

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie



MOTIVACE A PSYCHICKÁ POHODA ZAMĚSTNANCŮ
NAKLADATELSTVÍ

Bakalářská práce

Autor: Mgr. Olga Kopalová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

Olomouc
2010

Palacky University in Olomouc
Philosophical Faculty
Department of Psychology



MOTIVATION AND SUBJECTIVE WELL-BEING
IN EMPLOYEES OF PUBLISHING HOUSE

Bachelor's Thesis

Autor: Mgr. Olga Kopalová

Supervisor: doc. PhDr. Zdeněk Vtípil. CSc.

Olomouc
2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a všechny použité prameny řádně uvedla a citovala.

V Olomouci 30. 11. 2010

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce doc. PhDr. Zdeňku Vtípilovi, CSc., za podporu a cenné rady a připomínky, které mi pomohly při psaní této práce.

Obsah

Úvod	7
Teoretická část	
1 Psychologické a sociální problémy pracovníků nakladatelství	9
2 Pracovní motivace	12
2.1 Vymezení základních pojmů motivace	12
2.2 Teorie pracovní motivace	14
2.2.1 <i>Teorie založené na teoriích potřeb – obsahové teorie</i>	15
2.2.2 <i>Teorie zaměřené na zkoumání procesu motivace</i>	20
2.2.3 <i>McGregorova teorie X a Y</i>	22
2.2.4 <i>Motivace jako faktor obsažený v pracovní činnosti</i>	22
2.3 Problematika motivace pracovníků nakladatelství a jiných psychicky náročných profesí	23
2.4 Motivační prostředky pracovníků nakladatelství a jiných psychicky náročných profesí	26
Závěr	27
3 Psychická pohoda	28
3.1 Terminologické vymezení pojmů	28
3.2 Subjektivní osobní pohoda	29
3.2.1 <i>Emoční komponenty</i>	30
3.2.2 <i>Kognitivní komponenty</i>	31
3.3 Zdroje subjektivní osobní pohody	33
3.3.1 <i>Demografické a socioekonomické faktory</i>	34
3.3.2 <i>Osobnost, osobnostní faktory</i>	36
3.3.3 <i>Cíle, srovnávání našich očekávání a skutečnosti</i>	37
3.3.4 <i>Sociální opora</i>	38
3.4 Psychologická osobní pohoda	38
3.4.1 <i>Psychické dimenze psychologické osobní pohody</i>	39
3.4.2 <i>Sociální dimenze psychologické osobní pohody</i>	40
3.5 Podpora a udržování osobní pohody	41
Závěr	42
4 Teoretické závěry pro další výzkum pracovní motivace a psychické pohody pracovníků nakladatelství	43
Výzkumná část	
5 Metodologický rámec práce	46
5.1 Přehled základních teoretických a praktických problémů práce	46
5.2 Výzkumné problémy, cíle a hypotézy	47

5.2.1 Výzkumné problémy	47
5.2.2 Výzkumné cíle	47
5.2.3 Hypotézy	48
5.3 Metody výzkumu	48
5.3.1 Dotazník životní spokojenosti	48
5.3.2 Motivační profil (autor Ing. PhDr. Jiří Pavlát, 2004)	51
5.3.3 Statistické metody analýzy dat	53
5.4 Postup výzkumu	53
5.5 Výzkumný soubor	53
5.6 Symbolika výsledkové části	56
5.6.1 Dotazník životní spokojenosti	56
5.6.2 Motivační profil	56
6 Výsledky výzkumu	57
6.1 Profil souboru z hlediska životní spokojenosti	57
6.2 Profil souboru z hlediska motivačního profilu	60
6.3 Vybrané koreláty	62
6.3.1 Koreláty životní spokojenosti k věku a délce pracovního poměru	62
6.3.2 Koreláty celkové životní spokojenosti a jednotlivých dimenzí životní spokojenosti	63
6.3.3 Koreláty položek motivačního profilu k věku, délce pracovního poměru a celkové životní spokojenosti	63
6.4 K platnosti hypotéz	64
6.5 Splnění cílů	65
7 Diskuse	67
8 Závěr	70
9 Shrnutí	72
Použitá literatura	74
Přílohy	
Dotazník životní spokojenosti	77
Dotazník Motivační profil	83
Abstrakt bakalářské práce	85
Thesis summary	86
Zadání bakalářské práce	87

Úvod

Na současném pracovním trhu jsou velkou měrou zastoupeny profese, ve kterých je od pracovníků vyžadována časová i pracovní flexibilita, odolnost proti stresu, schopnost pracovat na více projektech současně, spolupracovat s ostatním kolegy, umění komunikovat se zákazníky, řešit konflikty. Od takového pracovníka se očekává, že bude schopen přesouvat svou pozornost mezi různými činnostmi, řešit více problematických situací najednou, dokáže sladit své zájmy se zájmy kolegů nebo zákazníků, případně bude umět najít všem vyhovující kompromis, a to povětšinou v časovém stresu, způsobeném požadavky zákazníka, termíny uzávěrek nebo plněním plánu.

Taková práce vyžaduje od pracovníka velkou míru přizpůsobivosti, schopnost odsunout své potřeby a potlačit své zájmy, velkou míru energie, které je zapotřebí při přesouvání pozornosti z jedné oblasti na druhou, a velkou dávku trpělivosti a koncentrace pozornosti na řešení momentálního problému, bez ohledu na mnoho jiných čekajících na jeho pozornost a vyřešení. Zároveň od pracovníka vyžaduje i odborné vědomosti, znalosti a dovednosti. Práce a zaměstnání tak mohou být pro tyto pracovníky velkým zdrojem stresu, který pak následně může ovlivnit jejich zdravotní stav, psychickou pohodu a spokojenost se životem.

Pro zaměstnavatele je jistě ekonomicky výhodné, aby zaměstnanci vykonávající tyto náročné profese setrvali na svých pracovních místech a neodcházel z jejich pracovní organizace. Toho mohou docílit tím, že se budou snažit, aby i v takto psychicky náročné práci byli jejich zaměstnanci co nejvíce spokojeni, a že budou vycházet vstříc jejich potřebám, protože, jak uvádí Hermochová (2006, s. 44), každý člověk usiluje o uspokojení svých potřeb, a když nám skupina, do které jsme vstoupili, neumožní uspokojovat žádnou potřebu, odcházíme z ní.

Vzhledem k tomu, že profesí s podobně náročnou psychickou prací bude v budoucnu spíše přibývat, považujeme za smysluplné zabývat se tím, co pracovníky motivuje k takto náročné práci, a zároveň se ptát, zda jsou tyto pracovníci spokojeni se svým životem. Proto se nejprve chceme zabývat teoretickými otázkami pracovní motivace, faktory, které ji ovlivňují, a možnostmi motivování pracovníků náročných a stresujících profesí, dále pak i problematikou psychické pohody, faktory, které ji mohou ovlivňovat a možnostmi jejího ovlivnění. Předpokládáme, že na základě závěrů z teorie se nám následně podaří zformulovat předpoklady pro další – výzkumnou – část, ve které bychom se chtěli věnovat konkrétnímu výzkumu pracovní motivace a životní spokojenosti pracovníků nakladatelství.

Teoretická část

1 Psychologické a sociální problémy pracovníků nakladatelství

Povolání, která kladou na pracovníky velké nároky, je velké množství. Namátkou můžeme zmínit například všechna povolání spojená se zdravotnictvím nebo povolání, ve kterých musí pracovníci dodržovat pevně stanovené časové termíny, např. novináři nebo redaktori nakladatelství, konkrétně odborných nakladatelství, která vydávají odbornou literaturu a učebnice.

Práce v odborném nakladatelství má svá specifika, která jsou dána charakterem práce a požadavky, které jsou na pracovníky kladeny.

Většina práce v odborném nakladatelství je časově limitována, časové lhůty na vydání publikací jsou krátké, v mnoha případech přesně vypočítané tak, že nepřipouští možnost zdržení nebo odkladu. Termín vydání knihy bývá dán buď společenskou akcí, na které má být kniha prezentována (např. kongres apod.), začátkem školního roku (v případě učebnic) nebo plněním plánu výroby, který je sledován vedením společnosti. Chtějí-li pracovníci termíny vydání dodržet, jsou často nuceni pracovat nad rámec své pracovní doby, tento trend je během celého roku trvalý, takže časový stres působí celoročně. Stresujícím faktorem, který vyplývá z této skutečnosti, je *nedostatek času a rychlé pracovní tempo*.

Knihy z odborných nakladatelství jsou určeny pro odbornou veřejnost, mnohdy jde o učebnice nebo studijní materiály. Bývají také po vydání recenzovány nezávislými odborníky, proto je velká snaha o jejich co nejvyšší obsahovou i formální kvalitu. Vzhledem k existující konkurenci mezi jednotlivými nakladatelstvími kvalitu knih sledují i autoři při rozhodování, ve kterém by svou knihu vydali, i vedení nakladatelství. Na pracovníky je tak kladen požadavek vykonávat i v časovém stresu kvalitní práci, která navíc vyžaduje i poměrně vysoké vzdělání, a to jak jazykové, tak i v oboru, kterému se věnují publikace jím připravované. Tak tato práce vyžaduje od pracovníků trpělivost, zodpovědnost, schopnost koncentrace pozornosti, znalosti a dovednosti jak z oboru, v kterém připravuje knihy, tak jazykové i z oblasti polygrafie. Tento *požadavek na vysokou kvalitu* odvedené práce, která je navíc prezentována veřejně, může být dalším zátěžovým faktorem pracovníků.

Během zpracování rukopisu musí pracovníci sladit požadavky více stran, které zasahují do procesu přípravy publikací, musí vzít v úvahu především požadavky autorů, jejichž přáním je vydání knihy bez jazykových i odborných chyb, která navíc bude graficky profesionálně zpracovaná, dále požadavky externích spolupracovníků, kteří se na přípravě knihy podílejí (např. externí redaktori, grafici, pracovníci tiskáren), a rovněž vedení společnosti, kterému záleží jak na kvalitě zpracování,

tak ale i na ekonomických otázkách jejich přípravy. Není výjimkou, že přání různých stran bývají protikladná, a chtějí-li vydání knihy zrealizovat, jsou nutná důkladná jednání, jejichž cílem je najít společné a pro všechny přijatelné řešení, vyřešit případné konflikty a uzavřít kompromis. Tato nutnost *vycházet vstříc různým stranám* a umění sladit jejich někdy i protikladné požadavky mohou být dalším zdrojem stresových situací.

Každý pracovník nakladatelství pracuje na několika publikacích současně, každá z nich je v jiné fázi přípravy a u každé řeší rozdílné problémy, např. u některých kontroluje a přejímá rukopis od autora, u jiné řeší grafické zpracování a sazbu, zajišťuje korektury, vytvoření rejstříku, u jiných provádí závěrečné kontroly a přípravu k předání do tiskárny, spolupracuje s grafiky na výrobě obálky, mezi tím řeší nečekané problémy a spolupracuje s autory. Během pracovní doby tak musí flexibilně přecházet mezi různě rozpracovanými projekty a spolupracovat s různými autory a externími pracovníky. Právě *nutnost pracovat souběžně na několika projektech současně* je každodenním zátěžovým faktorem pracovníků v nakladatelství.

Práce s takovými charakteristikami odpovídá psychicky náročnému povolání, které se pokusil vymezit např. Hnilica (2004, s. 193–202) při svých výzkumech vlivu pracovního stresu na životní spokojenost. Použil přitom tzv. *Karaskův model* a jeho předpoklady. Podle tohoto modelu závisí pracovní náročnost práce na dvou faktorech. Prvním faktorem jsou tzv. pracovní nároky, kde především rychlé tempo, nedostatek času na plnění zadaných úkolů, duševně náročná práce a vylučující se požadavky z různých stran jsou zdrojem stresu z pracovní činnosti, druhým faktorem je pak míra kontroly, která je pracovníkovi přenechána. Míra kontroly má podle tohoto modelu dvě složky – pracovní autonomii, která znamená možnost rozhodovat se o postupu práce, pořadí úkolů, o tempu práce, a možnost osobního rozvoje a uplatnění svých schopností neboli možnost uplatnit své vzdělání, kvalifikaci, naučit se nové, být tvořivý apod. Tento model pak dále předpokládá, že kombinace vysokých pracovních nároků s nízkou mírou kontroly bude zdrojem velké zátěže, a tedy i stresu, a nedošlo-li by k odreagování stresu nějakým vhodným způsobem (trávení volného času, mimopracovní úspěch apod.), byla by pro ně značně náročná, až škodlivá. Naopak kombinace vysokých pracovních nároků s vysokou mírou kontroly nabízí pracovníkům možnost k růstu a rozvoji a skutečnost, že mohou situaci ovlivňovat, je chrání před nadměrným stresem.

Podle tohoto modelu je pravděpodobné, že mohou existovat v pracovní charakteristice faktory, které naopak zmírňují stresové působení náročné práce. Pro pracovníky nakladatelství by to mohly být následující vlastnosti jejich práce:

- práce na přípravě knihy je prací *tvůrčí*, většina zaměstnanců se podílí na konečné podobě knihy nebo na způsobu její prezentace, v rámci své náplně práce má možnost uplatnit své návrhy a nápady např. při grafickém zpracování, při výrobě obálky
- práce vyžaduje určité znalosti, vědomosti, každý pracovník tak může *uplatnit své vzdělání*, zároveň práce je zdrojem dalších poznatků a informací
- práce na přípravě knihy je prací *týmovou*, musí spolupracovat s autory, ale i se svými kolegy a externími spolupracovníky
- práce je do určité míry *autonomní*, kdy za svěřené dílčí úkoly zodpovídá konkrétní osoba, u většiny publikací, kde příprava k vydání probíhá standardním způsobem, si každý pracovník může sám organizovat postup prací, je na jeho uvážení, jakým postupem dojde k požadovanému cíli
- výsledkem práce je *konečný produkt*, který je hmatatelný, tím může uspokojovat pocit, že práce nebyla zbytečná
- práce je *proměnlivá*, během pracovního dne se střídají různé činnosti, není tedy monotónní

Z popisu práce zaměstnanců nakladatelství vyplývá, že jejich povolání můžeme zařadit do kategorie psychicky náročných povolání a že pracovní nároky a důraz na výkonnost mohou být pro ně významným stresorem, ale že zároveň mohou existovat faktory, které vyvažují psychickou náročnost, mohou hrát důležitou roli při rozhodování pracovníků o setrvání v zaměstnaneckém poměru a které mohou přispívat k uspokojování některých potřeb pracovníku a zvyšovat tak jejich spokojenost.

To nás přivádí k problematice pracovní motivace a psychické pohody a spokojenosti pracovníků. Pokusíme se nyní podívat na tato dvě témata ve snaze zjistit, proč lidé setrvávají u psychicky náročné činnosti, které faktory mohou vyvážit její náročnost a stresující vliv, a zda taková činnost může ovlivnit psychickou pohodu pracovníků.

2 Pracovní motivace

2.1 Vymezení základních pojmů motivace

Důvodů, proč lidé vykonávají to které zaměstnání, je velké množství. Samotný fakt, že si lidé potřebují získat prostředky na obživu, nám nevysvětluje, proč si někdo zvolí profesi pomáhající druhým lidem, proč se jiní věnují obchodu a ekonomii a jiní zase uměleckému a tvořivému povolání. Jistě do hry vstupují schopnosti, dovednosti, znalosti a manuální zručnost jednotlivých lidí, ale chtějí-li být lidé ve své práci spokojení, měla by vycházet vstříc jejich potřebám a uspokojovat jejich touhy a přání, které udávají směr lidského snažení a jsou hlavním zdrojem energie. Schopnosti a dovednosti už pak určují, jak bude tato energie využita a jak moc budou úspěšní.

Odpověď na otázku, co vede lidi k určité činnosti a co vše ovlivňuje jejich chování, zajímala laiky i odborníky od nepaměti. Proto je téma motivace poměrně značně rozpracováno, jsou v něm vymezeny některé důležité pojmy, které bychom měli rozlišovat. Nejprve se podívejme na samotný pojem motivace a na několik jeho definic.

Podle Psychologického slovníku (Hartl, Hartlová, 2009, s. 328) je *motivace* „proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který vychází z biologických zdrojů; nejčastěji je chápán jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energizace organismu, projevuje se napětím, neklidem, činností; v zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti“.

Plháková (2007, s. 319) definuje motivaci „jako souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního“.

Podle Mikuláščíka (2007, s. 136) je motivace „vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé“.

Podle Nakonečného motivace „vyjadřuje psychologické důvody konkrétního chování – pojem pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují“. (Nakonečný, 2005, s. 120) To již přecházíme ke specifickému typu motivace – k pracovní motivaci, kterou Arnold a kol. (2007, s. 302) považují za vnitřní sílu, která určuje pracovní nasazení, aktivitu a zaujetí pracovníků

dosahovat cílů vytčených pracovní organizací. Určuje **a)** směr, tedy to, co se určitá osoba snaží udělat, **b)** úsilí, tj. to, jak moc se daná osoba snaží, a **c)** přetrvávání neboli to, jak dlouho se daná osoba snaží úkol plnit.

Z uvedených definic vyplývá, že motivace udává směr činnosti, udržuje chování směřující k žádoucímu cíli, je spojena s určitým stavem nepříjemného napětí prožívaného jako fyzická nebo psychická nepohoda a je vedena snahou dosáhnout rovnováhy nebo odstranění tohoto nepříjemného pocitu. Tím je spojena s emocemi člověka, a je tak mocným zdrojem energie. Motivace k činnosti je tak děj výhradně vnitřní, intrapsychický, vnějšími faktory může být pouze usměrňována, ale i tak toto vnější usměrňování vždy působí přes motivaci vnitřní neboli v interakci s vnitřními motivy. Toto ovlivňování motivace vnějšími činiteli bývá někdy nazýváno vhodnějším termínem *motivování* (Nakonečný, 2005, s. 192).

V procesu motivace hrají důležitou roli *motiv* – vnitřní činitelé procesu motivace, motivem je subjektivně prožívaný stav neuspokojení vyvolávající vnitřní napětí a puzení dosáhnout příjemného stavu nebo obnovit vnitřní rovnováhu. Motivem tedy není nějaká věc, vnější objekt, ale subjektivní prožívání dysbalance ve vnitřním prostředí, nedostatku něčeho či psychické nepohody. Motivy mohou být vědomé záměry i nevědomé účely chování, které ovlivňují jeho směr a intenzitu. Od raného dětství se člověk učí, jak tyto nepříjemně prožívané stavy odstranit neboli které objekty v jeho okolí mu je pomohou uspokojit. Tak se učí, že např. nepříjemný pocit hladu mu odstraní jídlo, nepříjemný pocit samoty zmizí v přítomnosti rodičů nebo že pocit vlastní nejistoty se rozplyne po pochvalě jeho výkonu od významné autority. Tato skutečnost, že se během dětství učíme, které objekty a jakým způsobem mohou uspokojovat potřeby, vede k interindividuální variabilitě získané na základě jedinečné zkušenosti a také k tomu, že motivace je ovlivňována i vlivem společenských a kulturních okolností.

Tak jako je motivace vnitřní silou a motivování naopak procesem vnějším, jsou motivy vnitřními faktory ovlivňujícími chování člověka a *motivátory* vnějšími činiteli, kteří vycházejí vstříc potřebám a motivům člověka. Jak píše Suchý (2009, s. 64) „motivátor je to, co vyvolává příznivé, pozitivní naladění a vnitřní motivaci lidí“. To znamená, že motivátory mají tu schopnost uspokojit potřebu něčeho, a proto je např. zaměstnavatelé používají jako prostředek k motivování svých zaměstnanců k optimálnímu výkonu. Touto základní schopností motivátorů – uspokojovat něčí potřebu – se odlišuje motivování od *manipulace*, která podle Plamínka (2007, s. 125) „se zaměřuje pouze na zájmy manipulujícího, a pokud uspokojí nějakou potřebu manipulovaného, je to jen vedlejší důsledek nebo dočasná taktika“.

Proces motivace ovšem není tak přímočarý, nevede jednoduše od motivů k chování. Do tohoto procesu vstupuje *kognitivní zhodnocení celé situace*, jehož úkolem je odhadnout pravděpodobnost, že zamýšlené chování povede k vytyčenému cíli, příp. jaké negativní důsledky může mít, přičemž do této úvahy se promítá i objektivní posouzení celé situace. Toto rozhodování dále ovlivňuje i odhad vlastních možností a schopností, který se samozřejmě opírá o předchozí zkušenosti člověka s konkrétní výkonovou situací. Nakonečný (2005, s. 126) tento faktor pojmenovává jako koncept vlastní efektivity neboli *očekávání vlastní efektivity* a podotýká k tomu, že lidé vyhledávají takové situace, o kterých se domnívají, že je mohou díky svým schopnostem zvládnout, jiným situacím se vyhýbají; dále že čím více očekávají, že uspějí, tím větší úsilí ke zvládnutí daných úkolů vynakládají, a že pokud jsou přesvědčeni, že jejich schopnosti a dovednosti jsou dostatečně velké, pak i jejich odolnost vůči potížím při plnění úkolů bude vyšší.

Dalším faktorem ovlivňujícím motivaci k činnosti je úroveň *aspirace*. Janoušek definuje aspirační úroveň (2009, s. 557) jako „rovinu výkonu, kterou si stanovíme k splnění zadaného úkolu“. Aspirace tak určuje, jak vysoké cíle si člověk dává, jaké nároky na sebe klade. Nakonečný upozorňuje (2005, s. 124), že tato úroveň aspirace vyjadřuje míru sebedůvěry a je produktem dosavadní životní úspěšnosti.

Pro proces motivace je také rozhodující, kde člověk vidí příčiny svého úspěchu, příp. svého neúspěchu, zda je vidí v sobě, nebo naopak v objektivních příčinách obsažených v situaci neboli jaké *atribuční styly* používá.

Obecný pohled na motivaci můžeme tedy shrnout konstatováním, že jde o proces značně individuální, závislý na jedinečné zkušenosti člověka i na společenských, kulturních a ekonomických poměrech a že výsledné chování není určováno pouze vnitřními faktory, motivy, ale i faktory, které vstupují do rozhodování o vhodnosti zamýšleného jednání, a rovněž přítomností vnějších objektů, které pomáhají potřeby uspokojovat.

2.2 Teorie pracovní motivace

Specifickým druhem motivace je pracovní motivace. Snad všichni zaměstnavatelé by si přáli mít ve svých zaměstnancích výkonné a optimálně motivované pracovníky. Jak jsme uvedli výše, pracovní motivace určuje důvody, proč lidé pracují.

Již na samém počátku rozvoje moderní průmyslové výroby, v době tzv. taylorismu, se zdálo, že pro vysokou pracovní výkonnost pracovníků bude stačit, pokud budou dobře zaškoleni, jejich pracovní činnost bude dostatečně zefektivněna a oproštěna od zbytečných pohybů a činností a bude jim

poskytnuta odměna v závislosti na jejich výkonu, která tak vlastně bude jediným motivačním prostředkem (Pauknerová a kol., 2006, s. 38). Ovšem již za několik let se ukázalo, že hmotná odměna nemusí být jediným motivačním činitelem, který zvyšuje výkonnost pracovníků. Ukázaly na to výzkumy Eltona Mayo, který – ač původně chtěl zjišťovat vliv fyzických podmínek práce na výkonnost – zjistil, že výkonnost pracovníků stoupala jak v experimentálních, tak i v kontrolních skupinách, a dokonce i po navrácení podmínek k jejich původní úrovni. Tím zjistil, že pracovní výkon lidí je závislý i na sociálních faktorech, zde konkrétně na tom, jaká důležitost je přisuzována práci a výkonu lidí. (tamtéž, s. 42)

Následně se proces pracovní motivace snažilo vysvětlit několik teorií, ovšem z jejich množství je patrné, že není jednoduché vytvořit ucelenou a vše vysvětlující teorii pracovní motivace. Navíc některé z těchto teorií se liší ve svém přístupu k problematice. Určitá část z nich se zaměřuje na vnitřní motivy, jak jsme o nich psali výše, jiná část teorií pracovní motivace se spíše zaměřuje na onen proces, který probíhá od motivu k cílenému chování. Tak se nejčastěji vymezují dvě velké skupiny těchto teorií – obsahové a procesní. Poněkud stranou pak stojí McGregorova teorie X a Y a teorie považující motivaci za faktor obsažený v samotné práci, kterou pracovník vykonává.

