

# Pracovní spokojenost zaměstnanců v malých a středních firmách

Nela Bayerová

---

Bakalářská práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Nela Bayerová
Osobní číslo:	H19910
Studijní program:	B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Pracovní spokojenost zaměstnanců v malých a středních firmách

### Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti psychologie práce, pracovní spokojenosti a motivace.  
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.  
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ARNOLD, John, 2007. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.  
PAULÍK, Karel, 2018. Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7599-031-0.  
PUNCH, Keith, 2008. Základy kvantitativního šetření. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-381-9.  
ŠTIKAR, Jiří, 2003. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.  
WAGNEROVÁ, Irena, 2011. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

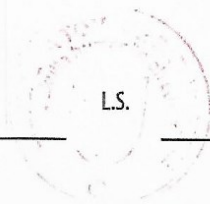
Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **19. ledna 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2022**

---

**Mgr. Libor Marek, Ph.D.**  
děkan



**doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 19. ledna 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo - bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem citoval(a). V případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor.

Ve Zlíně 15.4.2022

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před*

konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, o pisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije -li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá pracovní spokojeností zaměstnanců v malých a středních firmách. Pracovní spokojenost je důležitým aspektem pro efektivní využívání pracovního potenciálu zaměstnanců. Je ovlivňována množstvím faktorů a v neposlední řadě také řízením lidských zdrojů dané organizace. Hlavním cílem práce bylo zmapovat úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců se stávajícími podmínkami a okolnostmi práce. Teoretická část vymezuje pojmy na základě prostudované literatury. Definiuje pracovní spokojenost, pracovní motivaci a postoje k práci. Dále faktory ovlivňující pracovní spokojenost, jejich dělení na vnější a vnitřní, význam pracovní spokojenosti a specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách. Praktická část se věnuje vymezení výzkumného problému, výzkumné metodice a analýze dat. Pro výzkum byla zvolena kvantitativní výzkumná metoda a sběr dat probíhal pomocí dotazníkového šetření. Cílem práce bylo zjistit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců. Následně porovnat úroveň pracovní spokojenosti v souvislosti s vnitřními faktory jako je věk a pohlaví. Podle výsledků výzkumu zaměstnanci vykazují pozitivní úroveň spokojenosti se stávajícími podmínkami a okolnostmi práce.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, faktory pracovní spokojenosti, pracovní motivace, řízení lidských zdrojů, malé a střední firmy

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with job satisfaction of employees in small and medium-sized companies. Job satisfaction is an important factor in utilizing the work potential of employees, it is influenced by a number of factors and, last but not least, by the human resources management of the organization. The main goal of the work was to map the level of job satisfaction of employees with the current conditions and circumstances of work. The theoretical part defines the concepts based on the studied literature. Defines job satisfaction, job motivation and attitudes to work. Furthermore, factors affecting job satisfaction, their division into external and internal, the importance of job satisfaction and the specifics of human resource management in small and medium-sized companies. The practical part deals with the definition of the research problem, research methodology and data analysis. A quantitative research method was chosen for the research and data

collection took place using a questionnaire survey. The aim of the work was to find out the level of job satisfaction of employees. Then compare the level of job satisfaction in relation to internal factors such as age and gender. According to the research results, employees show a positive level of satisfaction with current working conditions and circumstances.

Keywords: job satisfaction, job satisfaction factors, job motivation, human resources management, small and medium companies

Ráda bych poděkovala PhDr. Soni Lemrové Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a podnětné připomínky, kterými přispěla ke zpracování mé bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	14
1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	17
1.2.1 Vnější faktory.....	18
1.2.2 Vnitřní faktory.....	19
1.3 PRACOVNÍ POSTOJE .....	21
1.4 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	22
1.5 VÝZNAM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	24
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	26
2.2 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH.....	27
2.2.1 Personální činnosti v malých a středních firmách.....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>3 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE VÝZKUMU</b> .....	<b>31</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU .....	32
3.1.1 Sociodemografická data .....	34
<b>4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>36</b>
4.1 ZPRACOVÁNÍ DAT.....	37
4.2 VÝSLEDKY PRÁCE .....	37
4.2.1 Zjištění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s podmínkami a okolnostmi práce .....	37
4.2.2 Zjištění úrovně důležitosti podmínek a okolností práce zaměstnanců.....	39
4.2.3 Ověření souvislosti mezi věkem a pracovní spokojeností zaměstnanců.....	43
4.2.4 Porovnání pracovní spokojenosti žen a mužů.....	43
4.3 DISKUSE.....	45
4.3.1 Návrhy doporučení.....	47
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>49</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>50</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>53</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>54</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>55</b>

## ÚVOD

Pracovní spokojenost je nedílnou součástí našeho pracovního života, která se částečně propisuje i do života osobního. Ovlivňuje naši motivaci k práci, pracovní postoje a radost z vykonávané činnosti. Pracovní spokojenost má vliv na samotné pracovníky, ale také na fungování celé organizace, protože spokojenost zaměstnanců je nutnou podmínkou pro efektivní využívání jejich pracovní síly. Jedním z nástrojů, které dokáží ovlivnit pracovní spokojenost zaměstnanců je řízení lidských zdrojů. Proto je důležité, aby každá firma disponovala funkčním systémem personální práce, který je přizpůsoben podmínkám firmy a potřebám zaměstnanců.

Bakalářská práce je věnována pracovní spokojenosti zaměstnanců konkrétně v malých a středních firmách. Vytváření příjemných pracovních podmínek pro zaměstnance a udržování jejich motivace k práci totiž přímo ovlivňuje produkci firmy a její konkurenceschopné postavení na trhu. Pro malé a střední firmy je konkurenceschopnost zásadním faktorem a je potřeba si ji udržovat. Firmy by měly vytvářet pro zaměstnance jisté a stabilní zázemí a budovat si dobrou zaměstnavatelskou pověst. Je to klíč ke stabilitě stávajících zaměstnanců a snížení nežádoucích fenoménů jako je fluktuace a absentérismus.

Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců s podmínkami a okolnostmi práce v malých a středních firmách. Práce je zaměřená na celkovou pracovní spokojenost a také na dílčí pracovní spokojenost s různými aspekty práce. Pracovní spokojenost budeme porovnávat s faktory jako je pohlaví a věk zaměstnanců. Z výsledků výzkumu budou vyhodnoceny nejlépe a nejhůře hodnocené aspekty práce a následně odhaleny případné slabé stránky personální práce firem. Na základě těchto výsledků budou navrženy doporučení pro samotnou praxi.

Teoretická část vymezuje poznatky týkající se pracovní spokojenosti, pracovní motivace a postojů k práci. V této části jsou také uvedeny teorie pracovní spokojenosti a výčet faktorů které pracovní spokojenost ovlivňují. Dále je zde definován pojem řízení lidských zdrojů a vymezení specifik personální práce v malých a středních firmách.

Praktická část se věnuje kvantitativnímu výzkumu. Obsahuje vymezení hlavního a dílčích cílů práce a následně analýzu dat z dotazníkového šetření. Na závěr jsou vyhodnoceny a prezentovány celkové výsledky, které práce přinesla.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

*„Spokojenost v práci je psychologickou kategorií, která vyjadřuje stránku psychického vyrovnání se člověka s prací, jejími znaky a charakteristikami (Kollárik 2002, s. 123).*

Ve třicátých letech 20. století se začaly objevovat první studie, které se zaměřovaly na otázky spokojenosti v práci. Začalo se ukazovat, že při studiu výkonnosti pracovníků (podmínky práce, schopnosti pracovníků apod.) je zapotřebí začít brát v úvahu i nový faktor, který se týká osobního vztahu k práci a vyrovnávání se s ní. Na tuto etapu poté navazovaly studie z padesátých a šedesátých let, které zastávají teoretické rozpracování a formování ucelených teorií a koncepcí. Pojem pracovní spokojenost se začal objevovat až v nedávné době. Do padesátých let byl v literatuře využíván pojem pracovní morálka, poté pojem postoje k práci. V teorii není doposud pracovní spokojenost chápána jednotně, protože zobecnění poznatků k pracovní spokojenosti je problematické z důvodu vlivu mnoha proměnných. Pracovní spokojenost či nespokojenost ale lze považovat za komplexní jev. Tento jev je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení a je výsledkem hodnocení okolností a podmínek práce. V současné době dochází ke konfrontaci mezi různými autory a jejich teoriemi. Mírnou rozdílnost můžeme evidovat již u definice pracovní spokojenosti různých autorů (Kociánová, 2010; Kollárik, 2002).

