

Filozofická fakulta Masarykovy Univerzity v Brně

Psychologický ústav

Studijní rok 2005/2006

***DIPLOMOVÁ PRÁCE***

Osobnostní a motivační determinanty pracovní spokojenosti

zdravotních sester

Petra Vahalová

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Helena Klimusová Ph.D.

Brno 2006

“Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.“

.....

# Obsah

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2. FORMULACE PROBLÉMU .....</b>	<b>7</b>
2.1 STÁVAJÍCÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	7
2.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....	7
<b>3. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>9</b>
3.1.1 PRÁCE.....	9
3.1.2 MOTIVACE .....	9
3.1.2.1 ZDROJE MOTIVACE .....	10
3.1.2.1.1 POTŘEBY .....	10
3.1.2.1.2 NÁVYKY .....	12
3.1.2.1.3 ZÁJMY .....	12
3.1.2.1.4 HODNOTY .....	13
3.1.2.1.5 IDEÁLY .....	14
3.1.2.2 MOTIVACE K PRÁCI .....	14
3.1.2.3 ZÁKLADNÍ TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K PRACOVNÍ MOTIVACI .....	15
3.1.2.3.1 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB.....	15
3.1.2.3.2 HERZBERGOVA MOTIVAČNĚ – HYGIENICKÁ TEORIE .....	16
3.1.2.3.3 TEORIE OČEKÁVÁNÍ.....	18
3.1.2.3.3.1 VROOMOVA TEORIE .....	18
3.1.2.3.3.2 PORTERŮV A LAWLERŮV MODEL .....	19
3.1.2.3.4 TEORIE SPRAVEDLNOSTI .....	19
3.1.2.3.5 TEORIE POSÍLENÍ.....	20
3.1.2.3.6 MCCLELLANDOVA TEORIE .....	21
3.1.2.4 SOUČASNÉ MOTIVAČNÍ PRVKY V PRÁCI .....	21
3.1.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	22
3.1.3.1 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	24
3.1.3.1.1 JEDNOFAKTOROVÁ TEORIE .....	24
3.1.3.1.2 DVOUFAKTOROVÁ TEORIE .....	25
3.1.3.2 SROVNÁNÍ TEORETICKÝCH PŘÍSTUPŮ K PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	28
3.1.3.3 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI.....	28
3.1.3.4 SPOKOJENOST VE VZTAHU K PRACOVNÍMU CHOVÁNÍ .....	30
3.1.3.5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	33
3.1.3.5.1 VNITŘNÍ FAKTORY .....	33
3.1.3.5.1.1 VNITŘNÍ OBJEKTIVNÍ FAKTORY .....	33
3.1.3.5.1.1.1 VĚK .....	33
3.1.3.5.1.1.2 DÉLKA ZAMĚSTNÁNÍ.....	34
3.1.3.5.1.1.3 POHLAVÍ.....	34
3.1.3.5.1.1.4 RODINNÝ STAV .....	35
3.1.3.5.1.1.5 VZDĚLÁNÍ.....	35
3.1.3.5.1.2 VNITŘNÍ SUBJEKTIVNÍ FAKTORY .....	35
3.1.3.5.1.2.1 OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY .....	35
3.1.3.5.1.2.2 MOTIVAČNÍ DETERMINANTY .....	36
3.1.3.5.2 VNĚJŠÍ FAKTORY .....	37
3.1.3.5.2.1 FYZIKÁLNÍ PROSTŘEDÍ .....	37
3.1.3.5.2.2 BEZPEČNOST A HYGIENA PRÁCE .....	38
3.1.3.5.2.3 CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍ ČINNOSTI .....	38
3.1.3.5.2.4 MZDA A ODMĚŇOVÁNÍ.....	38
3.1.3.5.2.5 SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	39
3.1.3.5.2.6 VEDENÍ.....	39
<b>4. CÍL VÝZKUMU .....</b>	<b>41</b>
4.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	41

<b>5.</b>	<b>FORMULACE HYPOTÉZ.....</b>	<b>43</b>
<b>6.</b>	<b>METODIKA.....</b>	<b>45</b>
6.1	SOUBOR.....	45
6.2	POUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY .....	47
6.2.1	NEO – FFI .....	47
6.2.2	TEST HODNOT .....	47
6.2.3	DOTAZNÍK PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	49
6.3	PROCEDURA.....	49
6.4	METODY ANALÝZY DAT.....	50
<b>7.</b>	<b>VÝSLEDKY .....</b>	<b>52</b>
7.1	PRACOVNÍ SPOKOJENOST S JEDNOTLIVÝMI FAKTORY .....	52
7.2	PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE .....	55
7.3	PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VĚK.....	58
7.4	PRACOVNÍ SPOKOJENOST A HODNOTY .....	59
7.5	PRACOVNÍ SPOKOJENOST A OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY .....	61
<b>8.</b>	<b>DISKUZE .....</b>	<b>64</b>
8.1	AKTUÁLNÍ STAV PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A JEJÍ HODNOCENÍ NA RŮZNÝCH PRACOVÍŠTÍCH .....	64
8.2	PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VĚK.....	65
8.3	OSOBNOSTNÍ DETERMINANTY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	65
8.4	PRACOVNÍ SPOKOJENOST A HODNOTOVÁ ORIENTACE .....	66
8.5	MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	67
<b>9.</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
<b>10.</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>71</b>
<b>11.</b>	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>76</b>

# 1. Úvod

Práce provází člověka po většinu jeho života. Pro jedince je práce naprosto přirozenou aktivitou. Tato činnost směřující k uspokojení nejrůznějších potřeb jedince ovlivňuje jeho fyzickou i psychickou stránku. Poměrně dlouhou dobu byla práce vnímána jako povinnost, kterou je třeba vykonávat. Dnes už ji chápeme nejen jako zdroj obživy, ale i jako možnost učit se novým věcem, získávat nové dovednosti a znalosti, poznávat nové prostředí a udržovat sociální kontakty. Práce je prostředkem pro získání společenského ocenění, získání úcty či pocitu důležitosti. Vzhledem k faktu, že práce je pro člověka významnou a charakteristickou činností, stala se předmětem zkoumání společenských a přírodních věd.

Každý den do zaměstnání nastupují miliony lidí ze všech koutů světa. Vedou je nejrůznější pohnutky, ale mají zpravidla společný cíl – plnit zadané úkoly. Může jít o úkoly jednoduché, složitější, různorodé či stereotypní, náročné i nenáročné. Uvedené pracovní situace kladou na pracovníka poměrně vysoké nároky, především na jeho osobní způsobilost a zejména schopnost adaptace.

Zájem odborníků o osobnost člověka v pracovním procesu se s rozvojem nových technologií a postupů postupně zvyšoval. Za vším stála především snaha o zlepšení produktivity a efektivity práce. Ke konci minulého století tedy výzkumníci namířili svoji pozornost právě na člověka, v němž spatřovali možné rezervy, protože ten se během práce musí nutně vyrovnávat s nejrůznějšími situacemi. Běžný pracovní den s sebou tedy nese kladné i záporné momenty, resp. libé i nelibé pocity.

Přestože každý člověk je jedinečným individuem, jedno nás všechny napříč kontinenty i historií pravděpodobně spojuje. Je to snaha vyhnout se nepříjemným situacím a být šťastný a spokojený. U každého z nás se ale pojetí uvedených pojmů může více či méně výrazně lišit. Proto se v posledních desetiletích věnuje stále více pozornosti osobnosti člověka v pracovním procesu i v našich zemích.

Tato diplomová práce si klade za cíl věnovat se otázce pracovní spokojenosti jakožto kategorii, která podle dosavadních poznatků souvisí s výkonností, fluktuací, úrazovostí i dalšími jevy. Kromě spojitosti s již jmenovanými projevy pracovního chování, je pracovní spokojenost předmětem zájmu řady psychologů především proto, že jako významná složka celkové životní spokojenosti bývá spojována také s hodnocením kvality života. S ohledem na tvrzení některých autorů, že kvalitně žije jen ten, kdo je se svým životem spokojen, se pozornost odborníků obrátila

směrem k možným determinantám spokojenosti, resp. kritériím hodnocení kvality života. V rámci této práce se pokusíme zprostředkovat přehled dosavadních teoretických i praktických poznatků týkajících se pracovní spokojenosti a prezentovat výsledky vlastní empirické studie, která sleduje osobnostní a motivační determinanty (včetně hodnotové orientace) pracovní spokojenosti u specifického vzorku populace, který tvoří zdravotní sestry v několika jihomoravských nemocničních zařízeních. V době, kdy české nemocnice usilují o získání tzv. akreditace, vyvstává potřeba realizace průzkumů pracovní spokojenosti nejen u klientů (pacientů) s poskytovanou péčí, ale i u zaměstnanců zdravotnických zařízení. Zjišťování úrovně pracovní spokojenosti se tak díky akreditačnímu řízení dostává na pořad dne. Hlavním motivem, proč se této problematice chceme věnovat podrobněji, je ale snaha o odhalení faktorů ovlivňujících subjektivní hodnocení pracovní spokojenosti u zdravotních sester. Jejich spokojenost podmiňovaná do značné míry také vlastním sebehodnocením se totiž následně odráží i na vztahu s pacientem. A je to právě kvalita vztahu zdravotní sestra - pacient, která zvláště u některých onemocnění (např. onkologické choroby), může do terapie vnášet nové pozitivní impulsy směřující ke zlepšení stavu pacienta nebo alespoň ke zlepšení jeho aktuálně prožívané kvality života. Tato práce je koncipována tak, aby poskytla co nejucelenější pohled na témata pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Umožňuje vedení nemocničních zařízení nahlédnout na situaci na jejich pracovištích, protože obdobná studie dosud nebyla v rámci jednotlivých oddělení či klinik realizována.

## 2. Formulace problému

### 2.1 Stávající řešení problému pracovní spokojenosti

Otázce pracovní motivace a pracovní spokojenosti se odborníci věnují již celá desetiletí. V posledních letech minulého století se ale této problematice začalo věnovat více pozornosti i v našich podmínkách. Fenomén pracovní spokojenosti se tak stal předmětem nejrůznějších studií a průzkumů. Průzkumy pracovní spokojenosti jsou realizovány na reprezentativních vzorcích české populace, ale i v rámci nejrůznějších organizací, které mají zájem na odhalování postojů a názorů svých zaměstnanců.

Dosavadní výzkumy realizované v rámci Centra pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd České republiky (Kunštát 2003) uvádějí, že se svou prací, resp. zaměstnáním je velmi spokojeno 18 % lidí, spíše spokojeno je 48 %, napůl spokojeno, napůl nespokojeno je 28 % a nespokojeno je dohromady 6 % populace. Pokud jde o jednotlivé faktory související s pracovní motivací a pracovní spokojeností, vyjádřili se respondenti v roce 2003 pro stejného zadavatele následovně: se zajímavostí práce je spokojeno 77 % respondentů, se vztahy na pracovišti 76 %, s nadřízeným 67 % a se svým platem 40 % dotázaných (viz příloha 1). Podobné hodnoty se objevily i v opakovaných studiích v roce 2004 (Horáková 2004) a 2005 (Červinka 2005). Citované výsledky vycházejí z odpovědí reprezentativního vzorku populace občanů České republiky nad 15 let. K dispozici je ovšem i studie Vévody, Ivanové a Horvátha (2005), která se zabývá důležitostí motivačních faktorů u zdravotních sester a způsobem jejich uspokojování zaměstnavatelem. Výsledkem práce je hodnotový žebříček motivačních faktorů seřazený podle osobních priorit (viz příloha 3) sestavený na základě výpovědí 281 zdravotních sester z prostějovské nemocnice. Další podobné studie nejsou dosud u takového vzorku české populace k dispozici.

### 2.2 Výzkumný problém

Formulaci výzkumného problému je třeba začít položením si několika základních otázek. Co je pracovní spokojenost? Jaké faktory ji ovlivňují? Jaké motivační determinanty mohou souviset s pracovní spokojeností, resp. nespokojeností? Mají na úroveň pracovní spokojenosti vliv osobnostní charakteristiky a hodnotová orientace?

Tato studie si klade za cíl pokusit se najít odpovědi na uvedené otázky. Hlavním výzkumným problémem je tedy hledání odpovědi na otázku: Jaké osobnostní a motivační determinanty (včetně hodnotové orientace) ovlivňují pracovní spokojenost u specifického vzorku populace, přesněji řečeno u zdravotních sester v několika jihomoravských nemocnicích? Dalším cílem je srovnání výsledků s dosavadními studiemi a následně návrh doporučení managementu zařízení.



## 3. Vymezení základních pojmů

### 3.1.1 Práce

Jak uvádí Linhart (1981), práce jako cílevědomá a uvědomovaná aktivita je základním druhem lidské činnosti, která provází člověka značnou část jeho života. Většina populace tráví jejím prostřednictvím více času než jakoukoliv jinou činností a to bez ohledu na historické období či etapu. Do jisté doby byl člověk vnímán pouze jako prostředek k dosažení kýženého cíle, tj. vytvoření nějakého produktu. S postupem času doznává postoj k práci a její význam pro člověka určitých změn. Od pojetí práce pouze jako prostředku k přežití, resp. uspokojení základních potřeb (zajištění potravy, bezpečnosti) až po práci jako prostředek pro naplnění okruhu vyšších potřeb (vlastní seberealizace, zařazení do společnosti, uznání apod.).

Přestože každý člověk je jedinečnou individualitou, která se od ostatních lidí odlišuje nejen v osobnostních dispozicích ale i hierarchií potřeb, v hodnotovém systému práce zaujímá významné postavení u každého z nás. Vykonávání úkolů, které vyžadují mentální nebo fyzické úsilí se tak do značné míry podílí na vývoji člověka. Právě formování osobnosti je jednou z hlavních příčin zájmu psychologů o tuto problematiku, přestože tato lidská aktivita není považována za ryze psychologickou, ale spíše za sociální kategorii.

### 3.1.2 Motivace

Motivace dnes patří k pojmům, které jsou skloňovány v rámci nejrůznějších organizací téměř dnes a denně. Přitom donedávna byla motivace pojmem relativně poměrně neznámým. Větší zájem o motivaci pracovníků je spojován s potřebou vedení organizací dosahovat vyšších a vyšších výkonů svých zaměstnanců. Hledají se tedy vhodné nástroje a způsoby, jak motivovat pracovníky tak, aby pracovali v souladu s představami managementu organizace.

Pojem motivace (z latinského „movere“ – hýbatí, pohybovatí) tedy vyjadřuje proces, jež je výslednicí působení vnitřních i vnějších podmínek. Ten podněcuje určité chování, usměrňuje ho určitým směrem a udržuje toto chování (činnost) v chodu. Jde tedy o jednu ze základních, ale zároveň nejkomplikovanějších a nejsložitějších struktur osobnosti, jejímž prostřednictvím můžeme vysvětlit, co stojí za rozhodnutím člověka začít řešit nějakou úlohu, co jej vede k tomu u práce vydržet, jaké úsilí je třeba vynaložit k úspěšnému řešení. Podle Arnolda, Robertsona a Coopra (1991, cit. dle Armstrong 2002) má motivace tři dimenze:

- a) směr – motivace se uplatňuje tak, že činnost člověka se zaměřuje určitým směrem a naopak od jiných se odvrací,
- b) intenzita – činnost člověka v určitém směru závisí na intenzitě motivace, jedinec k dosažení cíle vynaloží více či méně energie,
- c) vytrvalost – schopnost překonávat nejrůznější překážky, které se mohou objevit během motivované činnosti.

V souvislosti s motivací jako dynamickou stránkou osobnosti člověka, je třeba zmínit i dynamické složky motivačního procesu – motivy (Jurovský 1980). Ty totiž představují jakési vnitřní psychické síly, které dávají chování člověka psychologický smysl (Blašková 1998). Cílem každého motivu je dosažení finálního stavu nasycení, které s sebou nese určité vnitřní uspokojení. Motiv tedy působí tak dlouho, dokud není dosaženo jejich cíle. Podle Provazníka a Komárkové (1996) je ale třeba rozlišovat motivy terminální (ty, jejichž cíle je třeba dosáhnout) a instrumentální (ty, kterým nelze přiřadit určitý cílový stav).

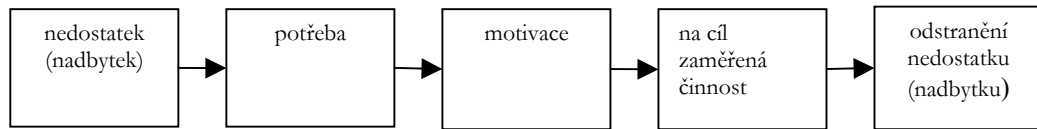
### **3.1.2.1 Zdroje motivace**

Pouze objasnění procesu motivace a jeho dynamických složek nám ale neumožňuje porozumět motivaci lidského chování. Abychom jej mohli ovlivňovat, je třeba hledat skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tedy její zdroje. K základním zdrojům motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Význam uvedených zdrojů se ale u různých lidí liší v závislosti na genetických, biologických i sociálních podmínkách.

#### **3.1.2.1.1 Potřeby**

Jako jeden ze základních zdrojů motivace je chápána potřeba. Tu Provazník a Komárková (1996, s. 41) definují jako: „Člověkem prožívaný, ne zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Jde tedy o vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i subhumánním živočichům a projevují se zpravidla jako nelibě prožívaný stav napětí, který vyvolává tendenci k odstranění příslušného nedostatku, resp. saturaci příslušné potřeby. Předpokladem úspěšné saturace určité potřeby je ale tzv. aktualizace, resp. nalezení cíle.“ Vztah potřeby, motivace a činnosti pak stejní autoři schematicky vyjádřili prostřednictvím obrázku 1.

Obrázek 1: Vztah potřeb, motivace a činnosti (Provazník, Komárková 1996)

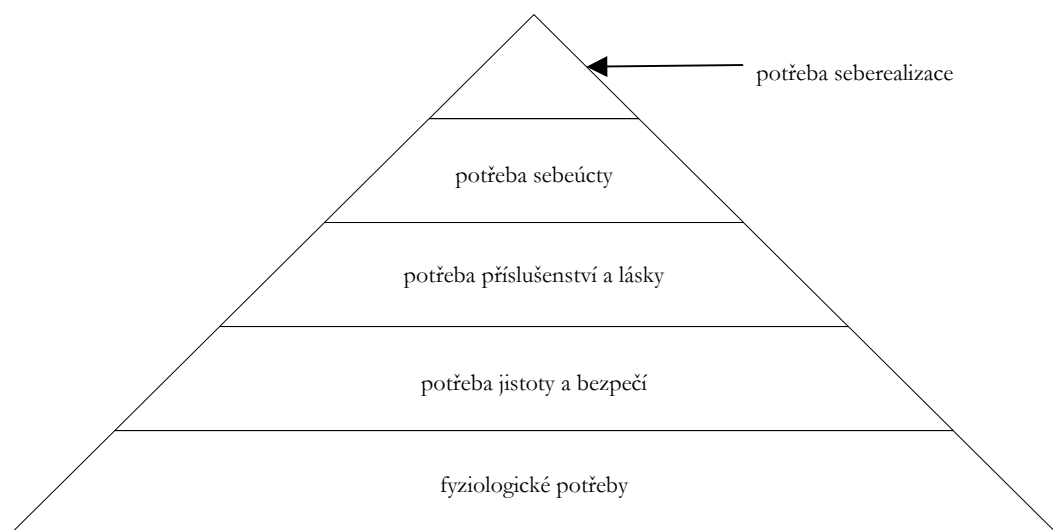


Jevem, který v nás může vyvolávat nedostatek, může být v podstatě cokoliv. Přičemž je třeba zdůraznit, že tentýž jev může být pro jednoho člověka významným, zatímco pro druhého nevýznamným. Množina takových jevů je tedy logicky velmi obsáhlou. Takže je možné ji rozdělit do dvou základních skupin:

- a) potřeby primární (biologické, viscerogenní, fyziologické) – potřeba kyslíku, potravy, tekutin apod. a potřeby sekundární (sociální, psychogenní) – potřeba lásky, potřeba dominance apod.

Aby bylo možné potřeby uspokojit, je třeba je dokonale poznat, resp. stanovit jejich aktuálnost či závažnost. V pojetí různých autorů existují nejrůznější hierarchie potřeb, resp. motivů. Pro ilustraci uvádíme jednu z nejznámějších klasifikací, jejímž autorem je Abraham H. Maslow (Mikšík 2003) – viz obrázek 2.

Obrázek 2: Maslowovo hierarchické uspořádání potřeb



### 3.1.2.1.2 Návyky

Některé činnosti v průběhu života realizujeme méně často, jiné častěji nebo dokonce pravidelně. Stávají se tedy jakýmsi stereotypy, návyky. Návykem tedy označujeme „opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci“ (Provazník, Komárková 1996, s. 46). Návyk může být rovněž charakterizován jako vzorec chování, který se projevuje jako pohnutka. V určité situaci je pak člověk touto pohnutkou motivován udělat něco konkrétního.

### 3.1.2.1.3 Zájmy

Zájmů existuje v podstatě tolik, kolik je aktivit, které člověku přinášejí potěšení. Růžička a Drázková (1992) je popisují jako relativně trvalé zaměření jedince na určitou skupinu jevů nebo předmětů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Z tohoto popisu vyplývá, že i zájem je možné považovat za druh motivu. Podobně jako potřeby, lze i zájmy určitým způsobem strukturovat či klasifikovat. Poměrně klasické dělení představuje Stavělův (1944, cit. dle Balcar 1983) výčet druhů zájmového zaměření:

- a) zájmy poznávací
- b) zájmy estetické
- c) zájmy sociální
- d) zájmy přírodní
- e) zájmy obchodní
- f) zájmy technické
- g) zájmy rukodělně materiálové
- h) zájmy výtvarné
- i) zájmy sportovní

### 3.1.2.1.4 Hodnoty

Nedílnou součástí motivační struktury osobnosti jsou i hodnoty. Ty pravděpodobně vedle potřeb patří k nejdůležitějším determinantám ovlivňující lidské jednání a chování. V psychologii jsou hodnoty definovány jako významné aspekty života, biologického i kulturního (Nakonečný 1993). Hodnoty působí jako stimul pro chování a jednání člověka a určují nejobecnější postoje, životní styl a morálku každého z nás (Hartl, Hartlová 2000). Rozdělujeme je na cílové a instrumentální (Brooks 2003). Jako cílové označují například mír, bezpečí, štěstí, lásku či partnerství, resp. nějaké cíle. Jako instrumentální potom v podstatě prostředky, kterými lze těchto cílů dosáhnout. Za instrumentální byly označeny charakteristiky jako otevřenost, zodpovědnost, upřímnost atd. (Brooks 2003). Hodnocení reality a přisuzování určitého významu jednotlivým skutečnostem vytváří určitý hodnotový systém. Přestože hodnotou tedy může být v podstatě cokoliv, existují určité obecně se vyskytující jako jsou: zdraví, rodina, vzdělání, svoboda, peníze, láska, upřímnost, úspěch atd. Nejobecnější postoj, který koriguje celý náš životní styl pak označujeme jako hodnotovou orientaci. Na základě životního stylu je možné rozlišit i několik osobnostních typů podle převažujícího hodnotového zaměření. Poněkud starší, ale stále platnou klasifikaci rozlišuje Spranger (1930, cit. dle Balcar 1991) – viz tabulka 1

Tabulka 1: Sprangerova klasifikace osobnostních typů podle dominujícího zaměření

osobnostní typ	charakteristika	nejvyšší hodnota
teoretický	hledání pravdy, uvažování, kritika	poznání
ekonomický	hodnocení užitečnosti, praktičnosti	užitek
estetický	tendence k individualismu	krása
sociální	altruista, nesobecké chování	láska
politický	soutěživost, potřeba ovládat druhé	moc
náboženský	zaměření na absolutní hodnoty	jednota

Dnes bychom Sprangerovu klasifikaci mohli doplnit ještě o typ technický, sportovní atd., nicméně pro ilustraci vlivu převažující hodnotové orientace na motivační charakteristiky člověka nám uvedená typologie jistě postačí. Jak již bylo uvedeno výše, hodnotovou orientaci člověk vyjadřuje v podstatě v každé své činnosti. Identifikace hodnotové orientace jako hierarchického uspořádání systému hodnot je tedy podle některých autorů klíčem k analýze motivace a tím i pracovní spokojenosti, protože jak uvádí Mikšík (2003, s. 74): „Systémem hodnotových

orientací je do značné míry determinováno pro co se člověk rozhoduje, co dělá, s čím a do jaké míry je v procesu každodenního života spokojený či nespokojený.“

### 3.1.2.1.5 Ideály

Provazník a Komárková (1996, s. 52) definují ideál jako „určitou ideovou nebo názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží“. Ideály vznikají působením sociálních faktorů, učením, identifikací apod. Tendence (motivace) dosáhnout tohoto ideálu nebo se mu alespoň přiblížit, se a objevuje v okamžiku, kdy se aktuální stav a subjektivní ideální stav liší. Taková situace je pravděpodobnější než ta, že by oba stavy byly v harmonii.

### 3.1.2.2 Motivace k práci

Pracovní činnost náleží k těm, které se řadí mezi činnosti motivované. Motivaci k práci (pracovní motivaci) vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně. Jurovský (1980, s. 163) definuje pracovní motivaci jako: „vnitřní děje individua, které jej vedou k tomu, že na práci jako na společenskou skutečnost reaguje senzoricke, myšlením, emocionálně i snahově a vzhledem k ní v sobě rozvíjí více či méně specifické činnosti, ke kterým si vytváří individuální stanovisko a hodnocení“.

Základním motivem k práci, který nás pravděpodobně napadne, jsou finance. Motivů k práci je však mnohem více, proto Nakonečný (1992) rozlišuje v podstatě i dva druhy motivace:

- a) intrinsická motivace – motivy souvisejí s prací samotnou (potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace),
- b) extrinsická motivace – motivy leží mimo práci samotnou (potřeba peněz, potřeba jistoty, motiv potvrzení vlastní důležitosti, motiv sociálních kontaktů).

Jiné rozdělení motivů k práci nabízí Růžička a Drázková (1992) podle toho, jak se motivy projevují:

- a) motivy aktivní – přímo podněcují výkon (např. motiv úspěchu),
- b) motivy podporující – vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních ,

c) motivy potlačující – odvádějí zaměstnance od pracovní činnosti.

Jednoznačná odpověď na otázku, co je vlastně tou hnací pracovní činností, pravděpodobně neexistuje. O pracovní motivaci totiž rozhoduje mnoho podnětů, které mohou být efektivní jen jako celek. Proto je třeba volit takové podněty, aby se vzájemně doplňovaly.