2.2.1 Teorie založené na teoriích potřeb – obsahové teorie

Velkou skupinou v teoriích motivace jsou teorie, které se zajímají o konkrétní potřeby, jež ovlivňují pracovní motivaci a výkonnost lidí. Podle Van Yperena a Van de Vlierta (in Hewstone, Stroebe, 2006, s. 619) „obsahové teorie pracovní motivace předpokládají, že v jedinci existují faktory (např. pudy a potřeby), které aktivizují, směřují a udržují chování. Tyto faktory mohou být buď vrozené psychologické charakteristiky, jako jsou fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, nebo sociálně získané atributy, jako je potřeba úspěchu a potřeba moci.“ Tyto teorie tedy zajímá, co je na pozadí pracovní činnosti, co člověka motivuje k vykonávání práce.

Maslowova teorie potřeb

Podle této teorie se potřeby lidí třídí do pěti hierarchicky uspořádaných kategorií, potřeby z každé kategorie mohou být uspokojovány právě prací a v zaměstnání. Potřeby tato teorie dělí do následujících skupin:

- fyziologické potřeby – potřeba pití, jídla, sexu, tj. nejzákladnější lidské potřeby umožňující přežít; v oblasti pracovní motivace je tato kategorie spojena se skutečností, že práce a odměna za ni je zdrojem obživy, materiálního zajištění své existence i celé rodiny
- potřeba bezpečí – potřeba fyzického a psychického bezpečí, předvídatelného a neohrožujícího prostředí; v pracovní motivaci je opět práce důležitým zdrojem bezpečí, neboť člověk bez

zaměstnání zažívá pocit nejisté budoucnosti, práce dodává pocit jistoty i tím, že časově strukturuje budoucnost, dává náplň jinak nevyužitému času

- potřeba sounáležitosti – vyjadřuje potřebu cítit sounáležitost s druhými lidmi, navazovat s nimi vztahy, patřit do nějaké skupiny; v pohledu pracovní motivace nabízí práce člověku kontakt se spolupracovníky, přináležet k určité skupině, možnost navazování vztahů s druhými lidmi
- potřeba úcty – potřeba cítit se respektován a uznáván sebou samým a významnými lidmi; pro pracovní motivaci je důležité, že práce, její výsledky i spolupráce s kolegy mohou být zdrojem uspokojení této potřeby
- potřeba seberealizace – potřeba naplnit svůj potenciál, rozvíjet se a uplatnit své schopnosti, potřeba poznání a nalezení smysluplnosti života; potřeba seberealizace a osobního rozvoje je podle Maslowa velmi důležitou a rozhodující potřebou pro život člověka, navíc je to potřeba tzv. růstová, to znamená, že jejím uspokojováním se její naléhavost nesnižuje, ale naopak stále roste a zvětšuje se, její postupné naplňování je možné právě prací a vykonáváním povolání, které klade na člověka stále nové požadavky a nutí jej k neustálému vzdělávání a rozvoji

I přesto, že později bylo zpochybněno hierarchické uspořádání potřeb, domníváme se, že pro vysvětlení motivace k psychicky náročnému povolání může být tato teorie nápomocná.

Alderferova teorie

Obdobou Maslowovy teorie je *teorie Alderferova*, která uvádí tři třídy potřeb (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 103): **a)** potřeby existence (fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, které může pracovník uspokojovat prostřednictvím platu, pracovními a sociálními jistotami), **b)** potřeby vztahů (zahrnují interakce s druhými lidmi a uspokojení z emocionální podpory, respektu, úcty projevované členy pracovního týmu nebo přáteli), **c)** potřeby růstu (obsahují potřeby růstu, vzestupu a rozvoje, jsou uspokojovány plným využitím schopností). Na rozdíl od Maslowovy teorie není řazení potřeb hierarchické a říká, že „i při neuspokojení potřeb fyziologických člověk může toužit a také se aktivně snažit dosahovat uspokojení v potřebách růstových“ (Mikuláščík, 2007, s. 140). Určitou závislost mezi existenčními, vztahovými a růstovými potřebami tato teorie uznává, tento mechanismus vzájemné závislosti nazývá frustrační regresí a rozlišuje přitom její dva typy: frustrační cyklus vztahový, kdy uspokojení existenčních potřeb vede k potřebám vztahovým, pokud ale ty nejsou uspokojeny, zvyšují se potřeby existenční, a frustrační cyklus růstový, kdy uspokojení vztahových potřeb zesílí naléhavost potřeb růstových, ovšem při jejich neuspokojení vzrůstá potřeba uspokojení vztahů. (Mikuláščík, 2007, s. 140–141)

Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Do této skupiny teorií je řazena i *Herzbergerova dvoufaktorová teorie* (někdy také nazývána motivačně-hygienická), která se zamýšlí nad kvalitou pracovního života a popisuje dvě skupiny faktorů, jež ji ovlivňují. První skupinu tvoří tzv. vnější (hygienické) faktory, které působí v dimenzi pracovní nespokojenost–pracovní ne-nespokojenost. To znamená, že jsou-li tyto faktory nepříznivé, vyvolávají nespokojenost, jsou-li však příznivé, objevuje se pouze nepřítomnost nespokojenosti, nikoli pracovní spokojenost. Jinými slovy stávají se významnými pro motivaci pracovníků, jsou-li nepříznivé nebo pocitují-li je tak pracovníci. Mezi ně patří podmínky práce (fyzické, hygienické), vybavení pracoviště, způsoby vedení a kontroly a také mzda. Druhou skupinu faktorů tvoří faktory vnitřní, tzv. motivátory (uspokojovače), které působí v dimenzi pracovní ne-nespokojenost–pracovní spokojenost. K motivátorům patří zajímavost vykonávané práce, uznání za práci, odpovědnost za práci, možnost postupu apod. Jsou tedy spojeny s možností růstu.

Maccobyho systém hodnot

Maccobyho systém hodnot, který představuje např. Nakonečný (Nakonečný, 2005, s. 195), tvoří osm tzv. hodnot-pohnutek, které lidé při práci sledují, a které mohou být tedy využity při jejich motivování. Došel k nim na základě analýzy cílů a způsobů chování, které je společné všem kulturám, a formuloval je takto:

- přežití
- sounáležitost
- rozkoš
- informace
- mistrovství
- hra
- důstojnost
- smysl

Maccoby ovšem netřídí tyto hodnoty hierarchicky, u každého člověka je důležitá určitá pohnutka, i když se někdy nějakým způsobem mohou dostat do konfliktu, a pak nerozeznává v nich „vyšší“ nebo „nižší“ pohnutky. Podle Maccobyho mají být hodnoty-pohnutky také základem pro vytvoření organizačních systémů motivování pracovní činnosti. V následující tabulce uvádíme detailní rozbor jednotlivých hodnot-pohnutek.

Tab. 1 Jednotlivé hodnoty-pohnutky na pracovišti a možnosti jejich naplnění (podle Nakonečný, 2005, s. 196–197)

Přežití	Sounáležitost	Rozkoš	Informace
Sebeudržování Obživa Obyvatelné prostředí Zdraví Zdravý rytmus spánku a bdění Zotavení se ze stresu Vyhnout se nebezpečí Sebeobrana Obrana vlastní skupiny	Závislost Přichylnost Ochrana Uznání Komunikace Družnost Společnost	Pohodlí (pohoda) Sex Dobré jídlo a pití Pohyb a klid Vzrušení z nového vědění Zábava Krása	Smyslové podněty Návody, poučení Signály, znaky, zpětné vazby Chápání Uvažování
Mistrovství	Hra	Důstojnost	Smysl
Kompetence Kontrola Vlastnictví Autonomie Výkon Moc	Výzkum Fantazie Dobrodružství Soutěžení Experimentování Tvoření Inovace	Respekt Sebeúcta Sláva Integrita	Univerzální Kulturní Individuální

Murrayho teorie potřeb

Specifické potřeby vztahující se k pracovní výkonnosti uvádí též např. *Murrayho teorie potřeb* (Plháková, 2007, s. 367). Tato teorie v sobě zahrnuje:

- oblast ambicí, kam spadají potřeby úspěšného výkonu, uznání a předvádění se; ty se projevují snahou o překonávání překážek, vyzdvihováním vlastních výkonů a úspěchů
- oblast obrany sociálního statusu, kam patří potřeby vyhnout se nezdaru, ostudě, ponížení; ty se projeví snahou utajovat své slabosti a neúspěchy, omlouváním se, vysvětlováním příčin neúspěchu
- oblast moci, kam náleží potřeby nadvlády, podřizování se, nezávislosti

Tyto potřeby a jejich uspokojování jsou výrazně spojeny s pracovní činností a mohou mít vliv na pracovní výkon, jeho kvalitu i na pracovní vztahy mezi lidmi. Tak například oblast moci může být u různých lidí různě vyvinuta, pro někoho je přitažlivé být vedoucím, který má moc rozhodovat, pro jiného je ideální, může-li se nechat vést, a jinému nejvíce vyhovuje, může-li být nezávislý, a rád tuto svobodu přenechává i jiným.

Likertova teorie

Zajímavou, i když poněkud starší teorií je teorie R. Likerta (1965), která za základní motivující činitele pokládá (in Nakonečný, 2005, s. 132):

- motivy ekonomické
- motivy spojené s egem (zahrnující snahu po vlastním vývoji a dosahování hodnot, shodných se sebe-pojetím a sebehodnocením, jakož i získání pozice, uznání, vřelého přijetí a další)
- motivy bezpečí
- zajímavost, tvořivost a touha po nových zkušenostech

I přes svoji dřívější dobu vzniku tuto teorii zde uvádíme, neboť jako jedna z mála samostatně vyčleňuje potřebu po tvořivosti a nových zkušenostech a označuje potřeby po vlastním rozvoji jako motivy spojené s egem, kam zahrnuje i další motivy související s Já a se sebepojetím a sebehodnocením. Tím jakoby částečně předchází teorii, o které hovoříme v následující části.

Motivace založená na self-konceptu

Autory této teorie jsou Leonard, Beauvais a Scholl a pojednává o ní např. Ducháček (2004, s. 50): „V jejím základu je prostá myšlenka, že existuje základní potřeba udržovat a vylepšovat zvnitřněný obraz sebe sama – tedy jednat ve shodě s tím, jak se vnímáme.“ Tato potřeba ovlivňuje například to, co člověk vnímá ve svém okolí, vybírá si takové informace o vlastní osobě, které potvrzují jeho představu o sobě samém, případně které se vztahují k ideálnímu sebeobrazu. Hlavním motivem tedy je, aby člověk neklesl ve svých vlastních očích.

Shrnutí

Obsahových teorií je velké množství, mnohé z nich uvádějí podobné klasifikace potřeb, jiné přicházejí s něčím novým, co v jiných obsažené není. Mají-li být pracovníci motivováni k dobrému výkonu, měla by jejich práce naplňovat pro ně důležité motivy a uspokojovat významné potřeby. Pro přehlednost se je pokusíme shrnout do několika skupin:

- a) motivy existenční a ekonomické, vedené potřebami biologickými
- b) motivy bezpečí, vedené potřebami jistého a předvídatelného prostředí
- c) ego-vztažné motivy, vedené potřebami udržení vlastního sebehodnocení, sebeúcty, dosažení uznání, vlivu, obrany sebekonceptu; potřebami osobního rozvoje, seberealizace
- d) sociální motivy, vedené potřebou společenských vztahů, moci, udržení sociálního statusu
- e) výkonové motivy, vedené potřebou dosáhnout úspěchu, případně se vyhnout se neúspěchu
- f) motivy vyvolané potřebou podnětného prostředí a určité aktivace, tvořivosti, vykonávání zajímavé práce

Znalost těchto motivů a potřeb pomůže všem vedoucím pracovníkům porozumět svým podřízeným a motivovat je individuálně tak, aby nabízené motivátory uspokojovaly pro ně důležité potřeby.

2.2.2 Teorie zaměřené na zkoumání procesu motivace

Tyto teorie se na rozdíl od obsahových nesnaží zjistit, co konkrétně pracovníka nutí zaměřit se určitým směrem, ale jak se rozhoduje k vykonávání určité činnosti. Snaží se popsat, jak je chování aktivizováno, směřováno a udržováno.

Vroomova teorie expektance

Tato teorie vnímá proces motivace jako kognitivní činnost, při které pracovník hodnotí tři následující faktory pro každou zamýšlenou činnost: jednak je to valence, tedy jak velkou hodnotu přisuzuje výsledkům, jednak instrumentalita, tedy to, zda by provedení akce vedlo k identifikovatelným výsledkům, a dále expektance, tedy posouzení, zda by byl schopen provést činnost, o které uvažuje. Z této teorie pak podle Arnolda a kol. (2007, s. 313) vyplývá, že pro to, aby pracovníci byli motivováni k vykonávání své činnosti, by musely platit tyto tři podmínky:

- a) pracovníci se domnívají, že disponují potřebnými schopnostmi a dovednostmi pro dostatečné zvládnutí svých úkolů (expektance)
- b) pracovníci se domnívají, že budou-li zadané úkoly dobře nebo alespoň adekvátně splněny, budou odměněni (instrumentalita)
- c) pracovníci považují nabídnutou odměnu za úspěšné zvládnutí úkolu jako atraktivní (valence)

Jinými slovy pro motivaci pracovníka je důležité, aby věřil, že je schopen úkol splnit a že za jeho splnění získá odměnu, která pro něj bude atraktivní. I přesto, že tato teorie se zdá být srozumitelná a byla i dříve velmi populární a vlivná, nakonec nebyla – po řadě experimentů, které se snažily ji vysvětlit, – potvrzena (Kolman, Michálek, Chýlová, Rymešová, 2009, s. 623).

Teorie spravedlnosti

Další teorií spadající do této skupiny je *teorie spravedlnosti J. S. Adamse*. Jejím základem je předpoklad srovnávání vlastního vynaloženého úsilí a dosažené odměny s ostatními pracovníky, přičemž pracovník se domnívá, že mezi jím a ostatními spolupracovníky by měla být rovnováha. Pokud ovšem zažívá spíše pocit nerovnováhy, snaží se ji odstranit, a to snížením nebo zvýšením své výkonnosti. Zaměstnancům, kterým se nepodaří obnovit tento pocit spravedlnosti, pak hrozí vyhoření. Jak píše Van Yperen a Van de Vliert (in Hewstone, Stroebe, 2006, s. 632) „vyhoření je specifický důsledek pracovních stresorů a je charakterizován třemi aspekty: emočním vyčerpáním, depersonalizací a sníženou osobní úspěšností“.

Ovšem v praxi se ukazuje, že tato teorie platí spíše v případech, kdy pracovník pocítuje svoji odměnu jako nespravedlivě nižší, než v případech, kdy se mu dostává odměny vyšší.

Teorie organizační spravedlnosti pak ještě rozlišuje tzv. distribuční spravedlnost, která znamená, že lidé věří tomu, že dostali nebo dostanou spravedlivou odměnu odpovídající jejich vkladu, a procedurální spravedlnost, která znamená, že lidé chápou mechanismy, kterými dochází k rozdělování odměn, za spravedlivé (tj. věří, že nejsou žádné oddělení nebo jedinci neoprávněně protěžováni). Ovšem i teorie spravedlnosti nám nedává odpověď na otázku, proč někteří lidé vnímají určité situace jako spravedlivé a jiní jako nespravedlivé – toto je totiž opět velmi ovlivněno osobními zájmy každého člověka. (Arnold, J. a kol., 2007, s. 316)

Stollbergova teorie

Další procesní teorií je *Stollbergova teorie* (Vtípil, 1998, s. 21–22), která předpokládá existenci 4 motivů pro práci a 4 principů, kterých pracovník používá při hodnocení pracovních situací. Motivy označuje A, B, C, D. Pracovník s převažujícím motivem **A** pracuje proto, že práce je podstatou člověka, bez ní není lidský život možný, je základem společenského života; převažuje-li motiv **B**, pak pracovník považuje práci jako prostředek svého růstu a rozvoje vlastních schopností. Silný motiv **C** je pak pozorovatelný u pracovníků, kteří v pracovní činnosti vidí především možnost sociálních kontaktů, kooperace a srovnání s ostatními lidmi. Při převažujícím motivu **D** je pracovní činnost především prostředkem materiálního zabezpečení pracovníka a jeho rodiny. Principy, podle kterých pak hodnotí pracovní situace, jsou spravedlnost (princip **1**), jasnost a přesnost (princip **2**), vzestup a pokrok (princip **3**) a harmonie (princip **4**). Každého pracovníka pak můžeme charakterizovat kombinací motivu a principu (existuje 16 možných kombinací), např. při kombinaci **A1** by šlo o pracovníka, který považuje práci za svou přirozenost a za základ společenského života, v pracovních činnostech a situacích mu jde především o spravedlnost, takže je velmi pravděpodobné, že bude vyhledávat zaměstnání orientována na pomoc a rozvoj společnosti.

Teorie stanovení cílů

Edwin Locke je autorem *teorie stanovení cílů*, která dává motivaci k pracovnímu výkonu do souvislosti s charakterem úkolů, na kterých se pracovník podílí. Výzkumy v této oblasti vedly k následujícím závěrům (Arnold, 2007, s. 320):

- obtížné úkoly vedou k vyšším výkonům než úkoly snadné (ovšem jen v případě, že byly pracovníkem přijaty za své a považuje-li je za dosažitelné) – faktor obtížnosti
- specificky a konkrétně formulované cíle opět zvyšují výkonnost pracovníků, na rozdíl od vágně a obecně zadaných úkolů typu „udělejte to co nejlépe“ – faktor specifčnosti cíle

- důležitou podmínkou je zpětná vazba, která pracovníka informuje o tom, jak se mu daří plnit cíl (zde je opět vidět nutnost specificky určeného cíle, protože poté je jednodušší i hodnocení a poskytování zpětné vazby) – faktor zpětné vazby
- jako nezbytné se jeví i zaujetí pracovníka pro cíl neboli jeho přijetí, pocíťování závazku vůči němu projevující se schopností vytrvat při jeho plnění, neopustit jej při nezdarech (závazek vůči cíli nebo úkolu se může zvýšit tak, že pracovníci se spolupodílejí na diskusi o cílech, kterých se má dosáhnout, stanovují si termíny apod.) – faktor participace

O této teorii Kolman, Michálek, Chýlová, Rymešová (2009, s. 624) píší, že je pravděpodobně nejlépe ověřenou teorií motivace pracovní činnosti. Van Yperen a Van de Vliert (in Hewstone, Stroebe, 2006, s. 628) u této teorie zmiňují, že je důležité, jak jsou cíle formulovány: zda jsou orientovány na porovnávání s ostatními (tzv. ego-orientace, soutěživá orientace), nebo na učení, úkol, jeho zvládnutí (tzv. sebeurčující cíle). Z dlouhodobého hlediska vede orientace na učení k lepšímu výkonu a většímu zlepšení. Navíc u nových úkolů, u kterých není zcela jasný způsob jejich dosažení, je formulace cílů ve smyslu soutěživé orientace škodlivá. Takto formulovaný cíl zlepši výkonnost jen u jednoduchých úkolů, které mají pracovníci již zvládnuté a které vyžadují hlavně úsilí a vytrvalost, nikoli tvořivý přístup a učení se novým věcem.

2.2.3 McGregorova teorie X a Y

Teorie pracovní motivace X a Y, jak ji popisují Štikar a kol. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1998, s. 96) v zásadě vymezuje typologii pracovníků, jejich přístup k práci i pracovní chování. Teorie X považuje pracovníky za líné, neaktivní, zaměřené pouze na své vlastní zájmy. Proto je nutná jejich kontrola, vnější motivování a usměrňování. Bez této vnější kontroly by přestali pracovat. Teorie Y tvrdí, že lidé jsou čínorodí, práce je pro ně nutností, přináší jim potěšení. Není nutné je kontrolovat, pouze seznámit s cíli a úkoly a jejich plnění a dosažení nechat na jejich aktivitě a snažení.

2.2.4 Motivace jako faktor obsažený v pracovní činnosti

Tento přístup předkládá odlišný pohled na motivaci – ta je vnitřní záležitostí povahy dané práce. To by znamenalo, že více než na konkrétního člověka bychom se měli zaměřit na samotnou práci a ptát se, co ji činí zajímavou. Již první snahy o zefektivnění práce – viz taylorismus – vlastně spadají do této kategorie teorií. I v tomto přístupu k pracovní činnosti a pracovníkům se příliš neuvážovalo o motivaci člověka, ale spíše o úpravě pracovních podmínek a postupů.

Především sem ale můžeme zařadit *teorii motivace prostřednictvím restrukturování pracovních míst*. (Arnold, 2007, s. 333–342) Většina snah o restrukturování pracovních míst se snaží zvýšit:

a) rozmanitost úkolů nebo dovedností používaných při pracovní činnosti, **b)** autonomii pracovníka spočívající v možnosti volby pracovního postupu, časového plánu apod., **c)** ucelenost pracovní činnosti, na jejímž konci je dobře identifikovatelný výsledek. Takové restrukturační lze docílit několika postupy: **a)** rotací pracovních míst, **b)** horizontálním rozšířením pracovního místa, **c)** vertikálním rozšířením pracovního místa, **d)** ustavením poloautonomních skupin a e) vytvořením samořízených týmů.

Ověřit efektivnost těchto zásahů je ovšem někdy velmi složité, protože málokdy probíhají na pracovišti osamoceně, většinou doprovázejí restrukturační celého podniku, propouštění zaměstnanců apod. Potom je těžké určit, které z událostí jsou příčinou zvýšení výkonnosti. Rovněž ne každé restrukturování pracovního místa je pracovníky chápáno jako pozitivní, je to především ono „více práce za stejnou mzdu“. A navíc, jak uvádí Arnold a kol. (2007, s. 339): „Některé studie naznačují, že dopad restrukturování pracovních míst na postoje a chování pravděpodobně časem odeznívá. Tyto studie rovněž zjistily, že pracovní místa, jež se stanou příliš složitými, nemusí být nutně motivujícími, jelikož zaměstnanec vnímá nízkou pravděpodobnost dosažení uspokojivého výkonu.“

2.3 Problematika motivace pracovníků nakladatelství a jiných psychicky náročných profesí

Z uvedeného přehledu teorií pracovní motivace je patrné, že problematika motivace pracovníků není nijak jednoduchá. Naučit se úspěšně a účelně motivovat pracovníky je velkým úkolem manažerů i vedoucích. Navíc u psychicky náročné práce, která by mohla být pro pracovníky zdrojem stresu, mohou vhodně zvolené postupy motivování pomoci, aby se tato práce stala méně zátěžovou. Pokusíme se zde shrnout několik problémů, které je dobré mít na zřeteli.