Pauknerová (2012, s. 635) uvádí, že pracovní spokojenost je možné prezentovat jako spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena s radostí z práce, seberealizací a sebeuspokojením, ale na druhou stranu i s následnou pasivitou. Jedná se o subjektivní vztah k práci a navenek se projevuje v konkrétních postojích.

Bedrnová a Nový (2007, s. 261) hovoří o pracovní spokojenosti *„jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění.“*

V odborné literatuře se setkáváme s různými charakteristikami a následně dělením pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost jakožto psychologickou kategorii rozlišuje Kollárik (2002, s. 124) na základě dvou odlišností. **Spokojenost v práci** má obsahově širší význam a zahrnuje prvky vztahující se k osobnosti pracovníka (například fyzikální) a k obecným podmínkám práce (například fungování organizace). Toto pojetí pracovní spokojenosti převládá. **Spokojenost s prací** má naopak obsahově užší význam a je spojená

s výkonem konkrétní činnosti, s jejími fyzickými i psychickými nároky a specifickým pracovním režimem.

Provazník a Komárková (2012) také uvádí různé významy pracovní spokojenosti, které lze znázornit následovně:

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
<b>Vztahuje se</b>		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil („Čím víc se snažím, tím víc!“)	demobilizaci pracovních sil („Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“)

Obrázek 1 Významy pojmu pracovní spokojenost

Zdroj: Pauknerová (2012, s. 638)

Pracovní spokojenost má i další aspekty analýzy, tím je rozdělení na **celkovou pracovní spokojenost a částečnou (díličí) pracovní spokojenost**. Celková pracovní spokojenost odráží globální hodnotu a míru vztahu k práci, zatímco částečná spokojenost pouze jednotlivé aspekty práce zvlášť. Celková i částečná spokojenost jsou ve vztahu vzájemné lineární závislosti, protože úroveň celkové spokojenosti znatelně ovlivňuje částečná spokojenost s různými faktory práce (Kollárik, 2002).

Štikar (2003) poukazuje na to, že úroveň pracovní spokojenost či nespokojenosti výrazně ovlivňuje kvalitu našeho života a je významně spjatá s fyzickým a duševním zdravím jedince. Dále rozděluje pracovní činnost z psychologického pohledu na **dvě navzájem spjaté stránky**. První je **stránka objektivní**, která je vyjádřena projevy pracovního chování jako jsou například výkonnost, efektivita a kvalita odvedené práce. **Druhou subjektivní stránku** představuje spokojenost, která je odrazem práce a jejich podmínek. Obě dvě stránky jsou propojeny, ale příznivá kvalita jedné, nemusí znamenat vždy stejnou kvalitu i druhé stránky. Například spokojení pracovníci nemusí být vždy výkonní a naopak.

## 1.1 Teorie pracovní spokojenosti

V předchozí části bylo uvedeno, že v tématu pracovní spokojenosti převládá v odborných publikacích nejednotnost, a to z pohledu metodického, koncepčního, ale i pojmového. Ovšem dosavadní přístupy lze rozdělit do dvou širších teoretických přístupů. Rozdělujícím kritériem je to, zda se pojednávají o pracovní spokojenosti jako o jednodimenzionálním nebo dvoudimenzionálním jevu. Na základě těchto kritérií vznikly jednofaktorové nebo dvoufaktorové teorie (Štikar, 2003).

### Jednofaktorová teorie

Tato teorie je vyznačována tím, že chápe spokojenost a nespokojenost jako krajní body jedné dimenze. To znamená, že se míra spokojenosti či nespokojenosti může pohybovat v rozhraní od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost. Toto rozhraní znázorňuje Obrázek 2. Mezi jednofaktorové teorie řadíme motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla (Štikar, 2003).

SPOKOJENOST ————— NESPOKOJENOST

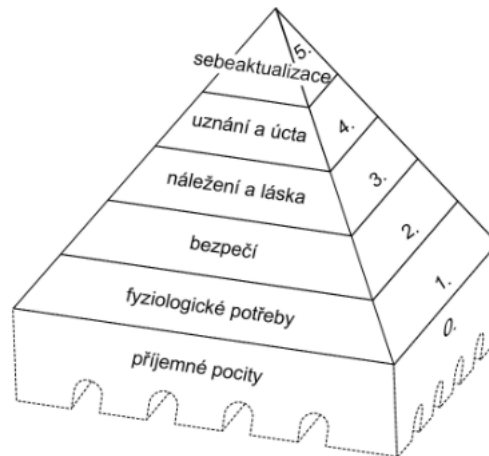
Obrázek 2 Vyjádření jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle Štikara (2003, s. 114)

### Maslowova hierarchická teorie potřeba

Americký psycholog Abraham Maslow vytvořil jeden z nejčastěji citovaných modelů teorie motivace (1956). Jeho teorie vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje (a spolu s nimi i faktory, které motivují pracovníky), mají hierarchickou povahu. Znamená to, že jsou uspokojovány postupně a „hierarchicky vyšší“ potřeby působí hlavně tehdy, jsou-li již uspokojeny potřeby „nižší“ (Urban, 2017).

Maslowova pyramida je založena na pěti skupinách motivačních faktorů. Těmi základními jsou fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a sebeaktualizace. Maslowova teorie je velmi využívána a bývá autory také modifikována. Příklad jedné z modifikací můžeme vidět na Obrázku 3, kde je doplněno autorem publikace také nulté patro pyramidy. Potřeba prožívání příjemných pocitů je podle autora hnací silou našeho aktivního chování (Plamínek, 2015; Tureckiová, 2007).



Obrázek 3 Hierarchie potřeb podle A. Maslowa (doplněno autorem)

Zdroj: Plamínek (2015, s. 303)

### Vroomova expektační teorie (teorie očekávání)

Teorie očekávání (1964) je založena na faktu, že motivace člověka je úměrná významu, který pro něj představuje dosažení cíle. Člověk bude motivován dosáhnout cíle pouze tehdy, pokud má pro něj cíl nějaký význam. Z toho vyplývá, že jeho motivace bude nulová, pokud pro něj cíl nemá žádnou hodnotu, nebo pokud pravděpodobnost dosáhnout cíle je téměř nulová. Tato teorie obsahuje tři podstatné faktory. Valenci (V), což je hodnota výsledku jednání, očekávaného uspokojení. Dále instrumentalitu, jedná se o přesvědčení, že pokud provedeme jednu věc, povede to k jiné. Následně obsahuje expektaci (E), která představuje očekávání, pravděpodobnost, že náš čin povede k určitému výsledku (Kociánová, 2010).

Vzorec:  $M = f(V \cdot E)$

Motivace je součinem valence (hodnoty) a expektace. Podle Vrooma existuje souvislost mezi faktorem pracovní spokojenosti a úrovní aspirace. Osoby s nízkou úrovní aspirace mají nízké nároky pro dosažení pocitu pracovní spokojenosti. A naopak osoby s vysokou úrovní aspirace mají v tomto smyslu vysoké nároky (Kociánová, 2010).

**Ralph Stogdill** byl toho názoru, že na pracovní spokojenost není možné nahlížet jako na zdroj pracovního výkonu. Morálka a produkce budou ve vztahu s pracovní spokojeností pouze tehdy, pokud povedou ke zvýšení očekávání pracovníka (Kollárik, 2002).

## Dvoufaktorová teorie

### Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Autoři dvoufaktorové teorie (Herzberg a kol.: Mausner a Snyderman) vycházeli ze zjištění, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována různými skupinami faktorů. Tato teorie člení motivační faktory podle toho, zda vyvolávají **spokojenost nebo nespokojenost**. Východiskem této teorie je, že okolnosti, které jsou zdrojem pracovní spokojenosti a podporují tak pracovní motivaci, se od okolností způsobujících nespokojenost na pracovišti částečně liší (Štikar, 2003; Urban, 2017).

