působení byla vysoká produktivita, nízké absentérství a nízká fluktuace. Přestože v této oblasti byly provedeny četné výzkumy, nebyla tato problematika jednoznačně objasněna, neboť do vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním chováním vstupuje množství osobnostních a situačních faktorů.

Výzkumná část:

Cílem diplomové práce bylo zjistit úroveň celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců jedné ze zdravotních pojišťoven na českém trhu. Výzkum byl také zaměřen na zjištění případných rozdílů v pracovní spokojenosti mezi pracovníky úseku zdravotní politiky a pracovníky obchodního úseku. Sledováno bylo také, zda míra spokojenosti u jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti koreluje s věkem pracovníků. Ve výzkumu jsme také zjistily nejvýznamnější a nejméně významnou kariérovou kotvu u pracovníků zdravotní pojišťovny.

Pro získání potřebných údajů jsme použily dva nestandardizované dotazníky (dotazník kariérových kotev a DSPKOP), které byly v rámci výzkumu předloženy k vyplnění pracovníkům zdravotní pojišťovny. Dotazníky byly distribuovány osobně autorkou výzkumu, která každému vysvětlila způsob vyplňování dotazníků. Anonymita byla zajištěna neuváděním většiny identifikačních údajů z tohoto důvodu jsme nezískaly více demografických údajů, kromě věku a vzdělání probandů. V konečné fázi bylo získáno 60 použitelných dotazníků. Získané výsledky byly hodnoceny v rámci celého souboru a jednotlivých skupin- skupina ÚZP (úsek zdravotní politiky) a OBCHÚ (obchodní úsek).

V první části výzkumu jsme se zabývali podrobnou analýzou dat u dotazníku DSPKOP – dotazník spokojenosti s pracovními podmínkami.

Analýzou dat bylo zjištěno, že probandi hodnotily faktory pracovní spokojenosti v rámci celého souboru i obou podsouborů spíše pozitivně. V rámci celého souboru byla nejmenší spokojenost uváděna u faktoru F-spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání. U podsouboru úsek zdravotní politiky byla nejmenší spokojenost s faktorem E-spokojenost s platem. Nejenže je plat stále významným faktorem spokojenosti pracovníků, ale na tomto výsledku se mohlo podílet také vědomí nižšího finančního hodnocení oproti pracovníkům obchodního úseku.

U druhého podsouboru pracovníků obchodního úseku jsme zjistily nejmenší míru spokojenosti u faktorů D- postoje, spokojenost s interpersonálními vztahy.

Největší míru spokojenosti vykazovali probandi (u všech skupin) u faktorů A-spokojenost s pracovními podmínkami. Výsledek naznačuje schopnost organizace zajistit svým pracovníkům např. kvalitní pomůcky, dostupnost informací, které pracovníci potřebují pro zdárné vykonávání práce. Při další analýze dat byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi podsoubory (úsek zdravotní politiky a obchodní úsek) u faktorů A-spokojenost s pracovními podmínkami, faktoru B-postoje k vlastní práci, faktoru E-spokojenost s platem a faktor H-postoje s možnostmi kariéry, přičemž vyšší míru spokojenosti vykazovali pracovníci obchodního úseku.

Při zjišťování souvislostí mezi věkem probandů a jejich mírou spokojenosti u faktoru B-postoj k vlastní práci nebyla nalezena statisticky významná závislost. Podrobnou analýzou dat byla však zjištěna statisticky významná souvislost mezi věkem pracovníků a faktorem H-postoje k možnosti kariéry (k tomuto výsledku jsme se již vyjadřovaly výše), faktorem C-postoje, spokojenost s nadřazeným, faktorem D-spokojenost s interpersonálními vztahy a E-spokojenost s platem. Souvislost s věkem a faktory C,D,E byly nalezeny pouze u podsouboru úsek zdravotní politiky.

V druhé části výzkumu jsme se zabývali rozložením karirových kotev. Výsledky celého souboru a souboru úseku zdravotní politiky byly obdobné. Nejčastější primární karirovou kotvou byla kotva životní styl. Jako sekundární kotva se nejčastěji vyskytovala kotva jistota. Nejméně významnou kotvou byla kotva

manažerské kompetence.