U pracovníků vykonávajících psychicky náročnou práci je velká pravděpodobnost, že si ji zvolili a vykonávají proto, že obsahuje pro ně něco zajímavého, že i sama tato práce a její vykonávání je pro ně motivací. Taková motivace se někdy nazývá primární motivací. Současně ale sledují i jiné cíle, např. musí zabezpečit existenční potřeby, chtějí dosáhnout určitého sociálního postavení apod. Taková motivace se vyznačuje tím, že „pracovník nemá potěšení přímo ze své činnosti, ale z výdělku, prestiže, nebo dokonce i z toho, že něco dokázal. Samotnou činnost bere jako prostředek k dosažení cíle“. (Mikuláščík, 2007, s. 138) Proto bývá nazývána sekundární motivací. Pro manažery a vedoucí tak vyplývá nutnost poznat své zaměstnance a zjistit, nakolik jsou vedeni svou vnitřní motivací a nakolik potřebují vnější pobídky a motivátory k podávání kvalitního výkonu.

Dalším problémem v motivování pracovníků je skutečnost, že skladba potřeb, které se jednotlivý zaměstnanec snaží uspokojovat, je rozdílná a odvislá od jeho životních zkušeností a historie. Proto například Nakonečný (2005, s. 205) uvádí „následující typologii řadových zaměstnanců:

- *racionálně-ekonomický člověk*: je ovládán principem maximalizace užitku, a primárně je proto motivován materiálními pobídkami a je řízen pomocí pozitivních a negativních sankcí (finanční odměny a pokuty)
- *sociální člověk*: má výrazné potřeby sociálních kontaktů, a může být proto řízen odpovídajícími podněty
- *sebe sama uskutečňující člověk*: je to vývojově vyšší typ člověka, jehož obraz přinesla humanistická psychologie – člověka, který touží po rozvoji své osobnosti, a proto může být motivován podněty, které stimulují zejména autonomii a kompetenci
- *komplexní člověk*: je jakousi směsí z dosud uvedených typů, jeden z nich může být funkčně dominantní, a proto jeho řízení vyžaduje rozpoznání jeho psychologického profilu“

Navíc způsobů k uspokojování určité potřeby je více, tak například pro někoho může být zdrojem uspokojení potřeby sociální prestiže jeho postavení ve firmě, pro jiné pak výše odměny za jeho práci a majetek, který mu tyto finanční odměny umožní hromadit, pro jiné míra pomoci, kterou poskytuje druhým. Ovšem ani z chování nemůžeme usuzovat na potřeby člověka, protože určitý typ chování může být u různých lidí veden různými potřebami, např. koupě automobilu může být pro někoho naplněním potřeby prestiže, pro jiného prostředkem, který mu umožní setkávat se s příbuznými nebo známými, a je tedy vedena potřebou sociálních kontaktů a vztahů.

Lidské potřeby jsou různorodé a z jejich přehledu uvedeného výše je patrné, že k jejich uspokojování nevystačíme pouze s finančními a materiálními prostředky, i když mnohdy bývají peníze považovány za hlavní motivační prvek. Ovšem, jak upozorňuje Čempelová (2010, s. 42) „peníze nejsou klasickým motivátorem v pravém slova smyslu, jsou významným hnacím motorem tehdy, když jich má zaměstnanec akutní nedostatek. Ovšem může-li se spolehnout na jejich pravidelný přísun, stávají se tzv. hygienickým faktorem.“ Jinými slovy pracovníci, kteří ve své práci hledají i uspokojení vyšších potřeb, nebudou spokojeni, nebude-li se jim dostávat jiné motivační podpory než finančních prostředků.

Další problém se týká skutečnosti, že psychicky náročná povolání většinou od pracovníků vyžadují určité nadstavbové chování – tedy ochotu vykonat něco nad očekávání, nad rámec povinností daných psanými pravidly a požadavky. Manažeři a vedoucí se tak musí rozhodnout, zda chtějí své pracovníky motivovat jen k takovému výkonu, který odpovídá jejich očekávané roli, nebo zda

potřebují, aby pracovník pracoval nad rámec své role. Podle Van Yperena a Van de Vlierta (in Hewstone, Stroebe, 2006, s. 624) můžeme totiž rozlišit tzv. rolové chování, což jsou ty stránky výkonu, které jsou od pracovníka očekávány a také odměňovány, a pak tzv. nadstavbové chování, při kterém jsou očekávány i výkony, které nejsou předem specifikovány a přímo odměňovány formálním systémem, ovšem v zátěžových nebo náročných pracovních situacích pomáhají plnit pracovní organizaci její úkoly a cíle. Na tuto skutečnost upozorňuje i Armstrong (2007, s. 219): „Ve většině rolí – a možná ve všech – existuje prostor, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat jenom tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu.“ Z rozdílu mezi těmito dvěma přístupy pracovníka vyplývá, že nadstavbové chování je mnohem více závislé na pracovníkovi a jeho ochotě takto se chovat. Samozřejmě že pro pracovní organizaci jsou tito pracovníci velkým přínosem. U psychicky náročných profesí se většinou očekává právě to „něco navíc“, např. ochota pracovat přesčas, odložit uspokojení svých potřeb, umění podřídit se potřebám ostatních apod.

Zajímavým faktorem, který může ovlivňovat zaměstnance, jejich výkon a také rozhodování, zda opustit dosavadní pracoviště, je tzv. oddanost organizaci, proto by její manažeři a vedoucí měli znát a brát při motivování v úvahu. Hovoří o ní například Van Yperen a Van de Vliert (in Hewstone, Stroebe, 2006, s. 621) a definují ji jako relativní sílu identifikace jedince s konkrétní organizací a zapojení do její činnosti. Takto pojatá oddanost k organizaci se také označuje jako emoční oddanost a zaměstnanci vysoce emočně oddaní chtějí v organizaci zůstat. Jiným druhem oddanosti je pak tzv. oddanost normám. Zaměstnanci vysoce oddaní normám zůstávají v organizaci, protože věří, že je to jejich právo a morální povinnost. Třetím typem oddanosti organizaci je oddanost daná pokračováním, pracovníci s vysokou oddaností tohoto typu zůstávají zaměstnání v organizaci proto, že nemají jiné možnosti zaměstnání, a i kdyby měli, bylo by pro ně obtížné odejít, protože by přišli o příliš mnoho cenných investic spojených s jejich prací. Příkladem takových cenných investic, které by odchodem zaměstnanec ztratil, je úsilí, které musel vynaložit, aby získal dovednosti a znalosti nutné k výkonu své práce, dále přátelé v práci, vedlejší výhody, které jsou s pozicí spojené, postavení a pracovní jistotu. Je evidentní, že délka zaměstnání souvisí s oddaností danou pokračováním. Čím delší dobu pracuje zaměstnanec pro organizaci, tím větší investice by ztratil, kdyby vztah ukončil. I tato skutečnost může být důležitá při setrvávání pracovníků v psychicky náročných zaměstnáních.

Motivování pracovníků ke kvalitnímu výkonu je poměrně náročné a je, jak vidíme z výše uvedených problémů, ovlivňováno mnoha faktory. Na základě jejich znalosti je však možné najít prostředky, kterými lze pracovníky vhodně motivovat.

2.4 Motivační prostředky pracovníků nakladatelství a jiných psychicky náročných profesí

Z uvedeného rozboru problematiky pracovní motivace je patrné, že při motivaci pracovníků v psychicky náročných profesích nevystačíme s vnějšími materiálními motivátory a že finanční a materiální odměny nebudou jediným motivačním prostředkem. Na druhou stranu by ale výdělek měl pracovníkům zajistit určitý ekonomický standard, aby si nemuseli z důvodu nízké mzdy neodpovídající jejich životním nákladům hledat jiné zaměstnání. Vždy by mělo platit, že při rozdělování finančních odměn bude s pracovníky zacházeno spravedlivě, a to především v situacích, kdy je nutné např. z důvodu hospodářské a finanční krize nebo momentálního neúspěchu firmy snižovat mzdy. V takových situacích je na vedoucích a manažerech, aby situaci všem zaměstnancům důkladně vysvětlili, poskytli jim potřebné informace a rozdělování odměn bylo průhledné.

Další zásadou, o které jsme již psali výše, je požadavek na individuální zaměření motivace, pro manažery a vedoucí je sice náročné tento požadavek naplnit, ale pro určité, např. věkem, vzděláním pohlavím vymezené skupiny by bylo možné vypracovat společné motivační prostředky, které budou mít charakter nemateriálních pobídek, a i přesto budou uspokojovat některé potřeby zaměstnanců. Může to být například pohyblivá pracovní doba, zkrácené úvazky, práce z domova, podpora dalšího vzdělávání poskytnutím studijního volna, služební automobil k soukromému použití apod.

Pro pracovníky vykonávající psychicky náročné profese může být důležitým motivem potřeba sebeuplatnění, sebeaktualizace, proto je pro ně důležité, aby se mohli dále vzdělávat, rozvíjet. Zde je možností pro účinné motivování nabídka různých jazykových kurzů, školení, nástavbového studia, zahraničních stáží apod.

Je-li sama náplň práce zatěžujícím faktorem, pak je prospěšné, aby okolní prostředí bylo co nejméně stresující. To znamená, že zaměstnavatel by se měl postarat o bezpečné a potřeby naplňující prostředí, starat se dobré a fungující technické vybavení, dbát na dodržování zásad hygieny práce apod. Sama práce by měla být pro pracovníka zajímavá, její skladba by měla být do určité míry různorodá, aby nevyvolávala únavu a jednostranné přetížení.

Dalším prostředkem, kterým můžeme zvýšit motivaci pracovníků, je důvěra, která předpokládá, že vedoucí věří v schopnosti a dovednosti pracovníka plnit své úkoly i řešit problémy a konflikty. Poskytuje mu tak určitou míru autonomie, která ale nevylučuje možnost obracet se s problémy na vedoucí a žádat o radu, míra zodpovědnosti je tedy taková, jakou pracovníky unese. Komunikace

mezi zaměstnanci a nadřízenými však probíhá obousměrně, zaměstnancům jsou předávány potřebné informace, ví, jaké cíle pracovní organizace sleduje, jak k nim může přispět jeho oddělení i on sám, je průběžně informován o výsledcích i nedostatecích.

Mocným motivačním prostředkem je podílení se na stanovování pracovních cílů. Pracovník pak chápe jejich zaměření a účel, pokládá je za smysluplné a splnitelné a je s nimi ztotožněn, potom také je motivován k jejich splnění. Jak jsme již psali výše, pro tvůrčí a náročná povolání by bylo lepší formulovat cíle ve smyslu orientace na učení než ve smyslu porovnávání se s jinými.

Na závěr kapitoly o možnostech, jakými lze motivovat pracovníky, bychom chtěli uvést zásadu, o které píše Nakonečný (2005, s. 204): „Za nejpůsobivější, tj. za nejdůležitější nemateriální faktory lze pokládat všechny podněty, které vyvolávají evaluaci ega, tj. pozitivní sebehodnocení, podněty, které vyvolávají pocit důležitosti a kompetence.“ To se již ale dostáváme i do oblasti řízení a pracovních vztahů. Zaměstnanci budou pro své vedoucí daleko raději pracovat, pokud jim oni dají najevo, že jim věří, že si jich váží, že je oceňují a že je respektují.

Závěr

Z uvedeného přehledu teorií pracovní motivace vyplývá, že není snadné určit všechny faktory, které ji ovlivňují. Každá teorie ovšem přispívá svým dílem k pochopení tohoto procesu, a proto je dobré znát jejich základní předpoklady a východiska. Velká variabilita lidských povah a osobností a také velká různorodost vykonávané práce vyžadují individuální přístup ke každému pracovníkovi, obzvláště u pracovníků vykonávajících náročné povolání. Motivační prostředky se nemohou omezit jen na finanční a materiální pobídky, ale musí být rozšířeny i o nemateriální výhody a uspokojení ego-vztažných potřeb.

3 Psychická pohoda

Vedle problematiky pracovní motivace k psychicky náročnému povolání nás dále zajímá, jaký vliv má tato práce na životní spokojenost pracovníků, zda dlouhodobější vykonávání takového povolání spokojenost nesnižuje, případně jaká je spokojenost v mimopracovních oblastech, která by tak mohla kompenzovat náročnost profese a pracovní stres. Téma psychické pohody a životní spokojenosti je v poslední době v odborné literatuře často zpracováno, a tak můžeme najít informace o tom, co přispívá k životní spokojenosti, jaké jsou její dimenze a co pomáhá udržovat ji a podporovat. Nejprve se ale podívejme na definice těchto pojmů.

3.1 Terminologické vymezení pojmů

Pojmů označujících psychickou pohodu člověka najdeme v laické i odborné psychologické literatuře značné množství, ne vždy jsou tyto pojmy naprostými ekvivalenty, ale aspoň zčásti se jejich významy vzájemně překrývají a doplňují. Tak vedle sebe vidíme pojmy well-being, radost, životní spokojenost, psychická pohoda, osobní pohoda, pocit životní pohody, štěstí, z nichž některé jsou používány jako synonyma, jiné jsou vydělovány jako součást výše nadřazených. Pro bližší vymezení jejich významu nejprve uvedeme několik definic těchto vzájemně se překrývajících pojmů.

Hartl a Hartlová v Psychologickém slovníku (2009, s. 556) definují *spokojenost* jako „příjemný pocit z dobrých vztahů a dobře vykonané činnosti, trvá-li dlouho, je demotivující“. Bedrnová (2009, s. 289) zase upozorňuje, že termín *well-being* se objevuje i v definici zdraví Světové zdravotnické organizace, které je vymezeno jako „stav úplné fyzické, psychické a sociální pohody, která nesestává jen z absence nemoci nebo vady“. Termín well-being se u nás často překládá jako „*životní pohoda*“ (např. Křivohlavý, 2004, s. 181).

Paulík (2010, s. 127) považuje pojem *subjektivní pohoda* (well-being) za termín, který lze chápat jako psychologický, ale dotýká se i jiných věd, např. medicíny, filozofie, pedagogiky, sociologie apod., v psychologii se pak řadí na rozhraní afektivních vztahů a osobnostních vlastností, ovšem tím, že obsahuje i hodnotící složku, dotýká se i postojů a hodnot člověka. Stejně řadí pojem *osobní pohoda* Kebza a Šolcová (2003, s. 335), podle kterých tento pojem spadá rovněž „na pomezí mezi afekty, nálady a osobnostní rysy; protože však v rámci utváření osobní pohody jde současně též o průběžně se odehrávající hodnotící vztahy, obsahuje i důležitou komponentu postojovou“. Dále uvádějí, že osobní pohoda bývá „obvykle operacionalizována jako prožitek, který trvá řádově spíše týdny či dny než okamžiky – to by ji řadilo spíše k náladám, obsahuje však i některé proměnlivější

charakteristiky související jednak s aktuálním psychickým stavem, jednak s určitou proměnlivostí a dynamikou nálad“.

Lašek (2004, s. 215) uvádí Grobovo pojetí *subjektivní životní spokojenosti*, které vymezuje tento pojem dvěma póly – na jedné straně je to nízké sebehodnocení, malé uspokojení nebo negativní stránky života, na druhé straně pak spokojenost se životem, sebou samým a pozitivní stránky života.

Beckerovo vymezení konstruktů well-being popisují Kebza a Šolcová (2003, s. 337), ve kterém je *well-being* „definovatelný ze tří vzájemně souvisejících a vzájemně se ovlivňujících dimenzí: stavu, rysu a procesu“. Podstatou stavu je momentální nálada „ve smyslu hodnotícího ladění aktuální zkušenosti individua, která může být charakterizována jak z hlediska kvalitativního (dobrá, příjemná vs. špatná, nepříjemná), tak kvantitativního (míra aktivity či intenzity)“. Podstatou rysu je pak průměrná úroveň well-beingu v průběhu času, tj. „nejfrekventovanější (habituální) charakteristika nálad zažívaná individuem“ (tamtéž). „Procesuálním (tj. aktuálně se projevujícím) aspektem well-beingu je pak variabilita stavu nálad v průběhu času, přičemž jde o osobní pohodu prožívanou na úrovni psychické i fyzické (tamtéž).“

Pro snazší orientaci v problematice se v dalším textu přidržíme definice a rozdělení, které uvádějí Hřebíčková, Blatný, Jelínek (2010, s. 31). Ti rozlišují dva teoretické přístupy k výzkumu osobní pohody, přičemž první proud je spojen s pojmem *subjektivní pohoda* (subjective well-being – SWB) a druhý proud s pojmem *psychologická pohoda* (psychological well-being – PWB). Pro úplnost se detailněji podíváme na oba pojmy.

3.2 Subjektivní osobní pohoda

Subjektivní osobní pohoda je definována z hlediska spokojenosti se životem a rovnováhy pozitivních a negativních emočních stavů. Například Blatný (2010, s. 198) definuje subjektivní osobní pohodu jako „dlouhodobý či přetrvávající emoční stav, ve kterém je reflektována celková spokojenost člověka s vlastním životem“. Křivohlavý uvádí Dienerovu definici (in Křivohlavý, 2004, s. 181), kdy subjektivní životní pohoda (well-being) je definována jako „kognitivní a emocionální vyhodnocení vlastního života“. Rovněž Blatný (2010, s. 198) rozlišuje tyto dvě složky osobní pohody, a to kognitivní a emoční, přičemž kognitivní složka zahrnuje vědomé hodnocení vlastního života, tedy jak daný člověk posuzuje více či méně vzdálené události svého života i své budoucí vyhlídky, emoční složka potom zahrnuje nálady, emoce a afekty, které lidé zažívají, neuvědomují si je, ale přesto ovlivňují jejich pocit životní pohody.

Stejně vyděluje tyto dvě složky osobní pohody také Paulík (2010, s. 127–128) a upozorňuje, že někteří autoři více zdůrazňují především emocionální složku, kdy se zaměřují na nálady, citová rozpoložení jedince, jiní pak kognitivní složku, tedy to, jak člověk hodnotí negativní i pozitivní stránky své životní situace. Na stejnou životní situaci reagují různými způsoby, různě ji prožívají a různě se s ní vyrovnávají. Je tedy pravděpodobné, že shodné situaci lidé přisuzují různý subjektivní význam, a ty pak i různě ovlivňují jejich osobní pohodu. Dále při posuzování subjektivní pohody doporučuje rozlišit ji na aktuální (situační, tady a teď) a habituální (dlouhodobou, přetrvávající jako generalizovaná, individuálně příznačná dispozice) osobní pohodu.

Nyní se podíváme na definice i dimenze obou složek subjektivní osobní pohody.

3.2.1 Emoční komponenty

Emoční složka osobní pohody je tvořena souhrnem nálad, emocí a afektů. Lidé vždy prožívají určitou míru spokojenosti nebo nespokojenosti, aniž by o ní vždy vědomě přemýšleli. Součástí emoční složky osobní pohody jsou dlouhodobě prožívané emoční stavy, ať už kladné nebo záporné, a štěstí.

Dlouhodobě prožívané emoce

Pro osobní pohodu je důležitá jednak kvalita těchto emocí, jednak jejich intenzita a frekvence, s jakou se vyskytují. Někdy se také hovoří o negativní nebo pozitivní afektivitě. Negativní afektivita je podmíněna přítomností negativních emocí, kterými jsou strach, smutek a zlost, v dlouhodobějším časovém úseku se mohou přeměnit v úzkost, depresi, nepřátelství. Jejich úkolem z hlediska adaptace je, jak uvádí Křivohlavý (2004, s. 80), udržovat odstup od nebezpečného či podezřelého dění a tím nás chránit před hrozícím nebezpečím. Naproti tomu pozitivní afektivita má za úkol usnadňovat to chování, které nás přibližuje k lidem, věcem, objektům našeho zájmu, tedy přibližuje nás k tomu, co nám může pomoci. Jak píše B. L. Fredericksonová (in Křivohlavý, 2004, s. 68): „Jak se zdá, pozitivní emoce rozšiřují náš repertoár myšlení a činností (aktivity) a vytvářejí trvalé osobní zdroje sil.“ ... „Díky zážitkům a zkušenostem s pozitivními emocemi se lidé mění (přeměňují – transformují). Stávají se tvořivějšími (kreativnějšími), více toho vědí, jsou nezdolnější, rozvíjí se jejich sociální aktivita (socializace) a stávají se zdravějšími jedinci.“

Křivohlavý (2004, s. 81) uvádí tři složky pozitivních nálad, které vymezil D. Watson:

- a) pocity štěstí a radosti (veselí, nadšení, bodrosti)
- b) pocity sebejistoty (sebedůvěry, síly, odvahy)
- c) pocity rozhodnosti a odhodlání (soustředěnost, bdělost, determinace)

Pozitivní afektivita se stala předmětem výzkumu později než negativní, ale již nyní bylo zjištěno, že kladná a záporná afektivita jsou dvě různé věci, které je třeba od sebe oddělovat. Znamená to, že radostná nálada neznamena nedostatek negativní nálady nebo naopak (Křivohlavý, 2004, s. 80).

Převládající základní emoční nastavení člověka je jakýmsi pozadím, vůči kterému porovnáváme momentální prožitky. Přesahují-li tyto prožitky základní nastavení emočního pozadí, vzniká pocit štěstí, radosti, jsou-li ale pod touto základní úrovní, objevují se aktuálně pocity smutku a sklíčenosti (Stuchlíková, 2007, s. 127). Zajímavým zjištěním je, že úroveň základního emočního pozadí není ani tak dána předchozími životními událostmi, zážitky a zkušenostmi, ale jde spíše o osobnostní rys poměrně stabilní v čase (viz dále). Na druhou stranu ovšem Křivohlavý upozorňuje (2004, s. 82), že geneticky je nám spíše dáno určité rozmezí „od–do“ a záleží na výchově, případně dalším seberozvoji člověka, na kterém stupni nechá svou afektivitu fungovat.

Štěstí

Podle Blatného (2010, s. 198) „pojem štěstí vyjadřuje hodnocení prožitkové stránky vlastního života“. Je dáno převahou pozitivních emocí nad negativními a zároveň v sobě obsahuje i globální hodnocení svého života. Je tedy přechodovým pojmem mezi emočními a kognitivními komponentami osobní pohody. Také v definici štěstí, kterou uvádí Stuchlíková (2007, s. 128) – „štěstí jako přetrvávající pocit je nejobecnější pozitivní emoci, zahrnuje obecné hodnocení našeho života jako celku nebo přinejmenším významných aspektů našeho života, jako je práce, zdraví a rodina“ – se objevuje prvek hodnocení vlastního života, čímž se tento pojem odlišuje od předchozího pojmu převládající afektivity. Pro určení úrovně štěstí je zcela zásadní porovnávání, a to jak sociální, vůči ostatním lidem, tak i osobní neboli ve vztahu ke své vlastní historii i ke svým ideálům. Stuchlíková (2007, s. 129) k tomu poznamenává, že „pro pocit štěstí je důležitý pocit spravedlnosti. Lidé touží dostávat tolik, kolik si (po jejich soudu) zaslouží – ne více (to vyvolává pocity viny a strachu), a rozhodně ne méně“. Také upozorňuje na to, že pocit štěstí vzniká tehdy, když naše očekávání se shodují s objektivní realitou. Pokud tomu tak není, může být tento rozdíl překážkou v našem pocitu štěstí. Tento rozdíl může v podstatě být překonán dvěma způsoby, buď se eliminuje rozdíl změnou očekávání nebo změnou objektivní reality, nebo se eliminuje změnou postoje vůči tomuto rozdílu.