Herzbergova dvoufaktorová teorie bývá také označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na dvou skupinách protikladných potřeb člověka. První skupinou jsou **faktory vnější**, které jsou nazývány jako **hygienické faktory, tzv. frustrátory**. Hygienické faktory nemají samy od sebe motivační účinek, ale pokud schází, nebo jsou v nepříznivém stavu, mohou demotivovat. Mezi tyto faktory patří například pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, základní plat (mzda), informovanost zaměstnanců a pracovní jistoty. Pokud jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, pracovník pociťuje pracovní nespokojenost, a to působí negativně i na jeho motivaci pracovního jednání. Na samotnou motivaci k práci nemají příliš velký vliv. Pokud jsou tyto faktory příznivé, vedou k pracovní spokojenosti. Druhou skupinou jsou **vnitřní faktory, tzv. motivátory**. Motivátory vedou k tomu, že zaměstnanci pracují lépe, s větším pracovním nasazením a zájmem. Patří mezi ně například: finanční odměny (prémie, bonusy), možnost kariérního růstu, vyšší rozhodovací pravomoci, pochvala a uznání. Pokud jsou tyto faktory ve špatné kvalitě, dochází u pracovníka k pracovní nespokojenosti a snižuje se také motivace k práci. V opačném případě je pracovník motivován a dostavuje se pracovní spokojenost. Podrobný přehled hygienických a motivačních faktorů je znázorněn níže, na Obrázku 4, v porovnání s faktory teorie motivace A. Maslowa (Bedrnová, Nový, 2007; Urban 2017).

Herzbergova teorie nám ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Nespokojeného zaměstnance lze motivovat pouze obtížně. A pokud už se to podaří, bývá jejich motivace dražší. Dále také zdůrazňuje, že eliminace pracovní nespokojenosti zaměstnanců, nemusí automaticky vést k jejich motivaci. Ale pro žádoucí pracovní motivaci je nutnou podmínkou alespoň omezit pracovní nespokojenost (Bedrnová, Nový, 2007; Urban 2017).



Podle Bedrnové a Nového (2007) je rozřazení jednotlivých faktorů k jedné ze dvou skupin diskutabilní. Zvláště zařazení základního platu k hygienickým faktorům. Tato teorie příliš nerespektuje individuální motivační strukturu pracovníků. Je možné, že ty skutečnosti, které vyvolávají pouze spokojenost, a na druhé straně ty, které vyvolávají spokojenost a podněcují motivaci, mohou být u každého jedince výrazně odlišné.

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
Potřeby deficitní	Sociální potřeby <ul style="list-style-type: none"> <li>• potřeby sounáležitosti</li> <li>• potřeby lásky</li> </ul>	Mezilidské vztahy <ul style="list-style-type: none"> <li>• s nadřízenými</li> <li>• s kolegy</li> <li>• s podřízenými</li> </ul> Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Obrázek 4 Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy teorie motivace pracovního jednání

Zdroj: Pauknerová (2012, s. 621)

## 1.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je ovlivňována velkým množstvím faktorů, které v jisté podobě přispívají k celkové úrovni spokojenosti. Kociánová (2010) uvádí výčet několika faktorů, které výrazně působí na pracovní spokojenost buďto pozitivně anebo negativně.

**Faktory posilující pracovní spokojenost dle Kociánové (2010):**

- přehledná organizační a personální politika organizace;
- přesně dané a přiměřené cíle;
- nestejnorodá náplň práce;

- možnost mít vlastní kontrolu nad svou prací;
- mít možnost při práci využít své vlastní schopnosti a zkušenosti;
- ocenění za odvedenou práci a sociální pozici v organizaci;
- mzda a finanční odměny;
- dobrá spolupráce a příznivé mezilidské vztahy na pracovišti;
- bezpečnost při výkonu práce.

**Faktory zeslabující pracovní spokojenost dle Kociánové (2010):**

- nepředvídatelné pracovní podmínky a prostředí;
- časová tíseň;
- nadbytek pracovní zátěže;
- nesplnitelné pracovní nároky;
- špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným;
- málo času na rodinný a osobní život;
- psychická zátěž a psychosomatické důsledky práce.

Kollárik (2002) rozlišuje dvě skupiny faktorů, které mají k pracovní spokojenosti relevantní vztah. První skupinou jsou **vnější faktory práce a pracoviště**. Ty tvoří široký soubor pracovních podmínek jako jsou například pracovní prostředí (fyzické i sociální), finanční odměna (mzda), styl vedení, bezpečnost práce apod. Jedná se o takové faktory, které vyplývají z konkrétních podmínek a okolností pracoviště. Do druhé skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, se řadí **faktory vnitřní (osobnostní)**. Kollárik (2002) následně dělí vnitřní faktory na objektivní a subjektivní. Je možné pozorovat **vnitřní subjektivní faktory** jako jsou potřeby, očekávání, zájmy apod. Tyto faktory jsou součástí osobnosti každého jedince. **Vnitřní objektivní faktory** jsou ovlivněny osobností jednotlivých pracovníků, jako je například pohlaví, věk, rodinný stav, seniorita a vzdělání. Vnější faktory a vnitřní objektivní faktory jsou blíže představeny v následujících kapitolách.

### 1.2.1 Vnější faktory

**Pracovní prostředí a fyzické podmínky práce** zahrnuje osvětlení, hlučnost, prašnost, čistotu a estetické vybavení prostor. Kombinace těchto faktorů vytváří podmínky celkové kultury práce. Pracovníci se vždy cítí lépe v čistém prostředí, s optimálním osvětlením a s nízkou hlučností. Lidé, kteří pracují v příjemných podmínkách, mají k práci pozitivnější vztah a jsou spokojenější (Kollárik, 2002).

**Bezpečnost a hygiena práce** představuje další z faktorů, které mohou u pracovníka vyvolat nepříjemné pocity v pracovním prostředí. Pokud je pracovník vystavován vysoce rizikové práci, tak se stres a tlak na psychiku často přenáší na pracovní nespokojenost (Kollárik, 2002).

**Obsah a charakter práce** ovlivňuje pracovní spokojenost ve značné míře. Pokud má pracovník možnost uplatňovat při své práci vlastní názory a má prostor pro seberealizaci, bývá také spokojenější. Pracovníci s monotónním charakterem práce bývají méně spokojeni (Pauknerová, 2012).

**Finanční ohodnocení, mzda** je základní odměnou za vykonanou práci a uspokojuje širokou škálu potřeb. Proto je tento faktor také chápán jako dominantní zdroj pracovní spokojenosti. Ovšem v případě, kdy je systém odměňování pracovníků nepřehledný a nespravedlivý, se stává silným faktorem nespokojenosti (Kollárik, 2002).

**Spolupracovníci a sociální prostředí** bývá dalším výrazným faktorem ovlivňující pracovní spokojenost. Ve většině případů lidé nevykonávají pracovní činnost sami, jedná se o formu spolupráce s ostatními spolupracovníky. Pracovní činnost má již sama o sobě společenský charakter. Z výzkumů vyplývá, že zejména ženy vnímají sociální prostředí práce jako jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje jejich pracovní spokojenost (Pauknerová, 2012).

**Styl řízení a vedoucí pracovník** obvykle ovlivňuje své podřízené ve značné míře a podílí se tak na vytváření sociálního klimatu na pracovišti. Může tak pozitivně přispívat pracovní spokojenosti svou spravedlivostí, rozhodností i sociálním cítěním. Na druhou stranu, pokud se vedoucí pracovník dopouští autokratického jednání, nespravedlivého jednání nebo hrubosti, zcela jasně tím způsobuje u pracovníků nespokojenost (Pauknerová, 2012).