### **3.1.2.3 Základní teoretické přístupy k pracovní motivaci**

Východiskem pro hlubší poznání mechanismů motivace pracovního chování je aplikace teorií a modelů pracovní motivace. Teorie motivace jsou totiž základním zdrojem poznatků pro manažery a jiné pracovníky, kteří se dnes a denně zabývají otázkou motivace svých zaměstnanců. Pomáhají odhadovat, jak budou lidé v různých situacích reagovat, jaké motivační podněty mohou ovlivnit pracovní chování apod. Většina pracovních motivačních teorií vychází z teorií lidských potřeb a jejich uspokojování, ale přesto dosud neexistuje žádná, která by byla všeobecně přijímána.

#### **3.1.2.3.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Jednu z nejrozšířenějších teorií motivace vytvořil ve 40. a 50. letech minulého století americký psycholog Abraham H. Maslow, který ji založil na rozlišení pěti úrovní potřeb (viz obrázek 2). Fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeba úcty a potřeba seberealizace vytvářejí hierarchicky uspořádaný systém sestavený podle naléhavosti vnitřních tlaků, které jsou s danou potřebou spojeny. V hierarchii funguje princip prepotence, tj. potřeby, které jsou na nižších úrovních a musí být uspokojeny, než se mohou uplatnit potřeby na vyšších stupních. Maslow dospěl k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit motivačně. Nastupuje tedy potřeba z vyšší úrovně, která člověka motivuje, aby ji uspokojil. První tři úrovně označuje Maslow jako udržovací (deficitní). Vyjadřují určitý nedostatek a jsou tedy uspokojovány redukcí, kterou navozuje dosažení příslušných podnětů. Ostatní úrovně jsou označovány jako rozvíjející. Tyto motivy jsou neuspokojitelné, s jejich uspokojováním dokonce jejich intenzita stoupá a stávají se v podstatě trvalou potřebou.

Mnoho vedoucích pracovníků či jiných odborníků je přesvědčeno, že Maslowovo pojetí motivace je správné. Podle Blaškové (1998) ale přišla skupina amerických autorů s tím, že existence hierarchie potřeb není potvrzena. Podle jejich vyjádření totiž s povyšováním manažerů

klesá jejich preference fyziologických potřeb a potřeba jistoty, naopak vzrůstá potřeba úcty či seberealizace. Touha po kariérním postupu je podle nich důsledkem účelných vzestupných změn v pracovním postavení, ale ne důsledkem uspokojení potřeb na nižší úrovni.

Umění vedoucího pracovníka spočívá tedy ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit preferenční úroveň potřeb člověka, měl by umět posoudit, zda a jakým způsobem se situace mění, načasovat a ve vhodnou dobu využít adekvátní motivační působení.

### 3.1.2.3.2 Herzbergova motivačně – hygienická teorie

Teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků je vedle Maslowovy hierarchické teorie potřeb druhou z nejčastěji uváděných teorií motivace. Kolektiv autorů kolem Herzberga svým způsobem modifikoval Maslowovo pojetí a na základě vlastních výzkumů předložil dvoufaktorovou teorii motivace, která představuje tzv. motivačně-hygienický přístup. Tento teoretický přístup se zakládá na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny potřeb, které jsou podle Herzberga (1959, cit. dle Gawel 1997) ve vzájemném protikladu. První skupinu faktorů označuje Herzberg (1959, cit. dle Armstrong 2002) jako faktory vnější, hygienické (dissatisfiers), druhou skupiny faktorů pak jako faktory vnitřní, motivátory (satisfiers).

Hygienické faktory mají podle Herzberga (1971, cit. dle Provasník, Komárková 1996) působnost na úrovni:

*pracovní nespokojenost – pracovní ne-nespokojenost*

V podstatě jde o činitele, které se nedotýkají práce samotné, ale spíše režimu organizace. Patří sem například: úroveň řídicí práce, vztahy k nadřízeným, pracovní podmínky, mzda, jistota zaměstnání nebo jeho prestiž. Tyto faktory jsou v tomto teoretickém pojetí důležité pro udržení jakési minimální úrovně uspokojení potřeb. Z uvedeného vyplývá, že jsou-li tyto potřeby uspokojeny, nedochází ke vzniku nespokojenosti, ale jsou-li v nepříznivém stavu, mohou vyvolat značnou nespokojenost a působí negativně na motivaci pracovního jednání.

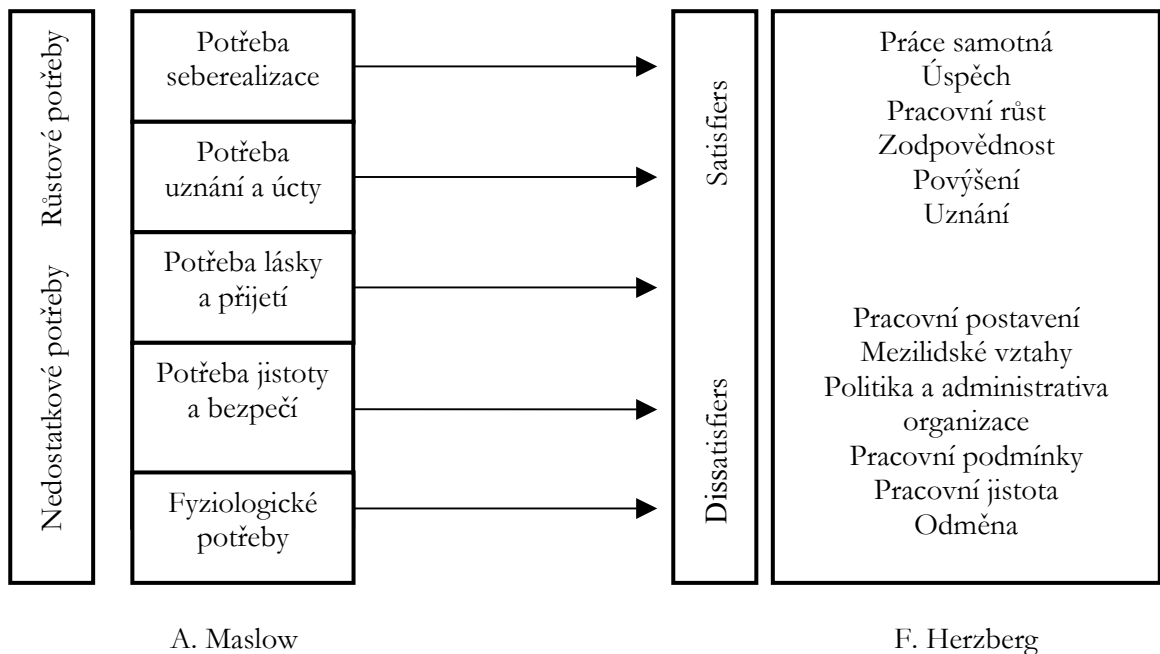
Motivační faktory představující druhou skupinu faktorů působí na úrovni:

*pracovní ne – nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace*



Tyto faktory souvisejí s prací samotnou. Do této skupiny náleží potřeba výkonu, uznání, úspěchu, zodpovědnosti, zajímavosti práce, postoje a významnosti práce, možnost osobního růstu apod. Uvedené činitele tedy navozují vysokou míru motivace a pracovního uspokojení. Jsou-li pracovní podmínky v nežádoucím stavu, způsobí, že zaměstnanec či pracovník není spokojen a není přiměřeně motivován k práci. Faktory mající vliv na spokojenost resp. nespokojenost popisované Herzbergem a jeho spolupracovníky jsou tak do jisté míry totožné s pojetím Maslowa – viz obrázek 3.

Obrázek 3: Srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace (Blašková 1998, s. 131)



Nutno přiznat, že ani Herzbergova dvoufaktorová teorie nebyla stoprocentně přijata. Podle Blaškové (1998) někteří autoři kritizují teorii za to, že neposkytuje objektivní výsledky, protože člověk má tendenci přisuzovat dobré výsledky svému vlastnímu úsilí, zatímco špatné výsledky připisují jiným. To podle Herzbergových kritiků do značné míry ovlivňuje závěry jeho teorie. Přesto nelze popřít určitý přínos Herzbergovy motivačně – hygienické teorie. Ten zásadní shledáváme v prokázání souvislosti mezi motivací a spokojeností, protože podle autora je dlouhodobá absence pracovní nespokojenosti podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní nespokojenost ale nutně nemusí znamenat motivovanost pracovníka. Z uvedeného tedy vyplývá, že je třeba věnovat pozornost nejen motivátorům, ale i faktorům hygienickým.

### 3.1.2.3.3 Teorie očekávání

Teorie očekávání nebo také teorie expektance patří k těm, které se snaží do problematiky motivace proniknout mnohem hlouběji. Jedním z hlavních představitelů, kteří tuto teorii začali rozvíjet je Victor H. Vroom, jenž je přesvědčen, že člověk je motivován k dosažení určitého cíle v případě, že je přesvědčen o jeho hodnotě. Jednoduše řečeno, pracovník musí věřit, že to co dělá, má smysl a jeho či její práce bude oceněna. Teoretické přístupy založené na očekávání doporučují do motivačních programů v organizacích zařadit také motivační faktory jako jsou: pracovní postup, pracovní kariéra, sociální jistota, sociální pozice apod. (Blašková 1998).

#### 3.1.2.3.3.1 Vroomova teorie

Podle této teorie je motivace jakéhokoliv jednání (nejen pracovní činnosti) určována tím, jaký význam přisuzuje člověk výsledku svého úsilí. Motivace je multiplikační funkcí očekávání a hodnoty, přičemž jde spíše o hodnotu očekávanou než skutečně dosaženou. Proto čím je cíl cennější či atraktivnější, tím intenzivnější činnost subjekt vynaloží, aby tohoto cíle dosáhl. Ve Vroomově teorii tak rozhodující roli hrají pojmy valence (hodnota) a očekávání. Pracovní činnost je přitom chápána jako instrumentální, resp. jako prostředek k dosažení subjektivně významné hodnoty (Provazník, Komárková 1996). Formálně lze tedy teorii vyjádřit vzorcem, kde  $M$  je úroveň motivace,  $V$  je subjektivní hodnota výsledku a  $E$  je očekávání nebo pravděpodobnost, že pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku:

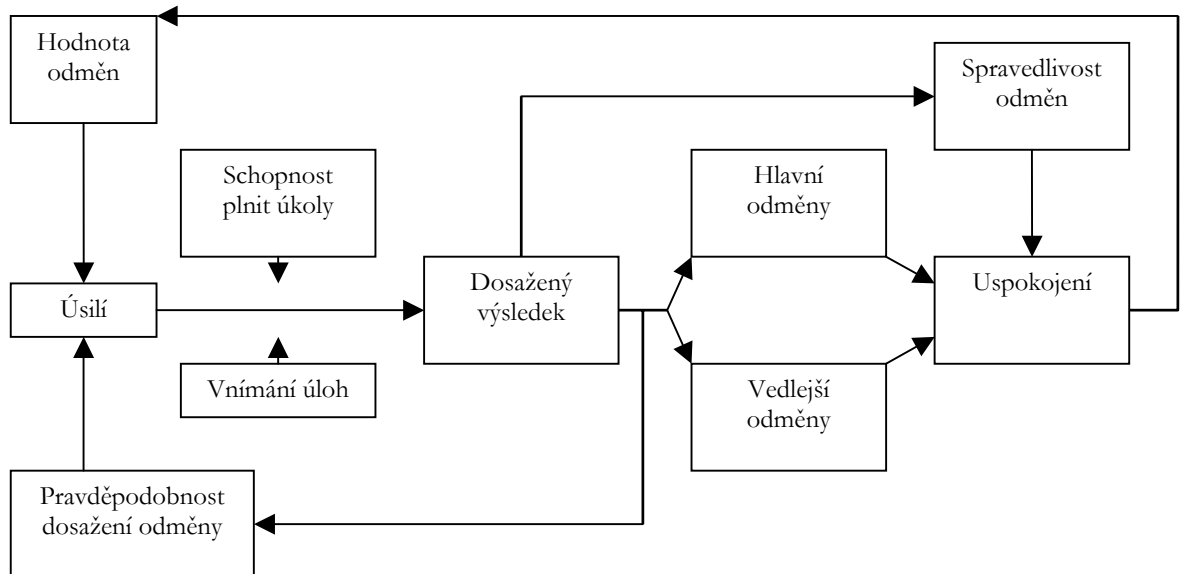
$$M = f(V \times E) \text{ nebo } síla = hodnota \times očekávání$$

Z uvedeného vyplývá, že zaměstnanec, který není přesvědčený o smyslu své práce, není motivovaný. Úkolem nadřízeného nebo vedoucího pracovníka je tedy správně odhadnout preference a chování pracovníků a následně je motivovat k tomu, co je dobré nejen pro organizaci, ale i pro pracovníka samotného. Význam této teorie tedy spočívá především v tom, že rozlišuje individuální potřeby a motivaci. Jejím nedostatkem je ale podle jejích kritiků nesnadná aplikace v praxi. Přesto jde o koncept, který na rozdíl od předchozích teorií poukázal na komplikovanost motivace.

### 3.1.2.3.2 Porterův a Lawlerův model

Mnoho společného (ale i rozdílného) s přístupem Victora H. Vrooma mají i teorie Limana W. Portera a Edwarda E. Lawlera. Podle Blaškové (1998) autoři předpokládají, že motivační působení vedoucího pracovníka vyvolává v zaměstnancích určitý sled hodnotících myšlenkových postupů: *posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny zaměstnancem* → *hodnocení samotného pracovníka, zda úkol dokáže splnit* → *odhad úsilí potřebného k dosažení odměny (zda se vyplatí či nikoliv)* → *další úvahy (srovnávání zkušeností s podobným úkolem,...)*. Pro sílu motivačního úsilí je tedy rozhodující, jak atraktivní nebo neatraktivní je očekávaná odměna v porovnání s předpokládaným úsilím a riziky. Z Porterova a Lawlerova modelu pracovní motivace (obrázek 4) je patrné, že velikost úsilí závisí na hodnotě odměny a míře pravděpodobnosti jejího dosažení. Reálné výsledky práce tedy odvíjí od vynaloženém úsilí, ale jsou rovněž závislé na individuálních schopnostech a dovednostech. Koncepce Portera a Lawlera podstatě představuje systémový přístup k problematice motivace. Podobně jako Vroomova teorie, tak i tato poukazuje na složitost tohoto fenoménu.

Obrázek 4: Porterův a Lawlerův model pracovní motivace (Rymeš 2003, s. 105)



### 3.1.2.3.4 Teorie spravedlnosti

Koncepce označovaná jako teorie spravedlnosti, teorie rovnováhy nebo teorie vydání a zisku vychází z kognitivistických teorií motivace. K hlavním představitelům tohoto přístupu

patří J. Stacy Adams. Základ této koncepce představuje fenomén sociálního srovnávání (Provazník, Komárková 1996). Pro člověka je totiž naprosto přirozené, že srovnává svůj vklad (schopnosti, odpovědnost apod.) s vkladem svých spolupracovníků, ale hodnotí také efekt, který mu vykonaná práce přináší ve srovnání s prací kolegů. Efektem může být míněna mzda, ale také jiné formy odměňování, kvalita pracovního prostředí či možnost kariérního postupu. V momentě, kdy zaměstnanec dospěje k závěru, že vklad a efekt nejsou v rovnováze, přichází tendence (motivace) na tomto stavu něco změnit a odstranit prožívanou nespravedlnost. Teorie spravedlivé odměny je tedy hodně vázána na subjektivní úsudek. Mají-li pracovníci pocit, že nejsou odměňováni spravedlivě, snižuje se jejich výkonnost eventuelně odcházejí z organizace. Pokud je odměna spravedlivá, pracovník bude pravděpodobně dále pracovat se stejnými výsledky, nastane-li ale situace, kdy je odměna vnímána pracovníkem jako vyšší, můžeme očekávat dvě možné varianty. Buď pracovník může pracovat o to usilovněji anebo naopak. V tomto případě je pak možné odměnu snížit. Podstatu teorie spravedlnosti lze tedy naprosto jednoduše vyjádřit vztahem:

$$\frac{\text{Výsledky stanoveného člověka}}{\text{Vstupy sledovaného člověka}} = \frac{\text{Výsledky jiného člověka}}{\text{Vstupy jiného člověka}}$$

Úlohou manažera či jiného vedoucího pracovníka, který by pracoval na základě tohoto konceptu, je tedy sledovat pracovní aktivitu svých podřízených, porovnávat ji a hodnotit. V závislosti na tom pak rozhodovat o zvyšování či rozdělování odměny.

### 3.1.2.3.5 Teorie posílení

Teorie posílení patří podle kritiků mezi lehce kontroverzní. Z hlediska klasifikace teoretických přístupů k motivaci bývá někdy označována jako nejradikálnější behavioristická teorie nebo jako teorie „cukru a biče“ (Madsen 1972). Její autor B.F. Skinner ji zakládá na principu efektivního chování, což jednoduše řečeno znamená, že člověk zpravidla neopakuje takové chování, které mu nepřináší nějakou odměnu či kladnou zpětnou vazbu. Skinner ve svém pojetí tedy vychází z pozitivního a negativního zpevnování (posilování). Proto je možné motivovat zaměstnance dokonalými pracovními podmínkami a pozitivní zpětnou vazbou. Teorie naopak předpokládá, že negativní zpětná vazba, resp. tvrdé postihy mají negativní důsledky,

podává-li pracovník nevyhovující výkony (Blašková 1998). Celá teorie se tedy zaměřuje na správné užití organizačních odměn a trestů, které zpevňují chování a předurčují reakce člověka na podobné situace v budoucnosti. Koncept motivace proto Skinner považuje za nadbytečný.

### 3.1.2.3.6 McClellandova teorie

David C. McClelland podobně jako Herzberg či Maslow vycházel při tvorbě svojí koncepce motivace z identifikace potřeb. Blašková (1998) uvádí, že McClelland rozvoj pracovní motivace spojuje s identifikací tří typů základních motivačních potřeb:

- a) potřeba moci – potřeba prosadit se, mít vliv; lidé, u nichž je tato potřeba výrazná, mají zpravidla předpoklady pro vedoucí pozice,
- b) potřeba oblíbenosti – potřeba sounáležitosti; lidé, s vysokou potřebou oblíbenosti mají potěšení z toho, že je ostatní mají rádi, mají přátelský vztah k ostatním, jsou plni pochopení a působí důvěryhodně,
- c) potřeba úspěchu – potřeba úspěšného uplatnění; lidé s vysokou potřebou úspěchu si kladou poměrně vysoké cíle, přijímají náročnější úkoly než ostatní kolegové, z toho pramení i to, že bývají nespokojeni, ale nemají strach ze selhání a rizika.

Všechny uvedené potřeby byly identifikovány na základě rozsáhlého výzkumu, ten rovněž prokázal, že významným způsobem ovlivňují efektivní fungování organizace. Toto pojetí motivace se tak nejvíce uplatňuje u vedoucích pracovníků (Vondráček, Vondráčková 1996).

### 3.1.2.4 Současné motivační prvky v práci

Na základě uvedených teorií pracovní motivace lze o tomto jevu uvažovat jako o komplexu činitelů z vnitřního i vnějšího prostředí, které jsou ve vzájemné interakci. Vnitřní dispozice (motivy) fungují akceleračně, mají vliv na zaměření a udržení pracovního chování v určitém směru. Nepůsobí nicméně samostatně, v interakci s vnějším prostředím je pak vytvořen relativně stabilní motivační profil. Ten se opírá o potřebu kontaktu, bezpečí, sebeocení, tendenci prosazovat se, ale i souborem individuálních rysů. Vedle vnitřních zdrojů jsou určující i ty vnější označované jako incentive, jejichž prostřednictvím je možno regulovat pracovní chování (Rymeš

2003). Možnosti vnějších stimulů mohou mít nejrůznější podobu, jejich účinek je ale individuální záležitostí.

Mezi typické motivační prvky patří podle Růžičky a Drázkové (1992) a Blaškové (1998):

- ~ peněžní odměna
- ~ pracovní hodnocení, zpětná vazba
- ~ pracovní podmínky a režim práce
- ~ hodnocení skupinou
- ~ porovnání výkonu s výsledky druhých
- ~ možnost samostatné práce a participace na rozhodování
- ~ úroveň sociálních výhod
- ~ reálnost a splnitelnost cílů
- ~ náplň práce
- ~ styl vedení a osobnost nadřízeného
- ~ dostatek relevantních informací
- ~ kariéra a možnost kariérního postupu
- ~ možnost osobního rozvoje
- ~ prestiž organizace
- ~ vztahy na pracovišti

### **3.1.3 Pracovní spokojenost**

Pracovní chování v rámci organizace je podle Výrosta a Slaměníka (1998) sledováno ze dvou úhlů pohledu, subjektivního a objektivního. Dimenze objektivní zahrnuje efektivitu práce, dimenze subjektivní je spojována s vlastním prožíváním pracovní činnosti člověka. Na obě sféry má vliv celá řada faktorů. Právě faktory ovlivňující pracovní spokojenost, ale i tato psychologická

kategorie jako celek, poutají pozornost odborníků již několik desetiletí. Systematicky je podle Výrosta a Slaměníka (1998) zkoumána od 30. let 20. století. Náhled na tuto problematiku prošel od uvedeného období do současnosti několika etapami, pro něž jsou typická různá pojetí nebo přístupy, stejně jako celá řada definic. Pracovní spokojenost jako jev, o kterém hovoříme nebo si jej přinejmenším uvědomuje v každodenním životě. Je na první pohled poměrně jednoduše vysvětlovanou kategorií. Pokud ale na tento jev zaměříme naši pozornost blíže, zjistíme, že představy různých lidí nejsou přinejmenším souhlasné. Obecně lze říci, že pracovní spokojenost spojujeme s pracovními postoji, motivací, adaptací a dalšími kategoriemi. V odborné literatuře pak najdeme mimo jiné i následující definice pracovní spokojenosti: „příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností“ (Luthans, 1992, cit. dle Slaměník, Výrost, 1998, s. 114) nebo jako „vyjádření určité míry osobního rovnováhy, osobního štěstí a často i míry osobního působení a zařazení se do společnosti“ (Kollárik, 1986, s. 14). V této souvislosti upozorňuje Kollárik (1986) na sémantické odlišnosti. Kollárik jako jeden z významných odborníků tuto problematiku rozlišuje jako spokojenost s prací a spokojenost v práci. Spokojenost v práci je podle Kollárika obsahově širším pojmem, jež obsahuje složky působící na pracovní chování (osobnostní charakteristiky, postoje, fyzikální podmínky na pracovišti...). Spokojenost s prací je pak součástí tohoto širšího pojetí a je dáována do souvislosti s činností jako takovou.

Pracovní spokojenost je ovlivňována celou řadou faktorů, proto je třeba chápat tento konstrukt jako sumu dílčích hodnot souvisejících nejen s činností, ale i pracovními a nepracovními podmínkami. Při hledání odpovědi na otázku, které faktory ovlivňují pracovní spokojenost, je nutné nejdříve popsat znaky této psychologické kategorie. Kollárik (1986) a další popisují:

- a) celková a dílčí spokojenost – celková spokojenost popisuje vztah k vykonávané pracovní činnosti, na rozdíl od dílčí, která je určována nejrůznějšími faktory, jenž práci ovlivňují (mezilidské vztahy na pracovišti, fyzikální podmínky apod.); celková i dílčí spokojenost spolu úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují,
- b) intenzita spokojenosti – míra prožitku je vyjadřována na kontinuu od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost,
- c) stálost spokojenosti – vyjadřuje vývoj a pohybuje se na kontinuu od maximální stability po maximální nestálost, může být proměnlivá (aktuální hodnoty jsou ovlivňovány celou řadou proměnných, resp. vnějšími i vnitřními vlivy) nebo relativně stabilní,

- d) spokojenost jako stav a proces – spokojenost může být popsána jako aktuální stav nebo jako proces, který se neustále vyvíjí a spojuje minulost, přítomnost i budoucnost,
- e) spokojenost jako situační reakce podmíněná pracovními podmínkami a spokojenost jako osobní dispozice.

První studie pracovní spokojenosti jsou spojovány se jmény Hoppocka, Dicksona a Roethlisbergera (Kollárik 1986), kteří se snažili o uplatnění nových poznatků z oblasti psychologie práce. Primárním motivem pro zájem o tuto problematiku byla snaha o zvyšování produktivity práce. Orientace na vztah člověk – práce se projevila zejména v práci sociálních psychologů, jejichž studie nelze považovat za koncepční. Analýzy uvedeného vztahu pak položily základ tradičního chápání pracovní spokojenosti. Na tuto etapu navazují studie z konce padesátých a především šedesátých let minulého století, které se snaží o teoretické zakotvení uvedené problematiky. Přestože se fenoménu pracovní spokojenosti odborníci věnují již více než půl století, neexistuje v souvislosti s tímto tématem pojmová ani metodologická jednotu (Ryměš, 2003).

### **3.1.3.1 Teorie pracovní spokojenosti**

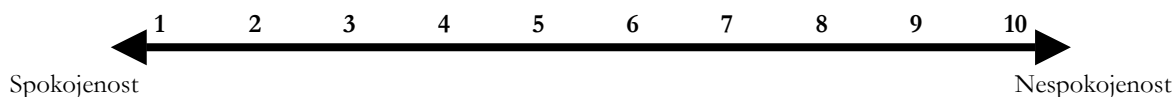
Od 60. let 20. století se formovala celá řada přístupů k pracovní spokojenosti. Názory jednotlivých odborníků se víceméně formují v teoretické koncepce, které lze rozdělit do dvou základních skupin podle toho, zda je na pracovní spokojenost nahlíženo jako na jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev.

#### **3.1.3.1.1 Jednofaktorová teorie**

Jednofaktorové teoretické přístupy chápou spokojenost, resp. nespokojenost jako extrémní stavy na jednom kontinuu. Míra spokojenosti se může podle této teorie pohybovat od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost. Tento vztah vyjadřuje obrázek 5, přičemž spokojenost a nespokojenost tvoří krajní hodnoty (Kollárik 1986).



Obrázek 5: Model jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti



Uvedený model lze tedy poměrně jednoznačně interpretovat následujícím způsobem. Snižuje-li se pracovní spokojenost zaměstnance, zvyšuje se současně jeho nespokojenost. Předpokládá se tedy, že optimalizace podmínek na pracovišti vede k dosažení žádoucí míry pracovní spokojenosti. V návaznosti na uvedenou tezi se vytříbilo několik teoretických motivačně založených přístupů (Kollárik 1986):

- a) Maslowova hierarchie potřeb – autor vychází z předpokladu, že většina potřeb je uspokojována prostřednictvím práce (zdroj spokojenosti). Na základě hierarchického uspořádání potřeb je vysvětlování pracovní spokojenosti spojováno s postupnou aktualizací a uspokojováním jednotlivých potřeb.
- b) Vroomova teorie – Vroom (1964) vychází ze spojení práce – nutnost, z čehož vyplývá, že intenzita tlaku na zaměstnance, který má zůstat ve svém zaměstnání, je rostoucí funkcí vazby jeho práce. Spokojenost tedy může být v negativním vztahu s fluktuací a absentizmem, ale existence této vazby by měla vést především ke zvyšování produktivity.
- c) Stogdillova teorie – autor této koncepce přichází s myšlenkou, že spokojenost je v pozitivním vztahu s produktivitou pouze za předpokladu, že okolnosti vedoucí k vyšší výkonnosti budou v souladu s očekáváním pracovníka.