3.2.2 Kognitivní komponenty

Kognitivní složka podle Blatného (2010, s. 198) „představuje vědomé hodnocení vlastního života“. Hřebíčková, Blatný, Jelínek (2010, s. 33) uvádějí Dienerovo vymezení kognitivních komponent, kterými jsou celková životní spokojenost (life satisfaction), spokojenost ve významných životních oblastech a sebehodnocení. Významnými životními oblastmi jsou obvykle rodina, přátelé, pracovní

prostředí, sociální postavení a ekonomický status. Blatný dále odkazuje (2010, s. 199) na výzkumy, ve kterých se prokázalo, že životní spokojenost je nejčastěji využívána pro vyjádření osobní pohody.

Celková životní spokojenost

Je to vědomé, globální hodnocení vlastního života jako celku, které je úzce spojeno s uspokojováním životních potřeb, životními cíli, cestou, kterou jich dosahujeme, s hodnotami a také s porovnáváním s ostatními lidmi i s vlastní životní historií. Tato globální spokojenost je propojena s další kognitivní složkou osobní pohody – spokojeností ve významných životních oblastech.

Spokojenost ve významných životních oblastech

Jak jsme již uvedli výše, nejdůležitějšími oblastmi pro spokojenost člověka jsou jeho rodina, přátelé, pracovní prostředí, a především kvalita vzájemných vztahů v těchto prostředích, dále i sociální a ekonomický status. Všechny tyto oblasti mají tu sílu, že pomáhají každému jednotlivci v uspokojování těch nejzákladnějších i těch nejvyšších potřeb, bez nich by jeho motivy zůstaly nevyplněny. Bližším rozborem vlivu těchto oblastí na životní spokojenost se zabýváme v kapitole Zdroje subjektivní pohody.

Sebehodnocení

Sebehodnocení bylo ještě v 80. letech považováno za důležitý zdroj osobní pohody, v současné době – díky velmi širokému pojetí osobní pohody – je považováno za neoddelitelnou součást stavu pohody. Na výzkum vztahu sebehodnocení a životní spokojenosti se soustředil např. Blatný (2001, s. 386–391), který při své práci vycházel z předpokladu vzájemné korelace mezi pozitivním hodnocením vlastní osoby a životní spokojeností, která se v různých domácích i zahraničních výzkumech pohybovala kolem 0,5 až 0,7. Při svých výzkumech společně se svými spolupracovníky zjistili, že sebehodnocení a spokojenost se životem jsou úzce spojeny s temperamentovými charakteristikami osobnosti – extravertí a emoční stabilitou, konkrétním a praktickým myšlením a používáním kognitivní restrukturační v zátěžových situacích (tj. vyhledávání pozitivních aspektů stresující situace). Dalším zajímavým zjištěním ovšem bylo, že zdroje tohoto sebehodnocení se liší podle pohlaví, u dívek je pro životní spokojenost důležitá kvalita interpersonálních vztahů, přívětivost a afiliace, u chlapců naopak přívětivost životní spokojenost snižuje a jejich vysoké sebehodnocení je spojeno s takovými charakteristikami, jako je psychická odolnost, tvrdost, až hostilita.

3.3 Zdroje subjektivní osobní pohody

Dosavadní výzkumy subjektivní osobní pohody se zaměřily na poměrně široké spektrum vlivů, které mohou ovlivňovat psychickou pohodu. V přístupu k možným zdrojům psychické pohody se setkáváme se dvěma obecnými modely, první z nich bývá nazýván *bottom up* teorie, druhý pak *top-down* teorie.

- Podle *bottom up teorií* (někdy také nazývány jako environmentální přístup) se celková subjektivní pohoda skládá z pohody v jednotlivých oblastech mimo osobnost, tedy např. v rodině, manželství apod. Pro úroveň psychické pohody je rozhodující, jaké pozitivní nebo negativní životní události člověka potkají a jaké zkušenosti nasbírání na životní cestě. V tomto pojetí je důležité i sociokulturní prostředí, historické události, doba, ve které člověk žije. Podle tohoto přístupu není pocit štěstí stabilní, ale mění se v čase, v průběhu života. Primárními prediktory životní spokojenosti jsou tedy objektivní životní okolnosti. Jak píše Schusterová (2007, s. 48) „filozoficky tento přístup vychází z Lockova výroku: nic není v rozumu, co nebylo ve smyslech – mysl je tedy modelována našimi zážitky a vnímáním, které je objektivní reflexí vnějšího světa“.
- *Top-down teorie* (někdy nazývány jako osobnostní přístup) oproti tomu předpokládají, že každému člověku je vlastní určitý typ interpretace životních zážitků a tato predispozice pak zabarvuje jeho hodnocení spokojenosti v jednotlivých oblastech. Schusterová (2007, s. 49) k tomu uvádí, že „zkušenosti a zážitky nejsou objektivně zlé nebo dobré, ale jsou subjektivně interpretované. Filozoficky tento model navazuje na přístup Kanta, který zastával názor, že mysl je aktivní interpret a organizátor smyslové zkušenosti, a ne pasivní tabula rasa“. Podle tohoto přístupu má naše subjektivní interpretace primární vliv na subjektivní pohodu, nepřijímá vjemy automaticky, ale působí jako filtr a vybírá ze zkušenosti a vnímání to, co se shoduje s jedincovým přesvědčením a postoji. Mezi *top-down* faktory patří osobnostní rysy, a to jak rysy, které jsou definované z hlediska chování a prožívání, tak i kognitivní charakteristiky (např. způsob uvažování, sklony v sebeposuzování a hodnocení reality, které ovlivňují i zvládání náročných a zátěžových situací, např. schopnost adaptace, kopingové strategie). Schusterová (2007, s. 49) mezi tyto faktory řadí i hodnoty a cíle jedince, sociální porovnávání a další. Podle tohoto přístupu by pocit psychické pohody byl stabilní v čase a konzistentní v různých situacích.

V odborné literatuře bývá někdy zmiňován i třetí, tzv. *integrativní přístup*, který předpokládá, že psychická pohoda je ovlivňována jak osobnostními rysy, tak zvláštnostmi prostředí, ve kterém člověk žije; pak by, jak uvádí Mareš (2001, s. 112), „pocit štěstí byl v kratších časových úsecích a v obdobích bez větších životních událostí průměrně stabilní, ale měnil by se v delších a bouřlivějších úsecích života“. Dále Mareš uvádí, že zatím chybí výzkumy, jejichž výsledky by

ukázaly, na kolik jsou jednotlivé přístupy přínosné, ale bylo zjištěno, že nejvýrazněji pocit štěstí ovlivňuje sociální opora.

Domníváme se, že pro pochopení zdrojů psychické pohody je přínosné podívat se na všechny faktory vyplývající z těchto možných přístupů. Zaměříme se proto jak na demografické a socioekonomické faktory, tak i na faktory osobnostní, faktory cílů a hodnot a na zdroje sociální opory.

3.3.1 Demografické a socioekonomické faktory

K těmto proměnným patří takové charakteristiky jako věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, zaměstnanost, sociální status, ekonomická úroveň, zdravotní stav, podmínky bydlení, příslušnost k rase a etniku, víra. Blatný (2010, s. 200) uvádí, že výzkumy ukázaly, že vliv těchto faktorů na osobní pohodu je daleko menší, než se původně předpokládalo, vysvětlují podle různých výzkumů jen 5–20 % rozptylu osobní pohody. I přesto se podívejme alespoň na některé z nich.

Věk

Posouzení ovlivnění životní spokojenosti věkem je problematické, a to proto, že s věkem se mění spokojenost v jednotlivých dimenzích životní spokojenosti. Jak uvádí např. Kebza a Šolcová (2003, s. 342), s rostoucím věkem se zvyšuje spokojenost se zvládnutím prostředí, ale klesá spokojenost s osobním rozvojem a smysluplností života.

Zdraví

Zajímavé výsledky přinesly výzkumy zaměřené na závislost spokojenosti na zdraví. Podle různých studií není souvislost mezi těmito proměnnými nijak výrazná (korelace se pohybuje kolem hodnoty 0,3). Například Breetvelt a Van Dam (in Blatný, 2010, s. 200) zjistili, že životní spokojenost zdravých lidí a lidí s těžkým nádorovým onemocněním se v dlouhodobém časovém rozmezí liší jen mírně; příčinu vidí ve schopnosti těchto lidí zapojit takové kognitivní strategie zvládnutí zátěže, které pomáhají člověku odklonit pozornost od aktuální hrozby a snížit význam hrozícího rizika.

Pohlaví

Výzkumy, které se zabývaly souvislostí mezi pohlavím a životní spokojeností, ukázaly, že spokojenost na pohlaví není závislá. Blatný píše (2010, s. 201), „ženy a muži se neliší v celkové úrovni spokojenosti, liší se ve zdrojích osobní pohody a v jejím vyjádření. Pro celkovou spokojenost žen jsou v daleko větší míře důležité sociální vztahy, než je tomu u mužů“.

Ekonomická úroveň

Jak ukazují mnohé výzkumy, v současné společnosti je přeceňován význam peněz a majetku pro vyšší životní spokojenosti člověka. Mnozí lidé žijí v přesvědčení, že pokud by měli více peněz, jejich život by byl lepší a oni by se cítili lépe. Podle Kebzy a Šolcové (2003, s. 339) však tato úvaha platí jen do dosažení určitého stupně zajišťujícího jakýsi práh ekonomického standardu či dostatku. V dalších stupních pak hraje roli vzájemné srovnávání mezi lidmi ze stejných i odlišných příjmových kategorií. Souvislostí mezi životní spokojeností a materialistickou hodnotovou orientací se u nás zabýval například Hnilica (2005, s. 386), který popsal tři oblasti, ve kterých je tato materialistická orientace zdrojem nespokojenosti:

- hodnotová orientace – u materialistické orientace je ústřední hodnotou majetek, jeho získávání a hromadění, díky této ústřednosti jsou ostatní hodnoty, které úzce souvisejí s kvalitou života, odsunuty na vedlejší místo, mezi tyto opomíjené hodnoty patří především svoboda/sebeaktualizace a interpersonální vztahy
- štěstí – materialisticky zaměřeni lidé nikdy nemohou vlastnit tolik materiálních statků, aby mohli být šťastní; důvodem je zřejmě skutečnost, že na každé zlepšení materiální situace reagují zvýšením aspirací, které tak jsou pro ně zdrojem neustálé relativní deprivace
- úspěch – lidé s materialistickým zaměřením neustále porovnávají svůj majetek s ostatními, je pro ně prostředkem sociálního srovnávání, většinou se ovšem porovnávají s osobami, které mají vyšší prestiž, status, jsou bohatší

Vysoké finanční příjmy tak nemusí zákonitě vést k vyšší spokojenosti, jestliže jsou přitom opomíjeny i ostatní dimenze životní spokojenosti. Naopak, jak uvádí Blatný (2010, s. 2000), „lidé, kteří jsou výrazně zaměřeni na materiální statky, jsou dokonce méně šťastní než ti, kteří po penězích netouží“.

Pracovní prostředí, zaměstnání

Dospělí lidé tráví velkou část svého času v zaměstnání, jejich pracovní prostředí má schopnost uspokojovat velké množství jejich potřeb a tím přispívat ke zvyšování osobní pohody, jsou to například potřeby seberealizace, úspěchu, sociálních kontaktů (jak o nich hovoříme v předchozí kapitole). Ovšem zásadní význam pro osobní pohodu má tzv. zaměstnanost, neboť bylo prokázáno, že značný negativní dopad na spokojenost má ztráta zaměstnání.

3.3.2 Osobnost, osobnostní faktory

Skutečnost, že osobní pohoda je jen z menší části dána demografickými faktory a že se v průběhu života udržuje na poměrně stabilní úrovni, vedla odborníky ke studiu osobnostních faktorů, které by mohly tuto skutečnost vysvětlit.

Vlastnosti ovlivňující prožívání

Zájem se soustředil především na *temperamentové vlastnosti*, které souvisejí s prožíváním. Takovými osobnostními dispozicemi jsou rysy s biologickým základem: extraverte – introverte a emoční stabilita – emoční labilita (také neuroticismus). K této skutečnosti uvádí Blatný, že výzkumy opakovaně prokázaly, že extraverzi a emočně stabilní osoby jsou se životem spokojenější než introverti a emočně nestabilní. Ovšem některé další výzkumy, jak upozorňují Hřebíčková, Blatný, Jelínek (2010, s. 38), tyto závěry zcela nepotvrdily; ukázaly, že jako nejvýraznější faktor ovlivňující osobní pohodu vystupuje neuroticismus, ovšem vliv extraverte jako nejvýraznějšího prediktoru osobní pohody byl nadhodnocován a že daleko větší význam pro osobní pohodu má právě emoční stabilita.

Vedle extraverte a neuroticismu se Hřebíčková, Blatný, Jelínek (2010, s. 39) zabývali i dalšími osobnostními faktory, které jsou součástí tzv. pětifaktorového modelu osobnosti. Dle výzkumů přívětivost a svědomitost jsou významnějším prediktorem osobní pohody než otevřenost nové zkušenosti.

Kognitivní charakteristiky

Osobnostní faktory, které ovlivňují osobní pohodu, nemůžeme zúžit jen na ty, které jsou spojeny s prožíváním, ale musíme mezi ně zahrnout i osobnostní charakteristiky, které určují *kognitivní zpracování skutečnosti*, jde tedy o různé způsoby uvažování, sebezposuzování a hodnocení reality neboli o různé atribuční a kognitivní styly. Tyto styly podmiňují způsob vypořádávání se s náročnými a stresovými situacemi a tím významnou měrou přispívají k osobní pohodě. Patří sem například tzv. kognitivní restrukturační, „s jejíž pomocí lidé mění význam stresových situací tak, aby se pro ně staly méně ohrožující; spočívá ve vyhledávání pozitivních aspektů dané situace nebo ve snaze o pohled z jiné perspektivy“ (Blatný, 2010, s. 203). Dalším mechanismem přispívajícím k udržení osobní pohody je sebeklam neboli „čestné, pozitivní zkrácení sebeobrazu, které přispívá k dobrému psychologickému přizpůsobení“ (tamtéž). Naproti tomu nekonstruktivním přístupem jsou tzv. ruminace, které bývají definovány jako nutkavé a nic neřešící zabývání se problémem, negativní uvažování bez snahy nalézt řešení.

Významným faktorem jsou dále tzv. konstruktivní atribuční styly, které rozhodují o tom, v čem vidí člověk příčinu svých úspěchů i neúspěchů, pro psychickou pohodu je přínosné, pokud člověk vidí příčiny úspěchu ve svých schopnostech, naopak příčiny neúspěchu spatřuje v nepříznivých okolnostech. Šťastní lidé jsou pak ve srovnání s nešťastnými méně citliví na negativní zpětnou vazbu a lépe interpretují stejné životní události.

I přesto, že jsme pro přehlednost popsali tyto dvě skupiny osobnostních faktorů odděleně, musíme připojit poznámku, že kognitivní procesy jsou ovlivňovány emočními dispozicemi. Blatný například uvádí (2010, s. 203), že výše zmíněná „ruminace je typická pro osoby se zvýšenou mírou neuroticismu a pro depresivní osoby, pozitivní zkreslování reality je podloženo pozitivní emocionalitou“.

3.3.3 Cíle, srovnávání našich očekávání a skutečnosti

Každý člověk má svá přání, touhy, aspirace, potřeby, životní plány a cíle. To, do jaké míry se mu je daří naplňovat, ovlivňuje jeho životní spokojenost, která závisí na rozdílu mezi jeho cíli a přáními na jedné straně a skutečným stavem věcí na straně druhé. Jak uvádí Schusterová (2007, s. 53) „typy cílů, které jedinec má, struktura jeho cílů, úspěšnost při jejich dosahování a míra pokroku na cestě za splněním může potenciálně ovlivňovat emoce a životní spokojenost“.

Mají-li přání a touhy a z nich vyplývající cíle přispět k pocitu psychické pohody, je nutné, aby bylo splněno několik podmínek. Především je důležité, aby jedinec byl vůbec schopný těchto svých cílů dosáhnout, tedy aby si stanovoval takové cíle, jejichž naplnění je v jeho možnostech a schopnostech. Neboť, jak píše Blatný (2010, s. 204), „k největším hrozbám pro osobní pohodu patří příliš velké ambice“. To ovšem předpokládá, že člověk zná sám sebe a hranice svých možností. Na druhou stranu by si ale lidé neměli dávat nízké cíle, protože to pak vede ke ztrátě smysluplnosti, nezájmu a nudě.

Dalším předpokladem je, aby stanovené cíle byly v souladu s jeho hodnotami a motivy, vycházely ze skutečných vnitřních potřeb – takové cíle se nazývají kongruentní nebo také konkordantní. Splnění cíle, se kterým není člověk vnitřně ztotožněn, má menší a krátkodobější vliv na psychickou pohodu. A naopak cíle, s kterými člověk nesouhlasí a které mají povahu povinnosti nebo závazku, pocit psychické pohody dokonce snižují.

Rovněž není dobré mít v životě pouze jeden jediný cíl, jehož splnění by člověk obětoval vše ostatní. Jednak mu hrozí nebezpečí, že v situaci, kdy tohoto cíle dosáhne, místo radosti bude prožívat úzkost a depresi z toho, že nebude vědět, jak pokračovat ve svém životě, jednak bohatost

zájmů, cílů a životních rolí působí jako ochranný faktor v situacích neúspěchu, zátěže a nemožnosti věnovat se určitému cíli.

Podle některých teorií má na osobní pohodu větší vliv samotný proces uskutečňování cílů než samotné dosažení cíle (Blatný, 2010, s. 204). Díky tomu zažívají pocit spokojenosti i lidé, kteří mají dlouhodobé a vysoké cíle a kterým se daří postupně se k nim přibližovat. Některé cíle mají navíc takovou povahu, že jejich naplnění není ani možné, např. žít poctivě, mravně, ale jejich postupné uskutečňování je zdrojem psychické pohody.

3.3.4 Sociální opora

Důležitou oblastí, která ovlivňuje psychickou pohodu člověka, je oblast interpersonálních vztahů. Podporující a důvěrou naplněné vztahy jsou významným zdrojem sociální opory, stejně jako začlenění do určité komunity. Naopak lidé osamělí mnohem častěji hodnotí svůj život jako méně spokojený. Ovšem spíše než množství vztahů je pro osobní pohodu rozhodující jejich kvalita. V souvislosti se sociálními vztahy Blatný upozorňuje na skutečnost (2010, s. 205), že sociální kontakty jsou provázány s osobnostními faktory jako extraverte a přívětivost, které zpětně u druhých lidí vyvolávají stejné chování a tím přinášejí člověku od druhých pozitivní odezvu.

Nejvýznamnějším zdrojem sociální opory je partnerský vztah. Kebza a Šolcová (2003, s. 342) uvádějí výsledky studie Priorové a Hayesové, která analyzovala data získaná při sčítání lidu ve Velké Británii v letech 1921–1991. Podle těchto výsledků má manželství pozitivní vliv na zdraví člověka: „lidé žijící v manželském vztahu vykazovali v průběhu celého sledovaného období méně potřeb zdravotní a sociální péče než lidé žijící osaměle“. Z tohoto je možné vyvodit, že manželský vztah je opravdu zdrojem sociální opory.

3.4 Psychologická osobní pohoda

Psychologickou osobní pohodu, kterou Hřebíčková, Blatný, Jelínek vydělují zvlášť vedle subjektivní osobní pohody (2010, s. 31), definují „z hlediska angažovanosti člověka v řešení existenciálních výzev a otázek života. Kromě spokojenosti se sebou a se svým životem zde dalšími klíčovými pojmy jsou např. smysl života nebo osobní růst“. Toto pojetí osobní pohody vychází z humanistické psychologie. V tomto pojetí skutečné štěstí spočívá v rozvoji vlastních schopností, v seberealizaci a sebeaktualizaci, v nalezení smyslu života.

Životní spokojenost je tak spojena se sebeaktualizací. Teprve tehdy, když člověk naplní svou potřebu sebeaktualizace, stává se plně fungujícím jedincem. Maslow popsal tyto zralé, plně fungující osobnosti následujícími charakteristikami (in Křivohlavý, 2009, s. 152):

- „ryzí vztah ke skutečnosti
- vysoký stupeň sebeakceptace
- vysoká míra spontánnosti
- koncentrace více na problém než na sebe sama
- vážení si samoty jako možnosti usebrání se
- vysoký stupeň autonomie – nezávislost na druhých lidech
- přátelské a láskyplné vztahy k několika blízkým přátelům
- podřizování vlastního jednání etickým principům
- nadhled nad vlastní kulturou (její transcendence)“

Rovněž u psychologické osobní pohody je možné vymezit několik základních dimenzí. Někteří autoři popisují odděleně psychické a sociální dimenze.

3.4.1 Psychické dimenze psychologické osobní pohody

Pojetím osobní pohody z pohledu humanistické psychologie se zabývala například Carol Ryffová, která vymezila šest oblastí duševního života, jež je možné chápat jako dimenze duševní (psychologické) pohody. Podle Carol Ryffové (např. in Bedrnová, 2009, s. 287) jsou dimenzemi duševní pohody následující faktory:

- sebeakceptace, sebezřetivost (tedy pozitivní hodnocení vlastní osoby i vlastního života)
- osobní růst (pocit neustálého vývoje jako jedince)
- smysl života (neboli přesvědčení, že život člověka má svůj cíl, význam, účel)
- pozitivní vztahy s druhými (neboli schopnost navázat vřelé vztahy s jinými lidmi)
- kontrola prostředí (schopnost řídit svůj život, ovlivňovat okolí, dobře hospodařit se svým životem)
- autonomie (neboli pocit samostatnosti, kompetence, sebezřetivost)

V podstatě shodně udává dimenze psychologické pohody Křivohlavý s odkazem na Snydera a Lopeze a uvádí je i s vysvětlením v přehledné tabulce.

Tab. 2 Psychické dimenze psychologické osobní pohody (podle Snydera a Lopeze, in Křivohlavý, 2004, s. 182)

sebezřetivost
– kladný postoj k sobě samému (k vlastnímu životu a existenci)
– kladný emocionální vztah k tomu, čeho v životě dosud dosáhl

osobní růst
<ul style="list-style-type: none"> – pocit, že se neustále nadějně vyvíjí – otevřenost k novým zkušenostem – pocit výkonnosti
účel života
<ul style="list-style-type: none"> – určitější životní cíle – zaměření a směřování života – pocit smysluplnosti svého života – přítomnost životního přesvědčení, které dává životu smysl
začlenění do života
<ul style="list-style-type: none"> – pocit kompetence řídit svůj život ve složitém prostředí, v němž žije – schopnost zařadit se do života tam, kde může využít svých schopností – schopnost zdokonalovat své schopnosti a dovednosti podle potřeb životního dění
samostatnost, autonomie
<ul style="list-style-type: none"> – schopnost sám řídit své jednání – schopnost posuzovat své jednání a chování svými vlastními morálními hodnotami – schopnost postavit se požadavkům, s kterými nesouhlasí
vztah k druhým lidem (sociální dimenze života)
<ul style="list-style-type: none"> – schopnost navázat uspokojivé a vřelé vztahy k lidem – zájem o to, aby druhým lidem bylo dobře – schopnost empatie, intimity a vřelého citového vztahu

Podobným přístupem je i pojetí autorů Richarda Ryana a Edwarda Deciho (in Blatný, 2010, s. 209), kteří vidí jako základní psychologické potřeby potřebu být autonomní, potřebu být kompetentní a potřebu být zapojen do sociálních vztahů (potřeba začlenění). Jejich uspokojení je předpokladem životní spokojenosti a zároveň jsou zdrojem psychologického růstu a osobní integrity.