### 1.2.2 Vnitřní faktory

Vztah mezi **pohlavím** a pracovní spokojeností se stal předmětem velkého množství výzkumů. Kollárik (2002) uvádí, že ženy bývají více spokojené než muži. Jako důvod udává, že dosáhnout u mužů pracovní spokojenosti může být obtížnější, protože muži většinou preferují možnost postupu v kariéře, uplatnění a ocenění. Naproti tomu ženy dávají přednost sociálním aspektům práce, jako je uznání, demokratický styl vedení, dobré mezilidské vztahy a oblíbenost u spolupracovníků. Očekávání žen v sociálních aspektech je splnitelnější. Clark (1997), při vyhodnocení britského výzkumu, také potvrzuje vyšší pracovní spokojenost u žen. Jako důvod zde uvádí, že ženy mají nižší očekávání než muži.

Nižší očekávání je nejspíše podmíněno dřívějšími podmínkami práce u pracovních pozic, které ženy zastávaly. Mason (1995) ve svém výzkumu genderových rozdílů v pracovní spokojenosti popisuje, proč uvádí ženy vyšší pracovní spokojenost než muži. Jednou z příčin může být, že muži jsou ochotnější nebo se méně bojí tvrdit, že jsou v práci skutečně nespokojeni. Donohue a Heywood (2004) ve výzkumu, který byl proveden v USA, naopak nezjistili žádné rozdíly mezi pracovní spokojeností žen a mužů. Zou (2015) ve studii opět potvrzuje, že ženy vykazují vyšší pracovní spokojenost než muži. Uvádí zde důležitý fakt, pokud se vezme v úvahu konkrétní pracovní zaměření, rozdíl ve spokojenosti žen a mužů je eliminován. Na základě uvedených výzkumů lze říci, že ženy vykazují v průměru vyšší míru pracovní spokojenosti.

**Věk** a pracovní spokojenost mají mezi sebou, podle mnoha provedených studií, větší míru závislosti než ty spojené s pohlavím a vzděláním. Kacmar (1989) ve svém výzkumu popisuje, že vztah mezi věkem a pracovní spokojeností nejlépe charakterizuje tvar písmene U. To znamená, že mladí a starší pracovníci jsou více spokojeni než pracovníci ve středním věku. Clark (1996) na základě výsledků svého výzkumu také zjistil, že vztah mezi věkem a pracovní spokojeností a věkem má tvar písmene U. Hochwarter (2001) ve svém výzkumu potvrdil slabý pozitivní lineární vztah mezi věkem a pracovní spokojeností. To znamená, že s věkem se zvyšuje pracovní spokojenost. Saner (2012) ve své studii zkoumal pracovní spokojenost ve vztahu s věkem u pracovníků na Kypru. Bylo zde zjištěno, že pracovníci starších věkových skupin vykazují vyšší míru pracovní spokojenosti než ti mladší. Franěk a Večeřa (2008) uvádí ve výsledcích svého výzkumu, že pracovní spokojenost mírně klesá s přibývajícím věkem pracovníků. Na základě zmíněných výzkumů tak můžeme konstatovat, že převážně starší pracovníci vykazují vyšší míru pracovní spokojenosti.

**Rodinný stav** může také ovlivnit pracovní spokojenost. Všeobecná fakta v literatuře uvádí, že lidé žijící v manželství bývají také více spokojeni, což se odráží i na spokojenosti v práci. Na druhou stranu však mohou tito lidé pociťovat více zodpovědnosti za zabezpečení rodiny, a tlak který je na ně vyvíjen, se může stát dominantním zdrojem nespokojenosti (Kollárik, 2002).

Dalším faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost je **úroveň dosaženého vzdělání** pracovníka. Čadová (2006) podle výsledků své studie uvádí, že lidé s vysokoškolským vzděláním spíše prožívají pocit intelektuálního uspokojení, naplnění a seberealizace v souvislosti se svou prací. Jedná se o spokojenost se zajímavostí práce a spokojenost s využitím vlastního potenciálu. Franěk a Večeřa (2008) ve svém výzkumu prokázali,

že pracovní spokojenost má tendenci klesat s rostoucí úrovní dosaženého vzdělání. Důvod je takový, že pokud vyšší vzdělání nevede k vnějším odměnám (finanční ohodnocení, autorita atd.), tak může způsobovat nespokojenost, kvůli nenaplněným očekáváním.

### **Délka zaměstnání v organizaci (seniorita)**

Praktické analýzy ukazují, že více spokojenosti projevují zaměstnanci s větším počtem odpracovaných let v organizaci. První dva roky po nástupu do organizace se jeví jako kritické a projevuje se větší pracovní nespokojenost. Důvodem je formování vztahu k organizaci a adaptace na nové pracovní prostředí (Kollárik, 2002).

## **1.3 Pracovní postoje**

*„Postoje jsou relativně stálé psychické soustavy vyjadřující vztah člověka ke světu a jeho složkám (...) postoj prezentuje orientaci člověka a jeho vztah k objektům souvisejícím s jeho činností nebo životním působením“* (Kollárik 2002, s. 104).

Mnozí odborníci pokládají pracovní spokojenost za velmi blízkou postojům, nebo ji dokonce chápou i jako synonymum pro pracovní postoje. Štikar (2003) však poukazuje na to, že existuje velmi výrazné specifikum odlišující oba jevy a tím je proměnlivost. Spokojenost je mnohem více nestálá než silněji zakotvený postoj. Pauknerová (2012) uvádí, že se navenek projevuje pracovní spokojenost prostřednictvím postojů. Společně s ní také identifikace s prací, organizací a hodnotová orientace jedince. Postoje jsou relativně stálé hodnotící soudy, přístupy, názory a tendence jednat obdobným způsobem v podobných situacích. Souvisejí s motivací a zaměřeností člověka, ukazují hodnoty, které člověk zastává. Postoje k práci, organizaci a k celkovému pracovnímu prostředí se řadí k důležité části života člověka. Souvisejí se snahou, loajalitou, ochotou a pozitivní motivací člověka k výkonu (Pauknerová, 2012; Plamínek, 2018; Štikar, 2003).

*“Jednou z nosných oblastí celoživotního působení člověka je formování jeho postoje k práci, který je hlavní složkou vztahu člověk – práce“* (Kollárik, 2002, s. 105).

Štikar (2003) rozdělil pracovní postoje do následujících skupin:

- Postoj k organizaci zahrnuje cíle organizace, firemní kulturu, personální politiku, systém sociální péče apod.;
- Postoj k nadřízeným zahrnuje vztah k nadřízeným, odbornost, styl řízení apod.;

- Postoje k pracovní skupině zahrnuje úroveň mezilidských vztahů, sociální klima, úroveň spolupráce apod.;
- Postoje k práci a jejím podmínkám představuje vztah k pracovní činnosti, k platu, podmínkám práce apod.;
- Postoj k mimopracovním podmínkám zahrnuje bydlení, dojíždění apod.

Štikar (2003) dále uvádí, že v rámci uvedených jednotlivých skupin, i mezi nimi, mohou být postoje velmi konzistentní v závislosti s projevovanou spokojeností nebo nespokojeností v organizaci. To znamená, že například silně nespokojení pracovníci, mající tendenci odejít z organizace, zaujímají nepříznivý postoj napříč uvedenými skupinami.

#### 1.4 Pracovní motivace

V odborné literatuře se objevuje pojem pracovní spokojenost často s motivací nebo konkrétně s pracovní motivací. V praxi je potřeba získávat informace o spokojenosti pracovníků a motivaci pracovníků, protože bez této znalosti (celkově bez dobré znalosti lidí) vedoucí pracovník nemá možnost své podřízené správně motivovat. Což nám dokazuje i Herzbergova teorie uvedená v kapitole 1.1 (Bedrnová, Nový, 2007).

**Pracovní motivaci** definují Bedrnová a Nový (2007, s. 242) jako „*přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům.*“

Pracovní motivace je přímo spojená s výkonem pracovní činnosti, vyjadřuje přístup člověka k práci a vyjadřuje jeho pracovní ochotu. Hlavním a prvotním důvodem k práci spočívá v nezbytnosti zajistit sobě a své rodině nezbytné prostředky k běžnému životu. Primárně se pracovní motivace projevuje ve vztahu člověka a jeho práce, ale neznamená to pouze dosahování výkonu a plnění úkolů. Zahrnuje také sociální interakce se spolupracovníky a nadřízenými v organizaci, s nimiž si vytváří vztah. Zdrojem pracovního jednání je tedy vnitřní motivace, která je daná souborem potřeb, zájmů a hodnot, ale také vnějšími vlivy (stimuly), čímž je ovlivňováno jednání ze zevního prostředí (Bedrnová, Nový, 2007; Kociánová, 2010; Štikar, 2003).