### 3.1.3.1.2 Dvoufaktorová teorie

Poněkud odlišný přístup přináší dvojdimenzionální pohled na otázku pracovní spokojenosti. Tento pohled je základem dvoufaktorové teorie, jejímiž autory jsou Herzberg, Maussner a Snyderman (1959, cit. dle Kollárik 1979). Na rozdíl od do té doby prezentovaných přístupů vnáší do této problematiky nový rozměr. Na základě výsledků výzkumu spokojenosti a nespokojenosti u inženýrů a úředníků (Kollárik 1986) stanovili autoři dvě skupiny faktorů. První

skupina se vztahuje k obsahu práce, tyto faktory patří k vnitřním proměnným a Herzberg je se svými kolegy označil v rámci svojí studie jako „uspokojovače“ (motivátory, satisfiers). Druhou skupinu tvoří vnější proměnné pracovní činnosti označované jako „neuspokojovače“ (faktory hygienické, dissatisfiers) – viz tabulka 2.

Tabulka 2: Motivační a hygienické faktory pracovní spokojenosti dle Herzberga

<b>motivační faktory</b>	<b>hygienické faktory</b>
úspěch	politika
uznání	dozor
samotná práce	plat a bezpečí
zodpovědnost	mezilidské vztahy
možnost postupu	pracovní podmínky
<i>spokojenost-----neexistence spokojenosti</i>	<i>nespokojenost-----neexistence nespokojenosti</i>

Jednou ze základních tezí dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti je předpoklad, že spokojenost i nespokojenost je ovlivňována jinou skupinou faktorů. Absence některého faktoru tedy nepůsobí přímo na opačný pól spokojenosti, resp. nespokojenosti. První skupina faktorů, motivátory či uspokojovače, motivují člověka k lepším výkonům a úsilí. Určují vztah pracovníka k tomu, co dělá, zatímco faktory označované jako hygienické (neuspokojovače) se vztahují k situaci, ve které člověk danou činnost vykonává. Jsou zkrátka prostředkem k vyhýbání se nepříjemnostem. S ohledem na fakt, že tyto hygienické faktory hrají podle Herzberga (1972) především ochrannou úlohu, nevyznačují se tedy takovými charakteristikami, které by vedly k osobnímu růstu. Naopak motivátory umožňují svým charakterem psychologickou stimulaci a seberealizaci jednotlivce (Kollárik 1986).

Dvoufaktorový model pracovní spokojenosti tak, jak jej prezentoval Herzberg není pouze teoretickým konceptem. Autor se snaží aplikovat uvedené poznatky i v praxi. Na základě svých studií pak sestavil charakteristiky pracovníků, kteří mají tendenci upřednostňovat hygienické nebo motivační faktory – viz tabulka 3 (Kollárik 1986).

Tabulka 3: Charakteristiky pracovníků dle preferencí hygienických či motivačních faktorů

<b>pracovník upřednostňující hygienické faktory</b>	<b>pracovník upřednostňující motivační faktory</b>
motivovaný povahou prostředí	motivovaný povahou úlohy
chronická a zvýšená nespokojenost s různými aspekty pracovního kontextu	vyšší tolerance vůči slabým faktorům hygieny
nepřiměřená reakce na spokojenost se zlepšením faktorů hygieny	nižší reakce na zlepšení faktorů hygieny
krátké trvání spokojenosti po zlepšení hygienických faktorů	podobně jako u pracovníka upřednostňujícího hygienické faktory
nepřiměřená reakce nespokojenosti, pokud se hygienické faktory nezlepší	mírnější nespokojenost, když je třeba zlepšit faktory hygieny
projevuje malé uspokojení z pracovních výsledků	cítí velkou spokojenost z výsledků práce
jeví malý zájem o druh a kvalitu svojí práce	projevuje schopnost těšit se z druhu práce, který vykonává
cynismus vůči pozitivním hodnotám práce a života vůbec	pozitivní city vůči práci a životu vůbec
netěží profesionálně ze zkušeností	těží profesionálně ze zkušeností
náchylnost ke kulturním výkřikům	systemy názorů a přesvědčení upřímné a promyšlené
může mít úspěch v práci v důsledku talentu	může vynikat činy

Dvoufaktorová teorie byla od okamžiku svého zveřejnění podrobena celé řadě výzkumů, studií a konfrontací. Výsledky jsou poměrně nejednoznačné a ani v tuto chvíli nelze říci, že tento přístup je stoprocentně platný či nikoliv. Pravdou ale je, že na rozdíl od jednofaktorového přístupu vystihuje lépe komplexnost tohoto fenoménu.

### 3.1.3.2 Srovnání teoretických přístupů k pracovní spokojenosti

Pokud bychom měli porovnat oba přístupy, dospěli bychom k následujícím závěrům:

- a) Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti chápe tuto kategorii jako kontinuum, zatímco dvoufaktorová teorie nahlíží na spokojenost a nespokojenost jako na dva na sobě nezávislé jevy.
- b) Rozdílný náhled je patrný, i pokud jde o faktory ovlivňující úroveň spokojenosti. Jednofaktorový přístup vnímá vztahy jako lineární, zatímco dvoufaktorový přístup popisuje vztahy jako nelineární.

Uvedené odlišnosti v chápání spokojenosti samozřejmě vyvolaly velkou pozornost odborníků, kteří dospěli k závěru, že jejich vysvětlení je třeba hledat v oblasti motivace.

### 3.1.3.3 Měření spokojenosti

S ohledem na skutečnost, že prvotním zájmem o problematiku pracovní spokojenosti byla snaha o zvyšování produktivity práce, bylo třeba sestrojít i nástroj, který by umožnil hodnotit úroveň pracovní spokojenosti u zaměstnanců. Sestrojení adekvátní metody, která by splňovala veškeré nároky a stala se vhodným diagnostickým nástrojem, je poměrně palčivou otázkou, jež ovšem do dnešního dne nebyla jednoznačně zodpovězena. V současnosti existuje celá řada metod, které jsou zaměřeny na sledování jak jednotlivých komponent či determinant tohoto fenoménu, tak na hodnocení celkové úrovně pracovní spokojenosti.

Možností na hodnocení spokojenosti, odhlédneme-li od teoretických odlišností, je z metodologického hlediska celá řada. Nejjednodušší postup představuje přímá otázka. Je možné v této souvislosti užít také verbální, grafické nebo číselné škály, eventuálně je kombinovat. Jiný postup představuje určování tzv. souhrnné spokojenosti (Kollárik 1986) složené z dílčích spokojeností s jednotlivými faktory. Takový přístup má oproti výše zmíněnému nespornou výhodou v tom, že poskytuje informace nejen o celkové úrovni, ale i o úrovni spokojenosti s dílčími faktory. Poněkud komplikovanějším nástrojem ke zjišťování úrovně této kategorie jsou složitější statistické výpočty vycházející z dat získaných z různých úhlů pohledu. Uvedené varianty se společným jmenovatelem v podobě přímé otázky jsou ale pouze jednou z možností. Jiný

způsob, který nachází uplatnění především v souvislosti s Herzbergovým přístupem ke spokojenosti, představuje možnost volných odpovědí.

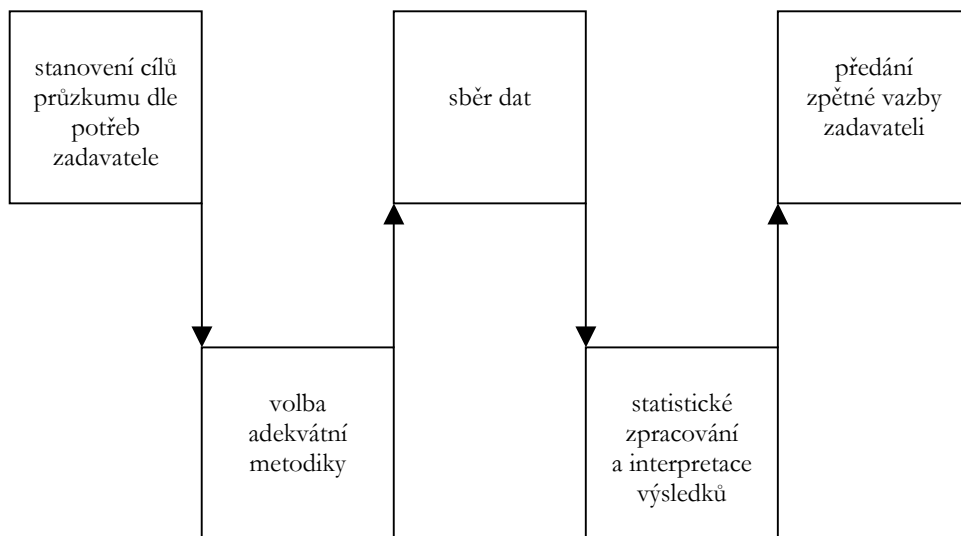
Ve většině případů je však jako nástroje k odhalování úrovně spokojenosti využíváno dotazníků, které jsou založeny na měření postojů. Takové dotazníkové metody pak sledují jak úroveň celkové spokojenosti tak i spokojenost s jednotlivými faktory. Přestože při konstrukci takových dotazníků je třeba brát v úvahu všechny zásady práce s psychologickými metodami, panuje mezi dosud používanými technikami poněkud značná nejednotnost. Jen pro ilustraci uvádím některé z možných variant (Kollárik 1986):

- a) Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – respondenti hodnotí úroveň uspokojení různých faktorů souvisejících s jejich prací.
- b) Job Satisfaction Scale – respondenti hodnotí jednotlivé aspekty práce a pracoviště na škále podobného typu jako je u MSQ.
- c) Porter's Need Satisfaction Questionnaire – je určen k hodnocení úrovně uspokojení potřeb vedoucích pracovníků na sedmibodové škále.
- d) Brayfield – Rothe Job Satisfaction Blank – dotazník zjišťující všeobecné postoje k práci od kterých je odvozena pracovní spokojenost.
- e) Škála osobní analýzy zaměstnání (OAZ) – dotazník určený nejen ke zjišťování pracovní spokojenosti, ale i úrovně osobní vyrovnanosti pracovníka s jeho prací, okolnostmi i podmínkami (Jurovský 1975).
- f) Dotazník na zjišťování pracovní spokojenosti pracovníků – dotazník určený pro hromadné zjišťování pracovní spokojenosti, jehož autory jsou Kollárik a Müllner (1982).

Měření spokojenosti – nespokojenosti prostřednictvím uvedených metod nám poskytuje informace o míře nebo úrovni spokojenosti. Takové informace jsou pro zadavatele (zaměstnavatele) sice cenné, ale omezují se pouze na konstatování stavu. Výsledkem pak může být tvrzení tohoto typu: pracovník je zcela spokojen, je spíše nespokojen apod. Důkladnější přístup představují průzkumy spokojenosti. Ty sice nepatří do kategorie ryze psychologických metod, protože vychází spíše z principů sociologického a sociálně-psychologického výzkumu, ale umožňují identifikaci příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Takové průzkumy bývají za podmínky kvalitní informovanosti pracovníky zpravidla kladně hodnoceni. Zaměstnanci mají jejich prostřednictvím příležitost se zpravidla anonymně vyjádřit a zadavatel tak získává cenné informace o vlivech působících na spokojenost a motivaci. Z uvedeného vyplývá, že takové

studie bývají zpravidla kladně hodnoceny zainteresovanými pracovníky. Jsou prostředkem ke zkvalitnění komunikace řadových zaměstnanců směrem k vrcholovému vedení, což umožňuje následné sestavení plánu personální práce, eventuelně vytvoření nové koncepce. Při realizaci takového průzkumu se zpravidla postupuje následujícím způsobem – viz obrázek 6.

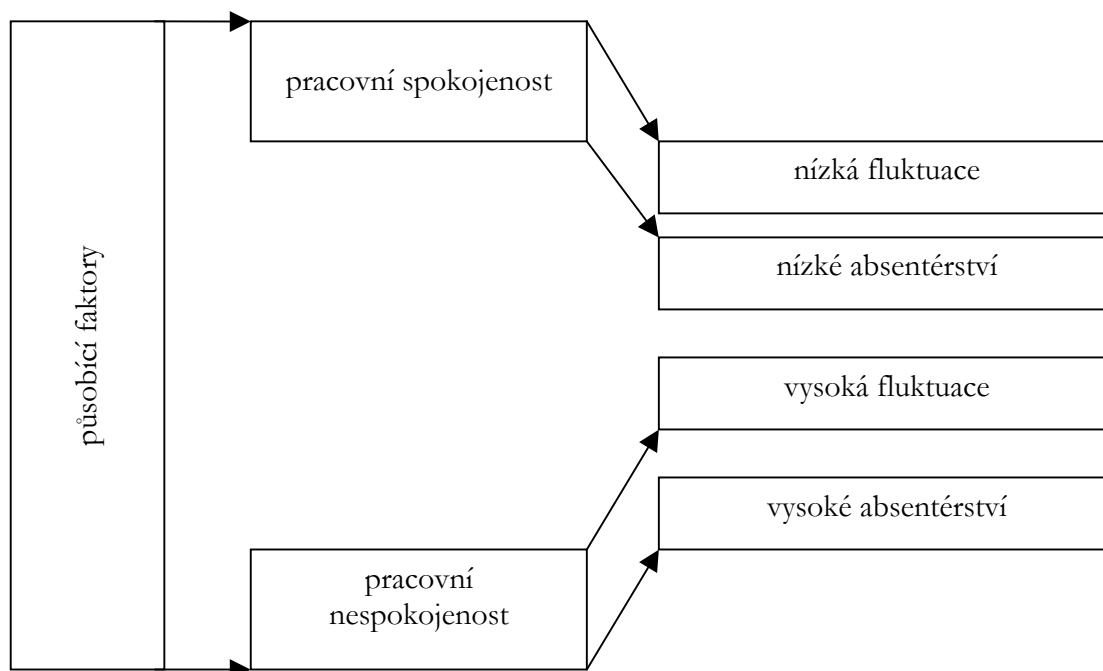
Obrázek 6: Fáze průzkumu pracovní spokojenosti



### 3.1.3.4 Spokojenost ve vztahu k pracovnímu chování

Jak již bylo několikrát uvedeno, zájem o pracovní spokojenost byl motivován snahou zvyšování produktivity práce a efektivity výroby. Výzkumy ale dodnes neodpověděly na otázku, jakou souvislost má pracovní spokojenost s pracovním chováním a následně i výkonem. Jisté ovšem je, že spokojenost je spojena s pozitivními formami chování a nespokojenost s negativními formami chování. Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti, resp. nespokojenosti schematicky znázorňuje obrázek 7. Je zřejmé, že vztah mezi spokojeností v práci a pracovním chováním nemusí být nutně za každých okolností přímý. Předpokládáme ale, že spokojenost funguje jako jakýsi regulátor a to především v oblasti výkonnosti, angažovanosti, stabilizace, absence či úrazovosti (Kollárik 1986).

Obrázek 7: Příčiny a důsledky pracovní (ne)spokojenosti (Moorhead, Griffin, 1989, cit. dle Ryměš 2003)



Na základě teoretických konceptů odborníci dospěli k následujícím tezím, které experimentálně začali ověřovat v praxi: prvním předpokladem je, že spokojenost je aktuálním zdrojem chování; druhým, že spokojenost a nespokojenost v práci ovlivňují chování různým způsobem; existují rozdíly v chování spokojených a nespokojených pracovníků; různé faktory ovlivňují spokojenost různým způsobem; a v poslední řadě, že spokojenost (nespokojenost) je silným faktorem pro změnu pracovního chování.

Výsledky výzkumů potvrzují souvislost s fluktuací, výkonností, absentizmem, identifikací s firemní kulturou nebo například s úrazovostí. Uvedeným vztahům se budeme věnovat na následujících řádcích:

- a) Fluktuace zaměstnanců – existuje předpoklad, že zvýšením pracovní spokojenosti dojde i ke zvýšení pracovní stability a naopak zvýšením pracovní nespokojenosti dojde ke zvýšení fluktuace. Odborné studie nicméně nepotvrdily jednoznačný vztah těchto proměnných. Na straně jedné stojí výzkumy Buláka (1971), Jurovského (1971) či Kollárika (1973), které souvislost mezi oběma jevy potvrzují, na straně druhé jsou výzkumy Ditricha a Carrella (Kollárik 1979), jež vztah fluktuace a spokojenosti ne zcela potvrzují. Přesto zní poměrně logicky předpoklad, že spokojený pracovník je více zainteresován do práce i chodu pracoviště, jejímž prostřednictvím uspokojuje svoje potřeby, než nespokojený pracovník, který pravděpodobně nebude otálet s odchodem či změnou.

- b) Produktivita a výkonnost – kategorie, které jsou v podstatě jedním ze základních cílů každé organizace. Z tohoto důvodu je také věnována vztahu pracovní spokojenosti a produktivity nemalá pozornost. Stejně jako v případě fluktuace, ani u produktivity a výkonnosti není jednoduchou záležitostí stanovit příčinné vztahy mezi oběma kategoriemi. Mnohé výzkumy tradiční předpoklad o lineárních vztazích mezi spokojeností a produktivitou nepotvrdily, spíše poukázaly na složitost tohoto vztahu, jeho proměnlivost a podmíněnost. Luthans (1992, cit. dle Rymeš 2003) uvádí výsledky srovnávací metaanalýzy výzkumů zaměřených na tento vztah. Ty udávají korelaci 0,17. Z toho vyplývá, že spokojený pracovník nemusí nutně být i výkonným pracovníkem.
- c) Absentizmus – vztahu absentizmu a spokojenosti není věnováno již tolik pozornosti jako výše uvedeným jevům, přestože přítomnost v práci nebo absence v podstatě vyjadřuje vztah k práci obecně a je ukazatelem míry adaptace (Kollárik 1979). Vztah mezi absentizmem a pracovní spokojeností tak dosud vykazuje nejsilnější závislost, o čemž svědčí analýzy Vrooma (1964, cit. dle Kollárik 1979), který na závěr konstatuje, že výskyt vztahu mezi pracovní spokojeností a neodůvodněnou absencí je pravděpodobnější.
- d) Pracovní angažovanost – podobně jako neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti je výrazem adaptace, angažovanost je důkazem ztotožnění se s pracovní činností, s požadavky organizace i motivací. Z toho vyplývá předpoklad, že lidé, kteří jsou s prací i pracovním prostředím identifikováni, vykazují určitou míru pracovní spokojenosti, a tím i vyšší míru aktivity či angažovanosti. Tato hypotéza ale nemůže být absolutně platná, protože praxe ukazuje, že i spokojený zaměstnanec se v práci angažuje jen velmi málo, zatímco jiní pracovníci mohou být aktivní, ale přitom jsou nespokojení. Že tento problém dosud nenašel uspokojivé řešení, potvrzuje i jeden z mála výzkumů, který se vztahem pracovní spokojenosti a angažovanosti zabýval. Weissenberg-Greunfeld (1968, cit. dle Kollárik 1979) ve své práci našli významné rozdíly ve významnosti vztahů mezi jednotlivými faktory pracovní spokojenosti a angažovanosti. Vztah mezi angažovaností a spokojeností tedy zřejmě teprve čeká na detailnější zkoumání.
- e) Úrazovost – vzhledem k faktu, že na nehody či úrazy na pracovišti působí celá řada faktorů, vzájemný vztah s pracovní spokojeností lze tedy jen těžko definovat, což potvrzuje i poměrně široký rozptyl výsledků výzkumů, jenž se tímto vztahem zabývaly (Kollárik 1979). Jedním z takových faktorů může být zátěž, která je poměrně významným činitelem pracovní úrazovosti. Podle výzkumů Matouška, Růžičky a Hladkého (1972) je to právě zátěž, která může být jednou z příčin pracovní nespokojenosti vyvolávající různé změny v pracovním



chování a může být příčinou případného úrazu na pracovišti. To studie Bajčička (1975) nepotvrzují vůbec žádné významné vztahy mezi pracovní spokojeností a úrazovostí.

### **3.1.3.5 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost**

Spokojenost jako postoj je samozřejmě ovlivňována celou řadou činitelů, které různým způsobem působí na celkovou úroveň. Předmětem zájmu teoretiků, ale především odborníků z praxe je snaha odhalit celé spektrum faktorů, které mají vliv na úroveň pracovní spokojenosti. Spektrum těchto činitelů lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnější faktory jsou složkami pracovního prostředí. Radíme mezi ně například finanční ohodnocení, samotou práci, možnost pracovního postupu, způsob vedení, podmínky v práci i pracovní skupinu. Další okruh, který podle Rymeše (2003) do jisté míry ovlivňuje pracovní spokojenost, tvoří osobnostní faktory (věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost...).

#### **3.1.3.5.1 Vnitřní faktory**

Osobnostní proměnné jsou významným činitelem, který v různé míře ovlivňuje postoj k práci jakožto hlavní činnosti člověka. Pracovní spokojenost je právě na základě odlišnosti v postojích a především potřebách subjektivní záležitostí. Díky odlišné skladbě potřeb dvou pracovníků, kteří pracují ve stejném prostředí i za stejných podmínek, se spokojenost nemusí nutně pohybovat ve stejných mezích. Názory zaměstnanců se tak při hodnocení významnosti jednotlivých faktorů mohou i poměrně významně lišit.

##### **3.1.3.5.1.1 Vnitřní objektivní faktory**

###### **3.1.3.5.1.1.1 Věk**

Jedním z nejvýznamnějších vnitřních faktorů působících na pracovní spokojenost je věk. Výsledky mnoha výzkumů (Jurovský 1971) dokazují, že větší tendenci k nespokojenosti mají lidé mladší. S věkem postupně přibývá těch, kteří jsou spokojeni. Kollárik (1979) tuto skutečnost vysvětluje tím, že přibližně do 30 let života je pro člověka typická zvýšená aktivita, jedinec je netrpělivý, pokud jde o dosahování vlastních cílů a jeho jednání je mnohem více korigované

aktuálními reakcemi na nejrůznější podněty. To údajně způsobuje i větší nespokojenost, která se po 45. roce věku snižuje s ohledem na realističtější přístup k životu a postupným snižováním schopnosti adaptace, resp. tendenci vyhnout se změně, což samozřejmě nachází platnost i v pracovní sféře. Uvedenou spojitost věku a pracovní spokojenosti potvrzují rovněž i novější studie Blegena (1993, cit. dle Jansen, Kerkstra, Abu-Saad, Van der Zee 1996), který uvádí, že především starší ženy jsou v zaměstnání spokojenější než mladší ženy.

### **3.1.3.5.1.1.2 Délka zaměstnání**

Poměrně blízko k věku respondentů má i kategorie délka zaměstnání, kterou je myšlena délka zaměstnání ve stávajícím pracovním zařazení nebo na stávajícím pracovišti. Existuje předpoklad, že člověk setrvává na stejném pracovním místě proto, že se mu daří, že mu vyhovuje. S postupem času mají rovněž větší možnost se adaptovat. Podle výsledků výzkumů (Jurovský 1971) více spokojenosti vykazují zaměstnanci s delším počtem odpracovaných hodin v rámci jedné organizace. Nejvíce nespokojených zaměstnanců se nachází ve skupině pracovníků, jež jsou zaměstnání v rámci jednoho zaměstnavatele méně než pět let (Kollář 1968). Podle studie Reudaveye (2001) ale mezi pracovní spokojeností a délkou zaměstnání neexistuje žádná významná souvislost či vztah, což potvrzují i výzkumy O'Riellyho a Robertse (1975).

### **3.1.3.5.1.1.3 Pohlaví**

U mnoha výzkumů nalezneme rozdíly v míře spokojenosti mezi muži a ženami. Nelze ale říct, že by výsledky hovořily pro některou ze skupin. Odlišnost výsledků je vysvětlována individuálními rozdíly v postojích k práci. S odvoláním na studie Šípoše (1967, cit. dle Kollárik 1979) totiž muži častěji očekávají takové pracovní podmínky, které by jim umožnily uspokojit potřeby jako jsou sebeprosazení, adekvátní sociální i finanční ocenění apod. Zatímco ženy očekávají zejména uznání, přijetí, dobré vztahy atd., tedy především sociální aspekty práce. Nejednoznačné výsledky potvrzují rovněž novější studie Bartela, Clarka či Sloana a Williamse citované v práci Moguérou (2002), které uvádějí, že u respondentů ženského pohlaví byla pracovní spokojenost shledána jako vyšší než u respondentů mužského pohlaví. V opozici vůči takovým konstatováním jsou například závěry Warda a Sloana (1999, cit. dle Moguérou 2002), které neshledaly signifikantní rozdíly mezi hodnocením pracovní spokojenosti u mužů a žen.

#### **3.1.3.5.1.1.4 Rodinný stav**

Stejně jako kategorie věk a pohlaví, rovněž rodinný stav vykazuje určitý vztah k fenoménu pracovní spokojenosti, resp. nespokojenosti. Výzkumy v našich podmínkách prokázaly, že nespokojených svobodných pracovníků je 36 %, zatímco svobodných spokojených je jen 6 % (Kollárik 1979). Tyto výsledky lze interpretovat tak, že rodinný život přináší mnoho stabilizačních i jiných pozitivních prvků, které mají vliv i na osobnost člověka v pracovním procesu. S ohledem na skutečnost, že se poměry především v české společnosti od 70. let minulého století, kdy Kollárik tento výzkum realizoval, značně změnily, nelze dnes tyto výsledky či závěry považovat za relevantní.

#### **3.1.3.5.1.1.5 Vzdělání**

Ve výzkumech prováděných Jurovským (1980) bylo prokázáno, že vzdělání není v přímém vztahu k pracovní spokojenosti. Jurovský (1980) pouze uvádí, že jeho studie z roku 1969 a 1972 prokázaly statisticky významné rozdíly pouze mezi nejnižší a nejvyšší kategorií. V později realizovaných výzkumech se již ale takové rozdíly nepotvrdily. Nejen Jurovský si taková hodnocení vysvětluje především rozdílnou aspirační úrovní u jednotlivých respondentů. K podobným závěrům pak dospěli i další odborníci Campbell a kol. (1976).