3.4.2 Sociální dimenze psychologické osobní pohody

Důraz na potřeby zapojení do sociálních vztahů a začlenění do společnosti vedl k vydělení sociálních dimenzí osobní pohody. Tak např. Kebza a Šolcová (2003, s. 340) upozorňují, že „řada autorů poukazuje na sílící význam sociálních dimenzí well-beingu“. Například Keyesová mezi ně řadí:

- sociální integraci (hodnocení vztahu jedince ke společnosti a komunitě)
- sociální akceptaci (jedincův příznivý obraz o společnosti a lidech)
- sociální přínos (hodnocení vlastní sociální hodnoty jedince pro společnost)

- sociální aktualizaci (hodnocení potenciálu společnosti k vývoji)
- sociální soudržnost

Sociálními dimenzemi osobní pohody se zabývá i Křivohlavý (2004, s. 181) a uvádí jejich výčet podle Snydera a Lopeze (tab. 3).

Tab. 3 Sociální dimenze osobní pohody (podle Snydera a Lopeze, in Křivohlavý, 2004, s. 183)

sociální přijetí (akceptance)
– kladný vztah k druhým lidem, respekt k druhým lidem, schopnost jejich přijetí
sociální aktualizace
– přesvědčení, že společnost má v sobě něco dobrého, uskutečňuje něco dobrého, je schopna růstu a roste
spoluúčast na společenském dění
– přesvědčení, že jeho život přispívá společnosti, je pro ni hodnotný, má společenskou cenu
sociální soudržnost
– přesvědčení, že sociální život má svůj řád a logiku, zajímá se o společenské dění, „nestojí stranou“
sociální integrace
– pocit, že je platným článkem společnosti, komunity a že je společností, komunitou podporován, s druhými lidmi sdílí to, co je jemu a jim společné

Psychologická pohoda tedy v sobě zahrnuje i tendenci člověka k osobnímu růstu, potřebu osobní integrity, skutečné štěstí vidí v rozvoji vlastního potenciálu a v naplňování nejen osobních, ale obecně lidských potřeb. Tím se liší od subjektivní osobní pohody (SBW), která se zabývá především hédonickou stránkou spokojenosti, příjemnými prožitky, splněnými přání a spokojeností vyplývající ze srovnávání s ostatními lidmi a se svými představami, ideály a cíli.

3.5 Podpora a udržování osobní pohody

Žádný člověk nechce být nespokojený, jak jsme uvedli v kapitole o motivaci. Neuspokojení potřeb je pocíťováno jako nepříjemný stav a člověk se snaží svým chováním tohoto nepříjemného stavu se zbavit. I když je osobní pohoda do značné míry dána temperamentovými vlastnostmi, jak jsme uvedli v kapitole o zdrojích osobní pohody, lidé mají možnost svou osobní pohodu do určité míry ovlivňovat. Křivohlavý popisuje tři nejdůležitější směry ovlivňování a povzbuzování kladné afektivity, které vymezil A. Watson (in Křivohlavý, 2004, s. 82):

1. *Dělej, spíše než uvažuj.* Bylo zjištěno, že emoce můžeme více ovlivnit činností než myšlením. Stejný poznatek uvádí i Stuchlíková (2007, s. 130), která píše, že „štěstí je ve své povaze skutečně dynamická emoce, a tak je spojena spíše s naší aktivitou než s pasivitou“.
2. *Cesta je prvořadě důležitá* – a to i tehdy, když se k cíli třeba nedostaneme. V řadě psychologických studií se ukázalo, že sama cesta k smysluplnému cíli je pro člověka hodnotou a zdrojem kladných emocí.
3. *Hlubší poznávání role emocí* – pro udržování osobní pohody je užitečné vědět, jaká je dynamika našich nálad, afektů a emocí, uvědomit si jejich střídání a toto střídání pozitivních a negativních emocí respektovat.

Možnosti, jak udržet osobní pohodu, zmiňuje i Blatný a odkazuje na zjištění Josepha Sirgy, podle kterých lidé používají následující strategie (in Blatný, 2010, s. 210): přehodnocování vlastních zážitků a zkušeností tak, aby vyzněly pozitivně, vyhledávání příjemných stránek negativních událostí, vytyčení takových cílů, které by jim přinesly co největší uspokojení, kompenzace nespokojenosti v určité oblasti života uspokojením v oblastech, kde se jim daří lépe, uspokojování nejrůznějších životních potřeb, které se odrazí v mnohosti cílů (jako opak k soustředění se na jeden cíl).

Přestože některé skutečnosti ovlivňující osobní pohodu lidé nemohou změnit, např. neovlivní své temperamentové vlastnosti, věk, pohlaví, do určité míry ani zdravotní stav, mají i zdroje, jak svou osobní pohodu ovlivňovat, předpokládá to ovšem jejich aktivitu a činorodost, snahu o pochopení emocí a jejich fungování i kultivaci sociálních vztahů.

Závěr

S rozvojem pozitivní psychologie se i psychická pohoda stala středem zájmu mnoha odborníků. Pokouší se o její definování, určení jejích dimenzí a zdrojů i o možnosti jejího udržování. Často je také zkoumána spokojenost a osobní pohoda různých, přesně vymezených skupin lidí. Výsledky některých studií se vzájemně podporují, jiné pak přinášejí výsledky, které ne zcela potvrzují předchozí zjištění. I díky tomu je pravděpodobné, že výzkumy v této oblasti budou v budoucnu přibývat a pro odborníky bude toto téma zajímavé, protože tak budou moci přispět k prevenci tělesných i duševní onemocnění, která je vždy prospěšnější a i ekonomicky méně náročná než jejich léčba, a tím pomohou ke zvyšování kvality života.

4 Teoretické závěry pro další výzkum pracovní motivace a psychické pohody pracovníků nakladatelství

Rozborem pracovní motivace a psychické pohody jsme zjistili, že existují možnosti, jak oba psychické fenomény ovlivňovat, a to i u náročných povolání, kterým například je práce v odborném nakladatelství. Rozborem jednotlivých teorií pracovní motivace i problémů, které jsou s motivováním pracovníků spojeny, jsme získali přehled vnitřních motivů a kognitivních procesů, které ovlivňují směřování k určité činnosti i výkonnost pracovníka, i motivačních prostředků, které by měly být používány u každého pracovníka s ohledem na jeho potřeby a osobnost. Požadavek individuálního přístupu k motivování každého pracovníka je pro manažery a vedoucí poměrně náročné naplnit, ale bude-li se jim dařit, mohou získat motivované pracovníky ochotné pracovat pro ně nad rámec svých povinností, což je především v pracovním prostředí s tvůrčí, ale náročnou pracovní náplní velkou výhodou. Také jsme uvedli, že pomocí v tomto úkolu jim může být vytypování společných potřeb pro určité skupiny pracovníků charakterizované věkem, vzděláním, pohlavím nebo pracovním zařazením.

Zároveň je ale rovněž možné, že pro tento specifický druh práce existuje nějaký společný motivační faktor nebo skupina faktorů, které by vysvětlovaly ochotu pracovníků vykonávat tyto náročné pracovní profese. Mohou jimi být právě faktory spojené s tzv. oddaností organizaci, o které jsme se zmiňovali výše. Je možné, že psychicky náročné profese, které navíc vyžadují od pracovníků specifické dovednosti, znalosti a vědomosti, jsou spojeny s velkou počáteční investicí energie, úsilí, nadšení a elánu, o kterou by odchodem mohli přijít (oddanost pokračováním). V jiném významu je oddanost organizaci spojena s identifikací zaměstnance s konkrétní organizací a se zapojením do její činnosti. Domníváme se, že zaměření na tyto faktory by pro vysvětlení pracovní motivace mohlo být smysluplné.

Psychicky náročné povolání může být také zdrojem stresu, jak jsme uvedli na začátku naší práce. Může být faktorem, který značně ovlivňuje psychickou pohodu, a její dlouhodobé snížení může být i příčinou, proč pracovníci takováto zaměstnání opouštějí. Z teoretického rozboru tohoto pojmu jsme ovšem zjistili, že psychická pohoda je poměrně složitým jevem, který nelze redukovat jen na pouhý součet šťastných a nešťastných událostí v jednotlivých významných oblastech života. Naopak bylo zjištěno, že je do značné míry ovlivňována osobnostními charakteristikami, ale i různými vědomými a méně uvědomovanými kognitivními postupy. Proto i pracovníci vykonávající náročná a stresující povolání nemusí nutně prožívat nespokojenost se svým životem.

Nejsou-li zaměřeni jen na pracovní cíle, ale uvědomují-li si, že životní spokojenost je spojena i s mimopracovními aktivitami, rodinou a přáteli, mohou i oni být se svým životem spokojeni.

Proto nás zajímá, jaká je osobní pohoda zaměstnanců vykonávajících tato povolání, zda je opravdu jejich životní spokojenost značně ovlivněna prací a s prodlužující se délkou pracovního poměru se snižuje, nebo zda naopak spokojenost v mimopracovních oblastech působí jako protektivní faktor, který způsobuje, že celková životní spokojenost se nemění, a umožňuje jim setrvávat u tohoto náročného povolání.

Výzkumná část

5 Metodologický rámec práce

5.1 Přehled základních teoretických a praktických problémů práce

K výzkumu zaměřenému na pracovní motivaci a psychickou pohodu zaměstnanců nakladatelství nás přivedl zájem zjistit, které faktory v poměrně náročné psychické práci způsobují, že zaměstnanci u této práce setrvávají. Výsledky tohoto výzkumu by potom mohly přispět k pochopení, proč lidé setrvávají u psychicky náročné činnosti a které faktory mohou vyvážit její náročnost a stresující vliv.

Jak jsme uvedli již v teoretické části, práce v nakladatelství je náročnou a stresující z několika důvodů, především proto, že je spojena s nedostatkem času a rychlým pracovním tempem, důrazem na vysokou kvalitu výsledného produktu, nutností sladit požadavky více stran a pracovat souběžně na několika projektech. Pracovní nároky a důraz na výkonnost mohou být významným stresorem, který může ovlivnit psychickou pohodu a životní spokojenost.

Ovšem je možné, že tato práce je spojena s takovými charakteristikami, které kompenzují vliv stresu, který z ní vyplývá. Předpokládáme, že to může být například její tvůrčí charakter, proměnlivost, možnost využít znalosti a vědomosti, týmová spolupráce, autonomie. V důsledku působení těchto protektivních faktorů tito pracovníci setrvávají u své profese a jejich osobní pohoda a životní spokojenost může být vysoká. Důvodem, proč pracovníci setrvávají v náročných profesích, však může být i oddanost organizaci a identifikace s organizací, nebo společenské kontakty a vztahy s kolegy.

V předchozí, teoretické, části jsme se zaměřili na zdroje psychické pohody a zjistili jsme, že podle výsledků mnoha výzkumů z posledních let je faktorů ovlivňujících osobní pohodu větší množství, než se původně předpokládalo. Nejsou to pouze demografické a socioekonomické faktory, ale do značné míry i osobnostní charakteristiky, naše cíle a hodnoty a také sociální vztahy a opora.

Problematicke životní spokojenosti u pracovníků v náročných pracovních profesích se věnoval např. Hnilica (2004, s. 195), který zkoumal právě vztah psychické náročnosti práce a faktorů, které mohou ochránit pracovníky před nepříznivým vlivem stresujícího povolání. Předpokládal, že těmito faktory jsou možnost autonomie a míra kontroly nad plněním úkolů, která je pracovníkovi ponechána. Závěry výzkumu, který prováděl se 155 respondenty, však tento předpoklad nepotvrdily. Nepotvrdila se tedy hypotéza, že kontrola tlumí negativní účinek psychické náročnosti práce (naopak s vyšší mírou kontroly byl spojen pocit vyšší psychické náročnosti). Tato skutečnost mohla být ovšem způsobena i tím, že šlo o zaměstnance státní správy, jejichž práce není tak tvůrčí

a flexibilní jako práce v nakladatelství, ale je naopak řízena přesnými pravidly a legislativou. Potom i ochota pracovníků přejímat odpovědnost za práci i své případné chyby může být menší než v jiných oborech.

Je tedy možné, že výsledky výzkumu nemusí být vždy platné obecně, pro všechny pracovníky náročných povolání, ale mohou být do značné míry ovlivněny specifiky náplně práce. Proto se v další části naší práce zaměříme na výzkum motivace a psychické pohody přímo s pracovníky nakladatelství odborné literatury.

5.2 Výzkumné problémy, cíle a hypotézy

Předmětem našeho výzkumu je zjištění životní spokojenosti, která, jak píše Blatný (2010, s. 199), se podle několika výzkumů nejčastěji používá k vyjádření osobní pohody. Zaměříme se konkrétně na pracovníky nakladatelství odborné literatury a podle profilů životní spokojenosti se pokusíme zjistit, jak spolu souvisí celková životní spokojenost a věk, resp. délka pracovního poměru ve snaze zjistit, zda dlouhodoběji vykovávaná náročná práce opravdu snižuje spokojenost se životem.

Dále se zaměříme na zjištění motivačních profilů jednotlivých zaměstnanců, ze kterých vytvoříme obecný motivační profil platný pro výzkumný soubor. Z jeho jednotlivých položek a jejich vztahu k věku, délce pracovního poměru a celkové životní spokojenosti se pokusíme odvodit nejčastější motivační faktor nebo faktory pracovníků nakladatelství.

5.2.1 Výzkumné problémy

Pro náš výzkum jsme formulovali následující výzkumné problémy.

Výzkumný problém 1: Jaké faktory ovlivňují motivaci pracovníků?

Výzkumný problém 2: Kterými dimenzemi DŽS je nejvíce sycena celková životní spokojenost?

Výzkumný problém 3: Jaké jsou vztahy mezi proměnnými věk, délka pracovního poměru na jedné straně a motivačními faktory, celkovou životní spokojeností a jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti na straně druhé?

5.2.2 Výzkumné cíle

Výzkumné cíle si můžeme rozdělit podle dvou hledisek do dvou skupin.

1. Cíle z hlediska popisné statistiky

Cíl 1: Zjistit, jaký je profil souboru zaměstnanců z hlediska dimenzí životní spokojenosti.

Cíl 2: Zjistit, jaký je profil souboru zaměstnanců z hlediska faktorů motivace.

Cíl 3: Porovnat průměrné hodnoty a směrodatné odchylky hrubých skóre jednotlivých dimenzí životní spokojenosti u výzkumného souboru s hodnotami normovacího výběru.

2. Cíle z hlediska vzájemných vztahů mezi proměnnými

Cíl 4: Zjistit korelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti a proměnnými věk a délka pracovního poměru.

Cíl 5: Zjistit korelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti a celkovou životní spokojeností.

Cíl 6: Zjistit korelace mezi jednotlivými faktory motivace a celkovou životní spokojeností.

Cíl 7: Zjistit korelace mezi jednotlivými faktory motivace a věkem a délkou pracovního poměru.

5.2.3 Hypotézy

V našem výzkumu jsme ověřovali následující hypotézy.

Hypotéza 1: Se vzrůstajícím věkem se bude statisticky významně snižovat celková životní spokojenost pracovníků.

Hypotéza 2: Se vzrůstající délkou pracovního poměru se bude statisticky významně snižovat celková životní spokojenost pracovníků.

Hypotéza 3: Celková životní spokojenost bude statisticky významně pozitivně spjata se zaměřením směrem k podniku, s orientací na skupinu a prosociální orientací.

Hypotéza 4: Celková životní spokojenost bude statisticky významně pozitivně spojena se spokojeností v práci a zaměstnání a spokojeností s finanční situací.

5.3 Metody výzkumu

Při výzkumném šetření byly použity následující metody. Pro zjišťování psychické pohody respondentů byl použit Dotazník životní spokojenosti, pro zjišťování pracovní motivace pak Motivační profil (autor PhDr. Ing. Jiří Pavlát, 2004).

5.3.1 Dotazník životní spokojenosti

Dotazník životní spokojenosti od autorů J. Fahrenberga, M. Myrteka, J. Schumachera, E. Brählera byl vytvořen v Německu a standardizován na vzorku 2870 osob. České vydání připravili a upravili Kateřina Rodná a Tomáš Rodný a vydalo jej v roce 2001 Testcentrum Praha. Je určen pro děti od 14 let a pro dospělé.

Dotazník obsahuje 10 škál, které zachycují různé dimenze životní spokojenosti. Každá škála je dále specifikována 7 položkami, ke kterým respondent vyjadřuje svoji míru spokojenosti, resp.

nespokojenosti. K tomu mu slouží 7stupňová stupnice s krajními polohami velmi nespokojen/a (ohodnocena 1 bodem) – velmi spokojen/a (ohodnocena 7 body). Součet bodů dosažených ve všech položkách pak vytvoří hrubý skór dané škály. Součtem vybraných škál (viz dále) dostaneme skór celkové životní spokojenosti. Hrubé skóry jednotlivých škál můžeme porovnat s normami uvedenými v příloze dotazníku pro jednotlivá věková rozmezí a pro jednotlivá pohlaví. Chceme-li výsledky respondentů porovnávat podle věku nebo pohlaví, je potřeba převést hrubé skóry podle tabulek na staniny. Ty můžeme také vyznačit graficky ve vyhodnocovacím listu a tak dostaneme grafický profil životní spokojenosti každého respondenta.

Ve škálách manželství, partnerství a vztah k dětem jsme u některých respondentů nezískali odpovědi, proto jsme jejich hodnoty nahradili průměry podle věku, uvedenými v tabulce normovacího souboru¹. Průměry výzkumného souboru a jejich porovnání s průměrem normovacího souboru se tímto nahrazením nezkreslí. Korelační koeficienty by tímto nahrazením mohly být zkreslené, proto jsme korelace mezi manželstvím, partnerstvím a jinou proměnnou, resp. vztahem k dětem a jinou proměnnou nezjišťovali. Vzhledem k tomu, že tyto škály se nezapočítávají do celkové životní spokojenosti, mohli jsme zjišťovat její korelace s dalšími proměnnými.

Přehled škál Dotazníku životní spokojenosti

Škály dotazníku jsou následující:

1. Zdraví (ZDR)

V této škále respondent vyjadřuje svou spokojenost se svým celkovým zdravotním stavem, fyzickou i psychickou kondicí a výkonností i s odolností proti nemocem

2. Práce a zaměstnání (PAZ)

Tato škála se týká spokojenosti dotazovaného s jeho pozicí v zaměstnání, s možnostmi kariérního postupu, pracovními úspěchy, pestrostí pracovních úkolů, mírou zátěže i s atmosférou na pracovišti. Tato škála nezahrnuje spokojenost s finančním ohodnocením.

3. Finanční situace (FIN)

Spokojenost s finančním příjmem, výší majetku, životním standardem je ohodnocena v této škále. Hodnotí se zde i spokojenost s finančním zajištěním budoucnosti, tedy s očekávanými finančními výdělky a se zajištěním ve stáří.

¹ V tabulkách jsou hodnoty hrubých skórů, které byly nahrazeny průměry podle tabulek normovacího souboru, vyznačeny kurzívou.

4. Volný čas (VLC)

Zde respondent hodnotí svou spokojenost s délkou i s kvalitou svého volného času, tedy s délkou dovolené, množstvím času, který má na své koníčky nebo ve kterém se může věnovat svým blízkým. Hodnotí i pestrost jeho využití.

5. Manželství a partnerství (MAN)

Tato škála je zaměřena na spokojenost s kvalitou partnerského vztahu i s požadavky, které na něj tento vztah klade.

6. Vztah k dětem (DET)

Tuto škálu vyplňují pouze respondenti, kteří mají vlastní děti. Vyplňují v ní, jak jsou spokojeni s úspěchy svých dětí, s vlivem, který na ně mají, radostí, kterou mu poskytují, se společnými aktivitami i s tím, jak spolu vzájemně vycházejí a kolik námahy a výdajů jej jeho děti stály.

7. Vlastní osoba (VLO)

Tato škála se zaměřuje na to, jak je respondent spokojen se svým vzhledem, vitalitou, charakterem, schopnostmi i dovednostmi, svou sebejistotou a sebevědomím i se způsobem svého dosavadního života.

8. Sexualita (SEX)

Zde jsou položky dotazníku zaměřeny na spokojenost respondenta se svou tělesnou přitažlivostí, sexuální výkonností a otevřeností, s tím, kolik se mu dostává tělesné pozornosti od partnera/ky.

9. Přátelé, známí a příbuzní (PZP)

V této škále se dotazník zaměřuje na spokojenost s množstvím přátel a známých, s kontaktem se svými příbuznými, sousedy i s pomocí a podporou, kterou mu poskytují, s množstvím času, které stráví ve společnosti lidí. Rovněž se zaměřuje i na spokojenost s vlastní společenskou angažovaností a veřejnými aktivitami.

10. Bydlení (BYD)

Poslední škála dotazníku hodnotí spokojenost s velikostí, umístěním, stavem bytu, s dosažitelností dopravních prostředků, výdaji, které jej bydlení stojí. Rovněž hodnotí míru zátěže hlukem.

Celková životní spokojenost

Skór celkové životní spokojenosti není součtem všech položek, ale zahrnuje pouze sedm z nich: zdraví – finanční situace – volný čas – vlastní osoba – sexualita – přátelé, známí a příbuzní – bydlení.

5.3.2 Motivační profil (autor Ing. PhDr. Jiří Pavlát, 2004)

Motivační profil je tvořen 9 dimenzemi, z nichž každá vyjadřuje určitou složku motivace – zde zaměřené na motivaci pracovní. Každá dimenze je vymezena svými krajnostmi (např. vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu) a v dotazníku je zastoupena 6 tvrzeními, se kterými respondent vyjadřuje buď svůj souhlas, nebo nesouhlas. Při vyhodnocování se sečtou všechny odpovědi „souhlasím“. Čím nižší je součet – minimální hodnota je 0 –, tím více se blížíme levému pólu dimenze (např. vyhýbání se neúspěchu) a naopak čím vyšší součet – maximální hodnota je 6 –, tím více se blížíme k pravému pólu (např. dosahování úspěchu). Čím více se hodnoty blíží středu – hodnoty 3, 4 – tím nižší je vyhraněnost respondenta v této dimenzi.

I zde po vyhodnocení celého dotazníku můžeme pro respondenta vytvořit graficky motivační profil vyznačením jeho výsledků v grafu.

Dimenze motivačního profilu

1. Vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu

Lidé na levém pólu této dimenze mají snahu se vyhnout potenciálnímu neúspěchu, neriskují, nevyhledávají nové úkoly, neprojevují se. Naopak lidé na pravém pólu považují úkoly a pracovní situace za výzvu a možnost ukázat, jaké mají schopnosti, co dovedou, snaží se uskutečnit své možnosti a realizovat se.

2. Zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch

Lidé se zaměřením na činnost mají uspokojení z výkonu, z dané pracovní činnosti a z věcného výsledku své práce, úspěch je jen případným ziskem navíc. Naproti tomu lidé orientovaní na úspěch jsou motivováni snahou dosáhnout úspěchu, ať je to v jakékoli činnosti, ta je jen prostředkem k úspěchu.

3. Zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku

V této dimenzi se hodnotí vztah pracovníka k zaměstnavateli, míra, s jakou se identifikoval se svým pracovním zařazením, i to, jaký stupeň osobní nezávislosti si ponechává.

4. Orientace na pocit bezpečí – zaměření na riziko

Pro pracovníky na levém pólu této dimenze je příznačné, že nesnášejí riziko, rizikovým situacím se v pracovním i svém osobním životě vyhýbají, upřednostňují bezpečné prostředí. V obtížných situacích dostávají strach a hledají pomoc u silnějšího. Pro pravý pól je naopak charakteristické, že rizikové prostředí je motivuje k vyšší činnosti, nevdá jim vysoká míra rizika.