Z pohledu pracovní motivace je zapotřebí rozlišovat pojmy jsou **motiv a stimul**. **Motiv** představuje popud či pohnutku. Jedná se o určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu, která může být chápána jako důvod či příčina určitého chování nebo jednání člověka. Obecným cílem motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení.

Dosažením nasycení má podobu vnitřního pocitu uspokojení a naplnění z dosažení cíle motivu. **Stimulem** je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimulaci chápeme jako vnější působení na psychiku člověka, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. V tomto důsledku dochází ke změnám činnosti člověka, prostřednictvím změny psychických procesů, především prostřednictvím změny motivace. Oproti mapování pracovní spokojenosti je zjišťování motivace k práci náročnější. Hlavním problémem je, že si člověk zcela neuvědomuje všechny působící pohnutky. Subjektivní výpovědi o zdrojích pracovního chování tak mohou být zkreslené a nepřesné (Bedrnová, Nový, 2007; Štikar, 2003).

Pro úspěšnou motivaci zaměstnanců je zapotřebí dvou předpokladů. Prvním je správná volba motivačních faktorů, které odpovídají možnostem organizace a potřebám zaměstnanců. Druhý předpoklad je založen na správném využívání motivačních faktorů (Urban, 2017).

### **Základní nástroje pracovní motivace**

Prvním základním nástrojem pracovní motivace jsou **odměny**, které jsou jedním z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníků. Odměňování je označováno jako kompenzace nebo náhrada za vykonanou práci a existuje v různých formách. Především bývá ve formě mzdy, platu nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny (zaměstnanecké benefity). Pracovní podmínky, které zvyšují spokojenost i motivaci pracovníků, bývají také těmi, které zvyšují úspěšnost samotných pracovníků. Systém odměňování by měl být vždy spravedlivý a motivující, měl by odpovídat potřebám jak organizace, tak jejích pracovníků (Kociánová, 2010; Urban, 2017).

Podle Koubka (2009) by měl **správně nastavený systém odměňování**:

- Zajistit požadovaný počet kvalitních uchazečů o práci v organizaci;
- Udržet stávající žádoucí pracovníky;
- Pracovníky za jejich práci, úsilí, zkušenosti, schopnosti a dosažené výsledky odměňovat;
- Dosáhnout organizaci konkurenceschopného postavení na trhu;
- Mít vyváženou povahu systému (náklady a časová náročnost), přiměřenou možnostem organizace;
- Být akceptován pracovníky v organizaci;
- Pracovníky pozitivně motivovat, vést je k nejlepším pracovním výsledkům;

- Být ve shodě s právními normami a veřejnými zájmy organizace;
- Umožnit pracovníkům příležitost k realizaci jejich aspirací;
- Mít úlohu stimulu pro zlepšování schopností a kvalifikace pracovníků;
- Zaručit vhodnou kontrolu nad náklady práce, zejména s ohledem na ostatní náklady a příjmy.

Urban (2017) uvádí naopak důvody, **proč motivace u pracovníků slábne:**

- Pracovníci za vykonanou práci žádné odměny nedostávají;
- Odměny dostávají až příliš pozdě;
- Pracovníci nevěří v dosažitelnost slíbených odměn;
- Porušení pracovních povinností nepostihují žádné sankce, nebo jsou neúčinné.

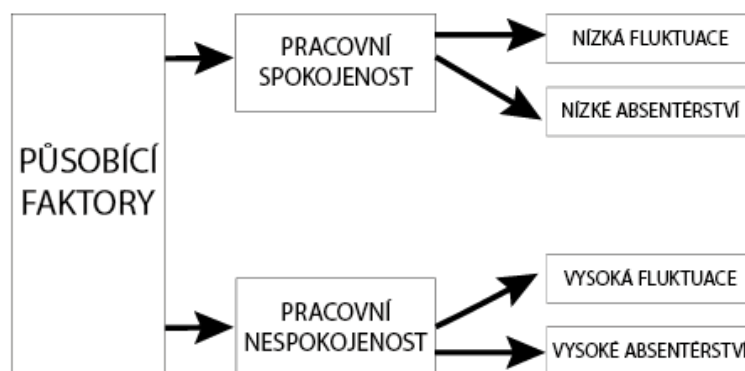
**Sankce** jako druhý základní nástroj, se označuje jako motivace negativní. Většinou je méně účinná než motivace pozitivní, ale při pracovní motivaci se bez ní nelze zcela obejít. Sankcí se stává ve většině případů to, že pracovník odměnu nezíská, nebo je mu snížena. Další příklad je kritika nebo negativní reakce nadřízeného. Podstata sankce je vyvodit nepříjemnou situaci pro pracovníka. Sankce je důležitá především tehdy, pokud chceme zamezit určitému jednání. Ovšem nadměrné trestání pracovníků, za to, že svou práci ne zcela zvládají, povede pouze k rostoucí nespokojenosti a vysoké fluktuaci zaměstnanců v organizaci (Urban, 2017).

## 1.5 Význam pracovní spokojenosti

V praxi můžeme zjišťovat pracovní spokojenost buďto jako spokojenost celkovou, nebo spokojenost pracovníků s jednotlivými stránkami práce (dílní pracovní spokojenost). Nejčastější forma pro zjištění úrovně pracovní spokojenosti jsou dotazníky nebo řízené rozhovory s pracovníky. Prostřednictvím těchto výzkumných metod pracovníci vyjadřují míru své spokojenosti nebo nespokojenosti s jednotlivými aspekty své práce. Těmi bývají nejčastěji již zmíněné vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Cílem je ověřit převažující trend spokojenosti nebo naopak nespokojenosti pracovníků. Efektivně prováděnými výzkumy spokojenosti v organizaci je možné zajistit stabilitu, loajalitu a důvěru pracovníků. Ke zjištění úrovně pracovní spokojenosti se v českých i zahraničních firmách využívá tzv. job description index. Ten se zaměřuje na pět základních faktorů práce, jako je mzda, nadřízený pracovník, možnost kariérního postupu, podmínky práce a spolupracovníci. Další možností je ověření pracovní spokojenosti pomocí dotazníků nebo řízených rozhovorů, prostřednictvím kterých pracovníci vyjadřují míru své spokojenosti



s dílčími aspekty práce. Optimální situace nastává, když v organizaci převládá spíše mírná spokojenost. Jsou ale i případy, kdy je považována za vhodnější tzv. zdravá nespokojenost, která působí jako stimulující faktor pro potřebné změny, které by management podniku subjektivně nepocítil. Co je ovšem patrné z mnoha výzkumů, že úroveň pracovní spokojenosti souvisí zejména s jevy jako jsou absentérismus a fluktuace. Ve vztahu mezi spokojeností a absentérstvím byla doposud prokázána nejsilnější závislost. Podle přítomnosti nebo neodůvodněné nepřítomnosti na pracovišti se dá dobře indikovat adaptace pracovníka, zájem o práci, splněné či nesplněné očekávání a také spokojenost nebo nespokojenost. Vyšší pracovní spokojenost znamená stabilitu pracovníka a nižší absentérství. Obrázek 5 vyjadřuje grafické znázornění tohoto vztahu. Význam pracovní spokojenosti pro organizaci je možné vyjádřit ve dvou rovinách. Pracovní spokojenost, brána jako součást personální politiky organizace, je spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a s prací všeobecně. Je důležitá proto, aby nedocházelo k výše uvedeným nežádoucím jevům. Zásadní je však fakt, že pracovní spokojenost je nutnou podmínkou pro efektivní využití pracovní síly (Pauknerová, 2012; Štikar 2003).