### **3.1.3.5.1.2 Vnitřní subjektivní faktory**

#### **3.1.3.5.1.2.1 Osobnostní charakteristiky**

Osobnostní charakteristiky jsou proměnnou, která významným způsobem ovlivňuje míru pracovní spokojenosti. Je to především osobnost, jež formuje naše hodnocení vzhledem k této kategorii. Jinak totiž nelze vysvětlit, že dva pracovníci na totožné pozici s týmiž pracovními podmínkami a stejnými demografickými charakteristikami vykazují jinou míru pracovní spokojenosti. Předpoklad, že určité osobnostní rysy významným způsobem ovlivňují subjektivní hodnocení pracovní spokojenosti či nespokojenosti, je tak zdánlivě logickým vyústěním.

Dílejší poznatky o vztahu osobnostních vlastností a pracovní spokojenosti přináší výzkumy Kollárika a jeho spolupracovníků (1979). Podle jejich výsledků existuje statisticky významný vztah mezi spokojeností a neuroticismem, spokojeností a emoční labilitou (Kollárik 1979)

a spokojeností a extroverzí (Kollárik 1986). V posledních desetiletích se nicméně počet výzkumných prací, které se zabývají identifikací osobnostních determinant pracovní spokojenosti, zvyšuje. Práce van den Berga a Feije (2003), Barricka a Mounta (1991), Connollyho a Viswesvarana (2000) či Salgada (1997) nezávisle na sobě potvrzují vztah mezi některými osobnostními rysy (extroverze, otevřenost vůči zkušenosti a svědomitost) a pracovním chováním i pracovní spokojeností. Z výzkumů vyplývá, že emoční stabilita, stejně jako extroverze, otevřenost vůči zkušenosti a svědomitost pozitivně koreluje s pracovní spokojeností. Naopak negativní korelace je patrná u neuroticismu.

### **3.1.3.5.1.2.2 Motivační determinanty**

Jak již bylo uvedeno, otázka motivace zaměstnanců je dnes jedním z nejaktuálnějších témat v oblasti psychologie práce. Svědčí o tom velké množství teoretických koncepcí, ale především snaha převést takové poznatky do praktického života tak, abychom jejich prostřednictvím mohli ovlivňovat produktivitu a efektivitu práce. I přes více či méně odlišné přístupy k motivaci se jejich autoři shodují na základních zdrojích, tedy potřebách, zájmech, návycích, hodnotách a ideálech (viz kapitola 3.1.2.1). Jednotliví motivační činitelé, resp. zdroje tvoří jakožto dynamické složky osobnosti jakousi strukturu (motivační profil), která je relativně trvalým rysem osobnosti člověka zapojeného do pracovního procesu. Motivační profil pak do značné míry rozhoduje o tom, zda bude pracovník spokojený či nespokojený, přičemž stimulací příslušných motivů je možné do určité míry povzbuzovat zaměstnance k optimálním výkonům. Jedním ze základních úkolů vedoucího pracovníka nebo vedení organizace, která usiluje o dosahování stanovených cílů, je tedy identifikace jednotlivých motivů a určení jejich intenzity. Posilují-li se totiž jiné motivační faktory, mívá se motivace účinkem.

K základním motivačním faktorům patří například:

- ~ jistota pracovního místa
- ~ mzda a odměňování
- ~ spolupráce s kolegy(němi)
- ~ přístup přímého nadřízeného
- ~ možnost seberealizace

- ~ kariérní postup
- ~ prestiž vykonávané činnosti
- ~ serióznost nebo pověst organizace
- ~ pracovní podmínky
- ~ vzdělávání a odborný rozvoj
- ~ zpětná vazba, hodnocení
- ~ atmosféra na pracovišti

### **3.1.3.5.2 Vnější faktory**

Kromě již uvedených vnitřních determinant se na celkové úrovni pracovní spokojenosti významně podílí i charakteristiky pracovního prostředí, pracovních podmínek i práce samotné, jež jsou na pracovníkovi samotném relativně nezávislé. Tyto vnější vlivy lze rozdělit do několika kategorií.

#### **3.1.3.5.2.1 Fyzikální prostředí**

Pracovní prostředí z fyzikálního hlediska je podle výsledků výzkumů jedním z faktorů, které do značné míry ovlivňují hodnocení spokojenosti. Faktory prostředí, které zahrnují osvětlení, hluchnost, čistotu, prašnost, proudění vzduchu, účelnost, estetiku apod., výrazným způsobem přispívají k vytváření kladného, resp. záporného vztahu k práci (Kollárik 1986). Z běžné praxe můžeme odvodit, že optimální fyzikální podmínky prostředí, v němž se při práci pohybujeme, ovlivňují naše pracovní chování (zejména kategorii produktivity a výkonnosti). Patří ale i mezi činitele, jež přispívají k naší spokojenosti. Význam fyzikálních podmínek vzrůstá zejména v případě, že nejsou příznivé a nepřispívají k pohodě. Fyzikální podmínky pracoviště tak lze právem označit za standard, který významnou měrou participuje na pozitivním hodnocení pracovní spokojenosti.

### **3.1.3.5.2.2 Bezpečnost a hygiena práce**

Přestože se nám to nemusí zdát, každá práce s sebou nese i jisté riziko zranění, úrazu či nemoci. Tato eventualita přináší člověku zpravidla určité obavy, nejistotu či strach, jednoduše řečeno, má určitý vliv na naši psychickou stránku (Kollárik 1979), což se projevuje v nespokojenosti. Permanentní psychická zátěž vyvolaná neoptimálními podmínkami má za následek nižší emoční stabilitu, která se následně podílí na negativním hodnocení pracovní spokojenosti.

### **3.1.3.5.2.3 Charakteristika pracovní činnosti**

Značný význam mezi vnějšími faktory pracovní spokojenosti má charakter činnosti, která je vykonávána. Nelze ale konstatovat, že by vztah pracovní spokojenosti a charakteru či druhu práce byl jednoznačnou záležitostí, jako tomu bylo v případě již uvedených vnějších faktorů pracovní spokojenosti. V rámci této kategorie je totiž nutné zohlednit specifika jednotlivých profesí, identifikaci pracovníka s vykonávanou aktivitou, adaptaci na danou pracovní činnost, monotónnost, směnný provoz, možnost kariérního růstu atd. Vliv těchto dílčích činitelů není možné jednoznačně interpretovat. Podle Rymeše (2003, s. 116) lze obecně konstatovat, že: „pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální statut, je rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích“.

### **3.1.3.5.2.4 Mzda a odměňování**

Jedním z hlavních důvodů, proč v dnešní době člověk pracuje, jsou finance, které mu umožní uspokojit poměrně široké spektrum potřeb. Plat je tedy prostředkem k zabezpečení naší bazální existence, ale zároveň je možné jej posuzovat jako formu společenského ocenění. Mzda je tedy schopna uspokojit jak nižší tak vyšší potřeby. To z ní činí poměrně dominantní faktor motivace a tím i pracovní spokojenosti. Výzkumy ale ukazují, že to neplatí za každých okolností. Například v situacích, které pracovník shledává jako ohrožující, má faktor bezpečnosti a hygieny (eventuelně fyzikálního prostředí) výraznější vliv na pracovní spokojenost, resp. nespokojenost než vliv mzdy (Rymeš 2003). Nadstandardní finanční odměna patří k těm faktorům spokojenosti, které zaměstnance zároveň motivují. Takový účinek je zpravidla ale velmi krátkodobý, neboť

zaměstnanec svoje ohodnocení brzy hodnotí jako standard, který náleží výkonu dané pozice a do popředí se tak dostávají jiné, zpravidla rovněž hygienické faktory spokojenosti (Nguyen, Taylor, Bradley 2003).

### **3.1.3.5.2.5 Sociální prostředí**

Sociální prostředí zahrnuje celou řadu determinant, které se významným způsobem podílejí na formování osobnosti člověka. Sociální faktory tak mají výrazné stimulační účinky (Provazník, Komárková 1996). Prostředí, v němž se pohybujeme, zahrnuje řadu dílčích faktorů jako je složení pracovní skupiny, vnitřní vztahy takového seskupení i její vztahy k okolnímu světu, cíle aspirace pracovního kolektivu, soudržnost atd. Důležitost tohoto faktoru, resp. jeho vliv na prožívání pracovní spokojenosti, je vysvětlována podle Matouška, Růžičky a Hladkého (1974, s. 25) tím, že „pracovní zařazení poskytuje člověku základ společenského zařazení a postavení“. Existuje tedy předpoklad, že pro většinu populace je důležité udržovat podmínky sociálního prostředí v rámci obecně uznávané normy. To v praxi znamená snahu o vzájemné porozumění, respekt, pochopení, ochotu ke spolupráci, ohleduplnost a vzájemný respekt mezi kolegy na pracovišti. Vzhledem k důležitosti tohoto faktoru, můžeme očekávat, že nedostatky v této oblasti budou mít značný vliv na pracovní spokojenost, resp. nespokojenost a v krajním případě mohou vyústit až v odchod pracovníka. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité sledovat mezilidské vztahy na pracovišti.

### **3.1.3.5.2.6 Vedení**

Vedení patří mezi vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost a do jisté míry souvisí se sociálním prostředím, resp. sociální skupinou. Pracovní tým, který spojuje nějaký konkrétní cíl, o jehož dosažení usilují zpravidla všichni jeho členové, by pravděpodobně nefungoval, pokud by v rámci něj nebyla nastavena jakási organizační struktura. Pozice jednotlivých členů týmu mohou být různé, ale jednoznačně nejvýraznější postavou bývá vedoucí pracovník. Jeho úloha spočívá nejen v koordinaci dílčích kroků, které přibližují skupinu k jejímu cíli, ale i v odhalování atmosféry mezi jednotlivými členy týmu, jež významným způsobem působí na pracovní spokojenost, případně nespokojenost. Způsoby, techniky nebo metody, které ten čin onen vedoucí pracovník použije, jsou do značné míry závislé na jeho stylu řízení, ale i na jeho osobnostních charakteristikách. Vliv stylu řízení či vedení na pracovní chování můžeme ilustrovat

na dvou základních kategoriích, na stylu demokratickém a autokratickém. Autokratický vedoucí, který se orientuje především na řešení problémů než na mezilidské vztahy, zpravidla se svými kolegy méně komunikuje a poskytuje jim jen omezené množství informací. Takový přístup ohrožuje vnitřní soudržnost a sociální vazby uvnitř skupiny, což může mít vliv právě na subjektivní hodnocení spokojenosti. Téměř v opozici proti autokratickému vedoucímu stojí vedoucí demokratický. Taková jedinec je více orientován právě na vztahy, více se členy pracovního týmu komunikuje, zapojuje je do rozhodování a tím podněcuje jejich angažovanost. Nelze ale říci, že by efektivita a produktivita práce týmu byla nutně závislá pouze na přístupu vedoucího pracovníka. Vždy je nutné brát v úvahu cíle, druh činnosti, velikost a složení pracovní skupiny atd. Ve vztahu k pracovní spokojenosti je styl řízení poněkud v užším spojení. Zjištění Leye (1966, cit. dle Kollárik 1979) potvrzují, že nevhodný styl řízení pozitivně koreluje s fluktuací, která může být považována za důsledek pracovní nespokojenosti. K podobným závěrům dospěli i další autoři jako Koppa či Žiškova (Kollárik 1979).



## 4. Cíl výzkumu

V České republice je oblast psychologie organizace řízení a spokojenosti zaměstnanců, na rozdíl od západní Evropy a USA, stále věnováno poměrně málo pozornosti. Průzkumy určené k odhalování úrovně pracovní spokojenosti jsou zpravidla realizovány Centrem pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd České republiky nebo nejrůznějšími poradensko-konzultačními agenturami. Taková šetření ale zpravidla odpovídají pouze na otázku, zda je zaměstnanec ve své práci spokojen či nikoliv.

Naším cílem v rámci této empirické studie je nejen konstatování aktuálního stavu pracovní spokojenosti ve třech různých nemocničních zařízeních a jejich srovnání, ale především zkoumání, resp. identifikace osobnostních a motivačních determinant pracovní spokojenosti včetně hodnotové orientace. Výzkum se tedy zabývá vztahem osobnostních charakteristik a pracovní spokojenosti, vztahem motivačních faktorů a pracovní spokojenosti a významnosti obou skupin faktorů (osobnost i motivace) pro dílčí faktory i celkovou úroveň pracovní spokojenosti. Naším cílem je rovněž zjišťování vztahu hodnotové orientace a pracovní spokojenosti u jmenovaného vzorku populace. Zjištěné výsledky budeme následně konfrontovat především s výsledky dosavadních zahraničních studií, které se zabývaly podobnou problematikou.

### 4.1 Teoretická východiska

Od počátků zkoumání této problematiky došlo v této oblasti k určitým změnám. Prvotní příčinou zájmu o teoretické, ale především praktické otázky pracovní spokojenosti, byla snaha o zvyšování produktivity práce zejména v oblasti průmyslu. S novými poznatky, které se týkají tohoto fenoménu, se rozšířil zájem i na jiné oblasti společenského života. Kollárik (1986) spatřuje příčinu tohoto trendu ve snaze odhalit specifika pracovní spokojenosti v různých podmínkách. Oblast zdravotnictví tedy rozhodně nemůže být výjimkou. Zvláště u pracovníků ve zdravotnictví, zdravotní sestry nevyjímaje, bychom totiž měli dbát na jejich subjektivní hodnocení pracovní spokojenosti, jež je jednou z klíčových determinant celkového hodnocení kvality života. Spokojenost, případně nespokojenost zaměstnance, v tomto případě zdravotní sestry, se totiž následně promítá i do jejího vztahu a pacientem.

Základními teoretickými východisky, o které se budeme opírat, čerpáme z práce Kollárika (1986), který spolu se svými kolegy odhalil významné rozdíly u korelací mezi celkovou spokojeností a uspokojováním potřeb pracovníků ve zdravotnictví a základním souborem, který zahrnoval zaměstnance jiných rezortů. Takové výsledky pouze potvrzují specifika takového vzorku populace, jakými jsou pracovníci ve zdravotnictví. Z tohoto důvodu je nutné hledat možné souvislosti mezi pracovní spokojeností a motivací, ale i osobnostními charakteristikami u pracovníků působících ve zdravotnictví.

Specifika u této profese představují pracovní podmínky v rámci jednotlivých pracovišť, které se s ohledem na jejich specializaci liší, stejně jako nároky kladené na odbornou kvalifikaci a osobnostní potenciál zdravotní sestry, která na daném místě působí (předpokládáme, že na onkologických pracovištích se náplň práce a zejména vztah zdravotní sestry a pacienta ve srovnání s působením zdravotní sestry na ambulanci např. oční kliniky, liší).

Pomáhající profese obecně s sebou nesou kromě požadavků na odbornou způsobilost, především vysoké nároky na osobnost takových pracovníků. Takové predispozice jsou podle dosavadních poznatků do určité míry určující pro subjektivní hodnocení pracovní spokojenosti, proto se zejména zahraniční autoři zabývají vztahem osobnostních struktur a fenoménu pracovní spokojenosti. Základními teoretickými východisky i pro naši studii se tak stali práce van den Berga a Feije (2003), Barricka a Mouna (1991) či Connollyho a Viswesvarana (2000), které potvrzují souvislost mezi některými osobnostními rysy (svědomitost, extroverze a otevřenost vůči zkušenosti – vycházející z konceptu Big Five) a projevy pracovního chování, resp. pracovní spokojenosti. Kromě osobnostních rysů se na pracovní spokojenosti podílí samozřejmě i celé spektrum motivačních faktorů. Metodologickým základem tohoto výzkumu se stala Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie, která rozděluje faktory působící na motivaci na vnější (udržovací) a vnější (motivátory) – viz kapitola 3.1.2.3.2.

## 5. Formulace hypotéz

Tato empirická studie vychází z předpokladu, že v subjektivních hodnoceních preferovaného pořadí důležitosti jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti existuje jistá divergence způsobená odlišnou motivační strukturou, osobnostními rysy i hodnotovou orientací. V návaznosti na teoretická východiska uvedená v předchozí kapitole předpokládáme, že jednotlivá pracoviště (specializovaná oddělení a kliniky) vytvářejí zdravotním sestřím odlišné podmínky, které mají vliv na hodnocení dílčích faktorů pracovní spokojenosti. Rozdílnost v úrovni hodnocení jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti mezi různými pracovišti je podle našeho názoru způsobena jednak specifickými nároky specializovaných pracovišť, s nimiž jsou spojeny i odlišné pracovní podmínky, možnost vlastní seberealizace a v neposlední řadě i osoba vedoucího pracovníka.

Naše základní hypotéza předpokládá, že:

*„Úroveň spokojenosti s dílčími faktory se u jednotlivých vzorků zdravotních sester na různých pracovištích signifikantně liší“.*

Dále budeme pracovat s následujícími hypotézami:

- a) *Motivačním faktorům dominují atmosféra a vztahy s kolegyněmi na vlastním pracovišti a přístup nadřízeného.* Vycházíme totiž z předpokladu, že pro povolání zdravotní sestry, která je bez ohledu na oblast svého působení součástí nějakého pracovního kolektivu, je silným motivačním činitelem potřeba optimálního sociálního kontaktu. Harmonické vztahy na pracovišti totiž do značné míry ovlivňují kladný vztah k práci a týkají se každého člena pracovního kolektivu. Podobně nahlížíme i na faktor označený jako přístup nadřízeného. Tato klíčová postava podle našeho názoru může výrazně ovlivnit nejen efektivitu práce, ale i postoje jednotlivých členů k organizaci samotné, k pracovním podmínkám apod. Uvedené hygienické faktory tedy nepodněcují zdravotní sestry k vyšším pracovním výkonům, ale patří k těm situačně podmíněným, které vzdalují prožívání nespokojenosti.
- b) *Dílním faktorem, který má vliv na pracovní spokojenost, je věk pracovníka.* Vycházíme z předpokladu, že schopnost adaptace zdravotní sestry na specifické prostředí, v němž se během výkonu své práce pohybuje, ale i méně kritický přístup k hodnocení jednotlivých faktorů a především nabyté zkušenosti mají pozitivní vliv na hodnocení pracovní spokojenosti.

- c) *Hodnocení spokojenosti s jednotlivými faktory ovlivňuje hodnotová orientace.* Uvedená hypotéza je založena na předpokladu, že hodnotová orientace do značné míry ovlivňuje aktivitu člověka v běžném životě a podmiňuje tak i jeho hodnocení spokojenosti nebo nespokojenosti s daným stavem. Očekáváme, že zdravotní sestry, u nichž je výrazná hodnotová orientace směrem k soutěživosti, tendenci ovládat druhé, dosahovat stanovených cílů, budou spíše nespokojeny. Naopak ty, pro které je důležité nesobecké chování, laskavý a otevřený přístup k jiným lidem či ochota druhým pomáhat, budou pravděpodobně spíše spokojeny, protože jim profese zdravotní sestry umožňuje vlastní realizaci a uspokojení takových motivů.
- d) *Hodnocení spokojenosti u jednotlivých faktorů ovlivňují rysy osobnosti zdravotních sester (neuroticismus, extraverte, otevřenost, přívětivost, svědomitost).* Vycházíme z předpokladu, že emoční stabilita spojená s nízkými skóry u škály neuroticismu a vyššími skóry u škál posuzujících extraverci, je hlavním předpokladem pracovní spokojenosti.

## 6. Metodika

### 6.1 Soubor

Výběrový soubor tvořilo 120 zdravotních sester ze dvou brněnských nemocničních zařízení a jednoho nemocničního zařízení mimobrněnského, jejichž vedení souhlasilo s realizací empirické studie za podmínky, že výsledky výzkumu budou mít k dispozici náměstkyně pro ošetrovatelskou péči i vedoucí pracovníci jednotlivých pracovišť, na nichž byl výzkum uskutečněn. Bližší údaje k zařízením, v nichž studie proběhla jsou uvedeny v tabulce 4. Z celkového počtu zdravotních sester, které se studie zúčastnily, bylo všech 120 ženského pohlaví. S výjimkou 8 respondentek, které jako nejvyšší dosažené vzdělání označili vyšší odborné vzdělání, bylo 112 dotázaných středoškolsky vzdělaných (úplné středoškolské vzdělání). Nejmladší respondentka dosáhla 20 let věku, nejstarší 60 let. Další údaje popisující vzorek respondentek je popsán v tabulce 5.

Tabulka 4: Faktické údaje o organizacích, kde byla studie realizována

<b>Fakultní nemocnice u svaté Anny v Brně, Pekařská 53, 656 91 Brno</b>	
Počet zaměstnanců (v roce 2005)	2518
Počet lůžek	970
Počet klinik, oddělení a ústavů	33
<b>Fakultní nemocnice Brno, Jihlavská 20, 625 00 Brno – Pracoviště medicíny dospělého věku</b>	
Počet zaměstnanců (v roce 2005, všechna pracoviště Fakultní nemocnice Brno)	5997
Počet lůžek	1251
Počet klinik, oddělení a ústavů	20
<b>Nemocnice Vyškov</b>	
Počet zaměstnanců (v roce 2005)	773
Počet lůžek	520
Počet klinik, oddělení a ústavů	16

Tabulka 5: Popisné statistické údaje o věku respondentek

Počet respondentek	120
Průměrný věk	36,33
Medián	36,00
Směrodatná odchylka	10,257
Minimum	20
Maximum	60

V rámci Fakultní nemocnice u svaté Anny v Brně (FNUSA) byly dotazníky distribuovány na základě dohody mezi vedením organizace a výzkumníkem na I. interní kardiologickou kliniku, na kliniku oční a optometrie a neurologickou kliniku, kde se do výzkumu zapojily všechny zdravotní sestry, které v době sběru dat byly na pracovišti. Ve Fakultní nemocnici Brno na pracovišti medicíny dospělého věku (FNB) bylo do výzkumu zapojeno více pracovišť, která byla zvolena náhodně. V rámci tohoto zařízení byly dotazníky rozděleny na základě příležitostného výběru. V Nemocnici Vyškov bylo do zjišťování úrovně pracovní spokojenosti zapojeno na přání vedení organizace pouze oddělení dlouhodobě nemocných, kde se zúčastnily všechny zdravotní sestry (viz tabulka 6).

Tabulka 6: Rozložení respondentů s ohledem na jejich pracoviště

Pracoviště	Počet	Procentuální vyjádření
I. interní kardiologická klinika (FNUSA)	11	9,2
Klinika oční a optometrie (FNUSA)	8	6,7
Neurologická klinika (FNUSA)	26	21,7
Oddělení dlouhodobě nemocných (Nemocnice Vyškov)	20	16,7
Fakultní nemocnice Brno – pracoviště medicíny dospělého	55	45,8
Celkový počet	120	100

## 6.2 Použité výzkumné metody

Empirická studie si klade za cíl zjišťování těsnosti vztahů mezi osobnostními rysy, hodnotovou orientací a motivací či pracovní spokojeností. Tato korelační studie se opírá o šetření prováděné prostřednictvím tří dotazníků, které byly následně statisticky zpracovány.

### 6.2.1 NEO – FFI

Dotazník NEO – FFI je pětifaktorovým osobnostním inventářem, který poskytuje údaje o pěti obecných dimenzích osobnosti. Jde o *neuroticismus* odrážející úzkostnost, rozpačitost, zranitelnost, depresi a hněvivost, *extraverzi* obsahující vřelost, družnost, asertivitu, vyhledávání vzrušení a pozitivní emoce, *otevřenost vůči zkušenosti* poukazující na fantazii, estetiku, prožívání, činnost a ideje, *přívětivost* zahrnující důvěru, altruismus, upřímnost a poddajnost a *svědomitost* reflektující pořádnost, zodpovědnost, usilování o dosažení cílů a disciplínu (Hřebíčková, Urbánek 2001). Dotazník obsahující 60 položek je využíván u studií, jejichž cílem je zjišťování individuálních odlišností. Jeho administrace trvá zpravidla 15-20 minut. Zkoumané osoby mají za úkol vyjádřit prostřednictvím pětibodové škály (0 – „vůbec nevystihuje“ až 4 „zcela vystihuje“) míru svého souhlasu s danou položkou. Úroveň jednotlivých rysů osobnosti pak v tomto případě vyjadřuje součtový skóre, přičemž při 12 položkách u jednoho rysu je 0 minimum a 48 maximum bodů, které je možné získat. NEO osobnostní inventář nachází uplatnění v klinické psychologii, poradenské psychologii i psychologii práce. V naší studii byla použita formálně pozměněná česká verze NEO pětifaktorového dotazníku, který vychází z NEO – FFI autorů Paula Costy a Roberta McCraea (viz příloha 4).

### 6.2.2 Test hodnot

Studium hodnot má v rámci psychologie i sociologie poměrně dlouhou tradici. Jedním z mnoha, který se této problematice věnoval, je Milton Rokeach. Rokeach (1973) na základě vlastních studií sestavil dotazník zvaný Rokeach Value Survey. Rokeachův test hodnot je aktuálně pravděpodobně nejpopulárnější metodou užívanou ke zjišťování hodnotové orientace. Rokeachův dotazník (RVS) obsahuje 36 položek, přičemž 18 z nich představuje tzv. instrumentální a dalších 18 položek tzv. terminální hodnoty (viz tabulka 7).

Tabulka 7: Rokeachovo dělení hodnot na instrumentální a terminální

<b>Instrumentální hodnoty</b>	<b>Terminální hodnoty</b>
ctížádostivý	pohodlný život
velkorysý	vzrušující život
schopný	prospěšný život
veselý	mírový svět
čistotný	svět krásy
odvážný	rovnost
shovívavý	zabezpečení rodiny
prospěšný	svoboda
čestný	šťěstí
tvůrčí	vnitřní harmonie
nezávislý	zralá láska
intelektuální	blaho národa
rozumový	potěšení
milující	pocit osobní jistoty
poslušný	sebeúcta
zdvořilý	společenské uznání
odpovědný	opravdové kamarádství
schopný sebeovládání	moudrost

Pro naše účely jsme použili Rokeachův dotazník určený k identifikaci instrumentálních hodnot. Pro naše potřeby jsme nevyužili tradiční administrace (řazení hodnot do hierarchického uspořádání), ale použili pětistupňovou škálu. Úkolem respondentů bylo na škále od 1 (zcela nedůležitá) do 5 (velmi důležitá) subjektivně zhodnotit míru důležitosti jednotlivých hodnot (viz příloha 5).