5. Orientace na budoucnost – zaměření na aktuální stav

Lidé na levém pólu této dimenze mají jasnou představu o svém životě, dělají si plány, neustále se zaměřují na budoucnost, mají nižší schopnost uvědomovat si aktuální přítomnost. Naopak lidé na pravém pólu žijí přítomností, která řídí i jejich rozhodování. Nemají žádné plány do budoucna, vše ponechávají náhodě.

6. Skupinová orientace – individuální orientace

Tato dimenze hodnotí míru identifikace respondenta se skupinou – do jaké míry se cítí být její součástí a do jaké míry přejímá její názory, postoje, normy. Jednou krajností je vysoký stupeň skupinové orientace, kdy může docházet až k potlačení vlastní osobnosti, druhou krajností je nezávislost jedince na skupině, na názorech a míněních druhých lidí.

7. Prosociální orientace – zaměřenost na sebe

Pro levý pól této dimenze je charakteristické zaměření na prospěch jiných, snaha někomu nebo něčemu pomoci, prokázat druhým služby. Pravý pól naopak vyjadřuje motivaci, která je vedena snahou prospět především sám sobě, bez ohledu na potřeby ostatních.

8. Pasivita, klid – činnost

V této dimenzi je jednou krajností snaha po klidu, neměnnosti úkolů, nevyrušování při práci, tito lidé pracují stále stejným tempem, neradi na sebe berou riziko rozhodování. Opakem je pak schopnost pracovat na více úkolech současně, rychle mezi nimi přecházet, těmto lidem nevdá vyrušování při práci, jsou aktivní a mají rádi změnu. Velký význam přisuzují moci a neradi se přizpůsobují existujícím strukturám.

9. Orientace na morální uspokojení – orientace na ekonomický prospěch

Lidem se skórem na levém pólu jde při práci hlavně o nehmotné uspokojení, převažují u nich hodnoty etické, morální a ideové. Na druhém pólu je pak motivace k pracovní činnosti vedena ekonomickým ziskem.

5.3.3 Statistické metody analýzy dat

Získaná data byla statisticky zpracována. K popisu souboru jsme použili aritmetické průměry jednotlivých škál dotazníku životní spokojenosti a jejich směrodatné odchylky. Tyto hodnoty výzkumného souboru byly porovnány s hodnotami normovacího souboru. Dále jsme vypočítali aritmetické průměry a směrodatné odchylky pro jednotlivé faktory motivačního profilu.

Pro zjištění vzájemných vztahů mezi proměnnými jsme použili Pearsonův korelační koeficient r , který nabývá hodnot v intervalu $<-1, 1>$. Pokud je hodnota r rovna -1 , jde o zápornou korelaci, mezi dvěma proměnnými je vztah nepřímé úměrnosti; pokud je hodnota r rovna $+1$, je mezi proměnnými vztah přímé úměrnosti; hodnota 0 pak znamená žádnou závislost proměnných. Podle velikosti souboru můžeme určit tzv. kritickou hodnotu r , která nám udává hranici, od které je zjištěná korelace již statisticky významná. Lze ji určit jak pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$, tak i pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$. Pro výzkumný soubor o velikosti $n = 36$ respondentů jsou hodnoty kritického $r = 0,32$ ($\alpha = 0,05$) a $r = 0,413$ ($\alpha = 0,01$). (Reiterová, 2004, s. 83)

Hodnoty získané při výzkumu byly zpracovány v programu Excel 2007.

5.4 Postup výzkumu

Výzkum probíhal od května 2009 do října 2009. Osloveni byli všichni zaměstnanci nakladatelství, všem byly poskytnuty informace o výzkumu, jeho účelu, průběhu i o výzkumných metodách. Všem bylo vysvětleno, že výzkum je anonymní, výsledky jednotlivých respondentů nebudou poskytnuty vedení společnosti. Ti zaměstnanci, kteří souhlasili se zařazením do výzkumu, byli poučeni o jeho vyplnění, znovu ujištěni o anonymitě i o možnostech neodpovídat na některé položky. Byli také dotázáni, zda mají ještě nějaké nejasnosti s vyplněním. To pak probíhalo samostatně, odevzdávání vyplněných dotazníků pak probíhalo již do určené schránky, aby bylo možné zachovat anonymitu.

Návratnost rozdaných dotazníků byla 100%, většina z nich se vrátila do týdne od jejich zadání, menší část pak do 14 dnů.

5.5 Výzkumný soubor

Z celkového počtu 52 oslovených zaměstnanců nakladatelství se výzkumu zúčastnilo 36 zaměstnanců (69,23 %), z toho 25 žen (69,44 %) a 11 mužů (30,55 %). Věk respondentů se pohyboval od 21 do 57 let. Nejpočetnějšími skupinami byla věková rozmezí 26–30 let a 31–35 let s 8 respondenty v každé skupině (22,22 %), nejméně zastoupené bylo rozmezí 51–55 let s 1 respondentem (2,77 %). Průměrný věk účastníků výzkumu byl 34,97 let.

Délka pracovního poměru se pohybovala v rozmezí 6 měsíců až 16 let a 6 měsíců (198 měsíců). Nejpočetnější skupinou bylo rozmezí pracovního poměru 1 rok, 1 měsíc – 3 roky s počtem 17 respondentů (47,22 %), nejméně početnou skupinou bylo rozmezí délky pracovního poměru mezi 5 lety, 1 měsícem – 8 lety s jedním respondentem (2,77 %). Průměrná délka pracovního poměru byla 56 měsíců, tj. 4 roky a 8 měsíců.

Podle údajů, které respondenti uváděli v dotazníku, 14 z nich mělo středoškolské vzdělání (38,88 %) a 22 vysokoškolské (61,11 %).

Rozdělení souboru z hlediska pracovního zařazení bylo 26 respondentů (72,22 %) ze skupiny redaktorů, 10 respondentů (27,77 %) ze skupiny označené jiné (administrativní pracovníci, pracovníci obchodního oddělení a marketingu).

Sociodemografické charakteristiky souboru jsou shrnuty v tabulkách 4–8.

Hlavní pracovní náplní redaktorů je koordinace zpracování rukopisů odborných knih, spolupráce s autory, externími redaktory a externími grafiky. Zúčastnění redaktori byli pracovně zařazeni v redakci zdravotnické literatury, psychologické a psychiatrické literatury, redakci počítačové literatury, ekonomické literatury, literatury účetnictví a daně, redakce sportu. Hlavní pracovní náplň ostatních pracovníků závisí na jejich postavení ve firmě – pro některé je to kontakt se zákazníky a vyřizování objednávek, zajišťování odbytu, pro jiné propagace knih, zabezpečení chodu nakladatelství, administrativní zajištění vydávání knihy (smlouvy s autory, recenzenty, administrativní chod jednotlivých redakcí).

Tab. 4 Výzkumný soubor – pohlaví

Pohlaví	Počet	
muži	11	30,55 %
ženy	25	69,44 %

Tab. 5 Výzkumný soubor – věk respondentů

Věk	Počet	
21–25	6	16,66 %
26–30	8	22,22 %
31–35	8	22,22 %
36–40	4	11,11 %
41–45	6	16,66 %
46–50	1	2,77 %
51–55	1	2,77 %
56 a více	2	5,55 %

Tab. 6 Výzkumný soubor – délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet	
≤ 1 rok	4	11,11 %
1 rok, 1 měsíc – 3 roky	17	47,22 %
3 roky, 1 měsíc – 5 let	6	16,66 %
5 let, 1 měsíc – 8 let	1	2,77 %
8 let, 1 měsíc – 10 let	4	11,11 %
10 let, 1 měsíc – 15 let	6	16,66 %
≥ 15 let	2	5,55 %

Tab. 7 Výzkumný soubor – vzdělání

Vzdělání	Počet	
VŠ	22	61,11 %
SŠ	14	38,88 %

Tab. 8 Výzkumný soubor – pracovní zařazení

Pracovní zařazení	Počet	
redaktoři	26	72,22 %
ostatní	10	27,77 %

5.6 Symbolika výsledkové části

Při vyhodnocení výsledků výzkumu používáme zkratky, jejich přehled zde uvádíme.

5.6.1 Dotazník životní spokojenosti

M/Ž – muž/žena

VZ – vzdělání

DPP – délka pracovního poměru (pro snazší výpočty korelací jsou údaje přepočítány na měsíce)

ZDR – zdraví

PAZ – práce a zaměstnání

FIN – finanční situace

VLC – volný čas

MAN – manželství a partnerství

DET – vztah k dětem

VLO – vlastní osoba

SEX – sexualita

PZP – přátelé, známí a příbuzní

BYD – bydlení

CŽS – celková životní spokojenost

VS – výzkumný soubor

NS – normovací soubor

5.6.2 Motivační profil

M/Ž – muž/žena

VZ – vzdělání

DPP – délka pracovního poměru (pro snazší výpočty korelací jsou údaje přepočítány na měsíce)

N x Ú – vyhýbání se **ne**úspěchu x dosahování **ú**spěchu

Č x Ú – zaměření na **č**innost a její obsah x zaměření na **ú**spěch

Od x K – zaměření **od** podniku x zaměření směrem **k** podniku

Bez x Riz – orientace na pocit **bez**pečí x zaměření na **riz**iko

B x P – orientace na **b**udoucnost x zaměření na **p**řítomnost

S x I – skupinová orientace x **i**ndividuální orientace

Pr x Já – **p**rosociální orientace x zaměřenost na sebe (**já**)

Pa x Č – **p**asivita, klid x **č**inorodost

M x E – orientace na **m**orální uspokojení x orientace na **e**konomický prospěch

6 Výsledky výzkumu

6.1 Profil souboru z hlediska životní spokojenosti

Při výzkumu jsme zjistili profil souboru z hlediska životní spokojenosti a porovnali průměry získaných hrubých skóre s průměry hrubých skóre normovacího souboru. Výsledky porovnání jsou následující (viz též tab. 9):

- Ve škále ZDR je průměr hrubých skóre ve výzkumném souboru u mužů 37,64, u žen 35,32 oproti 38,59 (M) a 37,76 (Ž) v normovacím souboru.
- Ve škále PAZ je průměr hrubých skóre ve VS u M 33,82, u Ž 33,24 oproti 35,73 (M) a 34,52 (Ž) v NS.
- Ve škále FIN je průměr hrubých skóre ve VS u M **25,09**, u Ž **26,4** oproti 33,93 (M) a 34,06 (Ž) v NS.
- Ve škále VLC je průměr hrubých skóre ve VS u M **29,36**, u Ž **29,96** oproti 36,12 (M) a 36,05 (Ž) v NS.
- Ve škále MAN je průměr hrubých skóre ve VS u M 34,73, u Ž 36,22 oproti 40,17 (M) a 38,77 (Ž) v NS.
- Ve škále DET je průměr hrubých skóre ve VS u M **39,64**, u Ž **40,18** oproti 38,58 (M) a 39,47 (Ž) v NS.
- Ve škále VLO je průměr hrubých skóre ve VS u M 31,64, u Ž 33,16 oproti 38,91 (M) a 38,32 (Ž) v NS.
- Ve škále SEX je průměr hrubých skóre ve VS u M 33,55, u Ž 34,2 oproti 35,43 (M) a 34,28 (Ž) v NS.
- Ve škále PZP je průměr hrubých skóre ve VS u M 33,45, u Ž 36,6 oproti 36,97 (M) a 37,26 (Ž) v NS.
- Ve škále BYD je průměr hrubých skóre ve VS u M 32,91, u Ž 34,72 oproti 37,63 (M) a 38,05 (Ž) v NS.
- V celkové životní spokojenosti je průměr dosažený ve VS u M 223,64, u Ž 230,36 oproti 257,57 (M) a 255,79 (Ž).

Z uvedených výsledků vyplývá, že v 9 škálách z celkových 10 respondenti výzkumného souboru dosáhli nižších hodnot průměrů hrubých skóre oproti průměrům normovacího souboru, pouze v jedné škále – **vztah k dětem** – dosáhli průměru vyššího. V této škále dosáhli vyšší hodnoty průměru jak muži, tak ženy.

Druhou nejvyšší hodnotou průměru ve VS bylo u mužů zdraví, následovalo na 3. místě manželství, na 4. místě práce a zaměstnání, na 5. místě sexualita, na 6. místě přátelé, známí a příbuzní, na 7. místě bydlení a na 8. místě vlastní osoba.

U žen bylo pořadí rozdílné: druhou nejvyšší hodnotou průměru ve VS byla škála přátelé, známí a příbuzní, následovalo na 3. místě manželství, na 4. místě zdraví, na 5. místě bydlení, na 6. místě sexualita, na 7. místě práce a zaměstnání a na 8. místě vlastní osoba.

Nejnižší hodnoty dosáhli jak muži, tak ženy ve škále **finanční situace**, druhou nejnižší hodnotou pak měla škála volný čas.

Ve škále finanční situace byl také největší rozdíl mezi průměrem hrubých skóre VS a NS – 8,84 u mužů a 7,66 u žen.

Hodnota průměru celkové životní spokojenosti byla u mužů a u žen nižší ve VS než u NS, přičemž rozdíl hodnoty u mužů byl 33,93 a u žen 25,43.

Tab. 9 Výsledky hrubých skóre v jednotlivých škálách DŽS u jednotlivých respondentů – muži

VZ	věk	DPP	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
VŠ	23	12	36	33	25	30	34	37,21	28	34	28	29	210
SŠ	24	18	37	39	27	32	42	37,21	33	35	41	38	243
SŠ	30	30	30	25	24	23	39	34	26	37	32	28	200
VŠ	33	36	30	26	21	20	38	45	23	36	32	34	196
SŠ	34	54	42	34	28	38	40	39,25	40	36	41	29	254
VŠ	35	24	41	40	24	29	19	43	29	30	29	39	221
VŠ	39	126	33	22	15	30	28	37,16	24	31	30	28	191
VŠ	40	36	39	40	26	33	32	43	32	34	35	32	231
VŠ	42	60	42	34	28	29	38	37,16	34	35	32	28	228
VŠ	56	54	42	38	34	32	35	41	41	30	34	39	252
VŠ	57	102	42	41	24	27	37	42	38	31	34	38	234
aritmetický průměr			37,64	33,82	25,09	29,36	34,73	39,64	31,64	33,55	33,45	32,91	223,64
odchylka			4,03	5,32	3,19	3,42	4,71	2,88	5,12	2,22	3,22	4,26	18,21

Tab. 10 Porovnání průměrů hrubých skóre a směrodatných odchylek VS a NS – muži

	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
Průměr VS	37,64	33,82	25,09	29,36	34,73	39,64	31,64	33,55	33,45	32,91	223,64
Průměr NV	38,59	35,73	33,93	36,12	40,17	38,58	38,91	35,43	36,97	37,63	257,57
Odchylka VS	4,033	5,32	3,19	3,42	4,71	2,88	5,12	2,22	3,22	4,26	18,21
Odchylka NS	7,3	8,8	8,84	8,0	7,15	7,13	5,59	7,71	6,05	7,08	34,47

Tab. 11 Výsledky hrubých skóre v jednotlivých škálách DŽS u jednotlivých respondentů – ženy

VZ	věk	DPP	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
SŠ	21	6	32	37	28	29	28	38,16	30	31	32	36	218
SŠ	22	24	37	29	23	23	46	38,16	33	33	36	39	224
SŠ	24	36	37	33	30	36	45	38,16	36	35	35	28	237
VŠ	24	18	38	37	25	39	33	38,16	35	31	34	43	245
VŠ	26	30	27	28	8	13	39,84	40,86	28	37	38	8	159
SŠ	27	18	30	27	23	29	46	43	37	38	37	34	228
VŠ	28	8	35	36	26	31	38	40,86	26	30	33	27	208
SŠ	28	102	31	27	21	31	28	40,86	28	30	37	34	212
SŠ	29	120	38	29	18	30	39,84	40,86	32	37	28	31	214
VŠ	29	72	28	40	36	31	28	40,86	36	30	34	31	226
SŠ	30	120	31	19	24	21	35	32	32	36	41	32	217
SŠ	31	30	34	32	15	29	43	40,86	31	40	37	31	217
VŠ	32	11	33	31	24	23	45	40,86	34	35	33	36	218
VŠ	32	18	39	41	42	36	43	43	38	38	40	46	279
SŠ	33	30	31	31	25	34	39,84	40,86	35	35	38	41	239
SŠ	35	168	25	21	19	41	34	40,86	22	30	36	20	193
VŠ	38	60	42	35	38	37	40	43	35	38	40	44	274
SŠ	40	54	29	31	25	27	33	38	32	34	36	32	215
VŠ	41	13	42	40	44	42	17	45	46	29	44	48	295
VŠ	41	36	45	41	30	24	35	49	32	35	38	22	226
VŠ	42	60	38	37	21	16	26	37	34	34	30	43	216
VŠ	44	36	40	41	23	20	31	42	31	35	36	39	224
VŠ	45	198	36	35	36	30	44	42	32	40	40	42	256
VŠ	49	18	47	41	25	41	31	36	42	32	45	42	274
VŠ	55	192	38	32	31	36	37	34	32	32	37	39	245
aritmetický průměr			35,32	33,24	26,4	29,96	36,22	40,18	33,16	34,2	36,6	34,72	230,36
odchylka			4,63	4,97	6,19	6,04	6,05	2,55	3,46	2,75	2,90	6,93	21,66

Tab. 12 Porovnání průměrů hrubých skóre a směrodatných odchylek VS a NS – ženy

	ZDR	PAZ	FIN	VLC	MAN	DET	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
Průměr VS	35,32	33,24	26,4	29,96	36,22	40,18	33,16	34,2	36,6	34,72	230,36
Průměr NS	37,76	34,52	34,06	36,05	38,77	39,47	38,32	34,28	37,26	38,05	255,79
Odchylka VS	4,63	4,97	6,19	6,04	6,05	2,55	3,46	2,75	2,90	6,93	21,66
Odchylka NS	7,61	8,91	8,43	7,82	7,9	6,41	5,94	7,9	6,05	6,82	34,07

6.2 Profil souboru z hlediska motivačního profilu

Při výzkumu jsme získali u každého respondenta hodnoty v jednotlivých dimenzích motivačního profilu, v každé dimenzi jsme vypočítali aritmetický průměr všech respondentů-mužů a všech respondentů-žen a také směrodatné odchylky od aritmetického průměru pro každou dimenzi. Zjistili jsme, že:

- v dimenzi N x Ú je průměr u M **1,45** a u Ž **1,92**
- v dimenzi Č x Ú je průměr u M 2,27 a u Ž 2,67
- v dimenzi Od x K je průměr u M 2,45 a u Ž 2,56
- v dimenzi Bez x R je průměr u M **1,73** a u Ž **0,86**
- v dimenzi B x P je průměr u M 2,45 a u Ž 2,17
- v dimenzi S x I je průměr u M 2,91 a u Ž 2,86
- v dimenzi Pr x Já je průměr u M 3,18 a u Ž 3,61
- v dimenzi P x Č je průměr u M 3,27 a u Ž **3,86**
- v dimenzi M x E je průměr u M **3,72** a u Ž 3,28

Z uvedených výsledků vyplývá, že nejvíce vyhraněné byly odpovědi v dimenzi orientace na pocit bezpečí x zaměření na riziko, kde se blížily k levému pólu dimenze – dosahování bezpečí (ještě vyhraněnější zde byly ženy s hodnotou 0,86 než muži s hodnotou 1,73). Druhou nejvíce vyhraněnou dimenzí pak byla dimenze vyhýbání se neúspěchu x dosahování úspěchu, kde se hodnoty také blížily k levému pólu dimenze – vyhýbání se neúspěchu (zde ještě nižších hodnot naopak dosahovali muži – 1,45 – než ženy – 1,92).

K levému pólu dimenze se respondenti blížili v dimenzích zaměření na činnost a její obsah x zaměření na úspěch, zaměření směrem od podniku x k podniku, orientace na budoucnost x na přítomnost. V dimenzích skupinová x individuální orientace, prosociální orientace x zaměřenost na

sebe, pasivita x čínorodost a orientace na morální x ekonomické uspokojení se hodnoty blížily středním hodnotám a nebyly tak vyhraněné.

Tab. 13 Hodnoty, aritmetické průměry a směrodatné odchytky dosažené v jednotlivých dimenzích profilu motivace – muži

VZ	věk	DPP	N x Ú	Č x Ú	Od x K	Bez x Riz	B x P	S x I	Pr x Já	Pa x Č	M x E
VŠ	23	12	1	0	0	0	2	4	3	2	4
SŠ	24	18	0	3	1	1	1	1	4	4	5
SŠ	30	30	0	1	0	0	1	3	4	2	5
VŠ	33	36	3	3	2	1	4	3	3	2	1
SŠ	34	54	2	4	4	3	4	2	2	4	2
VŠ	35	24	2	0	4	3	1	3	5	2	5
VŠ	39	126	1	5	5	0	4	3	0	4	5
VŠ	40	36	1	2	2	2	5	4	4	3	5
VŠ	42	60	3	1	3	2	3	3	1	4	5
VŠ	56	54	2	3	2	2	0	3	5	4	4
VŠ	57	102	1	3	4	5	2	3	4	5	0
aritmetický průměr			1,45	2,27	2,45	1,73	2,45	2,91	3,18	3,27	3,72
odchytky			0,9	1,4	1,36	1	1,5	0,56	1,3	0,9	1,08

Tab. 14 Hodnoty, aritmetické průměry a směrodatné odchytky dosažené v jednotlivých dimenzích profilu motivace – ženy

VZ	věk	DPP	N x Ú	Č x Ú	Od x K	Bez x Riz	B x P	S x I	Pr x Já	Pa x Č	M x E
SŠ	21	6	4	4	6	0	3	3	4	2	2
SŠ	22	24	1	4	1	0	3	2	5	5	5
VŠ	23	12	1	0	0	0	2	4	3	2	3
SŠ	24	18	0	3	1	1	1	1	4	4	5
SŠ	24	36	1	3	2	0	2	2	5	5	6
VŠ	24	18	2	0	3	2	1	3	1	4	3
VŠ	26	30	1	1	2	0	6	5	6	4	5
SŠ	27	18	2	2	4	4	1	2	2	6	1
VŠ	28	8	0	4	2	0	1	2	4	6	5
SŠ	28	102	3	1	1	0	3	4	4	4	2
SŠ	29	120	2	4	2	0	1	3	4	2	3
VŠ	29	72	3	0	2	0	0	3	3	5	2
SŠ	30	30	0	1	0	0	1	3	4	2	6

VZ	věk	DPP	N x Ú	Č x Ú	Od x K	Bez x Riz	B x P	S x I	Pr x Já	Pa x Č	M x E
SŠ	30	120	3	4	5	0	2	1	3	2	0
SŠ	31	30	2	4	3	0	3	3	3	4	5
VŠ	32	11	2	3	1	0	1	3	5	2	2
VŠ	32	18	2	3	3	0	2	3	5	5	2
VŠ	33	36	3	3	2	1	4	3	3	2	4
SŠ	33	30	3	3	3	1	2	3	4	6	2
SŠ	34	54	2	4	4	3	4	2	2	4	2
VŠ	35	24	2	0	4	3	1	3	5	2	4
SŠ	35	168	1	2	3	0	3	3	2	2	4
VŠ	38	60	3	4	2	0	1	2	5	2	5
VŠ	39	126	1	5	5	0	4	3	0	4	5
VŠ	40	36	1	2	2	2	5	4	4	3	4
SŠ	40	54	2	3	3	0	2	1	3	4	4
VŠ	41	13	1	4	2	0	3	3	5	6	2
VŠ	41	36	2	3	2	0	2	4	3	5	0
VŠ	42	60	3	1	3	2	3	3	1	4	1
VŠ	42	60	2	2	0	0	1	3	4	3	4
VŠ	44	36	2	4	4	0	2	4	5	5	3
VŠ	45	198	2	3	3	3	2	3	4	5	1
VŠ	49	18	3	3	2	2	3	4	2	4	5
VŠ	55	192	4	3	4	0	1	2	4	5	5
VŠ	56	54	2	3	2	2	0	3	5	4	1
VŠ	57	102	1	3	4	5	2	3	4	5	5
aritmetický průměr			1,92	2,67	2,56	0,86	2,17	2,86	3,61	3,86	3,28
odchylka			0,78	1,11	1,14	1,10	1,05	0,65	1,09	1,13	1,5

Největší rozptyl v odpovědích byl u mužů v dimenzi zaměření na činnost a její obsah x zaměření na úspěch, u žen v dimenzi orientace od podniku x orientace k podniku; nejnižší rozptyl v odpovědích byl u mužů i u žen v dimenzi skupinová orientace x individuální orientace.