Obrázek 5 Příčiny a následky pracovní spokojenosti/nespokojenosti

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle Štikara (2003, s. 118)

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A VELKÝCH FIRMÁCH

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

S pojmy jako personální práce, personální administrativa, personalistika a nejnověji také řízení lidských zdrojů se setkáváme v praxi i v odborné literatuře. V praxi je víceméně lhostejné, který termín je používán, ale v teorii se tyto termíny rozlišují. Všeobecně se jedná o souhrn všech činností, které se vztahují k lidem působícím v organizaci. Personální práce a personalistika je označením nejobecnějším, zatímco pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou používány pro koncepci a charakteristiku vývojové úrovně personální práce. Nejmodernějším označením pro personální práci je termín řízení lidských zdrojů. V pozadí skutečností jako je pracovní spokojenost a motivace pracovníků, působí právě řízení lidských zdrojů, které představuje strategický přístup k personálním činnostem. Lidský faktor je nejdůležitějším prvkem organizace z hlediska výkonnosti a úspěšnosti. Díky motivovaným a výkonným pracovníkům je organizace taktéž schopná toho nejlepšího výkonu a zisků. Všeobecně primárním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit požadovanou výkonnost, pomocí strategického personálního plánování, řízení výkonu pracovníků, odměňování a motivace pracovníků, vytvářením příjemných pracovních podmínek atd. Sekundárním úkolem, ale neméně důležitým, je pracovní spokojenost, firemní kultura, dobré pracovní vztahy, kooperace pracovníků a budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Vzhledem k významné vazbě mezi pracovní spokojeností, výkonem a oddaností pracovníka k organizaci se nelze bez této části personální práce obejít. Řízení lidských zdrojů, bez ohledu na velikost podniku, je páteří celého řízení firmy (Bartošová, Bartoš, 2011; Kociánová, 2012; Koubek, 2011).

Armstrong a Taylor (2015, s. 30) definují řízení lidských zdrojů jako *“komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci.”*

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování výkonnosti organizace prostřednictvím lidského potenciálu, ale mělo by být zaměřeno také na morální rozměr řízení lidí, to znamená využívat pracovníky v souladu s určitými morálními hodnotami. Hlavním cílem každé organizace je úspěšnost na trhu, konkurenceschopnost, dosažení žádoucího zisku, výkonnost, plnění cílů a neustálé zlepšování postavení na trhu. Řízení lidských zdrojů je nástrojem, který vede ke dosažitelnosti těchto cílů. Do hospodářských výsledků organizace se promítá podíl personální práce, která vytváří zdravé pracovní a mezilidské

vztahy v organizaci a pozitivní vztah pracovníků k organizaci. Všechny tyto úkoly a zásady jednotlivých personálních činností musí spolu být provázány a měly by se vzájemně podporovat a doplňovat. Komplexně pak vytváří personální strategii organizace (Armstrong, Taylor, 2015; Koubek, 2009).

*„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi“* (Koubek, 2009, s. 23).

**Řízení lidských zdrojů slouží k dosažení těchto cílů tím že** (Koubek, 2011 s. 15-17):

- Se pokouší najít nejvhodnější sloučení člověka a pracovního úkolu;
- Se snaží optimálně využívat pracovníky;
- Vytváří pracovní týmy, efektivní vedení a usiluje o dobré pracovní a mezilidské vztahy;
- Podporuje sociální a personální rozvoj pracovníků;
- Zabezpečuje, aby byly dodržovány zákony týkající se oblasti práce, lidských práv a zaměstnávání lidí.

## **2.2 Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách**

Řízení lidských zdrojů představuje důležitou součást ve všech organizacích, bez ohledu na její velikost. Majitelé menších firem jsou zpravidla toho názoru, že při tak malém množství zaměstnanců není personální práce potřeba. Všeobecně ovšem platí, že i v menších firmách, nebo ve firmách kde jsou pouze dva společníci, se mnohé metody personální práce uplatní. Rozdíl výkonu personálních činností v malých a středních firmách, oproti velkým firmám, bude pouze v rozsahu a nepravidelném využívání. Na co je potřeba se ustavičně zaměřit je například hodnocení pracovníků, spravedlivé odměňování, podporu a péči o pracovníky. Je nezbytné, aby i velmi malé firmy měly připravenou personální strategii. Měly by být připraveny na její využití bez zbytečných odkladů a improvizací. Pokud si majitelé či vedoucí pracovníci menších firem neosvojí nutné personální znalosti, budou tímto ohroženy daleko více než firmy velké, kvůli možné fluktuaci pracovníků a špatné zaměstnavatelské pověsti (Arnold, 2007; Koubek, 2011).

### 2.2.1 Personální činnosti v malých a středních firmách

Vzhledem k cílům a podnikatelskému záměru firmy, si musí majitelé či vedoucí pracovníci ujasnit, kolik pracovníků budou potřebovat, aby své cíle uskutečnili. **Vytváření a analýza pracovních úkolů a míst** je jednou ze základních personálních činností. Aby menší firmy dosáhly konkurenceschopnosti, je potřeba se přizpůsobovat potřebám trhu a být v tomto směru flexibilní. Z důvodu flexibility není žádoucí, aby se menší firmy držely striktně vymezených a definovaných pracovních míst. Lepší a proveditelnější je přidělování pracovních úkolů na míru pracovníkovi a dbát na optimální využití pracovní síly i optimální motivaci pracovníka. S tím dále souvisí i spojování pracovníků s konkrétními pracovními úkoly. Záleží především na tom, aby byl pracovník spokojený a byl využit jeho potenciál. Proto často nastává **rozmíst'ování pracovníků**. Při jakékoli změně organizačního uspořádání (přemístění na jinou pozici, změna pracovní náplně atd.) je potřeba počítat s jistým adaptačním obdobím. Pracovník si musí zvyknout na změnu a může po nějakou chvíli vykazovat i sníženou produktivitu či stres. Je nutné počítat i s možností, že se pracovník novému prostředí nebo změně pracovní náplně nepřizpůsobí a z organizace odejde. Všeobecně platí, že čím méně může zaměstnanec ovlivňovat a v určité míře přizpůsobovat své pracovní podmínky, tím se zvyšuje jeho nespokojenost. Případ, kdy je zapotřebí **vybrat a zaměstnat nového pracovníka**, pro některé malé a středních firmy nastává pouze zřídka. Důvodem je snaha o jistou dlouhodobou stabilizaci souboru pracovníků. Pokud tento případ nastane a firma musí přijmout nového zaměstnance, je důležité vybrat člověka, který bude patřičně vyhovovat požadavkům volného pracovního místa. Výběr nevhodného zaměstnance má mnohem větší negativní následky pro menší firmy než pro velký podnik. Podobně negativní dopad může mít i **ukončení pracovního poměru** se zaměstnancem. Velmi záleží na způsobu, jak se firma s dosavadním pracovníkem rozchází, protože to může ovlivnit její zaměstnavatelskou pověst a uškodit na její atraktivitě pro budoucí uchazeče o zaměstnání a stabilizaci firmy. Se stabilizací a spokojeností zaměstnanců souvisí bezpochyby **odměňování**, které je uvedeno v kapitole 1.4. Jak už bylo řečeno, zaměstnanci menších firem se musí více přizpůsobovat změnám jejich pracovní náplně, na rozdíl od zaměstnanců velkých firem. S tím souvisí i **systém vzdělávání pracovníků**. Pracovníci by se měli soustavně vzdělávat a kvalifikovat, aby si firma udržela úspěšnost na trhu. Mnozí vedoucí pracovníci nebo majitelé malých a středních firem tento aspekt práce podceňují. Ve vlastním zájmu by však měli své zaměstnance vzdělávat a doškoloval, obzvlášť pokud firma usiluje o expanzi.