### 6.2.3 Dotazník pracovní spokojenosti

Předchozí výzkumné metody jsou ověřenými standardizovanými metodami. Přestože technik či způsobů (standardizovaných i nestandardizovaných) ke zjištění pracovní spokojenosti je celá řada (viz kapitola 3.1.3.3), v naší studii jsme použili dotazník vlastní konstrukce. Tuto variantu jsme volili s ohledem na požadavky zadavatele. Na základě konzultací s vedením nemocnic jsme určili devět faktorů, které přispívají k pracovní spokojenosti (fungují zároveň jako motivační činitelé), jejichž úroveň jsme měli sledovat. Každý faktor (*možnost vzdělávání a odborného rozvoje, přístup přímého nadřízeného, atmosféra a vztahy s kolegy(němi) na vlastním pracovišti, pracovní podmínky, serióznost a prestiž organizace, finance a obodnocení, kvalita vrcholového vedení, vlastní seberealizace, spolupráce s ostatními útvary v rámci stejné organizace*) je popsán vždy pěti položkami (viz příloha 6). Popisné statistiky (průměry, směrodatné odchylky a koeficienty reliability) jsou uvedeny v tabulce 8 a příloze 7. Potvrzují, že jednotlivé položky bylo možné sloučit tímto způsobem. Dotazník tedy čítá 45 položek, u nichž má dotazovaná osoba určit subjektivní míru spokojenosti na pětistupňové škále, přičemž číslice jedna je kódem pro slovní vyjádření „zcela spokojen(a)“, číslice dvě „spíše spokojen(a)“, číslice tři „ani spokojen(a), ani nespokojen(a)“, číslice čtyři „spíše nespokojen(a)“ a číslice pět „zcela nespokojen(a)“. Úroveň spokojenosti vystihuje součtový skóre (u jednoho faktoru, který čítá vždy 5 položek, je tedy minimum 5 a maximum 25 pro každý faktor). Obdobně to platí i u celkové spokojenosti, kde minimum je 45 a maximum 225. Zároveň respondent určuje pořadí důležitosti uvedených faktorů na základě hierarchického uspořádání.

### 6.3 Procedura

V souladu se zadáním této práce i požadavky vedení nemocničních zařízení, kde byla studie realizována, byla sestavena baterie testových metod složená z osobnostního dotazníku NEO – FFI, Testu hodnot a Dotazníku spokojenosti. Tyto dotazníky byly distribuovány prostřednictvím náměstkyň pro ošetrovatelskou péči (FNUSA a FNB) a prostřednictvím hlavní sestry (Nemocnice Vyškov) k jednotlivým zdravotním sestřám. Dotazníky byly uloženy v neprůhledných obálkách společně s vysvětlením cílů studie i postupem pro jejich vyplnění (viz příloha 8). V rámci zachování anonymity byly administrovány bez přítomnosti výzkumníka či jiné osoby. Celková doba administrace neměla přesáhnout 45 minut. Vyplněné materiály následně dotazované osoby uložily zpět do obálek, které zalepily a odevzdaly předem stanoveným kontaktním osobám (vrchní sestra, staniční sestra, hlavní sestra). U kontaktních osob byly shromážděné dotazníky ve stanovené době vyzvednuty výzkumníkem. Lhůta určená ke sběru dat

byla stanovena na 14 dní v období od 1.3. 2006 do 15.3. 2006. Během stanovené lhůty nebyly v administraci jednotlivých dotazníků zaznamenány žádné problémy.

Tabulka 8: Popisné statistické údaje k dotazníku pracovní spokojenosti

Faktor	Průměr	Směrodatná odchylka	Cronbachova $\alpha$	Počet položek
atmosféra a vztahy s kolegy na vlastním pracovišti (např. jsem spokojena se vzájemnou důvěrou na mém pracovišti)	11,44	3,579	0,845	5
finance a ohodnocení (např. jsem spokojena s výší svojí současné mzdy)	13,47	4,434	0,910	5
kvalita vrcholového vedení (např. s ochotou vrcholového vedení sdílet informace)	13,56	4,449	0,909	5
možnost vzdělávání a odborného rozvoje (např. jsem spokojena s dostupností kurzů a školení zvyšující kvalifikaci)	11,56	3,878	0,872	5
pracovní podmínky (např. jsem spokojena s vybavením pracoviště – pracovní pomůcky, materiál, vybavení...)	12,57	4,002	0,808	5
přístup přímého nadřízeného (např. jsem spokojena se schopností svého nadřízeného vést a řídit lidi)	11,28	4,375	0,914	5
serióznost a prestiž organizace (např. jsem spokojena s úrovní prezentace společnosti na veřejnosti)	12,75	3,474	0,838	5
spolupráce s ostatními útvary ve stejné organizaci (např. jsem spokojena s úrovní komunikace mezi vlastním a jiným oddělením)	12,18	3,457	0,794	5
vlastní seberealizace (např. jsem spokojena se smysluplností vlastní práce)	11,43	3,397	0,780	5

## 6.4 Metody analýzy dat

Z původního počtu 200 distribuovaných dotazníků bylo k dalšímu zpracování zařazeno 120. Návratnost dotazníků činila přesně 60 %. Celkem 80 dotazníků, které nebyly postoupeny ke statistickému zpracování, byly odevzdány nevyplněné, eventuelně obsahovaly formální nedostatky, jež znemožňovaly adekvátní zpracování.

Ke statistické analýze získaných dat byl použit statistický software SPSS. Bylo užito deskriptivních statistických technik i technik induktivní statistiky (neparametrické metody ke

zjišťování závislosti dvou znaků pomocí Spearmanova korelačního koeficientu, analýza rozptylu ANOVA, faktorová analýza – metoda hlavních komponent s rotací Varimax).

## 7. Výsledky

### 7.1 Pracovní spokojenost s jednotlivými faktory

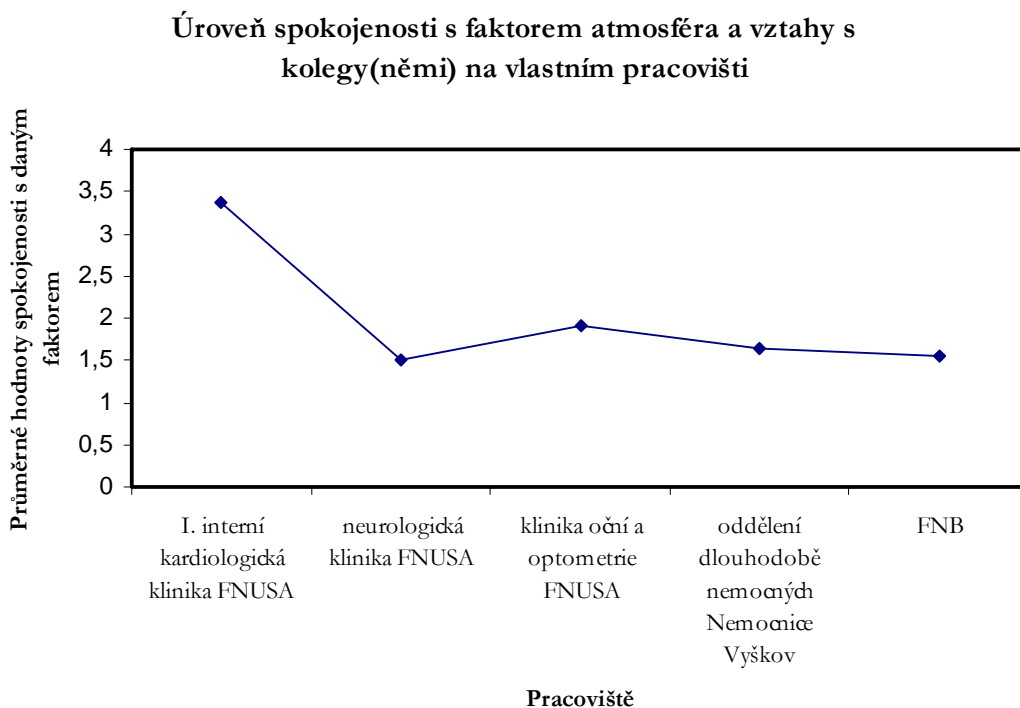
Naším základním předpokladem položeným na počátku naší studie byla hypotéza, že spokojenost s dílčími faktory pracovní spokojenosti se na jednotlivých pracovištích bude lišit. Dotazník spokojenosti, který jsme ke zjišťování subjektivní úrovně spokojenosti a motivačních činitelů sestavili, rozděluje 45 položek do celkem devíti kategorií.

Jak vyplývá z tabulky prezentované v příloze 9, zdravotní sestry se napříč pracovišti i zařízeními nejméně shodují u položek, které vyjadřují míru spokojenosti s vybavením pracoviště ( $SD=1,188$ ), s pracovními podmínkami ( $SD=1,070$ ), s výší svojí současné mzdy ( $SD=1,069$ ), v souvislosti s ní i s informovaností o kritériích, na jejichž základě je určována výše dalších příplatků ( $SD=1,069$ ) a s podporou vrcholového vedení směrem k řadovým zaměstnancům ( $SD=1,066$ ).

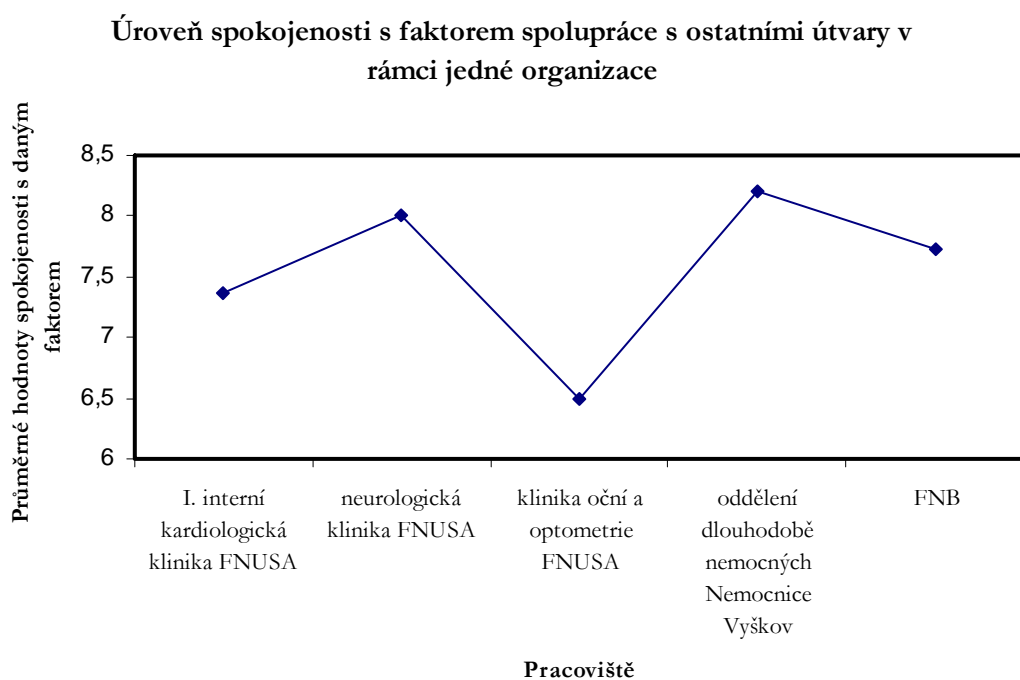
Naopak ve všech třech zařízeních (Fakultní nemocnice Brno, Fakultní nemocnice u svaté Anny a Nemocnice Vyškov) se zdravotní sestry shodují ve svých hodnoceních nejvíce u položek vyjadřujících úroveň spokojenosti s prezentací společnosti na veřejnosti ( $SD=0,800$ ), s možností ovlivňovat a působit na druhé ( $SD=0,845$ ), s jasností vymezení vlastní pracovní náplně ( $SD=0,854$ ), s pověstí organizace jako poskytovatele kvalitní zdravotní péče ( $SD=0,860$ ) a se sdílením informací mezi jednotlivými útvary ( $SD=0,876$ ).

Naše pozornost se soustředila především na subjektivní hodnocení pracovní spokojenosti s dílčími faktory a jejich srovnání na jednotlivých pracovištích. Na grafech 1-3 je možné sledovat rozdílné hodnocení faktorů na jednotlivých pracovištích s průkazným rozdílem. Přičemž platí, že čím nižší jsou průměrné hodnoty spokojenosti s daným faktorem, tím vyšší je spokojenost respondentů. Popisné statistické údaje porovnávající úroveň spokojenosti s dílčími faktory pracovní spokojenosti na jednotlivých pracovištích jsou prezentovány v příloze 10.

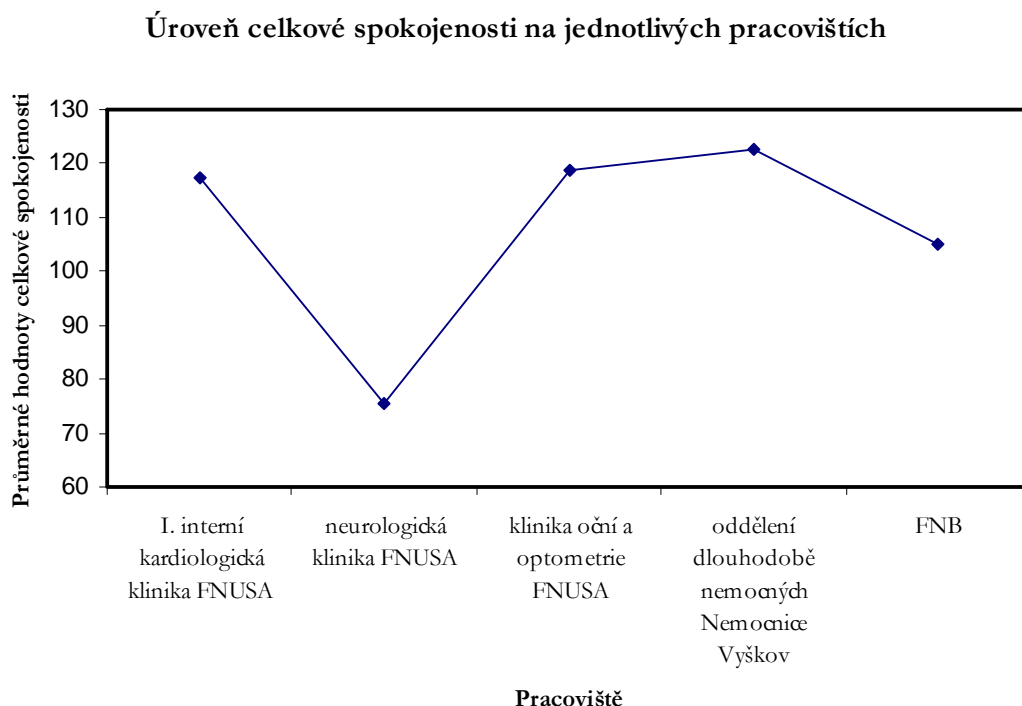
Graf 1: Úroveň spokojenosti s faktorem atmosféra a vztahy s kolegy(němi) na vlastním pracovišti na jednotlivých pracovištích



Graf 2: Úroveň spokojenosti s faktorem spolupráce s ostatními útvary v rámci jedné organizace na jednotlivých pracovištích



Graf 3: Úroveň celkové spokojenosti na jednotlivých pracovištích



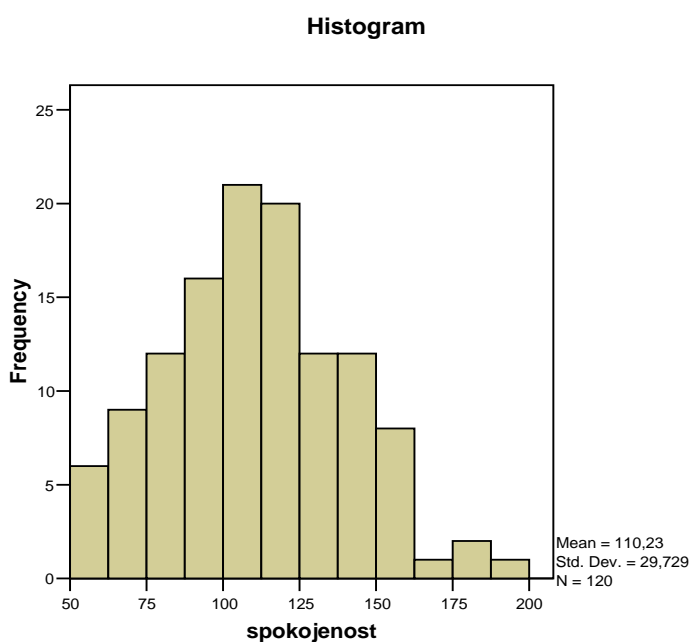
Z výsledků analýzy rozptylu dále vyplývá, že nejvýraznější rozdíl mezi jednotlivými pracovišti nalezneme u faktoru *atmosféra a vztahy s kolegy na vlastním pracovišti* ( $F=4,779$ ,  $p<0,05$ ), přičemž I. interní kardiologická klinika Fakultní nemocnice u svaté Anny se liší v úrovni spokojenosti s tímto kritériem od ostatních pracovišť stejné organizace (klinika oční a optometrie, klinika neurologická) i ostatními nemocničními zařízeními (FNB a Nemocnice Vyškov). Obdobně se projevila rozdílná úroveň spokojenosti s faktorem *spolupráce s ostatními útvary v rámci stejné organizace*. Z tabulky v příloze 11 je patrný nejvýraznější rozdíl mezi úrovní spokojenosti s uvedeným faktorem na klinice oční a optometrie FNUSA a oddělením dlouhodobě nemocných Nemocnice Vyškov ( $F=3,091$ ,  $p<0,05$ ). Statisticky významného rozdílu pak nabylo i subjektivní hodnocení *celkové spokojenosti* mezi neurologickou klinikou a I. interní kardiologickou klinikou i neurologickou klinikou jakožto pracovišti jednoho zařízení. Další rozdíly nebyly při 5 % hladině významnosti signifikantní.

Ze subjektivního hodnocení jednotlivých položek mohla být následně odvozena i celková spokojenost. Přičemž minimální možná hodnota, které bylo v hodnocení celkové spokojenosti možné dosáhnout, činila 45 (zcela spokojena), maximální možná hodnota celkové spokojenosti pak mohla dosáhnout hodnoty 225 (zcela nespokojena). Tuto kategorii popisuje tabulka 9, přičemž z grafu 4 je patrné, že více než 50 % dotázaných hodnotí úroveň vlastní celkové pracovní spokojenosti slovy spíše nebo zcela spokojena.

Tabulka 9: Popisné statistické hodnoty vztahující se k celkové spokojenosti

Průměr	110,23
Medián	110,00
Standardní odchylka	29,729
Minimum	53
Maximum	194

Graf 4: Histogram celkové spokojenosti zdravotních sester ze všech pracovišť (Frequency – četnost, Mean - průměr, Std.Dev.- směrodatná odchylka, N - počet respondentů)



## 7.2 Pracovní spokojenost a motivace

Kromě zjišťování aktuálního stavu celkové pracovní spokojenosti a srovnání hodnocení jejích dílčích faktorů na jednotlivých pracovištích jsme sledovali rovněž subjektivní důležitost sledovaných faktorů pracovní spokojenosti, jež lze považovat do jisté míry i za motivační činitele. V tabulce 10 jsou uvedeny popisné statistické údaje týkající se subjektivního hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti. Bylo zjištěno, že zdravotní sestry napříč

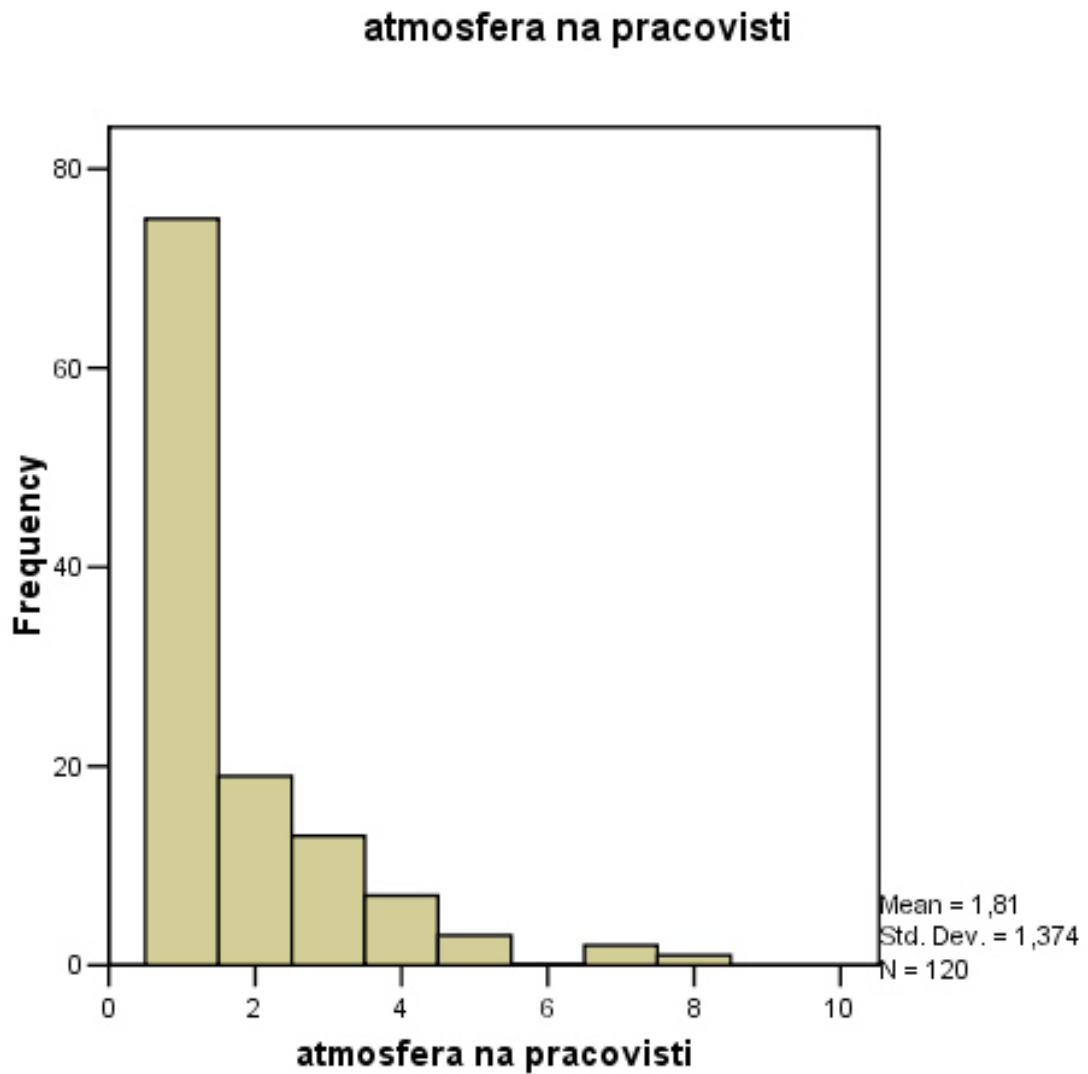
nemocničními zařízeními hodnotí jako subjektivně nejdůležitější z hlediska pracovní spokojenosti (ale i motivace) faktor, představující *atmosféru a vztahy s kolegyněmi na pracovišti, následují pracovní podmínky, přístup nadřízeného, finance a ohodnocení, možnost vzdělávání a dalšího rozvoje, kvalita vrcholového vedení, serióznost a prestiž organizace a jako nejméně důležitý faktor spokojenosti hodnotí zdravotní sestry spolupráci s ostatními útvary v rámci stejné organizace*. Grafické znázornění početního zastoupení respondentů u nejdůležitějšího a nejméně důležitého motivačního faktoru, resp. faktoru spokojenosti je prezentováno na grafu 5 (atmosféra a vztahy s kolegyněmi na vlastním pracovišti) a grafu 6 (spolupráce s ostatními útvary v rámci jedné organizace). Umístění faktoru atmosféra na pracovišti na přední pozici, kterou spojujeme především se vztahovou rovinou, potvrzuje naši hypotézu o významnosti postavení tohoto motivačního činitele. Za potvrzený lze považovat rovněž předpoklad, že významným činitelem pracovní spokojenosti a zároveň motivačním činitelem je i přístup nadřízeného, který byl vzorkem respondentů označen jako třetí nejdůležitější.