6.3 Vybrané koreláty

6.3.1 Koreláty životní spokojenosti k věku a délce pracovního poměru

Pro zjištění vzájemných vztahů mezi proměnnými jsme vypočítali korelace mezi věkem a jednotlivými škálami životní spokojenosti a celkovou životní spokojeností a dále mezi délkou

pracovního poměru a jednotlivými škálami životní spokojenosti a celkovou životní spokojeností. Výsledky korelací jsou uvedeny v tabulce 15.

Tab. 15 *Korelace mezi dimenzemi životní spokojenosti a věkem, resp. délkou pracovního poměru*

	ZDR	PAZ	FIN	VLC	VLO	SEX	PZP	BYD	CŽS
věk	0,4957	0,3216	0,245	0,112	0,3231	-0,163	0,1669	0,2822	0,349
DPP	-0,156	-0,375	-0,0335	0,1001	-0,2334	-0,0068	0,0141	-0,0749	-0,081

Z uvedených výsledků vyplývá, že Pearsonův korelační koeficient r přesahuje kritickou hodnotu, která pro $n = 36$ je rovna $r = 0,32$, ve vztahu věk a spokojenost se zdravím $r = 0,4957$ ($P = 0,01$), věk a spokojenost s prací a zaměstnáním $r = 0,3216$ ($P = 0,05$), délka pracovního poměru a spokojenost s prací a zaměstnáním $r = -0,375$ ($P = 0,05$), věk a spokojenost s vlastní osobou $r = 0,3231$ ($P = 0,05$), věk a celková životní spokojenost $r = 0,349$ ($P = 0,05$).

6.3.2 Koreláty celkové životní spokojenosti a jednotlivých dimenzí životní spokojenosti

Rovněž jsme zjišťovali korelace mezi celkovou životní spokojeností a jednotlivými položkami životní spokojenosti. Výsledky korelací ukazuje tabulka 16.

Tab. 16 *Korelace mezi celkovou životní spokojeností a jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti*

	ZDR	PAZ	FIN	VLC	VLO	SEX	PZP	BYD
CŽS	0,666	0,588	0,824	0,656	0,814	-0,0065	0,584	0,761

Z uvedených výsledků vyplývá, že kromě sexuality existuje statisticky významná korelace ($P = 0,01$) mezi celkovou životní spokojeností a těmito dimenzemi životní spokojenosti: zdraví, práce a zaměstnání, finance, trávení volného času, vlastní osoba, přátelé a známí, bydlení.

6.3.3 Koreláty položek motivačního profilu k věku, délce pracovního poměru a celkové životní spokojenosti

Dále jsme zjišťovali korelace mezi hodnotami získanými v dotazníku motivačního profilu a věkem, délkou pracovního poměru a celkovou životní spokojeností. Výsledné korelační koeficienty jsou uvedeny v tab. 17.

Tab. 17 Korelace mezi jednotlivými položkami motivačního profilu a věkem, délkou pracovního poměru, resp. celkovou životní spokojeností

	N x Ú	Č x Ú	Od x K	Bez x Riz	B x P	S x I	Pr x Já	Pa x Č	M x E
věk	0,197	0,1878	0,1705	0,3575	-0,0861	0,11867	-0,0118	0,1899	-0,048
DPP	0,2181	0,119	0,2733	0,048	-0,0282	-0,119	-0,199	-0,055	-0,0663
CŽS	0,2072	0,2268	0,0482	0,2616	-0,288	-0,216	0,117	0,356	-0,222

Z výsledků uvedených v tabulce je patrné, že významné korelace byly zjištěny mezi věkem a dimenzí orientace na bezpečí x zaměření na riziko $r = 0,3575$ ($P = 0,05$) a mezi celkovou životní spokojeností a dimenzí pasivita, klid x činorodost $r = 0,356$ ($P = 0,05$).

6.4 K platnosti hypotéz

Na základě výsledků uvedených výše můžeme zhodnotit platnost zadaných hypotéz.

K platnosti hypotézy 1: Se vzrůstajícím věkem se bude statisticky významně snižovat celková životní spokojenost pracovníků.

Hodnota korelace mezi věkem a celkovou životní spokojeností pro výzkumný soubor byla **0,349**. Pro počet respondentů $n = 36$ je na hladině významnosti $P = 0,05$ kritickou hodnotou korelačního koeficientu hodnota 0,32, kterou naše hodnota korelace převyšuje. To znamená, že mezi věkem a celkovou životní spokojeností je statisticky významný vztah, ovšem opačný, než jsme předpokládali v hypotéze, a že se vzrůstajícím věkem statisticky významně roste celková životní spokojenost. Hypotézu 1 zamítáme. Zjišťujeme naopak, že statisticky významně roste celková životní spokojenost s věkem.

K platnosti hypotézy 2: Se vzrůstající délkou pracovního poměru se bude statisticky významně snižovat celková životní spokojenost pracovníků.

Hodnota korelace mezi délkou pracovního poměru a celkovou životní spokojeností je $-0,081$. Tato hodnota nepřevyšuje kritickou hodnotu r pro $n = 36$, naopak se blíží 0. Z toho vyplývá, že mezi proměnnými není statisticky významný vztah. Hypotézu 2 zamítáme.

K platnosti hypotézy 3: Celková životní spokojenost bude statisticky významně pozitivně spjata se zaměřením směrem k podniku, s orientací na skupinu a prosociální orientací.

Hodnota korelace mezi celkovou životní spokojeností a zaměřením směrem k podniku je **0,0482**, mezi celkovou životní spokojeností a s orientací na skupinu je **-0,216** a mezi celkovou životní spokojeností a prosociální orientací je **0,117**. Kritickou hodnotu r pro $n = 36$, která je 0,32, nepřekračuje ve vztahu k celkové životní spokojenosti ani jedna z položek motivačního profilu uvedených v hypotéze 3. Celková životní spokojenost statisticky významně koreluje pouze s položkou činnost ($r = 0,356$), a to tak, že vyšší životní spokojenost je spojena s vyšší činností. Hypotézu 3 zamítáme.

K platnosti hypotézy 4: Celková životní spokojenost bude statisticky významně pozitivně spojena se spokojeností v práci a zaměstnání a spokojeností s finanční situací.

Hodnota korelačního koeficientu mezi celkovou životní spokojeností a spokojeností v práci a zaměstnání je 0,588, mezi celkovou životní spokojeností a spokojeností s finanční situací je 0,824. V obou dimenzích životní spokojenosti přesahuje hodnota korelačního koeficientu kritickou hodnotu pro $n = 36$, která je 0,32. Z toho vyplývá, že mezi celkovou životní spokojeností a spokojeností v práci a mezi celkovou životní spokojeností a spokojeností s finanční situací je statisticky významný pozitivní vztah. Hypotézu 4 přijímáme.

6.5 Splnění cílů

Cíle, které jsme si stanovili na začátku našeho výzkumu, se nám podařilo splnit. Získali jsme profil souboru jak z hlediska životní spokojenosti, tak z hlediska motivačního profilu. Průměrné hodnoty hrubých skóre jednotlivých dimenzí životní spokojenosti a celkové životní spokojenosti jsme porovnali s průměrnými hodnotami normovacího souboru. Zjistili jsme, že hodnoty výzkumného souboru jsou ve všech dimenzích kromě dimenze spokojenost s dětmi nižší než hodnoty normovacího souboru. Rovněž jsme zjistili, že směrodatné odchylky výsledků výzkumného souboru jsou ve všech dimenzích nižší než směrodatné odchylky normovacího souboru. To znamená, že hodnoty hrubých skóre jednotlivých respondentů výzkumného souboru se od sebe tolik nelišily oproti hodnotám hrubých skóre respondentů normovacího souboru. Dále jsme zjistili, že nezávisle na pohlaví byla nejnižší spokojenost v dimenzi spokojenost s finanční situací, druhou nejnižší pak spokojenost s volným časem. Naopak nejvyšší spokojenost byla u obou pohlaví spokojenost ve vztahu k dětem. Na druhém místě pak u mužů byla spokojenost se zdravím a u žen spokojenost v dimenzi příbuzní, známí, přátelé.

Korelace mezi námi vybranými proměnnými ukázaly zajímavé výsledky. Statisticky významný vztah se ukázal mezi proměnnými věk a celková životní spokojenost, věk a spokojenost se zdravím, věk a spokojenost s prací a zaměstnáním a věk a spokojenost s vlastní osobou, kdy ve

všech položkách s rostoucím věkem rostla spokojenost pracovníku v daných oblastech, dále mezi proměnnými délka pracovního poměru a spokojenost v práci a zaměstnání, kde naopak s rostoucí délkou pracovního poměru se spokojenost v práci snižovala. Mezi celkovou životní spokojeností a spokojeností v zaměstnání byl statisticky velmi významný pozitivní vztah. Dále jsme zjišťovali korelace mezi jednotlivými položkami motivačního profilu a věkem, délkou pracovního poměru a celkovou životní spokojeností. Jako statisticky významné s pozitivní závislostí se ukázaly vztahy mezi věkem a orientací na bezpečí a jistotu a mezi celkovou životní spokojeností a čínorodostí.

7 Diskuse

Na tomto místě se pokusíme najít odpovědi na výzkumné problémy, které jsme si stanovili na začátku výzkumu.

Cílem našeho výzkumu bylo zjištění motivačního profilu pracovníků nakladatelství odborné literatury a jejich životní spokojenosti. Zaměřili jsme se také na vzájemné vztahy a korelace mezi některými proměnnými. Předpokládali jsme, že z výsledků výzkumu budeme moci vyvodit závěry o vztahu mezi věkem, délkou pracovního poměru a životní spokojeností a mezi spokojeností a motivací k psychicky náročnému povolání.

I přesto, že výzkumné výsledky nepotvrdily vztah mezi délkou pracovního poměru a celkovou životní spokojeností a mezi celkovou životní spokojeností a zaměřením k podniku, s orientací na skupinu a prosociální orientací, jak jsme předpokládali v hypotézách, a náš předpoklad, že se zvyšujícím se věkem se bude snižovat celková životní spokojenost, nejen nepotvrdily, ale dokonce ukázaly pravý opak, získali jsme zajímavé výsledky.

V oblasti životní spokojenosti jsme zjistili, že získané hodnoty výzkumného souboru jsou oproti hodnotám normovacího souboru nižší ve všech dimenzích kromě dimenze spokojenost s dětmi. Navíc ve všech dimenzích, mimo dimenze spokojenost s bydlením, je u hodnot výběrového souboru nižší směrodatná odchylka než u hodnot normovacího souboru. To znamená, že hodnoty výzkumného souboru jsou celkově vyvážené, bez extrémních odchylek. Nejnižší spokojenost je u obou pohlaví v dimenzi finanční situace a dále pak v oblasti volného času, rovněž v těchto dimenzích se hodnoty výzkumného souboru nejvíce lišily od hodnot normovacího souboru. Je tedy pravděpodobné, že pracovníci se necítí dostatečně finančně ohodnoceni, navíc ani trávení volného času nenaplňuje jejich představy o relaxaci, ať už se týkají jeho množství, nebo způsobu trávení. Tyto dvě skutečnosti mohou být příčinou i celkově nižší životní spokojenosti, neboť vliv stresu z psychicky náročného povolání není kompenzován ani finančním ohodnocením, ani volnočasovými aktivitami.

Zajímavé ovšem je, že hodnota spokojenosti v dimenzi práce a zaměstnání u výzkumného souboru není o tolik nižší než hodnota u normovacího souboru (33,83 u mužů ve VS oproti 35,73 u mužů v normovacím souboru a 33,24 u žen oproti 34,52 u žen v normovacím souboru). Z toho je možné usuzovat, že i přes psychickou a časovou náročnost práce poskytuje náplň práce zaměstnancům uspokojení některých jejich potřeb a přispívá k jejich spokojenosti.

Nejvyšší spokojenost byla zaznamenána ve škále spokojenost s dětmi, hodnota v této dimenzi dokonce převyšovala i hodnoty normovacího souboru. Je pravděpodobné, že děti, trávení času s nimi, vztahy v rodině jsou pro zaměstnance velmi důležité a jsou pro ně zdrojem psychické pohody. Je pravděpodobné, že tato skutečnost je způsobena především tím, že respondenty výzkumu byly ve větší části ženy, pro které – jak jsme uvedli v teoretické části – je velkým zdrojem životní spokojenosti kvalita interpersonálních vztahů. Navíc spokojenost žen ve škálách manželství/partnerství a přátelé, známí a příbuzní také dosahovala vysokých hodnot, téměř se vyrovnala hodnotám normovacího souboru. Hodnoty mužů v těchto škálách takového přiblížení k hodnotám normovacího souboru nezaznamenali, hlavně ve škále manželství/partnerství se poměrně dost lišili (rozdíl hodnot byl 5,44).

Dalším zajímavým zjištěním byla skutečnost, že s rostoucím věkem roste spokojenost se zdravotním stavem, s prací a zaměstnáním, s vlastní osobou a celková životní spokojenost. Zde není zcela jasné, co může být příčinou tohoto nárůstu spokojenosti, můžeme se pouze domnívat, že je spojen s lepším zvládnutím okolního prostředí, jak jsme o něm psali v teoretické části v kapitole o zdrojích subjektivní pohody.

Trochu v protikladu k tomuto zjištění je pak výsledek korelace mezi délkou pracovního poměru a spokojeností v zaměstnání, která naopak ukázala, že s prodlužující se délkou pracovního poměru klesá spokojenost s prací a zaměstnáním. To by odpovídalo našemu předpokladu, že psychicky náročná práce může být zdrojem stresu, který, není-li nějakým vhodným způsobem kompenzován, ovlivňuje spokojenost v práci a zaměstnání. Uvedený zdánlivý rozpor mezi tím, že s délkou pracovního poměru klesá spokojenost v práci a zaměstnání, ale s rostoucím věkem tato spokojenost v práci a zaměstnání stoupá, můžeme vysvětlit tím, že s rostoucím věkem si lidé práce více váží, navíc ve vyšším věku se dostávají na vyšší místa ve firemní hierarchii a jsou tak uspokojeny jejich potřeby ambicí. Délka pracovního poměru nám totiž nic neříká o věku respondenta, ve společnosti mohou být i mladí lidé zaměstnání delší dobu než někteří jejich starší kolegové, navíc mají-li nižší vzdělání než tito starší, nedostanou se na vyšší, a tedy i lépe placená místa. Uvědomujeme si ale, že toto vysvětlení je spíše na úrovni spekulace a zasloužilo by si další případné ověřování a výzkum.

Výsledky motivačního profilu zaměstnanců nakladatelství byly rovněž zajímavé. Zjistili jsme, že nejvyhraněnější hodnoty dosáhli muži v položce vyhýbání se neúspěchu, ženy pak v položce orientace na bezpečí. U položky prosociální orientace – orientace na sebe se hodnoty nejvíce blížily středu, tudíž v této dimenzi nebyli respondenti výrazně vyhranění. Ovšem ani v ostatních položkách se již nijak výrazně neodchylovali od středové hodnoty.

Korelace mezi věkem a jednotlivými položkami motivačního profilu ukázala, že se vzrůstajícím věkem roste orientace na bezpečí, což by ukazovalo na možnost, že se stoupajícím věkem si lidé více váží práce jako zdroje bezpečí a že právě pocit bezpečí a potřeba jistoty je rozhodující pro setrvávání v zaměstnání. Korelace mezi celkovou životní spokojeností a jednotlivými položkami motivačního profilu ukázala na vzájemnou závislost mezi celkovou životní spokojeností a činorodostí. Podíváme-li se na vymezení této položky v dotazníku motivačního profilu, je tato položka charakterizována schopností pracovat na více úkolech současně, rychle mezi nimi přecházet, těmto lidem nevadí vyrušování při práci, jsou aktivní a mají rádi změnu.

Je tedy možné, že právě činorodost a zaměření na aktivitu je oním zásadním faktorem, který přispívá ke spokojenosti pracovníků v náročných profesích a naplnění této potřeby je pro ně klíčové při výběru a pak i setrvání v pracovním poměru. Je-li navíc uspokojena i jejich potřeba bezpečí a jistoty, tedy pracují-li v perspektivním oboru, kde je pravděpodobnost setrvání v pracovním poměru velká, může zaměstnavatel získat spolehlivé a spokojené zaměstnance.

8 Závěr

Ve výzkumné části naší práce jsme se zaměřili na zjištění profilu spokojenosti a motivačního profilu zaměstnanců nakladatelství odborné literatury a korelací mezi vybranými proměnnými ve snaze zjistit, jak tento druh práce ovlivňuje jednotlivé dimenze životní spokojenosti i celkovou životní spokojenost. Také jsme chtěli zjistit, zda v motivačním profilu zaměstnanců je možné určit motivační faktor nebo faktory, které vysvětlují ochotu zaměstnanců setrávat u tohoto povolání.

Výsledky ukázaly, že zaměstnanci nakladatelství vykazují ve všech dimenzích kromě dimenze spokojenost s dětmi nižší průměrné hodnoty, než jsou průměrné hodnoty normovacího souboru. Nejméně jsou spokojeni s finanční situací a trávením volného času, největší spokojenost jsme zjistili v dimenzích spokojenost s dětmi. U mužů na druhém místě pak byla spokojenost se zdravím a u žen spokojenost s příbuznými, známými a přáteli. U žen i v dalším pořadí následovaly dimenze spojené s interpersonálními vztahy, potvrzuje se tak předpoklad, že u žen je pro spokojenost důležitá kvalita sociálních vztahů. V motivačním profilu se jako významný faktor ukázala orientace na bezpečí a jistotu u žen, u mužů pak orientace na vyhnutí se neúspěchu. Výsledky v ostatních položkách již nebyly tak vyhraněné, blížily se středovým hodnotám.

Při zjišťování vzájemných vztahů mezi jednotlivým proměnnými jsme zjišťovali korelace mezi věkem a délkou pracovního poměru na jedné straně a jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti a celkovou životní spokojeností na straně druhé, dále pak korelace mezi jednotlivými dimenzemi životní spokojenosti a celkovou životní spokojeností a pak také mezi jednotlivými položkami motivačního profilu na jedné straně a věkem, délkou pracovního poměru a celkovou životní spokojeností na straně druhé.

Naše předpoklady, které jsme formulovaly v hypotézách, se naplnily jen zčásti. Náš předpoklad, že s prodlužující se délkou pracovního poměru bude klesat celková životní spokojenost, se nepotvrdil, stejně jako předpoklad, že se zvyšujícím se věkem bude klesat celková životní spokojenost. Naopak se v našem výzkumu ukázalo, že s rostoucím věkem celková životní spokojenost statisticky významně roste, stejně jako spokojenost se zdravím, prací a zaměstnáním a vlastní osobou. Dále výsledky ukázaly, že s prodlužující se délkou pracovního poměru klesá spokojenost s prací a zaměstnáním. Je tedy možné, že náročné povolání snižuje spokojenost s prací, ale tato nespokojenost je kompenzována spokojeností v mimopracovní sféře.

Výzkum však prokázal náš předpoklad, že celková životní spokojenost je statisticky významně pozitivně spjata se spokojeností s prací a zaměstnáním a s finanční situací.

Dále faktory, o kterých jsme se domnívali, že budou významné pro spokojenost pracovníka v tomto povolání – tedy orientace k podniku, prosociální orientace a orientace na skupinu – se ukázaly jako nevýznamné. Avšak jako významný se ukázal faktor čínorodosti, který je spojený právě se schopností pracovat na více projektech současně, schopností rychle přecházet mezi různými pracemi, s aktivitou. Celková životní spokojenost zaměstnanců nakladatelství je tak pozitivně spjata s jejich čínorodostí. S rostoucím věkem se také zvyšovala potřeba bezpečí a jistoty, která tak může být důležitým motivačním faktorem, a to především u starších pracovníků.

V našem výzkumu jsme zjistili, že pracovníci nakladatelství jsou nespokojeni především s finančním ohodnocením své práce a s nedostatkem nebo kvalitou volného času. Spokojenost u žen převládá v položkách, které jsou spojeny s kvalitou mezilidských vztahů. Významným faktorem, který může kompenzovat nespokojenost ve výše uvedených dimenzích, může být čínorodost pracovníků, kterou mohou ve své profesi uplatnit. To znamená, že některé předpoklady, které jsme na začátku výzkumu považovali za faktory způsobující zátěž, naopak vycházejí vstříc potřebám pracovníku – a to především různorodost, aktivita a změna během pracovního dne. Dále s rostoucím věkem je pro zaměstnance důležitý pocit jistoty a bezpečí, takže vedle čínorodosti i uspokojování této potřeby může být významné pro setrvávání pracovníků v této profesi.

Shrnutí

Naše práce se zaměřila na oblast pracovní motivace a životní spokojenosti pracovníků vykonávajících psychicky náročné povolání, konkrétně pracujících v nakladatelství odborné literatury. Tato práce je spojena s velkým časovým stresem a klade i velké nároky na psychické a odborné předpoklady. Zajímalo nás, zda je možné určit motivační faktory, které by vysvětlovaly setrvávání pracovníku na těchto pracovních místech, a jaký je vliv takové profese na životní spokojenost.

Nejprve jsme se věnovali teoretickému rozboru této problematiky. Zabývali jsme se pracovní motivací, jejími jednotlivými teoriemi i motivačními prostředky, které by mohly být přínosné v náročných profesích. Soustředili jsme se na určení motivů a potřeb, které zde hrají důležitou roli. Mezi ně patří existenční a ekonomické motivy, motivy bezpečí, ego-vztažné motivy, sociální, výkonové motivy a motivy spojené s potřebou podnětného prostředí a aktivace. Po dosažení určitého ekonomického standardu se začínají více uplatňovat motivy růstové a ego-vztažné, proto se jako důležité v motivování pracovníků jeví i využívání nemateriálních pobídek. Proto správné motivování by mělo být individuální, odpovídat potřebám konkrétního pracovníka. To předpokládá dobrou znalost všech zaměstnanců a jejich potřeb. Dále jsme se zabývali procesy, které jsou důležité při rozhodování pracovníka, čemu se bude věnovat, kolik úsilí vynaloží a jak dlouho jej bude vyvíjet. Probrali jsme teorie spravedlnosti, očekávání, stanovování cílů. Poukázali jsme také na možnost ovlivnění motivace oddaností organizaci nebo tým, k čemu chceme pracovníky motivovat, zda pouze k rolovému chování, nebo k nadstavbovému chování.