V moderně řízených firmách je vzdělávání pracovníků jednou z nejdůležitějších personálních činností. Jako další z důležitých personálních činností je budování dobrých **pracovních a mezilidských vztahů**, na kterých je potřeba v menší firmě neustále pracovat. Bez vzájemné důvěry a porozumění si mezi pracovníky, nebude jejich spolupráce fungovat. Případný zdroj konfliktu se musí bez prodlení vyřešit, jinak by to znamenalo velké narušení pracovní spokojenosti zaměstnanců a motivace k práci (Koubek, 2011; Paulík, 2018; Wagnerová, 2011).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE VÝZKUMU

Pracovní spokojenost je jednou z důležitých součástí našeho pracovního života, proto je zapotřebí ji věnovat pozornost. Pracovní spokojenost úzce souvisí s řízením lidských zdrojů v daném podniku, a to nezávisle na jeho velikosti a počtu zaměstnanců. Vytváření příjemných pracovních podmínek pro zaměstnance a udržovat jejich motivaci k práci totiž přímo ovlivňuje jejich produkci a postavení na trhu. Pro malé a střední firmy je konkurenceschopnost zásadním faktorem a je potřeba si ji udržovat. Malé a rodinné firmy bývají v oblasti personální práce zranitelné, protože se jedná o relativně malou skupinu lidí a každé narušení fungujícího kolektivu je zapotřebí co nejdříve řešit. Proto je zapotřebí udržovat ve firmě stálé a loajální pracovníky a budovat dobrou zaměstnavatelskou pověst. Ztráta každého zaměstnance může mít velký dopad na produktivitu firmy. Oproti velkým firmám a organizacím mají tu nevýhodu, že nemohou mít tak propracovaný systém personální práce a řízení lidských zdrojů. V některých případech je vedení firmy dokonce přesvědčeno, že žádný systém personální práce nepotřebují. Je ve vlastním zájmu vedení firmy, aby se zajímalo o spokojenost a potřeby svých zaměstnanců. Pokud bude v tomto ohledu převládat nečinnost, může to vést k fluktuaci zaměstnanců, dále ke snížení produktivity firmy a celkovému oslabení firmy na trhu. Důležitými aspekty, kterými vedení firmy může ovlivnit pracovní spokojenost svých zaměstnanců jsou především styl řízení, pracovní podmínky a pracovní prostředí, finanční ohodnocení a systém odměňování. Pokud zjistíme úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců s podmínkami a okolnostmi práce, je možné tuto informaci využít jako podnět pro potřebné změny ve firmě.

Práce je primárně zaměřena na pracovní spokojenost a faktory, které ovlivňují míru pracovní spokojenosti. Tyto faktory byly vymezeny v teoretické části práce. Hlavním výzkumným cílem je zmapovat, pomocí rozboru dotazníkového šetření, aktuální úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců. Dále zmapovat podmínky a okolnosti práce, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce či nejméně spokojeni. Následně zjistit, jaké podmínky a okolnosti práce zaměstnanci považují za důležité. Na základě výsledků výzkumu stanovit nejlépe a nejhůře hodnocené aspekty práce a pomocí teoretických poznatků z odborné literatury navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení míry pracovní spokojenosti zaměstnanců.

**Cíl výzkumu:**

Hlavním cílem této práce je zmapovat pracovní spokojenost.

**Dalšími cíli jsou:**

1. Zjistit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců s podmínkami a okolnostmi práce.
2. Zjistit úroveň důležitosti okolností a podmínek práce zaměstnanců.
3. Zjistit nejlépe a nejhůře hodnocené aspekty práce.
4. Ověřit, zda spokojenost práce souvisí s věkem pracovníků.
5. Zjistit, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní spokojeností u mužů a žen.

Na základě rešerší odborné literatury uvedené v teoretické části byly formulovány následující hypotézy:

H1: Mezi věkem a pracovní spokojeností zaměstnanců existuje statisticky významný vztah.

H2: Mezi muži a ženami existuje významný rozdíl v průměrné míře pracovní spokojenosti.

### **3.1 Charakteristika výzkumného souboru**

Role malých a středních firem je v české ekonomice významná, značně se podílejí na vytváření pracovních příležitostí a tvorbě hrubého domácího produktu. Malé a střední firmy tvoří ve struktuře všech firem převážnou většinu. V Evropě představují okolo 99,8 % všech firem a zaměstnávají přes 74 miliónů lidí. Všeobecně lze říct, že rozhodujícím kritériem pro rozdělení firem na malé, střední a velké je počet pracovníků. Pokud má podnik méně než 250 zaměstnanců řadí se mezi malé a střední. Podniky o počtu více než 250 zaměstnanců jsou považovány za velké podniky (Veber, Srpová, 2012).

V České republice jsou využívány definice pro malé a střední podniky podle různých účelů. Pro účely bakalářské práce byla využita následující kritéria:

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (2021) stanovuje:

- Mikrofirmy jsou právnické i fyzické osoby zaměstnávající maximálně 10 zaměstnanců;



- Malé firmy jsou podnikatelské subjekty zapsané v obchodním rejstříku, které mají méně než 50 zaměstnanců;
- Střední firmy jsou podnikatelské subjekty zapsané v obchodním rejstříku, které mají méně jak 250 zaměstnanců.

Kritériem pro výběr firmy k účasti v dotazníkovém šetření byl optimální počet zaměstnanců, které by odpovídal normám malé až střední firmy. Výzkum byl uskutečněn ve firmě se zaměřením na výrobní činnost, konkrétně v oblasti komunikačních systémů pro zdravotnictví. Mimo hlavní produkci se firma zabývá také vývojem a výrobou speciálních aplikací a řídicích systémů pro jednoúčelová zařízení, a také nabízí zakázkové osazování a pájení desek s plošnými spoji. Firma byla založena v roce 1993 jako sdružení fyzických osob, od té doby si prošla výrazným vývojem a je majitelem řadou certifikátů a ocenění kvality. Momentálně je už více než dvacet let předním výrobcem komunikačních systémů pro zdravotnictví v České republice. Sídlo firmy se nachází ve Zlínském kraji, kde je taktéž soustředěna i výroba. Obchodní zakázky jsou uskutečňovány na území České republiky a Slovenska, ale i v zahraničí, například v Polsku, Saudské Arábii, Finsku, Srbsku, ad. Firma momentálně zaměstnává 58 zaměstnanců napříč všemi organizačními strukturami. Do celkového počtu zaměstnanců nejsou započítáni externí pracovníci a pracovníci zaměstnaní na jiný než hlavní pracovní poměr. Druhou firmou je malá firma se sídlem také ve Zlínském kraji. Byla založena v roce 1991. S momentálním počtem 14 zaměstnanců se řadí k malým firmám. Její hlavní činností je výroba, servis a prodej zdravotnické techniky. Především pro intenzivní péči, operační sály, rehabilitační oddělení, domovy seniorů a ostatní obory ve zdravotnictví. Na základě žádosti nejsou uvedeny názvy firem.

Výzkum probíhal v lednu roku 2022. Dotazníky byly fyzicky předány pověřenému pracovníkovi a ten je následně předal probandům k vyplnění. Výzkumného šetření se mohli zúčastnit všichni pracovníci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr. Do výzkumného šetření nebyli zahrnuti externí pracovníci a vedení firmy. Celkem bylo zasláno 72 dotazníků. Návratnost byla 47 dotazníků, což představuje 65 %. Dalších 6 vyplněných dotazníků neobsahovalo validní data a tyto dotazníky nebyly využity do statistického vyhodnocení výzkumu.

### 3.1.1 Sociodemografická data

V této kapitole jsou popsána sociodemografická data respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu. V jednotlivých tabulkách jsou přehledně znázorněny jejich odpovědi v úvodní části dotazníku.

V Tabulce 1 je identifikačním údajem pohlavní respondentů, z výsledku vyplývá, že větší skupinu dotazovaných zastupují ženy.

Tabulka 1 Pohlaví respondentů (N=47)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muži	21	45 %
Ženy	26	55 %
Celkem	47	100 %

Věkové zastoupení respondentů bylo poměrně vyvážené, kromě kategorie nad 50 let, kde takto odpověděli pouze 4 respondenti, což představuje 9 %. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 21-30 let (36 %) a dále zaměstnanci ve věkovém zastoupení od 41-50 let (34 %).

Tabulka 2 Věk respondentů (N=47)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
21–30 let	17	36 %
31–40 let	10	21 %
41–50 let	16	34 %
nad 50 let	4	9 %
Celkem	47	100 %

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů nám představuje Tabulka 3. Vzhledem ke zvolenému souboru dotazovaných (převážně řadoví pracovníci ve výrobní firmě), byl předpoklad, že největší četnost odpovědí bude obsahovat údaj vyučen/a, nebo středoškolské vzdělání. Celkově tato skupina tvoří 85 %.