Tabulka 10: Popisné statistiky k preferenci důležitosti jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti

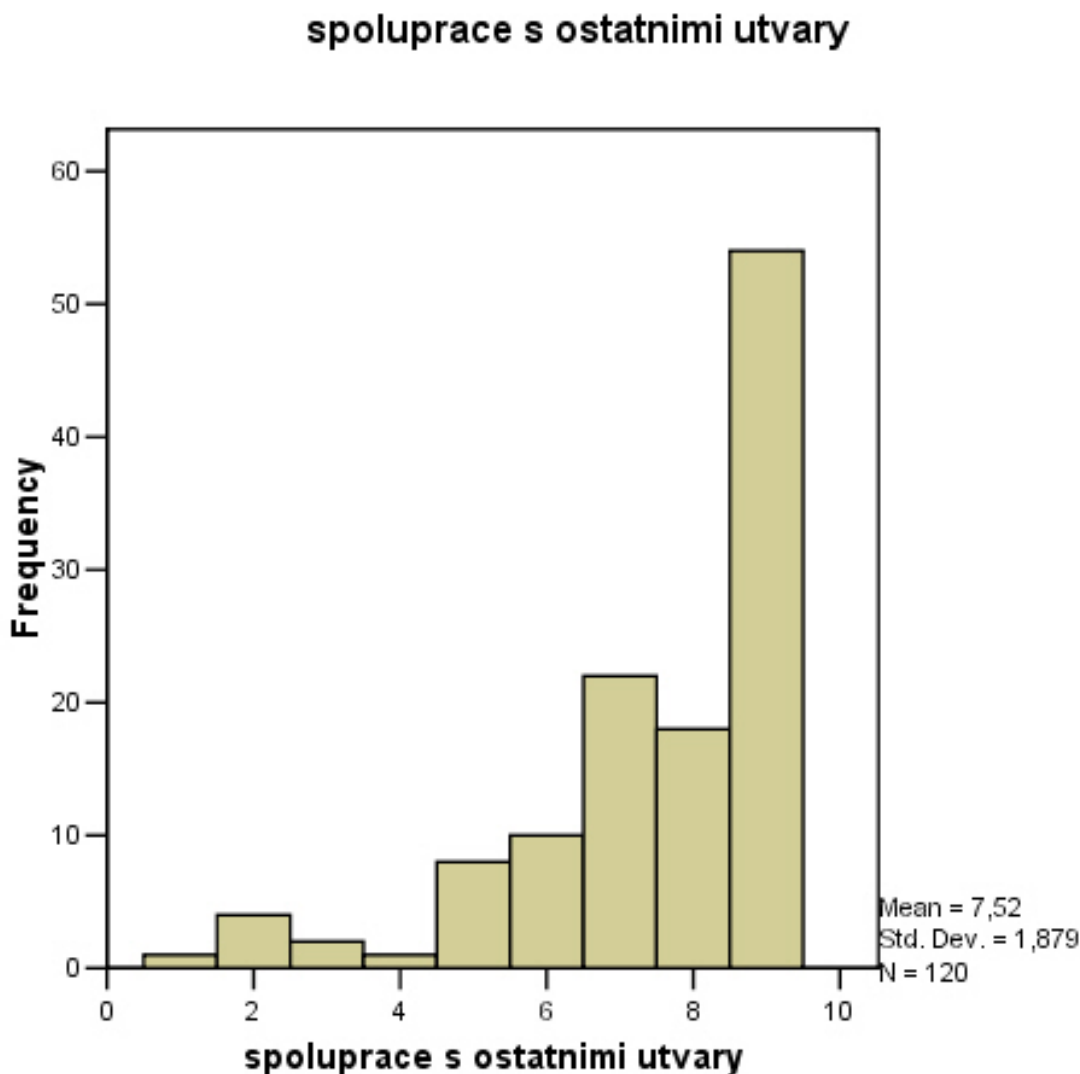
Faktor pracovní spokojenosti	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum
atmosféra a vztahy s kolegy(němi) na vlastním pracovišti	1,81	1,00	1,374	1	8
pracovní podmínky	3,01	3,00	1,452	1	7
přístup přímého nadřízeného	3,12	3,00	1,755	1	9
finance a ohodnocení	4,32	4,00	1,833	1	9
možnost vzdělávání a odborného rozvoje	5,55	6,00	2,061	1	9
vlastní seberealizace	5,89	6,00	1,869	1	9
kvalita vrcholového vedení	6,41	7,00	2,019	1	9
serióznost a prestiž organizace	6,59	7,00	2,132	1	9
spolupráce s ostatními útvary v rámci stejné organizace	7,53	8,00	1,879	1	9



Graf 5: Histogram nejdůležitějšího motivačního faktoru atmosféra a vztahy s kolegy na vlastním pracovišti  
(Frequency – četnost, Mean - průměr, Std.Dev.- směrodatná odchylka, N - počet respondentů)



Graf 6: Histogram nejméně důležitého motivačního faktoru atmosféra a vztahy s kolegyňami na vlastním pracovišti (Frequency – četnost, Mean - průměr, Std.Dev.- směrodatná odchylka, N - počet respondentů)



### 7.3 Pracovní spokojenost a věk

Při statistickém zpracování dat jsme hledali vzájemné vztahy i mezi jednotlivými faktory pracovní spokojenosti s demografickými charakteristikami jako jsou věk, pohlaví a vzdělání. Vzhledem k faktu, že zkoumaný vzorek představovalo 120 žen, z nichž 93,3 % má středoškolské vzdělání a pouze 6,7 % má vyšší odborné vzdělání, můžeme hledat pouze vztah mezi věkem a jednotlivými faktory pracovní spokojenosti. Údaje v tabulce 11 poukazují na souvislost mezi věkem a spoluprací s ostatními útvary v rámci jedné organizace ( $r_s=0,302$ ,  $\alpha < 0.01$ ). *Čím starší*

*zdravotní sestra je, tím se její subjektivní míra pracovní spokojenosti se spoluprací s ostatními útvary v rámci nemocnice zvyšuje.*

Tabulka 11: Korelace mezi věkem a jednotlivými faktory pracovní spokojenosti

Faktor pracovní spokojenosti	Spearmanův koeficient korelace	Věk
možnost vzdělávání a odborného rozvoje	koeficient korelace	- 0,042
přístup přímého nadřízeného	koeficient korelace	- 0,035
atmosféra a vztahy s kolegy(němi) na vlastním pracovišti	koeficient korelace	0,113
pracovní podmínky	koeficient korelace	- 0,086
serióznost a prestiž organizace	koeficient korelace	- 0,184(*)
finance a ohodnocení	koeficient korelace	0,065
kvalita vrcholového vedení	koeficient korelace	- 0,150
vlastní seberealizace	koeficient korelace	0,164
spolupráce s ostatními útvary v rámci stejné organizace	koeficient korelace	0,302(**)
celková spokojenost	koeficient korelace	- 0,178
(*) korelace signifikantní na 5% hladině významnosti (**) korelace signifikantní na 1% hladině významnosti		

## 7.4 Pracovní spokojenost a hodnoty

Cílem studie bylo ale především hledat souvislost mezi osobnostními rysy zdravotních sester a mírou jejich subjektivní pracovní spokojenosti s jednotlivými faktory a odhalit případně i vztah mezi hodnotovou orientací a mírou pracovní spokojenosti s jednotlivými faktory.

Data získaná prostřednictvím Testu hodnot jsme následně zpracovali faktorovou analýzou, metodou hlavních komponent. Prostřednictvím scree-testu byly extrahovány tři komponenty. Na základě analýzy faktorových zátěží jsme výsledné tři nové proměnné označili jako konformita, výkon a emoce. První tři komponenty vyčerpávají 49,6 % rozptylu. Výsledky faktorové analýzy metodou rotace Varimax obsahuje tabulka 12.

Položky zdvořilý, poslušný, schopný sebeovládání, milující, čistotný a odpovědný sytí faktor označený jako konformita. Tento faktor vysvětluje 28,2 % rozptylu. Položky nezávislý, intelektuální, schopný, rozumový a tvůrčí představují faktor označený jako výkon, který vysvětluje 11,4 % rozptylu. Položky odvážný, shovívavý, veselý, velkorysý, prospěšný, čestný a ctižádostivý sytí faktor označený jako emoce, jež vysvětluje 9,9 % rozptylu. Mezi uvedenými faktory (konformita, výkon a emoce) a jednotlivými faktory pracovní spokojenosti je možné sledovat pouze *vztah mezi celkovou spokojeností a faktorem označeným jako výkon* ( $r_s = -0,201$ ,  $\alpha < 0,05$ ) – viz příloha 11. Lze říci, že *zdravotní sestry, které jsou především výkonově orientované, jsou subjektivně méně spokojeny se všemi sledovanými faktory*. Přičemž signifikantní rozdíly mezi jednotlivými pracovišti je při 5% hladině významnosti možné pozorovat právě pouze u faktoru označeného jako výkon. Rozdíl je patrný mezi I. interní kardiologickou klinikou a všemi ostatními pracovišti v rámci stejné organizace i ve srovnání s ostatními nemocničními zařízeními.

Tabulka 12: Výsledky faktorové analýzy prostřednictvím rotace Varimax s Kaisrovou normalizací

Hodnota	Faktor		
	F1 (konformita)	F2 (výkon)	F3 (emoce)
zdvořilý	0,827	0,038	0,158
poslušný	0,793	0,080	0,137
schopný sebeovládání	0,745	0,334	-0,051
milující	0,588	-0,105	0,561
čistotný	0,551	0,267	0,274
odpovědný	0,541	0,482	0,045
nezávislý	0,075	0,720	0,109
intelektuální	0,183	0,719	0,048
schopný	0,071	0,696	0,127
rozumový	0,381	0,668	-0,032
tvůrčí	-0,141	0,335	0,298
odvážný	-0,089	0,269	0,713
shovívavý	0,201	-0,134	0,659

Hodnota	Faktor		
	F1 (konformita)	F2 (výkon)	F3 (emoce)
velkorysý	0,079	0,111	0,588
prospěšný	0,131	0,098	0,542
čestný	0,178	0,376	0,422
ctízádnostivý	0,158	0,375	0,390

Naši původní hypotézu týkající se podmíněnosti pracovní spokojenosti v závislosti na hodnotové orientaci tedy lze do jisté míry považovat za oprávněnou.

## 7.5 Pracovní spokojenost a osobnostní charakteristiky

Naším cílem bylo rovněž hledání vztahů mezi těmi rysy osobnosti, které popisuje dotazník NEO –FFI (neuroticismus, extroverze, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost) a jednotlivými faktory pracovní spokojenosti i jejím celkovým hodnocením. Popisné statistické údaje získané prostřednictvím osobnostního dotazníku NEO jsou uvedeny v tabulce 13. V tabulce 14 jsou pak uvedeny korelace jednotlivých proměnných.

Tabulka 13: Popisné statistiky škál NEO osobnostního inventáře

	neuroticismus	extroverze	otevřenost	přívětivost	svědomitost
celkový počet	120	120	120	120	120
průměr	21,98	26,88	23,70	26,75	27,58
medián	21,00	26,00	24,00	26,50	28,00
směrodatná odchylka	5,792	3,724	3,594	3,805	3,499
minimum	10	20	14	15	20
maximum	38	41	34	35	38

Tabulka 14: Korelace faktorů pracovní spokojenosti a osobnostních rysů

Faktor spokojenosti	Spearmanův koeficient korelace	Neuroticismus	Extraverze	Otevřenost	Přívětivost	Svědomitost
možnost vzdělávání a odborného rozvoje	koeficient korelace	0,003	-0,062	-0,125	0,114	-0,006
přístup přímého nadřízeného	koeficient korelace	-0,127	0,112	-0,017	0,004	-0,081
atmosféra a vztahy s kolegy(němi) na vlastním pracovišti	koeficient korelace	-0,066	0,109	-0,032	0,114	0,187(*)
pracovní podmínky	koeficient korelace	0,074	-0,017	0,078	0,032	0,017
serióznost a prestiž organizace	koeficient korelace	0,029	-0,152	-0,118	-0,042	-0,045
finance a ohodnocení	koeficient korelace	0,102	0,003	0,075	-0,057	-0,015
kvalita vrcholového vedení	koeficient korelace	-0,084	0,132	-0,070	-0,035	-0,014
vlastní seberealizace	koeficient korelace	0,020	0,005	0,062	-0,045	0,031
spolupráce s ostatními útvary v rámci stejné organizace	koeficient korelace	-0,129	0,083	0,243(**)	-0,099	0,046
celková spokojenost	koeficient korelace	0,191(*)	-0,046	-0,113	0,088	0,098
(*) korelace signifikantní na 5% hladině významnosti (**) korelace signifikantní na 1% hladině významnosti						

Z prezentovaných údajů vyplývá, že signifikantní vztah na 1% hladině významnosti existuje mezi faktorem spokojenosti, jež představuje *spolupráci s ostatními útvary v rámci stejné organizace, a otevřeností* ( $r_s = 0,243$ ,  $\alpha < 0,01$ ). Zdravotní sestry s výraznějším rysem otevřenosti, která je spojována s větší citlivostí jedince na pozitivní i negativní emoce, zvědavostí, a dychtivostí po poznání a nových zkušenostech či nekonvenčnosti, jsou výrazně spokojenější se spoluprací s ostatními útvary. Na základě analýzy rozptylu (viz příloha 12) pak můžeme konstatovat, že ve sledovaných rysech osobnosti (neuroticismus, extroverze, otevřenost, přívětivost a svědomitost) se ze všech sledovaných pracovišť liší signifikantně pouze u neuroticismu ( $F=4,196$ ) I. interní kardiologická klinika Fakultní nemocnice u svaté Anny a sledovaných pracovišť Fakultní nemocnice Bohunice. Přičemž personál I. interní kardiologické kliniky FNUSA dosahoval na škále neuroticismu ve srovnání se zdravotními sestrami FNB vyšších skóre, takže se jeví jako

neurotičtější. Významný rozdíl jsme zaznamenali také u rysu svědomitosti ( $F=4,594$ ) mezi klinikou oční a optometrie FNUSA, neurologickou klinikou FNUSA a oddělením dlouhodobě nemocných Nemocnice Vyškov. Zdravotní sestry působící na klinice oční a optometrie FNUSA se jeví jako svědomitější ve srovnání s kolegyněmi ze stejné organizace pracující na neurologické klinice. Zdravotní sestry neurologické kliniky se hodnotily jako méně svědomité i ve srovnání se zdravotním personálem oddělení dlouhodobě nemocných ve vyškovské nemocnici.

## 8. Diskuze

Hlavním problémem, kterým jsme se v rámci této studie zabývali, bylo zjišťování aktuálního stavu celkové spokojenosti i dílčí hodnocení faktorů, které tento fenomén ovlivňují. Zabývali jsme se rovněž podmíněností pracovní spokojenosti, resp. nespokojenosti osobnostními i motivačními proměnnými a sledovali také vztah k hodnotové orientaci. Výsledky, které se nám podařilo získat, v podstatě potvrdily platnost našich pracovních hypotéz. Diskuzi výsledků s ohledem na oblasti zájmu rozdělíme do pěti okruhů. První se týká aktuálního stavu pracovní spokojenosti na jednotlivých pracovištích a jejich srovnání včetně spokojenosti s dílčími faktory pracovní spokojenosti. Druhý okruh sleduje význam jednotlivých motivačních činitelů vzhledem ke spokojenosti v práci a zbývající dva okruhy prezentují závěry týkající se vztahu pracovní spokojenosti a osobnostních rysů a pracovní spokojenosti a hodnotové orientace.

### 8.1 Aktuální stav pracovní spokojenosti a její hodnocení na různých pracovištích

V návaznosti na cíle stanovené v počátcích našeho výzkumu jsme prostřednictvím dotazníkových metod hledali odpověď na otázku, jak aktuálně hodnotí zdravotní sestry zmiňovanou psychologickou kategorii, jak se případně liší míra spokojenosti s jednotlivými faktory. Na základě získaných dat jsme dospěli k závěru, že více než 50 % zdravotních sester je více či méně se svojí prací spokojeno. Nemáme bohužel k dispozici studie podobného zaměření, nicméně výsledky průzkumů spokojenosti s prací realizované Centrem pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu ČR konstatovaly, že v roce 2003 bylo se svou prací celkově spíše či zcela spokojeno 56 % respondentů (Kunštát 2003), v roce 2004 to bylo dokonce 80 % dotázaných (Horáková 2004) a v roce 2005 bylo celkově spíše či zcela spokojeno 62 % respondentů. Tyto průzkumy sice nebyly realizovány na stejném vzorku populace jaký jsme sledovali v rámci naší studie, přesto je pravděpodobně možné konstatovat, že většina českých pracujících, resp. ekonomicky aktivních obyvatel České republiky starších 15 let, je ve své práci spíše spokojeno.

Zajímavější a také cennější informace nám přinesly výsledky hodnocení jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti, resp. motivačních činitelů. Jednotlivá pracoviště se s ohledem na subjektivní hodnocení úrovně spokojenosti zdravotních sester významně lišila. Nejvýznamnější rozdíly mezi jednotlivými pracovišti (FNUSA, FNB, Nemocnice Vyškov) jsme pozorovali



v posuzování atmosféry a hodnocení vztahů s kolegyněmi na stejném pracovišti, podobně se jeví faktor spolupráce s ostatními útvary v rámci stejné organizace i hodnocení celkové spokojenosti. Takové výsledky pouze potvrzují náš předpoklad, že úroveň pracovní spokojenosti se bude na jednotlivých pracovištích signifikantně lišit. Příčinu takového stavu spatřujeme v různorodé struktuře (složení) pracovního kolektivu, rozdílech ve vztazích mezi jednotlivými kolegy či kolegyněmi, jiným osobnostním složením atd.

## **8.2 Pracovní spokojenost a věk**

Přestože jsme si nekladli za cíl zkoumat primárně i vztahy mezi pracovní spokojeností a demografickými charakteristikami, je možné obohatit výsledky naší zprávy o zjištění pozitivní korelace mezi faktorem spokojenosti, který představuje spolupráci s ostatními orgány v rámci stejné organizace, a věkem. Zjistili jsme, že čím starší pracovník je, tím vyšší je jeho hodnocení spokojenosti týkající se právě spolupráce s ostatními pracovišti. Takové tvrzení podporují výzkumy Kollárika (1979), který vše vysvětluje tím, že přibližně po 30. roku věku dochází k jakési stabilizaci pracovníka. Očekávání jedince jsou realističtější, zlepšením jeho adaptace se pravděpodobně zlepšuje i kvalita a množství vykonané práce. K podobným závěrům dospěli také Lee a Wilbur (1985, cit. dle Durst, DeSantis 1997).

## **8.3 Osobnostní determinanty pracovní spokojenosti**

Jedním z hlavních cílů naší studie byla snaha o potvrzení nebo vyvrácení předpokladu, že pracovní spokojenost je determinována mimo jiné i některými osobnostními charakteristikami pracovníků. Vztah určitých rysů osobnosti a multifaktorového jevu, jakým bezesporu pracovní spokojenost je, se jako výzkumný problém vyskytuje v řadě především zahraničních studií. Analýzy Barricka a Mounta (1991) ukazují, že osobnostní rys extraverte, otevřenost vůči zkušenosti a svědomitost mají vliv na pracovní chování a nepřímou tedy i na pracovní spokojenost. K podobným závěrům dospěli rovněž Connolly a Viswesvaran (2000), kteří spojují pracovní spokojenost s pozitivní afektivitou. Autoři upozorňují na poměrně významnou a konzistentní korelaci mezi pracovní spokojeností a neuroticismem. Není žádným překvapením, že osoby dosahující v osobnostním inventáři NEO (eventuelně jiných osobnostních dotaznících) u rysu neuroticismu vyšších skóre, jsou v zaměstnání spíše nespokojeni. Ve shodě se závěry Barricka a Mounta (1991) a řady dalších potvrzují rovněž Connolly a Viswesvaran (2000)

souvislost extraverze a pracovní spokojenosti. Emoční stabilita, kterou spojujeme s nízkým neuroticismem a extroverzí, je klíčovým aspektem pro celkovou životní spokojenost. Ta je samozřejmě podmíněna i spokojeností pracovní. Dimenze svědomitosti vykazala v kontextu Big Five ve výzkumech Judgeho, Kellera a Mounta (2002) druhou nejsilnější korelaci. Otevřenost vůči zkušenosti pak jen slabou korelaci směrem k pracovní spokojenosti. V opozici proti takovým konstatováním stojí studie Tokara a Fischera (1997), kteří neshledali vzájemnou souvislost mezi otevřeností přívětivostí a svědomitostí vzhledem k pracovní spokojenosti.

Výsledky naší studie mezi zdravotními sestrami v nemocničních zařízeních v jihomoravském regionu nepotvrzují vztah mezi celkovou spokojeností a kterýmkoliv hodnoceným rysem osobnosti (neuroticismus, extraverze, otevřenost, přívětivost, svědomitost). Statisticky významnou se na 5% hladině významnosti ukázala pouze souvislost mezi otevřeností a faktorem spolupráce s ostatními pracovníci v rámci stejné organizace. Takový závěr není nijak překvapivý, vezmeme-li v úvahu, že lidé dosahující vyšších skóre u této dimenze, jsou zvědaví, vnímaví vůči vnitřním pocitům a neobávají se změny (Hřebíčková 2003). Rozdíly mezi výsledky prezentovaných studií a naším výzkumem vysvětlujeme relativně malým vzorkem populace, která byla studií podrobena.

## 8.4 Pracovní spokojenost a hodnotová orientace

Systém hodnot determinuje naše postoje, určuje osobní normy, ovlivňuje tak naše chování. Podle Verplanken (2004) hodnoty, resp. hodnotový systém je důležitým činitelem, který podmiňuje naše chování i v rámci organizací. Jednoduše řečeno, hodnoty se jeví jako jeden z nejdůležitějších předmětů zájmu psychologie práce. Naše výsledky poukázaly na spojitost celkové spokojenosti s hodnotami, pro něž by nadřazeným pojmem mohl být výkon. Položky popisující snahu vyniknout, prosadit vlastní názor, soutěživost a snahu uplatnit svoje schopnosti se u zdravotních sester ukázaly jako možná determinanta nižší pracovní spokojenosti. Potvrdil se tak do jisté míry náš předpoklad, že zdravotní sestry s hodnotovou orientací, v níž mají významné postavení individualisticky orientované charakteristiky, jsou s jednotlivými faktory celkové spokojenosti spíše méně spokojeny než ty, pro které jsou důležitější vztahy mezi lidmi nebo spíše konzervativnější hodnoty (odpovědnost, opatrnost, poslušnost či skromnost). McNeese-Smith a Crook (2003) ve shodě s našimi výsledky prezentovali na základě vlastního výzkumu, že pracovní spokojenost u zdravotních sester je spojována spíše s hodnotami jako je družnost, velkorysost a tvořivost, zatímco nespokojenost spíše s materiálními hodnotami. Příčinu takových spojitostí mezi hodnotovou orientací a pracovní spokojeností můžeme pravděpodobně spatřovat

již ve fázi volby budoucí profese. Předpokládáme totiž, že jedinec, který se rozhodne věnovat této jistě náročné práci, je veden snahou být užitečný pro společnost, chce pomáhat druhým, což se příliš neshoduje s liberálními a individualistickými hodnotami.

## 8.5 Motivace a pracovní spokojenost

Motivace i pracovní spokojenost jsou jevy, které spolu poměrně těsně souvisí a vzájemně se ovlivňují. Dosavadní poznatky vycházející z teoretické koncepce Herzbergovy motivační dvoufaktorové teorie potvrzují, že hlavními motivačními determinantami jsou pro zdravotní sestry jistota pracovního místa, mzda, atmosféra na pracovišti, resp. spolupráce s kolegy či kolegyněmi, uznání osobních výsledků a přístup nadřízeného (Vévoda, Ivanová, Horváth 2005). Na opačném konci pomyslného žebříčku determinant pracovní spokojenosti se ve studii uvedených autorů umístila možnost kariéerního postupu, prestiž zaměstnání, technické vybavení a podnikové klima. Tyto faktory lze tedy označit jako málo motivující. Naše výsledky téměř ve shodě s údaji Vévody, Ivanové a Horvátha (2005) hovoří rovněž pro významné postavení faktorů: atmosféra na pracovišti, pracovní podmínky a přístup nadřízeného. Odhlédneme-li od tohoto specifického vzorku populace a srovnáme-li toto hodnocení s obecnou populací, můžeme konstatovat, že k nejvýznamnějším faktorům pracovní spokojenosti patří časová dosažitelnost a zajímavost práce (Kunštát 2003). Zejména pestrost pracovní činnosti se tedy jeví jako dominující faktor pracovní spokojenosti.

## 9. Závěr

Činnost označovaná jako práce provází člověka po většinu jeho života. Bez ohledu na národnost, věk, vzdělání, pohlaví či povolání nastupuje do zaměstnání na celém světě vysoké procento populace starší 15 let. Pro některé je práce nutností, která zajišťuje obživu a uspokojuje další primární potřeby, pro jiné je práce prostředkem k saturaci potřeb vyšších (potřeba úcty a seberealizace). Ať nás vedou jakékoliv pohnutky, jedno máme zcela jistě společné. Je to snaha vést kvalitní život, který by s sebou přinášel co nejméně situací, které bychom prožívali jako nepříjemné a naopak žili spokojeně a šťastně.

S hodnocením kvality života, jakožto významnou kapitolou psychologického zkoumání, je spojována také celková životní spokojenost. Ta zahrnuje celou řadu dílčích faktorů (zdraví, sociální vztahy, životní podmínky, víru atd.), mezi něž patří i práce. S ohledem na vliv prožívání, resp. hodnocení celkové životní spokojenosti nebo nespokojenosti na duševní život člověka, se stala problematika spokojenosti předmětem zájmu řady humanitních věd, psychologii nevyjímaje. Na základě studií několika autorů, které potvrdili vzájemné propojení mezi celkovou životní spokojeností a pracovní spokojeností, a především ve snaze o zvyšování produktivity a efektivity práce, začali se o osobnost člověka v pracovním procesu začátkem minulého století zajímat odborníci psychologie práce a organizace. Jejich pozornost se soustředila na otázku motivace, adaptace, pracovního chování a samozřejmě i na pracovní spokojenost.

Problematice pracovní spokojenosti je zejména v západní Evropě a USA přibližně od 30. let minulého století věnován nemalý prostor. V tuzemsku je ale situace výrazně jiná, o čemž svědčí i poměrně zanedbatelná publikační činnost spjatá s touto tematikou. Naším cílem bylo tedy předložit dosavadní teoretické poznatky týkající se fenoménu pracovní spokojenosti a motivace a sestavit plán výzkumu, který by odpověděl na otázku, zda existuje nějaký vztah mezi některými rysy osobnosti, motivací, hodnotovou orientací a pracovní spokojeností u specifického vzorku populace. Zejména ve sféře zdravotnictví, které je v současnosti zmítáno celou řadou problémů (především nedostatek finančních prostředků, odchod kvalifikovaného personálu do zahraničí), je personálním otázkám (resp. péči o zaměstnance) věnováno poměrně málo prostoru. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli zaměřit svoji pozornost na početnou skupinu zdravotních sester.

Možných přístupů ke zkoumání motivace a pracovní spokojenosti je celá řada. V této práci jsme se pokusili prezentovat několik stěžejních přístupů k motivaci, ale zejména přiblížit fenomén pracovní spokojenosti z teoretického i praktického hlediska. Základními teoretickými východisky

pro tuto vlastní studii se stala Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, která je podle některých autorů v současné době jednou z nejpobulárnějších teorií vysvětlujících základní principy motivace i pracovní spokojenosti, a dále dosavadní zjištění o vlivu vnitřních i vnějších faktorů, které podmiňují hodnocení pracovní spokojenosti.

Na základě dat získaných prostřednictvím dotazníku pracovní spokojenosti, osobnostního inventáře NEO a Rokeachova testu hodnot jsme dospěli k následujícím skutečnostem. Kromě stanovení aktuální úrovně celkové pracovní spokojenosti mezi zdravotními sestrami v jihomoravských nemocnicích (více než 50 % zdravotních sester uvádí, že je spíše či zcela spokojeno) bylo naším úkolem také odhalit spokojenost zdravotních sester s jejími dílčími faktory, které zároveň poskytují cenné informace o možnostech motivace středního zdravotnického personálu. Bylo zjištěno, že mezi největší motivační činitele řadí zdravotní sestry atmosféru a vztahy s kolegyněmi na stejném pracovišti, pracovní podmínky a přístup nadřízeného. Napříč jednotlivými pracovišti jsou zároveň s těmito faktory pracovní spokojenosti spíše spokojeny. Opačný pól, tedy dílčí faktory celkové spokojenosti, s nimiž nejsou zcela spokojeny, představuje serióznost a prestiž organizace a spolupráce s ostatními útvary v rámci jedné organizace. Tyto činitele ale zároveň nepovažují za příliš motivující.

Těžiště studie nicméně tvořila snaha o identifikaci osobnostních determinantů fenoménu pracovní spokojenosti a hledání možných souvislostí mezi pracovní spokojeností a hodnotovou orientací. Zpracované výsledky poukázaly na vliv otevřenosti vůči zkušenosti na faktor spolupráce s jinými pracovišti. Zdravotní sestry, které dosahují u tohoto osobnostního rysu vyšších skóre jsou se spoluprací s jinými pracovišti více spokojeny. Vztah dalších osobnostních rysů (neuroticismus, extraverte, přívětivost, svědomitost) se nepodařilo prokázat.