Vymezili jsme pojmy osobní a psychická pohoda, životní spokojenost, určili jejich dimenze, zdroje i možnosti udržování. Rozlišili jsme subjektivní a psychologickou osobní pohodu, jejichž rozdíl spočívá v tom, že psychologická pohoda v sobě zahrnuje i tendenci člověka k osobnímu růstu, potřebu osobní integrity, skutečné štěstí vidí v rozvoji vlastního potenciálu a v naplňování nejen osobních, ale obecně lidských potřeb. Tak se liší od subjektivní osobní pohody (SBW), která se soustředí především na hédonickou stránku spokojenosti. U subjektivní osobní pohody jsme popsali emoční a kognitivní komponenty, u psychologické potom psychické a sociální dimenze. Za důležité zdroje subjektivní osobní pohody jsme vymezili demografické a socioekonomické zdroje, které ale nejsou pro celkovou životní spokojenost tak významné, jak se původně předpokládalo, dále pak osobnostní faktory, dosahování cílů a sociální opora. Důležitou skutečností je pak zjištění, že osobní pohoda je sycena především emoční stabilitou, podíl extravertů se podle některých novějších výzkumů nejeví tak významný, jak se dříve předpokládalo.

Osobní pohoda je jev, který i přes podmínění osobnostními faktory může být ovlivňován a lidé disponují určitými mechanismy, kterými ji mohou udržovat na své nejčastější úrovni.

Ve výzkumné části jsme se věnovali konkrétnímu výzkumu, kterého se zúčastnilo 36 respondentů. S pomocí dotazníku životní spokojenosti a motivačního profilu jsme se pokusili popsat výzkumný soubor z hlediska životní spokojenosti a motivační struktury. Naše předpoklady a hypotézy se ve větší míře nepotvrdily, ale zjistili jsme následující skutečnosti. V našem výzkumném souboru se vzrůstajícím věkem stoupala spokojenost se zdravotním stavem, prací a zaměstnáním, vlastní osobou a celková životní spokojenost. S délkou pracovního poměru se naopak spokojenost s prací a zaměstnáním snižovala. S rostoucím věkem se pak zvyšovala i orientace na bezpečí a mezi celkovou životní spokojeností a čínorodostí se ukázal významný vztah. Na rozdíl od našeho předpokladu, že jako důležitý faktor ovlivňující spokojenost se ukáže orientace k podniku, skupinová a prosociální orientace, se ukázal významným jiný faktor, konkrétně čínorodost. Z uvedeného je patrné, že problematika motivace pracovníků vykonávajících náročná povolání může být různorodá, není snadné ji určit a zřejmě se bude lišit i podle specifické náplně práce – proto by bylo přínosné se této problematice nadále věnovat v dalších studiích a výzkumech.

Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing.
- ARNOLD, J. a kol. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, a. s.
- BEDRNOVÁ, E., a kol. (2009). *Management osobního rozvoje*. Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press.
- BLATNÝ, M. (2001). Osobnostní determinanty sebehodnocení a životní spokojenosti: mezipohlavní rozdíly. *Čes. psychologie*, 45(5), s. 385–392.
- BLATNÝ, M. a kol. (2010). *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing.
- ČEMPELOVÁ, Z. (2010). Jak motivovat v době krize. *Moderní řízení*, 45(7), s. 42–43.
- DUCHÁČEK, L. (2004). Komplexní teorie motivace. *Moderní řízení*, 39(6), s. 50–51.
- FAHRENBERG, J., MYRTEKA, M., SCHUMACHERA, J., BRÄHLERA, E. (2001). Dotazník životní spokojenosti. Praha, Testcentrum.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. (2009). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- HERMOCHOVÁ, S. (2006). *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing.
- HEWSTONE, M., STROEBE, W. (2006). *Sociální psychologie*. Moderní učebnice sociální psychologie. Praha: Portál.
- HNILICA, K. (2004). Vliv pracovního stresu a životních událostí na spokojenost se životem. *Čes. psychologie*, 48(3), s. 193–202.
- HNILICA, K. (2005). Vlivy materialistické hodnotové orientace na spokojenost se životem. *Čes. psychologie*, 49(5), s. 385–398.
- HŘEBÍČKOVÁ, M., BLATNÝ, M., JELÍNEK, M. (2010). Osobnost jako prediktor osobní pohody v dospělosti. *Čes. psychologie*, 54(1), s. 31–41.
- JANOUŠEK, J. (2009). Psychologické faktory ekonomické výkonnosti. *Čes. psychologie*, 53(6), s. 556–572.
- KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. (2003). Well-being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem. *Čes. psychologie*, 47(4), s. 333–344.
- KOLMAN, L., MICHÁLEK, P., CHÝLOVÁ, H., RYMEŠOVÁ, P. (2009). Pojednání o vlivech na koncipování a vývoj teorií motivace pracovní činnosti. *Čes. psychologie*, 53(6), s. 618–627.

- KŘIVOHLAVÝ, J. (2004). *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál.
- KŘIVOHLAVÝ, J. (2009). *Psychologie zdraví*. Praha: Portál.
- LAŠEK, J. (2004). Subjektivní životní spokojenost u tří věkových skupin respondentů. *Čs. psychologie*, 48(3), s. 215–224.
- MAREŠ, J. (2001). Pozitivní psychologie: důvod k zamyšlení i výzvy. *Čes. psychologie*, 45(1), s. 97–117.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- NAKONEČNÝ, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. Rozšířené a přepracované vydání. Praha: Academia.
- NAKONEČNÝ, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.
- PAUKNEROVÁ, D., A KOL. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- PAULÍK, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing.
- PAVLÁT, J. (2004). *Motivační profil*. Praha.
- PLAMÍNEK, J. (2007). *Tajemství motivace*. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing.
- PLHÁKOVÁ, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- REITEROVÁ, E. (2004). *Statistické metody*. Pro studenty kombinovaného studia psychologie. Olomouc, UP Olomouc.
- SCHUSTEROVÁ, N. (2007). Vzt'ah hodnôt, cieľov a subjektívnej pohody. *Čes. psychologie*, 51(1), s. 48–57.
- STUHLÍKOVÁ, I. (2007). *Základy psychologie emocí*. Praha: Portál.
- SUCHÝ, J. (2009). Dvě cesty k motivaci zaměstnanců. *Moderní řízení*, 44(2), s. 64–65.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. (1998). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- VTÍPIL, Z. (1998). *Sociální psychologie práce*. Olomouc: FF UP.

Přílohy

Dotazník životní spokojenosti

Zaškrtněte prosím u každého výroku na následujících stranách vždy to číslo, které nejvíce odpovídá Vaší spokojenosti ve vztahu k danému tvrzení. **Hodnoťte prosím míru Vaší spokojenosti, ne stav daného jevu.** Tak např. mohu být velmi spokojen/a i s velmi špatným počasím.

Příklad	1	2	3	4 ani spokojen/a ani nespokojen/a	5	6	7
	velmi nespokojen	nespokojen/a	spíše nespokojen/a		spíše spokojen/a	spokojen/a	velmi spokojen/a
S počasím jsem...				x			

Pokud tedy – jako v tomto případě – nejste s počasím ani spokojen/a, ani nespokojena/a, zaškrtněte číslo 4. **U každého tvrzení zaškrťávejte prosím pouze jedno políčko.**

Zdraví	1	2	3	4 ani spokojen/a ani nespokojen/a	5	6	7
	velmi nespokojen/a	nespokojen/a	spíše nespokojen/a		spíše spokojen/a	spokojen/a	velmi spokojen/a
Se svým tělesným zdravotním stavem jsem...							
Se svou duševní kondicí jsem...							
Se svou tělesnou kondicí jsem...							
Se svou duševní výkonností jsem...							
Se svou obranyschopností proti nemoci jsem...							
Když myslím na to, jak často mám bolest, jsem...							
Když myslím na to, jak často jsem až dosud byl/a nemocný/á, jsem...							

Práce a zaměstnání	1 velmi nespokojen/a	2 nespokojen/a	3 spíše nespokojen/a	4 ani spokojen/a ani nespokojen/a	5 spíše spokojen/a	6 spokojen/a	7 velmi spokojen/a
Se svým postavením na pracovišti jsem...							
Když myslím na to, jak jistá je moje budoucnost v zaměstnání, jsem...							
S úspěchy, které mám v zaměstnání, jsem...							
S možnostmi postupu, které mám na svém pracovišti, jsem...							
S atmosférou na pracovišti jsem...							
Co se týká mých pracovních povinností a zátěže, jsem...							
S pestrostí, kterou mi nabízí mé zaměstnání, jsem...							

Finanční situace	1 velmi nespokojen/a	2 nespokojen/a	3 spíše nespokojen/a	4 ani spokojen/a ani nespokojen/a	5 spíše spokojen/a	6 spokojen/a	7 velmi spokojen/a
Se svým příjmem/platem jsem...							
S tím, co vlastním, jsem...							
Se svým životním standardem jsem...							
S hmotným zajištěním své existence jsem...							
S budoucími možnostmi výdělků jsem...							
S možnostmi, které mohu vzhledem ke své finanční situaci nabídnout své rodině, jsem...							
Se svým budoucím očekávaným (finančním) zajištěním ve stáří jsem...							

Volný čas	1	2	3	4	5	6	7
	velmi nespokojen/a	nespokojen/a	spíše nespokojen/a	ani spokojen/a ani nespokojen/a	spíše spokojen/a	spokojen/a	velmi spokojen/a
S délkou své každoroční dovolené jsem...							
S množstvím svého volného času po práci a o víkendech jsem...							
S kvalitou odpočinku, který mi přináší dovolená, jsem...							
S kvalitou odpočinku, který mi přináší volný čas po práci a o víkendech, jsem...							
S množstvím času, který mám k dispozici pro své koníčky, jsem...							
S časem, jež mohu věnovat blízkým, jsem...							
S pestrostí volného času jsem...							

Manželství a partnerství (Vyplňte, máte-li stálého partnera/ku)	1	2	3	4	5	6	7
	velmi nespokojen/a	nespokojen/a	spíše nespokojen/a	ani spokojen/a ani nespokojen/a	spíše spokojen/a	spokojen/a	velmi spokojen/a
S požadavky, jež na mě klade mé manželství/partner., jsem...							
S našimi společnými aktivitami jsem...							
S upřímností a otevřeností svého partnera/partnerky jsem...							
S pochopením, které pro mne má můj partner/partnerka, jsem...							
S něžností a náklonností, kterou mi můj partner/partnerka projevuje, jsem...							
S bezpečím, které mi poskytuje můj partner/partnerka, jsem...							
S ochotou pomoci, kterou mi projevuje partner/rka, jsem...							

Vztah k vlastním dětem (Vyplňte, máte-li vlastní děti)	1 velmi nespokojen/a	2 nespokojen/a	3 spíše nespokojen/a	4 ani spokojen/a ani nespokojen/a	5 spíše spokojen/a	6 spokojen/a	7 velmi spokojen/a
Když myslím na to, jak s dětmi vzájemně vycházíme, jsem...							
Když myslím na úspěchy svých dětí ve škole a zaměstnání jsem...							
Když myslím na to, kolik radosti mám ze svých dětí, jsem...							
Když myslím na námahu a výdaje, které mě mé děti stály, jsem...							
S vlivem, který mám na své děti, jsem...							
S uznáním, kterého se mi od mých dětí dostává, jsem...							
S našimi společnými aktivitami jsem...							

Vlastní osoba	1 velmi nespokojen/a	2 nespokojen/a	3 spíše nespokojen/a	4 ani spokojen/a ani nespokojen/a	5 spíše spokojen/a	6 spokojen/a	7 velmi spokojen/a
Se svými schopnostmi a dovednostmi jsem...							
Se způsobem, jak jsem až doposud žil, jsem...							
Se svým vnějším vzhledem jsem...							
Se svým sebevědomím a sebejistotou jsem...							
Se svým charakterem (povahou) jsem...							
Se svou vitalitou (tj. s radostí ze života a životní energií) jsem...							
Když myslím na to, jak vycházím s ostatními lidmi, jsem...							

Sexualita	1 velmi nespokojen/a	2 nespokojen/a	3 spíše nespokojen/a	4 ani spokojen/a ani nespokojen/a	5 spíše spokojen/a	6 spokojen/a	7 velmi spokojen/a
Se svou tělesnou přitažlivostí jsem...							
Se svou sexuální výkonností jsem...							
S častostí sexuálních kontaktů jsem...							
S tím, jak často se mi můj partner/moje partnerka věnuje (dotýká se mě, hladí mě), jsem...							
Se svými sexuálními reakcemi jsem...							
Když myslím na to, jak otevřeně mohu mluvit o sexuální oblasti, jsem...							
Když myslím na to, jak se k sobě s partnerem v sexualitě hodíme, jsem...							

Přátelé, známí a příbuzní	1 velmi nespokojen/a	2 nespokojen/a	3 spíše nespokojen/a	4 ani spokojen/a ani nespokojen/a	5 spíše spokojen/a	6 spokojen/a	7 velmi spokojen/a
Když myslím na okruh svých přátel a známých, jsem...							
S kontaktem se svými příbuznými jsem...							
S kontaktem se svými sousedy jsem...							
S pomocí a podporou, kterou mi poskytují přátelé a známí, jsem...							
Se svými veřejnými a spolkovými aktivitami jsem...							
Se svou společenskou angažovaností jsem...							
Když myslím na to, jak často se dostanu mezi lidi, jsem...							

Bydlení	1 velmi nespokojen/a	2 nespokojen/a	3 spíše nespokojen/a	4 ani spokojen/a ani nespokojen/a	5 spíše spokojen/a	6 spokojen/a	7 velmi spokojen/a
S velikostí svého bytu jsem...							
Se stavem svého bytu jsem...							
S výdaji za svůj byt (nájem, příp. splátky) jsem...							
S polohou svého bytu jsem...							
S dosažitelností dopravních prostředků jsem...							
Když myslím na míru zátěže hlukem, jsem ve svém bytě...							
Se standardem svého bytu jsem...							

Prosím, odpovězte na následující otázky.

Pohlaví:

- muž žena

Věk:

Dosažené vzdělání:

- základní vyučen bez maturity vyučen s maturitou
 ukončené středoškolské ukončené vysokoškolské

Rodinný stav:

- ženatý/vdaná svobodný/á
 vdovec/vdova rozvedený/á

Domácnost:

- žiji sám/sama žiji s partnerem/partnerkou

Délka pracovního poměru v nakladatelství:

Pozice v nakladatelství:

- redakce jiné

Dotazník – 2. část

Do kolonky „**Souhlasím**“ nebo „**Nesouhlasím**“ udělejte křížek podle toho, zda s uvedeným výrokem **souhlasíte** nebo **nesouhlasíte**. Vždy **vyplňte jen jednu možnost**, nikdy nemůže být zároveň označeno „**Souhlasím**“ a „**Nesouhlasím**“. Jednotlivé položky hodnotte tak, **jak podle Vašeho názoru převažují**. Po vyplnění všech položek zkontrolujte, zda jste nějakou nevynechal/a.

Poř. číslo	Položka	Souhlasím	Nesouhlasím
1.	Jistota a klid v práci jsou brzdou prosperity.		
2.	Být úspěšným pracovníkem je pro mě velmi důležité.		
3.	Každý nový nápad ihned rád vyzkousím, i když si nejsem jist výsledkem.		
4.	Konfliktní situace ani problémy v práci mi většinou nevadí.		
5.	Neúspěchy v pracovní činnosti nenarušují moji psychickou pohodu.		
6.	Kritika mé osoby za případný pracovní neúspěch mi většinou nevadí.		
7.	Za odvedenou práci jsem velmi rád chválen.		
8.	Bylo by příjemné, kdyby se lidé dověděli o mých pracovních úspěších.		
9.	Konkurenční a soutěživé pracovní prostředí mi vyhovuje.		
10.	Zveřejňování výsledků práce je důležitější než samotná náplň práce.		
11.	Mám rád ocenění a pochvaly za dobře odvedenou práci, nestačí mi jen pocit z dobrého výkonu.		
12.	Dobře placená nezajímavá práce je lepší než zajímavá práce s malým výdělkem.		
13.	Požadavky zaměstnavatele jsou pro mě prvořadě bez ohledu na můj volný čas.		
14.	Pokud někde pracuji, jsem své profesi plně oddán.		
15.	Je samozřejmé, abych byl vždy svému zaměstnavateli k dispozici.		
16.	Naprostá oddanost zaměstnavateli je pro mě samozřejmostí.		
17.	Dění uvnitř organizace mě vždy velmi zajímá.		
18.	Rád se podílím na změnách v naší organizaci.		
19.	Psychické napětí při provádění pracovní činnosti mě velmi uspokojuje.		
20.	S možností fyzické újmy při výkonu své profese počítám.		
21.	Nebezpečné situace během výkonu pracovní činnosti mi nevadí.		
22.	Vysoká míra rizika při práci mi vyhovuje.		
23.	Pocit napětí a nebezpečí mi při výkonu mé práce nevadí.		
24.	Následky spojené s rizikem při výkonu pracovní činnosti mě nezajímají.		

Poř. číslo	Položka	Souhlasím	Nesouhlasím
25.	Budoucnost pro mě nehraje příliš důležitou roli, důležitá je přítomnost.		
26.	Raději si kladu krátkodobé a konkrétní cíle než cíle dlouhodobé.		
27.	Zdá se mi, že budoucnost je většinou nejistá a nezajímavá.		
28.	Často přemýšlím nad přítomností, i když je znepokojující.		
29.	Většinou mě nezajímá, co bude v budoucnosti.		
30.	Znervózňuje mě, když přemýšlím o tom, co mě čeká a co se teprve stane.		
31.	Nejraději se řídím vlastními názory.		
32.	V práci je pro mě důležitá samostatnost a nezávislost.		
33.	Nerad se podřizuji cizím příkazům.		
34.	Je mi většinou lhostejné, co si o mně myslí moji kolegové a nadřízení.		
35.	Nerad podřizuji své zájmy pracovní skupině.		
36.	Názory a postoje mých spolupracovníků mě většinou nezajímají.		
37.	Pracuji proto, abych se cítil dobře.		
38.	Spokojený jsem tehdy, když vykonávám práci, která mě baví.		
39.	Rád v práci uplatňuji především své zájmy a motivy.		
40.	Jsem spokojený, když z vlastního pracovního výkonu mám největší prospěch já sám.		
41.	Práce mi nestojí za to, abych se obětoval pro zaměstnavatele.		
42.	Práce je pro mě seberealizace, pak teprve služba jiným.		
43.	Vyhovuje mi vysoké pracovní tempo střídané krátkými obdobími klidu.		
44.	Častá změna pracovní činnosti je pro mě důležitá.		
45.	V práci se snažím nacházet neustále nové psychologické podněty.		
46.	Stálé a klidné pracovní tempo je mi nepříjemné.		
47.	Když je pracovní činnost téměř neměnná, pociťuji nudu a nespokojenost.		
48.	Nejraději pracuji na více pracovních úkolech souběžně nebo je střídám.		
49.	Odměna za práci v podobě peněz je pro mě prvořadá.		
50.	Práci vykonávám převážně z důvodu materiálních odměn.		
51.	Ať si o mně nadřízený myslí, co chce, hlavně ať platí.		
52.	Práce mě uspokojuje, když má především finanční efekt.		
53.	Práce je především prostředek obživy, pak teprve poslání.		
54.	Ekonomický efekt jako výsledek pracovní činnosti je pro mě důležitý.		

Univerzita: Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta: filozofická

Katedra: psychologie

Akademický rok: 2010/2011

Abstrakt bakalářské práce

Jméno: Mgr. Olga Kopalová

Obor studia: psychologie – jednooborová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

Rok imatrikulace: 2007

Počet stran: 87

Název práce: Motivace a psychická pohoda zaměstnanců nakladatelství

Abstrakt bakalářské práce:

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat pracovní motivaci a psychickou pohodu zaměstnanců nakladatelství. Teoretická část práce je věnována definování pojmů motivace a psychická pohoda, přehledu teorií motivace, dimenzím a zdrojům psychické pohody. Pozornost je věnována také možným prostředkům motivování – materiálním i nemateriálním – a postupům, které jsou lidmi používány pro udržení psychické pohody. Ve výzkumné části jsou popsány výsledky výzkumu zjištěné Dotazníkem životní spokojenosti a Motivačním profilem na souboru 36 pracovníků nakladatelství. Celková životní spokojenost u pracovníků nakladatelství stoupá s věkem, ale je negativně ovlivněna délkou pracovního poměru. Důležitým motivačním faktorem je činnost a potřeba bezpečí a jistoty.

Klíčová slova:

pracovní motivace

teorie pracovní motivace

psychická pohoda

životní spokojenost

štěstí

stres

University: Palacky University in Olomouc

Faculty: Philosophical

Department: psychology

Academic year: 2010/2011

Thesis summary

Name: Mgr. Olga Kopalová

Field of study: psychology – single subject

Supervisor: doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

Imatriculation year: 2007

Number of pages: 87

Title of bachelor's thesis: Motivation and subjective well-being in employees of publishing house

Summary of the thesis:

The goal of this bachelor's thesis is to describe work motivation and subjective well-being in employees of publishing house. The theoretical part is dedicated to definitions of motivation and subjective well-being, overview of theories of motivation, parts and resources of well-being. Attention is also paid to possible resources of motivation – material and nonmaterial – and to ways there are used by people to maintain well-being. In practical part the results of our research are described. We used the Life Satisfaction Questionnaire and motivation profile questionnaire. The research included 36 employees of publishing house. The total life satisfaction is negative induced by seniority and is age-dependent. Older employees are more satisfied. Activity and need of safety are important motivation factors.

Key words:

work motivation

theories of work motivation

subjective well-being

life satisfaction

happiness

stress

PODKLAD PRO ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE STUDENTA

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Mgr. KOPALOVÁ Olga	Kuttelwascherova 1, Praha - Černý Most	107392

NÁZEV TÉMATU ČESKY:

Motivace a psychická pohoda zaměstnanců nakladatelství

NÁZEV TÉMATU ANGLICKY:

Motivation and subjective well-being in employees of publishing house

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Zvl. zaměření: K některým sociálním a psychickým problémům pracovníků v nakladatelstvích; Pojetí pracovní motivace, její determinanty; Životní spokojenost, vymezení, dimenze; Specifické otázky práce zaměstnanců nakladatelství, pracovní nároky, motivační systém, zdroje uspokojení-neuspokojení (event. + koreláty motivace a dimenzí životní spokojenosti). Cíl práce: 1. Profil souboru z hlediska dimenzí DŽS, 2. Profil souboru z pohledu MP, 3. Koreláty vybraných proměnných DŽS a MP, 4. Koreláty sociodemografických proměnných (věk, seniorita) a dimenzí DŽS, resp. MP. Metodika: DŽS Fahrenberg, MP - Pavlát. Zkoumaný soubor: asi 60 respondentů. Parametry práce: www.casp.upol.cz. Statistika: Pearsonův korelační koeficient

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Křivohlavý, J. (2008). Psychologie zdraví. Praha: Portál.
Křivohlavý, J. (2008). Pozitivní psychologie. Praha: Portál.
Hewstone, M., Stroebe, W. (2007). Sociální psychologie. Praha: Portál.
Stuchlíková, I. (2004). Základy psychologie emocí. Praha: Portál.
Říčan, P. (2008). Cesta životem. Praha: Portál.
Nakonečný, M. (2006). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada.
Riegel, K. (2006). Ekonomická psychologie. Praha: Grada.
Arnold, J., Silvester, J. et al. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press.
Časopisy: Moderní řízení, Psychologie pro praxi, Aplikovaná psychologie, Čs. psychologie.
Elektronické zdroje

Podpis studenta:

Olga Kopalová

Datum:

12. 3. 2009

Podpis vedoucího práce:

Zdeněk Vtípil

Datum:

15. 3. 2009

PODPIS DĚKANA:

J. Bunc

PODPIS

VEDOUcíHO KATEDRY:

Zdeněk Vtípil