Z části odlišné výsledky v rozložení kariérových kotev byly zjištěny u podsouboru pracovníku obchodního úseku. Kromě nejčastější primární kariérové kotvy, kterou byla také kotva životní styl, se tento soubor od ostatních lišil v preferenci sekundární a poslední kotvy. Pracovníci obchodního úseku vykazovali jakou druhou nejčastější kariérovou kotvu službu. Nejméně významnou kotvou byla kotva kreativita.

Uvědomujeme si omezení našeho výzkumu zejména absenci demografických dat a rozsahu souboru, ovšem byly jsme nuceny respektovat přání pracovníků a některé údaje nepoužívat nebo nezjišťovat.

Potvrzení námi zjištěných výsledků, případně nalezení dalších souvislostí mezi různými demografickými údaji probandů a faktory pracovní spokojenosti vyžaduje další výzkum a zajištění většího souboru sledovaných jedinců. Přesto ukazují naše poznatky význam faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost mající vliv na kvalitní pracovní výkon, což je přáním každé organizace.

Naše výsledky mohou sloužit pro zlepšování personální práce se zaměstnanci sledované firmy.

POUŽITÁ LITERATURA

- Baštecká, B., Goldmann, P.:* Základy klinické psychologie. Praha, Portál 2001.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol.:* Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press 1998.
- Bouček, V., Herbolt, J.:* Motivace v řídicí praxi. Praha, Nakladatelství Svoboda 1978.
- Bouchal, M.:* Psychologie v lékařství. Brno, Masarykova univerzita 1993.
- Hnilica, K., Kroupa, A., Vašková, R.:* Subjektivní pocit zdraví a pracovní podmínky. Praha, VÚPSV 2002.
- Hüttlová, E.:* Organizace práce a pracovní podmínky. Praha, VŠE 1994.
- Jurovský, A.:* Spokojnost s pracou a jej činitele. Bratislava, Československý výskumný ústav práce 1971.
- Jurovský, A.:* Osobnosť človeka pri práci. Bratislava, Práca 1986.
- Kollárik, T.:* Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti. Bratislava, Psychodiagnostické a didaktické testy 1979.
- Kollárik, T.:* Spokojnosť v práci. Bratislava, Práca 1986.
- Kollárik, T.:* Sociálna psychológia. Bratislava, Slovenské pedagogické nakladateľstvo 1993.
- Křivohlavý, J.:* Jak neztratit nadšení. Praha, Grada 1998.
- Lea, S. E. G., Tarpy, R. M., Webley, P.:* Psychologie ekonomického chování. Praha, Grada 1994.
- Mayerová, M., Růžička, J.:* Sociální psychologie v řízení. Plzeň, Vydavatelství Západočeské univerzity 1998.
- Mayerová, M., Růžička, J.:* Psychologie v ekonomické praxi. Plzeň, Vydavatelství Západočeské univerzity 1999.
- Mayerová, M., Růžička, J., Raisová, J.:* Personální management. Plzeň, Vydavatelství Západočeské univerzity 1998.
- Nakonečný, M.:* Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha, Management Press 1992.
- Nakonečný, M.:* Sociální psychologie organizace. Praha, Grada Publishing 2005.