Na základě zkoumání případného vlivu hodnotové orientace na pracovní spokojenost, můžeme konstatovat, že zdravotní sestry, u nichž dominují individuální charakteristiky (soutěživost, snaha prosadit se, potřeba vyniknout) jsou subjektivně spíše nespokojeny, což přikládáme specifickým prostředí, v němž se pohybují. Naopak hodnotová orientace s převahou sociálních hodnot nepodmiňuje hodnocení pracovní spokojenosti v žádném směru.

Vedením nemocničních zařízení, které byly do výzkumu aktivně zapojeny bylo doporučeno zaměřit se více na kvalitu komunikace uvnitř organizace (mezi vedením nemocnice a zaměstnanci, ale i mezi jednotlivými pracovišti) a na zlepšení prezentace organizace na veřejnosti.

Podle našeho názoru je žádoucí se problematice motivace a pracovní spokojenosti věnovat i v budoucnosti. Především otázka motivačních determinantů pracovní spokojenosti by měla být

dále studována s ohledem na náročnost a rizika profese zdravotní sestry, jejího postavení v systému zdravotní péče i celé společnosti. Moderní vedení nemocnic a dalších podobných zařízení by se mělo podle našeho mínění soustředit nejen na poskytování kvalitní zdravotnické péče, kterou většina veřejnosti považuje za standard, ale i na péči o své zaměstnance, protože ti jsou jejími nositeli. Zjišťování spokojenosti a studium jejích determinant by se pak mělo stát významnou součástí řízení lidských zdrojů i v rámci rezortu zdravotnictví.

Závěrem bych ráda poděkovala všem zdravotním sestřám, které se do projektu zapojily a především paní Janě Skálové, náměstkyni pro ošetrovatelskou péči Fakultní nemocnice u svaté Anny v Brně, paní Erně Mičudové, náměstkyni pro ošetrovatelskou péči Fakultní nemocnice Brno – Pracoviště medicíny dospělého věku, a paní Marii Smejkalové, hlavní sestře Nemocnice Vyškov.

## 10. Literatura

1. Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
2. Arnold, J., Robertson, I.T., Cooper, C.L. (1991). Work psychology. Londýn: Pitman.
3. Bajčík, V. (1975). Nespokojnosť pracovníkov a jej vzťah k pracovným úrazom. Bratislava: VÚBP.
4. Balcar, K. (1983). Úvod do studia psychologie osobnosti. Praha: SPN.
5. Barrick, M.R., Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance of sales representatives: The test of the mediating effects of goal setting. [Electronic version]. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715 – 722.
6. Blašková, M. (1998). Manažment ľudských zdrojov. Žilina: EDIS.
7. Blegen, M.A. (1993). Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables. [Electronic version]. *Nursing Research*, 42 (1), 36 - 41.
8. Brooks, I. (2003). Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press.
9. Bulák, J. (1980). Motivácia k práci a riadenie. Bratislava: Práce.
10. Campbell, A., Konverse, P., Rodgers, W. (1976). The duality of American life. New York: Russell Sage.
11. Connolly, J.J., Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. [Electronic version]. *Personality and Individual Differences*, 29, 265 – 281.
12. Červinka, J. (2005). Spokojenost s prací. Tisková zpráva. Retrieved Juni 5, 2005, from [http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100487s\\_eu50523.pdf](http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100487s_eu50523.pdf)
13. Drucker, P.F. (1993). Cestou k zítřku. Management pro 21. století. Praha: Management Press.
14. Durst, S.L., DeSantis, V.S. (1997). The determinants of job satisfaction among federal, state and local government employees. [Electronic version]. *State and local government review*, 29 (1), 7 – 16.

15. Furnham, A., Petrides, K.V., Jackson, Ch.C., Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction?. [Electronic version]. *Personality and Individual Differences* 33.
16. Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. [Electronic version]. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11).
17. Hartl, P., Hartlová H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
18. Herzberg, F. (1971). *Work and the Nature of Man*. New York: The World Publishing Company.
19. Herzberg, F., Maixner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley. York: The World Publishing Company.
20. Horáková, N. (2004). Spokojenost s prací. Tisková zpráva. Retrieved Juni 5, 2005, from [http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100336s\\_eu40324.pdf](http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100336s_eu40324.pdf)
21. Hřebíčková, M. (2003). NEO osobnostní inventáře. Retrieved: August 3, 2005 from <http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=neo>
22. Hřebíčková, M., Urbánek, T. (2001). NEO pětifaktorový osobnostní inventář (podle NEO Five – Factor Inventory P.T. Costy a R.R. McCraee). Praha: Testcentrum.
23. Jansen, P.G.M., Kerkstra, A., Abu-Saab, H.H., Van der Zee, J. (1996). The effects of job characteristics on job satisfaction and burnout in community nursing. [Electronic version]. *International Journal of Nursing Studies*, 33(4), 407 – 421.
24. Judge, T. A., Keller, D., Mount, M.K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction A Meta-Analysis. [Electronic version]. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530 - 541.
25. Jurovský, A. (1971). *Spokojnosť v práci a jej činitele*. Bratislava: ČSVÚP.
26. Jurovský, A. (1975). *Osobná analýza zamestnania*. Bratislava: Psychodiagnostika.
27. Jurovský, A. (1980). *Osobnosť človeka pri práci*. Bratislava: Práca.
28. Kolář, J. (1968). *Sociologie podniku*. Praha: Práce.
29. Kollárik, T. (1973). Podiel fyzikálnych činiteľov na utváraní spokojnosti pracovníkov. *Bezpečná práca* (4).



30. Kollárik, T. (1979). Psychologické aspekty pracovní spokojenosti. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.
31. Kollárik, T. (1986). Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca.
32. Kollárik, T., Müllner, J. (1982). Dotazník na zisťovanie spokojnosti pracovníkov (DSP). Bratislava: Psychodiagnostika.
33. Kunštát, D. (2003). Spokojenost se zaměstnáním. Tisková zpráva. Retrieved Juni 5, 2005, from [http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100244s\\_eu30714.pdf](http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100244s_eu30714.pdf)
34. Lee, R., Wilbur, E. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. [Electronic version]. *Human Relations*, 38 (8), 781 – 791.
35. Ley, R. (1966). Labour turnover as a function of worker differences, work environment and authoritarianism of foreman. *Journal of Applied Psychology*, 50 (6).
36. Linhart, I. (1981). Základy obecné psychologie. Praha: SPN.
37. Luthans, F. (1992). Organizational behavior. New York: McGraw Hill.
38. Madsen, K.B. (1972). Teorie motivace. Praha: Academia.
39. Matoušek, O., Růžička, J., Hladký, A. (1974). Člověk a práce. Praha: Svoboda.
40. McNees-Smith, D.K., Crook, M. (2003). Nursing values and a changing nurse workforce: values, age and job stages. [Electronic version]. *Journal of Nursing Administration*, 33 (5), 260 – 270.
41. Mikšík, O. (2003). Psychologická charakteristika osobnosti. Praha: Karolinum.
42. Mogue rou, P. (2002). Job satisfaction among US Ph.D. graduates: the effects of gender and employment sector. Retrieved October 5, 2005, from <http://www.rennes.inra.fr/jma2002/pdf/moguerou.pdf>
43. Moorhead, J., Griffin, R.W. (1989). Organizational behavior. Boston: Houghton Mifflin Company.
44. Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press.

45. Nakonečný, M. (1993). *Základy psychologie osobnosti*. Praha: Management Press.
46. Nguyen, A.N., Taylor, J., Bradley, S. (2003). Relative pay and job satisfaction: some new evidence. [Electronic version]. Lancaster: Lancaster University Management School.
47. O'Reilly, C.A., Roberts, K.H. (1975). Individual differences in personality, position in the organization and job satisfaction. [Electronic version]. *Organizational behavior and Human Resources*, 14 (1), 144 – 150.
48. Provazník, V., Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
49. Reudavey, P.G. (2001). An Examination of Job satisfaction and employee motivation of ground crew staff within ansett Australia. Working paper series, school of management, Curtin university of technology.
50. Reudavey, P.G., Ling, Ch.CH., Dickie, L. (n.d.). Influences on Aviation Employees' Performance in South East Asia: A Multivariate Analysis of Job satisfaction Variables. Retrieved August 8, 2005, from <http://blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme4/Australia3.pdf>
51. Rokeach, M. (1977). *The nature of human values*. New York: Free Press.
52. Růžička, J., Drázková, E. (1992). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
53. Salgado, J.F. (1997). The Five-Factor Model of personality and job performance in the European community. [Electronic version]. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30 – 43.
54. Sloane, P.J., Ward M.E. (1999). Job satisfaction within Scottish Academic Profession. [Electronic version]. *IZA Discussion Paper*, 38, 37.
55. Šípoš, I. (1967). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Práca.
56. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Voskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
57. Tokar, D. M. & Subich, L. M. (1997). Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction. [Electronic version]. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 482 – 491.

58. Van den Berg, P.T., Feij, J.A. (2003). Complex Relationships Among Personality Traits, Job Characteristics, and Work Behaviors. [Electronic version]. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 326 – 339.
59. Verplanken, B. (2004). Value Congruence and job satisfaction among nurses: human relations perspective. [Electronic version]. *International Journal of Nursing Studies*, 41, 599 – 605.
60. Vévoda, J., Ivanová, K., Horváth, M. (2005). Pracovní motivace zdravotních sester. *Zdravotnictví v České republice*, 3, 24 – 30.
61. Vondráček, L., Vondráčková, O. (1996). Management. Teorie a praxe pro 90. léta. Praha: Management Press.
62. Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley and Sons.
63. Výrost, J., Slaměník, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I.* Praha: Portál.
64. Weissenberg, P., Gruenfeld, L.W. (1968). Relationship between job satisfaction and job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 6.

## 11. Přílohy

## **Příloha 1: Spokojenost se zaměstnáním podle výsledků Centra pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu České republiky.**

Parametry výzkumu:

- ~ výzkum: Naše společnost 2003, 03-05
- ~ otázky: EU.17A, EU. 17a-m
- ~ termín terénního šetření: 19. - 26. 5. 2003
- ~ počet respondentů: 1048
- ~ reprezentativita: obyvatelstvo ČR ve věku od 15 let
- ~ výběr respondentů: kvótní výběr
- ~ zveřejněno dne: 14. 7. 2003
- ~ kód tiskové informace: eu30714
- ~ autor výzkumu: RNDr. Milan Jeřábek, PhD.1
- ~ zpracoval: Daniel Kunštát

CVVM Sociologického ústavu AV ČR položilo ve svém pravidelném květnového šetření všem ekonomicky aktivním respondentům (N=560) otázky týkající se spokojenosti se zaměstnáním. Na otázku „Jak jste celkově spokojen se svým zaměstnáním?“ odpovědělo 66 % respondentů, že je se svým zaměstnáním spokojeno, 6 % vyjádřilo nespokojenost a 28 % je spokojeno „napůl“. Konkrétní četnosti odpovědí jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Celková spokojenost se zaměstnáním

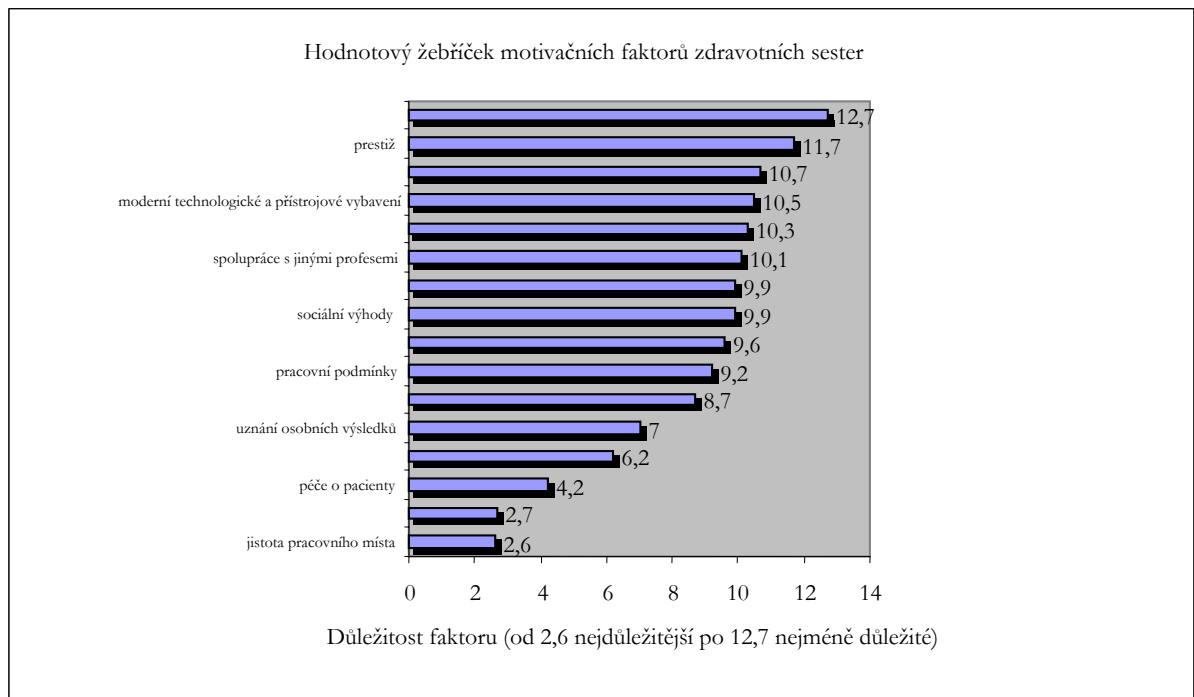
velmi spokojen	18 %
spíše spokojen	48 %
tak na půl spokojen, napůl nespokojen	28 %
spíše nespokojen	5 %
velmi nespokojen	1 %
neví	0 %

Všem ekonomicky aktivním byly také následně předloženy vybrané faktory vztahující se ke spokojenosti se zaměstnáním, k nimž se respondenti jednotlivě vyjadřovali. Struktura získaných odpovědí (včetně nabízených možností) je uvedena v tabulce 2.

Tabulka 2: Hodnocení spokojenosti s dílčími faktory

<b>Faktor</b>	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Spíše spokojen</b>	<b>Spíše nespokojen</b>	<b>Velmi nespokojen</b>
s časovou dosažitelností	23 %	57 %	14 %	2 %
se zajímavostí práce	24 %	56 %	15 %	3 %
s využitím vašich odborných schopností	20 %	56 %	16 %	5 %
s organizací práce na svém pracovišti	14 %	58 %	17 %	6 %
s délkou práce, směnností	15 %	56 %	21 %	5 %
vztahy mezi lidmi na pracovišti	17 %	53 %	17 %	5 %
s hmotným prostředím pracoviště a s jeho vybavením	11 %	58 %	21 %	6 %
s namáhavostí práce	10 %	59 %	24 %	6 %
se svým nadřízeným	14 %	47 %	19 %	5 %
s tím jak se váš závod stará o své zaměstnance	6 %	48 %	27 %	3 %
s jistotou pracovního místa	8 %	45 %	26 %	10 %
se svým platem	6 %	41 %	42 %	10 %
s využitím vašich odborných schopností	20 %	56 %	16 %	5 %

## Příloha 2: Hodnotový žebříček motivačních faktorů zdravotních sester (Vévody, Ivanová, Horváth 2005)



## Příloha 3: Dotazník NEO osobnostní inventář

### Osobnostní inventář

*Muž:*

*Žena:*

*Věk:* .....

*Identifikační symbol:*.....

Inventář obsahuje 60 výpovědí, kterými byste mohli popsat sami sebe. Přečtěte si pozorně každou výpověď a posuďte, do jaké míry Vás vystihuje. Svoji odpověď označte křížkem x na připojené škále čísel.

#### Škála hodnocení:

0 = vůbec nevystihuje

1 = spíše nevystihuje

2 = neutrální

3 = spíše vystihuje

4 = úplně vystihuje

Jednotlivé výpovědi nelze posuzovat ani jako správné ani jako nesprávné, a proto není možné dosáhnout dobrých nebo špatných výsledků. Pokud se rozhodnete změnit svoji odpověď, označte nově zvolené číslo opět křížkem a navíc je výrazně podtrhněte. Pracujte prosím pozorně a po vyplnění zkontrolujte, zda jste posoudili každou výpověď.

	Výpověď	Vůbec nevystihuje	Spíše nevystihuje	Neutrální	Spíše vystihuje	Úplně vystihuje
1.	Obvykle si nedělám starosti.	0	1	2	3	4
2.	Mám rád(a) kolem sebe mnoho lidí.	0	1	2	3	4
3.	Nerad(a) ztrácím čas denním sněním.	0	1	2	3	4
4.	Snažím se být zdvořilý(á) ke každému, s kým se setkám.	0	1	2	3	4
5.	Své věci udržuji v pořádku a čistotě.	0	1	2	3	4
6.	Často se cítím horší než ostatní.	0	1	2	3	4
7.	Snadno se rozesměji.	0	1	2	3	4



8.	Neměním vyzkoušené způsoby, jak něčeho dosáhnout.	0	1	2	3	4
9.	Často se dostanu do sporu se svou rodinou nebo spolupracovníky.	0	1	2	3	4
10.	Svůj čas si dovedu dobře zorganizovat tak, abych vyřídil(a) všechny nutné záležitosti.	0	1	2	3	4
11.	Pokud jsem vystaven(a) velkému stresu, mám občas pocit, že se zhroutím.	0	1	2	3	4
12.	Nepovažuji sám (sama) sebe za příliš veselého (veselou).	0	1	2	3	4
13.	Jsem fascinován(a) motivy, které nalézám v umění a v přírodě.	0	1	2	3	4
14.	Někteří lidé si o mně myslí, že jsem sobecký(á) a egoistický(á).	0	1	2	3	4
15.	Nejsem příliš systematickým člověkem.	0	1	2	3	4
16.	Málokdy se cítím osamělý(á) nebo smutný(á).	0	1	2	3	4
17.	Velmi rád(a) se bavím s jinými lidmi.	0	1	2	3	4
18.	Je zbytečné, aby člověk naslouchal rozdílným názorům, protože si z nich stejně nedovede žádný vybrat.	0	1	2	3	4
19.	Raději bych s ostatními spolupracoval(a), než soupeřil(a).	0	1	2	3	4
20.	Pokouším se o splnění všech svěřených úkolů s maximální svědomitostí.	0	1	2	3	4
21.	Často se cítím napjatý(á) a nervózní.	0	1	2	3	4
22.	Jsem rád(a) tam, kde se něco děje.	0	1	2	3	4
23.	Poezie má na mě malý nebo žádný účinek.	0	1	2	3	4
24.	Vůči záměrům druhých jsem nedůvěřivý(á) a rezervovaný(á).	0	1	2	3	4
25.	Mám přesně vymetené cíle a pracuji systematicky na jejich dosažení.	0	1	2	3	4
26.	Někdy se cítím bezcenný(á).	0	1	2	3	4

27.	Raději bývám sám (sama) než ve společnosti.	0	1	2	3	4
28.	Mám-li možnost, rád(a) si dávám nová nebo cizokrajná jídla.	0	1	2	3	4
29.	Když to člověk dovolí, tak ho ostatní lidé zneužijí pro své cíle.	0	1	2	3	4
30.	Promarním mnoho času, než se pustím do práce.	0	1	2	3	4
31.	Málokdy pocítím strach nebo úzkost.	0	1	2	3	4
32.	Často mám pocit, že překypuji energií.	0	1	2	3	4
33.	Málokdy si u sebe povšímnu nálad nebo pocitů vyvolaných okolními vlivy.	0	1	2	3	4
34.	Většina lidí, které znám, mě má ráda.	0	1	2	3	4
35.	Pracuji tvrdě na dosažení svých cílů.	0	1	2	3	4
36.	Často mě rozčílí, jak se mnou lidé jednají.	0	1	2	3	4
37.	Jsem radostný, dobře naladěný člověk.	0	1	2	3	4
38.	Při řešení závažných životních situací se řídím názory autorit.	0	1	2	3	4
39.	Někteří lidé mne považují za chladného (chladnou) a vypočítavého (vypočítavou).	0	1	2	3	4
40.	Pokud něco slíbím, vždy to dodržím.	0	1	2	3	4
41.	Pokud se něco nedaří, až příliš často se tím nechávám odradit a mám pocit, že to vzdám.	0	1	2	3	4
42.	Nejsem příliš optimistický(á).	0	1	2	3	4
43.	Při čtení poezie či pohledu na umělecké dílo mi někdy naskakuje husí kůže a pocítuji mrazení.	0	1	2	3	4
44.	Ve svých postojích jsem tvrdošjný(á) a neústupný(á).	0	1	2	3	4
45.	Někdy na mě není takové spolehnutí, jaké by mělo být.	0	1	2	3	4
46.	Málokdy jsem smutný(á) a depresivní.	0	1	2	3	4
47.	Často žiji v rychlém tempu.	0	1	2	3	4
48.	Nemám zájem hloubat o podstatě světa nebo smyslu existence člověka.	0	1	2	3	4

49.	Obvykle se snažím být ohleduplný(á) a citlivý(á).	0	1	2	3	4
50.	Jsem výkonný(á) a svou práci vždy zvládnou.	0	1	2	3	4
51.	Často se cítím bezmocný(á) a potřebuji někoho, kdo by mi pomohl vyřešit mé problémy.	0	1	2	3	4
52.	Jsem velmi aktivní.	0	1	2	3	4
53.	Toužím po poznání a vědomostech.	0	1	2	3	4
54.	Pokud někoho nemám rád(a), dám to dotyčnému najevo.	0	1	2	3	4
55.	Snad nikdy nebudu schopen (schopna) uspořádat si své záležitosti.	0	1	2	3	4
56.	Někdy se tak stydím, že bych se nejraději neviděl(a).	0	1	2	3	4
57.	Nebaví mě vést druhé lidi.	0	1	2	3	4
58.	Často si rád(a) pohrávám s teoriemi nebo abstraktními myšlenkami.	0	1	2	3	4
59.	Je-li to nutné, neváhám manipulovat lidmi, abych dosáhl(a) toho, čeho chci.	0	1	2	3	4
60.	Usiluji o dokonalost ve všem, co dělám.	0	1	2	3	4

## Příloha 4: Test hodnot

### TH II

Muž:

Žena:

Věk: ..... Identifikační symbol: .....

V následujícím seznamu je uvedeno 18 různých vlastností - hodnot. Vaším úkolem je u každé hodnoty označit, jak důležitá pro Vás je. Použijte prosím tuto škálu (zakroužkujte vždy odpovídající číslici):

- 1 = zcela nedůležitá  
 2 = spíše nedůležitá  
 3 = ani důležitá ani nedůležitá  
 4 = spíše důležitá  
 5 = velmi důležitá

a)	CTIŽÁDOSTIVÝ	velmi pilný, usilující o úspěch	1	2	3	4	5
b)	VELKORYSÝ	osvobozený od předsudků	1	2	3	4	5
c)	SCHOPNÝ	způsobilý, výkonný	1	2	3	4	5
d)	VESELÝ	Bezstarostný, radostný	1	2	3	4	5
e)	ČISTOTNÝ	upravený, úhledný	1	2	3	4	5
f)	ODVÁŽNÝ	hájící svá přesvědčení	1	2	3	4	5
g)	SHOVÍVAVÝ	ochotný omlouvat druhé	1	2	3	4	5
h)	PROSPĚŠNÝ	pracující pro blaho druhých	1	2	3	4	5
i)	ČESTNÝ	upřímný, pravdomluvný	1	2	3	4	5
j)	TVŮRČÍ	smělý, tvořivý	1	2	3	4	5
k)	NEZÁVISLÝ	na sebe spoléhající, soběstačný	1	2	3	4	5
l)	INTELEKTUÁLNÍ	inteligentní, s rychlým přehledem	1	2	3	4	5
m)	ROZUMOVÝ	důsledný, logický	1	2	3	4	5
n)	MILUJÍCÍ	láskyplný, něžný	1	2	3	4	5
o)	POSLUŠNÝ	dbalý povinností, uctivý	1	2	3	4	5
p)	ZDVOŘILÝ	dvorný, dobře vychovaný	1	2	3	4	5
q)	ODPOVĚDNÝ	spolehlivý, důvěryhodný	1	2	3	4	5
r)	SCHOPNÝ SEBEOVLÁDÁNÍ	zdrženlivý, ukázněný	1	2	3	4	5

## Příloha 5: Dotazník spokojenosti

### Dotazník spokojenosti

Muž:

Žena:

Věk: .....

Identifikační symbol: .....

Nejvyšší dosažené vzdělání: .....

Pracoviště: .....

Na následujících řádcích jsou uvedeny faktory, které souvisí s pracovním procesem a Vaší prací. Jednotlivé položky popisují podmínky, které mohou být při Vaší práci důležité. Úroveň jejich důležitosti je subjektivní záležitostí. Vaším úkolem tedy bude vyjádřit Váš osobní pohled a u každé položky zakroužkovat vždy odpovídající číslici na škále od 1 do 5 podle toho, za jak důležitou ji pro svoji práci považujete.

#### Stupnice hodnocení:

1 = zcela spokojen(a)

2 = spíše spokojen(a)

3 = ani spokojen(a) ani nespokojen(a)

4 = spíše nespokojen(a)

5 = velmi nespokojen(a)

Jsem spokojen(a)		Míra spokojenosti				
1.	s atmosférou na mém pracovišti	1	2	3	4	5
2.	s celkovým přístupem nadřízeného (respekt, spravedlnost,...)	1	2	3	4	5
3.	s množstvím času, abych mohl(a) svoji práci dělat dobře	1	2	3	4	5
4.	s dosažitelností kolegů a kolegyně z jiných oddělení	1	2	3	4	5
5.	s dostupností kurzů a školení zvyšující kvalifikaci	1	2	3	4	5
6.	s dostupností nových technologií, přístupů a pomůcek	1	2	3	4	5
7.	s hospodařením na pracovišti	1	2	3	4	5
8.	s informovaností o cílech a plánech organizace	1	2	3	4	5
9.	s informovaností o kriteriích, na jejichž základě se určuje výše prémie, osobního ohodnocení a jiných příplatků	1	2	3	4	5
10.	s jasností rozdělení pracovní odpovědnosti v mojí pracovní skupině	1	2	3	4	5
11.	s jasností vymezení pracovní náplně jednotlivých oddělení	1	2	3	4	5
12.	s jednoznačností vymezení vlastních kompetencí	1	2	3	4	5
13.	s mezilidskými vztahy v organizaci jako celku	1	2	3	4	5

14.	s mírou informovanosti o tom, jak je moje práce úspěšná	1	2	3	4	5
15.	s možností dalšího odborného rozvoje	1	2	3	4	5
16.	s možností ovlivňovat a působit na druhé	1	2	3	4	5
17.	s možností projevit své názory a postoje	1	2	3	4	5
18.	s možností rozvoje vlastní kariéry	1	2	3	4	5
19.	s možností uplatnit svoje zkušenosti	1	2	3	4	5
20.	s náplní vlastní práce	1	2	3	4	5
21.	s ochotou vrcholového vedení sdílet informace	1	2	3	4	5
22.	s podporou vrcholového vedení směrem k řadovým zaměstnancům	1	2	3	4	5
23.	s pověstí organizace jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	5
24.	s pověstí organizace jako poskytovatele kvalitní péče	1	2	3	4	5
25.	s pracovní dobou	1	2	3	4	5
26.	s pracovními podmínkami (světlo, hluchost,...)	1	2	3	4	5
27.	s profesionálními schopnostmi přímého nadřízeného	1	2	3	4	5
28.	se sdílením informací mezi jednotlivými útvary	1	2	3	4	5
29.	s tím, jak nadřízený projevuje zájem o moje každodenní pracovní problémy	1	2	3	4	5
30.	s úrovní komunikace mezi vlastním a jiným oddělením	1	2	3	4	5
31.	s úrovní prezentace společnosti na veřejnosti	1	2	3	4	5
32.	s vybavením pracoviště (pracovní pomůcky, materiál, vybavení,...)	1	2	3	4	5
33.	s vyhlídkami organizace do budoucnosti	1	2	3	4	5
34.	s výší svojí finanční odměny ve srovnání s jiným pracovištěm stejné organizace	1	2	3	4	5
35.	s výší svojí mzdy ve srovnání s pracovníkem na srovnatelné pozici v jiné organizaci	1	2	3	4	5
36.	s výší svojí současné mzdy	1	2	3	4	5
37.	se schopností přímého nadřízeného vést a řídit lidi	1	2	3	4	5
38.	se schopností vrcholového vedení společnosti řídit tuto organizaci	1	2	3	4	5
39.	se smysluplností vlastní práce	1	2	3	4	5
40.	se spoluprací s kolegy/kolegyněmi na stejném pracovišti	1	2	3	4	5
41.	se spravedlivým hodnocením mé práce	1	2	3	4	5
42.	se stávající organizační strukturou	1	2	3	4	5
43.	se vzájemnou důvěrou na mém pracovišti	1	2	3	4	5
44.	se zájmem vrcholového vedení o vytvoření příznivé pracovní atmosféry a udržení	1	2	3	4	5

	pracovníků					
45.	se způsobem určování výše různých příplatků	1	2	3	4	5

V následujících otázkách se pokuste seřadit možné faktory přispívající k pracovní spokojenosti podle důležitosti, kterou jim přikládáte. K položce prosím připište číslo pořadí od 1 (nejvíce důležité) do 9 (nejméně důležité).

Faktor	Pořadí
možnost vzdělávání a odborného rozvoje	
přístup přímého nadřízeného	
atmosféra a vztahy s kolegy(němi) na vlastním pracovišti	
pracovní podmínky	
serióznost a prestiž organizace	
finance a ohodnocení	
kvalita vrcholového vedení	
vlastní seberealizace	
spolupráce s ostatními útvary v rámci stejné organizace	

## Příloha 6: Reliabilita jednotlivých škál Dotazníku spokojenosti

Faktor: serióznost a prestiž organizace			
Položka	Průměr	Směrodatná odchylka	Cronbachova $\alpha$
s informovaností o cílech a plánech organizace	2,54	0,952	0,816
s pověstí organizace jako poskytovatele kvalitní péče	2,49	0,860	0,798
s pověstí organizace jako dobrého zaměstnavatele	2,39	0,919	0,794
s vyhlídkami organizace do budoucnosti	2,63	0,800	0,815
s úrovní prezentace společnosti na veřejnosti	2,70	0,922	0,801
Faktor: vlastní seberealizace			
Položka	Průměr	Směrodatná odchylka	Cronbachova $\alpha$
s časovou dotací, abych mohl(a) svoji práci dělat dobře	2,78	1,008	0,801
s jednoznačností vymezení vlastních kompetencí	2,03	0,898	0,713
s mírou informovanosti o tom, jak je moje práce úspěšná	2,49	0,926	0,731
s náplní vlastní práce	2,08	0,885	0,695
se smysluplností vlastní práce	2,04	0,938	0,748
Faktor: atmosféra a vztahy s kolegy(němi) na vlastním pracovišti			
Položka	Průměr	Směrodatná odchylka	Cronbachova $\alpha$
s atmosférou na mém pracovišti	2,38	0,972	0,798
s jasností rozdělení pracovní odpovědnosti v mojí pracovní skupině	2,04	0,938	0,846
s mezilidskými vztahy v organizaci jako celku	2,59	1,033	0,823
se spoluprací k kolegy/kolegyněmi na stejném pracovišti	1,99	0,903	0,803
se vzájemnou důvěrou na mém pracovišti	2,43	0,932	0,795
Faktor: spolupráce s ostatními útvary v rámci stejné organizace			
Položka	Průměr	Směrodatná odchylka	Cronbachova $\alpha$



s dosažitelností kolegů a kolegyň z jiných oddělení	2,26	1,017	0,871
s jasností vymezení pracovní náplně jednotlivých oddělení	2,29	0,920	0,825
s sdílením informací mezi jednotlivými útvary	2,41	0,845	0,866
s úrovní komunikace mezi vlastním a jiným oddělením	2,38	1,022	0,826
se stávající organizační strukturou	2,22	0,954	0,830
Faktor: přístup přímého nadřízeného			
Položka	Průměr	Směrodatná odchylka	Cronbachova $\alpha$
s celkovým přístupem nadřízeného (respekt, spravedlnost,...)	2,32	1,045	0,884
s profesionálními schopnostmi přímého nadřízeného	2,02	1,029	0,881
s tím, jak nadřízený projevuje zájem o moje každodenní pracovní problémy	2,42	1,042	0,891
se schopností přímého nadřízeného vést a řídit lidi	2,15	0,950	0,895
se spravedlivým hodnocením mé práce	2,37	1,004	0,919
Faktor: finance a ohodnocení			
Položka	Průměr	Směrodatná odchylka	Cronbachova $\alpha$
s informovaností o kriteriích, na jejichž základě se určuje výše prémie, osobního ohodnocení a jiných příplatků	2,82	1,069	0,907
s výší svojí finanční odměny ve srovnání s jiným pracovištěm stejné organizace	2,62	1,022	0,877
s výší svojí mzdy ve srovnání s pracovníkem na srovnatelné pozici v jiné organizaci	2,65	1,034	0,888
s výší svojí současných mzdy	2,50	1,069	0,895
se způsobem určování výše různých příplatků	2,88	0,972	0,884
Faktor: kvalita vrcholového vedení			
Položka	Průměr	Směrodatná odchylka	Cronbachova $\alpha$
s možností projevit své názory a postoje	2,60	1,056	0,924
s ochotou vrcholového vedení sdílet informace	2,64	1,011	0,872
s podporou vrcholového vedení směrem k řadovým zaměstnancům	2,88	1,066	0,874
se schopností vrcholového vedení společností řídit tuto organizaci	2,58	1,026	0,892

se zájmem vrcholového vedení o vytvoření příznivé pracovní atmosféry a udržení pracovníků	2,87	1,037	0,877
Faktor: pracovní podmínky			
Položka	Průměr	Směrodatná odchylka	Cronbachova $\alpha$
s dostupností nových technologií, přístupů a pomůcek	2,67	1,064	0,762
s hospodařením na pracovišti	2,66	0,992	0,772
s pracovní dobou	2,14	0,998	0,816
s pracovními podmínkami (světlo, hluchost,...)	2,38	1,070	0,744
s vybavením pracoviště (pracovní pomůcky, materiál, vybavení,...)	2,73	1,188	0,750
Faktor: možnost vzdělávání a dalšího rozvoje			
Položka	Průměr	Směrodatná odchylka	Cronbachova $\alpha$
s dostupností kurzů a školení zvyšující kvalifikaci	2,26	1,017	0,871
s možností dalšího odborného rozvoje	2,29	0,920	0,825
s možností ovlivňovat a působit na druhé	2,41	0,845	0,866
s možností rozvoje vlastní kariéry	2,38	1,022	0,826
s možností uplatnit svoje zkušenosti	2,22	0,954	0,830

## **Příloha 7: Průvodní dopis k průzkumu pracovní spokojenosti zdravotních sester.**

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci na projektu, který zpracovávám v rámci svojí diplomové práce. Jsem studentkou pátého ročníku jednooborové psychologie na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Mým cílem je empirická studie, která má identifikovat osobnostní a motivační determinanty pracovní spokojenosti u zdravotních sester ve vybraných nemocničních zařízeních.

Pracovní spokojenost je psychologickou kategorií, která upoutává pozornost nejen psychologů ale i dalších odborníků již celá desetiletí. Primárním důvodem zájmu o tuto problematiku byla snaha o zvyšování produktivity práce. Dnes již ale víme, že tato kategorie má do značné míry vliv i na pracovní chování, fluktuaci pracovníků, produktivitu a výkonnost, absentismus, angažovanost nebo například na úrazovost na pracovišti. Základním zdrojem informací o úrovni této kategorie, resp. míry spokojenosti či nespokojenosti, je průzkum přímo na pracovišti. Ten bývá chápán jako cesta, která otevírá nebo zkvalitňuje komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci a vrcholovým managementem, umožňuje získat informace o vlivech, které na spokojenost působí, následné výstupy je možno použít k sestavení plánu personální práce na základě potřeb zaměstnanců atd. Výzkumy pracovní spokojenosti jsou pracovníky v nejrůznějších odvětvích zpravidla kladně hodnoceny, protože prostřednictvím dotazníků mohou anonymně vyjádřit svůj názor na dění v organizaci a dát najevo své potřeby.

Domnívám se, že zvláště u pomáhajících profesí by této problematice měla být věnována nemalá pozornost. Proto jsem se rozhodla realizovat průzkum spokojenosti právě na Vašem pracovišti. Realizace takového průzkumu vyžaduje především Vaši ochotu a čas k vyjádření Vašeho názoru prostřednictvím tří dotazníků, které jsou součástí této složky. Jejich vyplnění trvá celkově cca 75 minut a můžete je samozřejmě vyplňovat dle svých časových možností. Sběr dat bude probíhat až do 1.3.2006 do 15.3.2006. V tomto čase se tedy můžete vyjádřit prostřednictvím anonymních dotazníků k dané problematice. Samozřejmostí je zpracovaný výstup v podobě zprávy obsahující analýzu výsledků a hodnocení aktuálního stavu včetně možných doporučení směřujících ke zlepšení situace. Ten Vám bude k dispozici ve formě hodnotící zprávy po zpracování získaných údajů u Vaší nadřízené, a to nejpozději do 30.5.2006.

Již nyní Vám děkuji za čas věnovaný tomuto tématu. Budete-li mít jakékoliv otázky, neváhejte mě prosím kdykoliv kontaktovat.

**Příloha 8: Popisné statistické údaje k jednotlivým položkám dotazníku pracovní spokojenosti.**

<b>Položka</b>	<b>Průměr</b>	<b>Medián</b>	<b>Směrodatná odchylka</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
s atmosférou na mém pracovišti	2,38	2,00	0,972	1	5
s celkovým přístupem nadřízeného (respekt, spravedlnost,...)	2,32	2,00	1,045	1	5
s množstvím času, abych mohl(a) svoji práci dělat dobře	2,78	3,00	1,008	1	5
s dosažitelností kolegů a kolegyně z jiných oddělení	2,44	2,00	0,951	1	5
s dostupností kurzů a školení zvyšující kvalifikaci	2,26	2,00	1,017	1	5
s dostupností nových technologií, přístupů a pomůcek	2,67	2,00	1,064	1	5
s hospodařením na pracovišti	2,66	2,00	0,992	1	5
s informovaností o cílech a plánech organizace	2,54	2,00	0,952	1	5
s informovaností o kriteriích, na jejichž základě se určuje výše prémie, osobního ohodnocení a jiných příplatků	2,82	3,00	1,069	1	5
s jasností rozdělení pracovní odpovědnosti v mojí pracovní skupině	2,04	2,00	0,938	1	5
s jasností vymezení pracovní náplně jednotlivých oddělení	2,10	2,00	0,854	1	5

<b>Položka</b>	<b>Průměr</b>	<b>Medián</b>	<b>Směrodatná odchylka</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
s jednoznačností vymezení vlastních kompetencí	2,03	2,00	0,898	1	5
s mezilidskými vztahy v organizaci jako celku	2,59	2,50	1,033	1	5
s mírou informovanosti o tom, jak je moje práce úspěšná	2,49	2,00	0,926	1	5
s možností dalšího odborného rozvoje	2,29	2,00	0,920	1	5
s možností ovlivňovat a působit na druhé	2,41	2,00	0,845	1	5
s možností projevit své názory a postoje	2,60	3,00	1,056	1	5
s možností rozvoje vlastní kariéry	2,38	2,00	1,022	1	5
s možností uplatnit svoje zkušenosti	2,22	2,00	0,954	1	4
s náplní vlastní práce	2,08	2,00	0,885	1	5
s ochotou vrcholového vedení sdílet informace	2,64	3,00	1,011	1	5
s podporou vrcholového vedení směrem k řadovým zaměstnancům	2,88	3,00	1,066	1	5
s pověstí organizace jako dobrého zaměstnavatele	2,49	2,00	0,860	1	5
s pověstí organizace jako poskytovatele kvalitní péče	2,39	2,00	0,919	1	5

<b>Položka</b>	<b>Průměr</b>	<b>Medián</b>	<b>Směrodatná odchylka</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
s pracovní dobou	2,14	2,00	0,998	1	5
s pracovními podmínkami (světlo, hluchnost,...)	2,38	2,00	1,070	1	5
s profesionálními schopnostmi přímého nadřízeného	2,02	2,00	1,029	1	5
se sdílením informací mezi jednotlivými útvary	2,58	2,00	0,876	1	5
s tím, jak nadřízený projevuje zájem o moje každodenní pracovní problémy	2,42	2,00	1,042	1	5
s úrovní komunikace mezi vlastním a jiným oddělením	2,50	2,00	0,996	1	5
s úrovní prezentace společnosti na veřejnosti	2,63	3,00	0,800	1	5
s vybavením pracoviště (pracovní pomůcky, materiál, vybavení,...)	2,73	2,00	1,188	1	5
s vyhlídkami organizace do budoucnosti	2,70	3,00	0,922	1	5
s výší svojí finanční odměny ve srovnání s jiným pracovištěm stejné organizace	2,62	3,00	1,022	1	5
s výší svojí mzdy ve srovnání s pracovníkem na srovnatelné pozici v jiné organizaci	2,65	3,00	1,034	1	5
s výší svojí současné mzdy	2,50	2,00	1,069	1	5
se schopností přímého nadřízeného vést a řídit lidi	2,15	2,00	0,950	1	5

<b>Položka</b>	<b>Průměr</b>	<b>Medián</b>	<b>Směrodatná odchylka</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
se schopností vrcholového vedení společnosti řídit tuto organizaci	2,58	3,00	1,026	1	5
se smysluplností vlastní práce	2,04	2,00	0,938	1	5
se spoluprací s kolegy/kolegyněmi na stejném pracovišti	1,99	2,00	0,903	1	5
se spravedlivým hodnocením mé práce	2,37	2,00	1,004	1	5
se stávající organizační strukturou	2,57	3,00	0,985	1	5
se vzájemnou důvěrou na mém pracovišti	2,43	2,00	0,932	1	5
se zájmem vrcholového vedení o vytvoření příznivé pracovní atmosféry a udržení pracovníků	2,87	3,00	1,037	1	5
se způsobem určování výše různých příplatků	2,88	3,00	0,972	1	5

**Příloha 9: Popisné statistické údaje k rozdílům hodnocení pracovní spokojenosti na jednotlivých pracovištích.**

faktor		součet čtverců	df (stupeň volnosti)	střední hodnota čtverců	F (rozptyl mezi skupinami)	Sig.
možnost vzdělávání a odborného rozvoje	rozptyl mezi skupinami	23,502	4	5,876	1,401	0,238
	rozptyl uvnitř skupin	482,198	115	4,193		
	celkový rozptyl	505,700	119			
přístup přímého nadřízeného	rozptyl mezi skupinami	2,492	4	0,623	0,197	0,940
	rozptyl uvnitř skupin	363,875	115	3,164		
	celkový rozptyl	366,367	119			
atmosféra a vztahy s kolegy(němi) na vlastním pracovišti	rozptyl mezi skupinami	32,014	4	8,003	4,779	0,001
	rozptyl uvnitř skupin	192,578	115	1,675		
	celkový rozptyl	224,592	119			
pracovní podmínky	rozptyl mezi skupinami	10,563	4	2,641	1,263	0,289
	rozptyl uvnitř skupin	240,429	115	2,091		
	celkový rozptyl	250,992	119			
serióznost a prestiž organizace	rozptyl mezi skupinami	28,135	4	7,034	1,577	0,185
	rozptyl uvnitř skupin	512,857	115	4,460		
	celkový rozptyl	540,992	119			
finanční a ohodnocení	rozptyl mezi skupinami	30,889	4	7,722	2,406	0,054
	rozptyl uvnitř skupin	369,078	115	3,209		
	celkový rozptyl	399,967	119			
kvalita vrcholového vedení	rozptyl mezi skupinami	31,285	4	7,821	1,982	0,102
	rozptyl uvnitř skupin	453,707	115	3,945		
	celkový rozptyl	484,992	119			



vlastní seberealizace	rozptyl mezi skupinami	3,158	4	0,790	0,220	0,927
	rozptyl uvnitř skupin	412,434	115	3,586		
	celkový rozptyl	415,592	119			
spolupráce s ostatními útvary v rámci stejné organizace	rozptyl mezi skupinami	40,770	4	10,193	3,091	0,019
	rozptyl uvnitř skupin	379,155	115	3,297		
	celkový rozptyl	419,925	119			
celková spokojenost	rozptyl mezi skupinami	16599,664	4	4149,916	5,388	0,001
	rozptyl uvnitř skupin	88571,261	115	770,185		
	celkový rozptyl	105170,925	119			

**Příloha 10: Popisné statistické údaje k analýze rozptylu pracovní spokojenosti na jednotlivých pracovištích.**

faktor	pracoviště	N	průměr	směrodatná odchylka	výběrová chyba	95% interval spolehlivosti		mini mum	maxim um
						dolní hranice	horní hranice		
možnost vzdělávání a odborného rozvoje	I. interní kardiologická klinika (FNUSA)	11	4,27	2,370	,715	2,68	5,87	1	8
	Neurologická klinika (FNUSA)	8	5,50	3,251	1,150	2,78	8,22	2	9
	Klinika oční a optometrie (FNUSA)	26	5,69	2,462	,483	4,70	6,69	2	9
	Oddělení dlouhodobě nemocných (Vyškov)	20	6,05	1,276	,285	5,45	6,65	4	8
	FNB	55	5,56	1,772	,239	5,08	6,04	2	9
	Celkem	120	5,55	2,061	,188	5,18	5,92	1	9
přístup přímého nadřízeného	I. interní kardiologická klinika (FNUSA)	11	3,00	1,673	,505	1,88	4,12	1	6
	Neurologická klinika (FNUSA)	8	2,75	,886	,313	2,01	3,49	2	4
	Klinika oční a optometrie (FNUSA)	26	3,31	1,934	,379	2,53	4,09	1	9
	Oddělení dlouhodobě nemocných (Vyškov)	20	3,00	1,777	,397	2,17	3,83	1	9
	FNB	55	3,15	1,810	,244	2,66	3,63	1	9
	Celkem	120	3,12	1,755	,160	2,80	3,43	1	9
atmosféra a vztahy s kolegy(němi) na vlastním pracovišti	I. interní kardiologická klinika (FNUSA)	11	3,36	2,335	,704	1,79	4,93	1	8
	Neurologická klinika (FNUSA)	8	1,50	,926	,327	,73	2,27	1	3
	Klinika oční a optometrie (FNUSA)	26	1,92	1,547	,303	1,30	2,55	1	7
	Oddělení dlouhodobě nemocných (Vyškov)	20	1,65	1,089	,244	1,14	2,16	1	5
	FNB	55	1,55	,959	,129	1,29	1,80	1	5
	Celkem	120	1,81	1,374	,125	1,56	2,06	1	8
pracovní podmínky	I. interní kardiologická klinika (FNUSA)	11	2,73	1,009	,304	2,05	3,41	1	4
	Neurologická klinika (FNUSA)	8	2,50	1,195	,423	1,50	3,50	1	4
	Klinika oční a optometrie (FNUSA)	26	3,27	1,564	,307	2,64	3,90	1	6
	Oddělení dlouhodobě nemocných (Vyškov)	20	2,55	1,356	,303	1,92	3,18	1	7
	FNB	55	3,18	1,516	,204	2,77	3,59	1	7
	Celkem	120	3,01	1,452	,133	2,75	3,27	1	7
serióznost a prestiž organizace	I. interní kardiologická klinika (FNUSA)	11	6,18	2,442	,736	4,54	7,82	2	9

	Neurologická klinika (FNUSA)	8	6,50	1,604	,567	5,16	7,84	5	9
	Klinika oční a optometrie (FNUSA)	26	5,81	2,450	,480	4,82	6,80	2	9
	Oddělení dlouhodobě nemocných (Vyškov)	20	6,70	2,105	,471	5,71	7,69	1	9
	FNB	55	7,02	1,929	,260	6,50	7,54	1	9
	Celkem	120	6,59	2,132	,195	6,21	6,98	1	9
finanční a ohodnocení	I. interní kardiologická klinika (FNUSA)	11	5,00	1,949	,588	3,69	6,31	1	8
	Neurologická klinika (FNUSA)	8	5,50	1,195	,423	4,50	6,50	4	7
	Klinika oční a optometrie (FNUSA)	26	3,58	2,120	,416	2,72	4,43	1	9
	Oddělení dlouhodobě nemocných (Vyškov)	20	4,25	1,446	,323	3,57	4,93	2	7
	FNB	55	4,38	1,769	,239	3,90	4,86	1	9
	Celkem	120	4,32	1,833	,167	3,99	4,65	1	9
kvalita vrcholového vedení	I. interní kardiologická klinika (FNUSA)	11	6,91	1,640	,495	5,81	8,01	3	9
	Neurologická klinika (FNUSA)	8	7,25	1,581	,559	5,93	8,57	5	9
	Klinika oční a optometrie (FNUSA)	26	5,54	2,195	,430	4,65	6,43	1	9
	Oddělení dlouhodobě nemocných (Vyškov)	20	6,80	1,795	,401	5,96	7,64	2	9
	FNB	55	6,45	2,053	,277	5,90	7,01	1	9
	Celkem	120	6,41	2,019	,184	6,04	6,77	1	9
vlastní seberealizace	I. interní kardiologická klinika (FNUSA)	11	6,18	2,401	,724	4,57	7,79	1	9
	Neurologická klinika (FNUSA)	8	5,50	1,195	,423	4,50	6,50	4	7
	Klinika oční a optometrie (FNUSA)	26	5,77	2,160	,424	4,90	6,64	2	9
	Oddělení dlouhodobě nemocných (Vyškov)	20	5,80	1,542	,345	5,08	6,52	3	8
	FNB	55	5,98	1,841	,248	5,48	6,48	1	9
	Celkem	120	5,89	1,869	,171	5,55	6,23	1	9
spolupráce s ostatními útvary v rámci stejné organizace	I. interní kardiologická klinika (FNUSA)	11	7,36	2,461	,742	5,71	9,02	1	9
	Neurologická klinika (FNUSA)	8	8,00	,756	,267	7,37	8,63	7	9
	Klinika oční a optometrie (FNUSA)	26	6,50	2,534	,497	5,48	7,52	2	9
	Oddělení dlouhodobě nemocných (Vyškov)	20	8,20	1,105	,247	7,68	8,72	6	9
	FNB	55	7,73	1,557	,210	7,31	8,15	3	9
	Celkem	120	7,53	1,879	,171	7,19	7,86	1	9
celková spokojenost	I. interní kardiologická klinika (FNUSA)	11	117,27	18,895	5,697	104,58	129,97	84	138

	Neurologická klinika (FNUSA)	8	75,63	29,756	10,520	50,75	100,50	53	123
	Klinika oční a optometrie (FNUSA)	26	118,88	28,062	5,503	107,55	130,22	57	176
	Oddělení dlouhodobě nemocných (Vyškov)	20	122,75	32,616	7,293	107,49	138,01	64	194
	FNB	55	105,20	26,841	3,619	97,94	112,46	55	169
	Celkem	120	110,23	29,729	2,714	104,85	115,60	53	194

**Příloha 11: Korelace mezi jednotlivými faktory pracovní spokojenosti a hodnotovou orientací.**

	faktor		F1 konformita	F2 výkon	F3 emoce
Spearmanův koeficient	možnost vzdělávání a odborného rozvoje	koeficient korelace	0,084	0,057	0,058
	přístup přímého nadřízeného	koeficient korelace	-0,156	-0,071	-0,135
	atmosféra a vztahy s kolegy(němi) na vlastním pracovišti	koeficient korelace	-0,001	0,077	-0,031
	pracovní podmínky	koeficient korelace	0,082	-0,028	0,188(*)
	serióznost a prestiž organizace	koeficient korelace	-0,108	-0,046	0,068
	finance a ohodnocení	koeficient korelace	0,121	-0,032	-0,018
	kvalita vrcholového vedení	koeficient korelace	-0,024	0,010	0,007
	vlastní seberealizace	koeficient korelace	0,065	-0,161	0,043
	spolupráce s ostatními útvary v rámci stejné organizace	koeficient korelace	0,125	0,081	0,084
	celková spokojenost	koeficient korelace	-0,136	-0,201(*)	-0,103
(*) korelace signifikantní při 5% hladině významnosti					

**Příloha 12: Tabulka 16: Analýza rozptylu – rysy osobnosti**

<b>Rys osobnosti</b>	<b>Rozptyl</b>	<b>Součet čtverců</b>	<b>df (počet stupňů volnosti)</b>	<b>Průměr čtverců</b>	<b>F (poměr rozptylů)</b>	<b>Sig.</b>
neuroticismus	Mezi skupinami	508,381	4	127,095	4,196	0,003
	Uvnitř skupin	3483,586	115	30,292		
	Celkem	3991,967	119			
extraverze	Mezi skupinami	57,094	4	14,273	1,030	0,395
	Uvnitř skupin	1593,273	115	13,855		
	Celkem	1650,367	119			
otevřenost	Mezi skupinami	66,483	4	16,621	1,300	0,274
	Uvnitř skupin	1470,717	115	12,789		
	Celkem	1537,200	119			
přívětivost	Mezi skupinami	70,274	4	17,569	1,223	0,305
	Uvnitř skupin	1652,226	115	14,367		
	Celkem	1722,500	119			
svědomitost	Mezi skupinami	200,765	4	50,191	4,594	0,002
	Uvnitř skupin	1256,402	115	10,925		
	Celkem	1457,167	119			