- Nešpor, K., Csémy, L.:* Návyková rizika a stres u zdravotnických profesí. Praha, Sportpropag 2001.
- Paulík, K.:* Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. Psychologie v ekonomické praxi 36, 2001, 1-13.
- Pelková, L.:* Pracovní spokojenost současných manažerů a její širší souvislosti. Psychologie v ekonomické praxi 35, 2000, 137-152.
- Provazník, V. a kol.:* Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha, Grada Publishing 2002.
- Provazník, V., Komárková, R.:* Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 1996.
- Reiterova, E.:* Hodnocení statistického výzkumu, 2005.
- Růžička, J.:* Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 1992.
- Růžička, J.:* Stimulační prostředky v podniku - a jejich využití a účinnost. Psychologie v ekonomické praxi, 31, 1996, 1-11.
- Růžička, J., Matoušek, O.:* O mzdové politice hospodářské organizace. Psychologie v ekonomické praxi 37, 2002, 127-132.
- Rymeš, M.:* K pojetí zaměstnanecké adaptace. Psychologie v ekonomické praxi 37, 2002, 81-86.
- Schein, E., H.:* 1990 Career Anchors, Discovering Your real Values. Jossey-Bass Pfeiffer
- Staňková, M.:* České ošetřovatelství 11. Sestra - reprezentant profese. Brno, Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví v Brně, 2002.
- Stýblo, J.:* Personální management. Praha, Grada 1993.
- Štikar, J. a kol.:* Psychologie ve světě práce. Praha, Karolinum 2003.
- Štikar, J. a kol.:* Základy psychologie práce a organizace. Praha, Karolinum 1998.
- Tyson, S., Jackson, T.:* Organizační chování. Praha, Grada Publishing 1997.
- Vodáček, L., Vodáčková, O.:* Management. Teorie a praxe pro 90. léta. Praha, Management Press 1996.
- Vtípil, Z.:* Sociální psychologie práce. Olomouc, Univerzita Palackého 1998.
- Výrost, J., Slaměník, I.:* Aplikovaná sociální psychologie I. Portál, Praha 1998.

Vysoká škola: **Univerzita Palackého v Olomouci**
Katedra: **psychologie**

Fakulta: **filozofická**
Školní rok: **2009/2010**

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno.....Bc. Lucie Molnárová
Obor.....Psychologie
Rok imatrikulace.....2005
Vedoucí práce..... PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.
Oponent..... bude stanoven
Počet stran..... 74
Název diplomové práce.....Pracovní spokojenost zaměstnanců
zdravotní pojišťovny

Abstrakt diplomové práce:

Diplomová práce se zabývá pracovní spokojeností zaměstnanců zdravotní pojišťovny. Zaměřuje se na obecné pojetí a činitele pracovní spokojenosti, podává přehled základních teoretických přístupů k problematice pracovní spokojenosti a popisuje vztahy k některým formám pracovního chování. Výzkum byl proveden na souboru, který tvořilo 60 zaměstnanců zdravotní pojišťovny. Podsoubor tvořilo 23 zaměstnanců úseku zdravotní politiky a 37 zaměstnanců obchodního úseku. Výzkum byl zaměřen na zjišťování úrovně celkové pracovní spokojenosti a na zjištění rozdílů v míře pracovní spokojenosti a korelace mezi věkem a jednotlivými faktory pracovní spokojenosti. Byly sledovány také vztahy mezi celkovou pracovní spokojeností a vybranými faktory pracovní spokojenosti. Dále jsme zjišťovaly rozložení kariérových kotev u celého souboru i obou podsouborů. Na základě získaných údajů bylo zjištěno, že úroveň celkové pracovní spokojenosti vnímají zaměstnanci spíše pozitivně. Jako nejčastěji nejvýznamnější kariérovou kotvou byla kotva životní styl.

Klíčová slova:

pracovní spokojenost, činitele pracovní spokojenosti, pracovní chování

University: **Palacky University in Olomouc**
Department: **Psychology**

Faculty: **Philosophical**
School year: **2009/2010**

THE ABSTRACT OF THE THESIS

Name..... Bc. Lucie Molnárová
Major..... Psychology
Year of immatriculation..... 2005
Supervision..... PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.
Opponent..... to be determined
Number of pages..... 74
Title of thesis..... The work Satisfaction of Employees
of healt insurance Company

The abstract of the thesis:

Thesis focuses on job satisfaction of employees of health insurance company. It discusses general concepts and factors of job satisfaction, gives an overview of basic theoretical approaches to issues of work satisfaction and describes relationships to certain forms of work behavior. The research was conducted on a set that consisted of 60 employees of health insurance company. Subsets consisted of 23 employees of health policy division, and 37 employees of the sales division. The research was aimed at finding the level of job satisfaction, identifying differences in the level of job satisfaction and correlation between age and different factors of job satisfaction. There were also monitored the relationships between overall job satisfaction and selected factors of job satisfaction. There were monitored distribution of career anchors. On the basis of the data, it was found out that the level of overall job satisfaction is generally perceived rather positively and as the most important career anchor there was life style.

Keywords:

job satisfaction, job satisfaction factors, work behaviour,