Tabulka 3 Vzdělání respondentů (N=47)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	1	2 %
Vyučen/a	14	30 %
Středoškolské s maturitou	26	55 %
Vysokoškolské	6	13 %
Celkem	47	100 %

Nejčetnější skupinou podle pracovní pozice jsou řadoví zaměstnanci, kteří tvoří 90 % probandů. Viz Tabulka 4.

Tabulka 4 Pracovní pozice respondentů (N=47)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Řadový zaměstnanec	42	90 %
Vedoucí pracovník	2	4 %
Manažerská pozice	3	6 %
Celkem	47	100 %

V Tabulce 5 je zobrazena délka zaměstnání ve firmě, nejvíce zastoupenou skupinou jsou zde zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní více než 3 roky.

Tabulka 5 Délka zaměstnání ve firmě (N=47)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 3 měsíce	1	2 %
3–12 měsíců	6	13 %
1–3 roky	10	21 %
3 a více let	30	64 %
Celkem	47	100 %

## 4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Ke zjištění míry pracovní spokojenosti a důležitosti okolností práce zaměstnanců byla stanovena kvantitativní výzkumná metoda. S využitím dotazníku vyplněného jednotlivými respondenty nám data posloužila ke zkoumání vztahů a souvislostí mezi jednotlivými proměnnými (Punch, 2008).

Pro sběr údajů k výzkumu byl využit dotazník podmínek a okolností práce DPOP (Doležalová, Vtípil, 2005). Dotazník je strukturován celkem do čtyř částí. V části první dotazník mapuje sociodemografická data respondentů, ve druhé části důležitost podmínek a okolností jejich práce, ve třetí části pracovní spokojenost s podmínkami a okolnostmi práce a v poslední čtvrté části jejich pracovní motivátory a kritéria.

V úvodní části byl dotazník doplněn průvodním slovem a žádostí o vyplnění, dále pak o potřebná sociodemografická data pro výzkum. Zde bylo zjišťováno pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní pozice ve firmě a délka zaměstnání ve firmě.

Ve druhé části dotazníku je zjišťován postoj k důležitosti nebo naopak nevýznamnosti pracovních podmínek a okolností. Mapuje se zde důležitost pracovních vztahů, podpora firmy v jejich rozvoji, finanční ohodnocení, osobní cíle a hodnoty, možnosti výkonu práce, realizaci vlastních nápadů, jistotu zaměstnání apod. Celkový počet otázek v této části je 25. Pro možnosti odpovědi je zvolena pětistupňová škála hodnocení. (1) zcela nedůležité, nezáleží mi na tom, (2) velice málo důležité, (3) málo důležité, (4) důležité, (5) velmi důležité, hodně mi na tom záleží.

Ve třetí části je zjišťována spokojenost s podmínkami a okolnostmi práce. Zaměstnanci zde vyjadřují svou spokojenost se vztahy na pracovišti, zázemím a vybavením pracoviště, úrovní komunikace a spolupráce s kolegy či nadřízeným, s ohodnocením jejich práce, organizací práce, perspektivou zaměstnanosti apod. Celkový počet otázek v této části je také 25 a pro možnost odpovědi je zvolena pětistupňová škála hodnocení. (1) naprosto nespokojen, (2) velmi málo spokojen, (3) málo spokojen, (4) spokojen, (5) naprosto spokojen.

Čtvrtá část dotazníku obsahuje tři otázky, které jsou zaměřeny na motivátory, důvody a kritéria práce zaměstnanců. Každá otázka obsahuje položky, které respondenti seřazují podle důležitosti od (1) nejvíce důležité... atd. Otázky jsou následující:

1. Které položky považujete ve své práci za nejvíce motivující?
2. Jaké mám důvody pracovat v této společnosti?
3. Jaká kritéria si přeji mít zahrnuta v platu?

Jelikož část zaměstnanců nemá na svém pracovišti přístup k počítači, šetření probíhalo pomocí tištěných dotazníků, které byly dodány na vybrané pracoviště pověřeným pracovníkem. Účast na výzkumném šetření byla anonymní a dobrovolná. Vyplněné dotazníky zaměstnanci odevzdávali do připraveného boxu. Po předchozí domluvě byla část dotazníků také vyplněna pomocí Google Formuláře. Dotazník byl rozeslán na emailové adresy respondentů, kteří měli přístup k počítači. Šetření probíhalo v časovém úseku tří týdnů v lednu 2022. Dotazník je uveden v příloze P I.

## 4.1 Zpracování dat

Výsledky, které vyplynuly z dotazníkového šetření, byly vyobrazeny pomocí popisné statistiky. Pro přehlednost jsou data prezentovány pomocí tabulek. Výsledky za oblast pracovní spokojenosti, důležitosti podmínek a okolností práce byly prezentovány pomocí celkového součtu skóru, aritmetického průměru a mediánu. Pro vyhodnocení výsledků důležitosti jednotlivých položek práce byla použita absolutní a relativní četnost. K odhalení existence souvislosti mezi věkem pracovníků a jejich pracovní spokojeností byla použita korelační analýza, konkrétně Pearsonův korelační koeficient. K ověření statisticky významného rozdílu mezi pracovní spokojeností a pohlavím byl použit t-test. Pro výběr správné testové statistiky byl nejprve zpracován dvouvýběrový F-test pro rozptyl. Na základě výsledků F-testu byl následně vybrán pro statistickou analýzu dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů, který ověřil existenci rozdílu mezi pracovní spokojeností mužů a žen. Data byla zpracována v programu MS Excel.

## 4.2 Výsledky práce

V následující kapitole jsou prezentovány jednotlivé výsledky cílů bakalářské práce.

### 4.2.1 Zjištění úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s podmínkami a okolnostmi práce

V této části je provedeno vyhodnocení výzkumného cíle číslo 1: „Zjistit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců s podmínkami a okolnostmi práce.“ Dále jsou zde vyhodnoceny nejlépe a nejhůře hodnocené aspekty práce. Výsledky jsou prezentovány pomocí celkového součtu skóru, které jednotlivé položky získaly, jejich průměrné hodnoty a mediánu. Respondenti odpovídali na tvrzení 1-25, která souvisejí s pracovní spokojeností podle pětistupňové stupnice hodnocení: (1) naprosto nespokojen, (2) velmi málo spokojen, (3) málo spokojen, (4) spokojen, (5) naprosto spokojen. Viz Tabulka 6.

Průměry všech tvrzení se pohybují v poměrně úzkém rozmezí 3,30 – 3,98. Podle stupnice výsledky odpovídají hodnocení – málo spokojen a spokojen. Celkový průměr všech tvrzení je 3,61 a medián odpovědí je 4, což můžeme vyhodnotit tak, že zaměstnanci vykazují pozitivní spokojenost se stávajícími podmínkami a okolnostmi práce. Nejvyšší skóre bylo zaznamenáno u tvrzení číslo 25. V průměru jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s jistotou a dlouhodobou perspektivou zaměstnanosti. Naopak nejnižší zjištěné skóre bylo zjištěno u tvrzení číslo 14. V průměru jsou zaměstnanci nejméně spokojeni s finančním ohodnocením vykonané práce.

Tabulka 6 Výsledky úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s podmínkami a okolnostmi práce (N=47)

<b>Spokojenost s podmínkami a okolnostmi práce</b> Jsem spokojen/a	<b>SUM</b> odpovědí	<b>PRŮMĚR</b> odpovědí	<b>MEDIÁN</b> odpovědí
1. se vztahy s kolegy	179	3,81	4
2. s úrovní spolupráce mezi kolegy, s možností spolupracovat na řešení problémů	168	3,57	4
3. s péčí firmy o pracovní podmínky zaměstnanců (čistota, osvětlení...)	172	3,66	4
4. s podporou firmy, vybavením pracoviště a pracovními pomůckami	172	3,66	4
5. s množstvím a včasností poskytovaných informací ve firmě	156	3,32	3
6. s využitím mého potenciálu, získaných znalostí a dovedností ve své práci	170	3,62	4
7. s možností vzdělávat se a s péčí firmy o rozvoj svých zaměstnanců	165	3,51	4
8. s postavením firmy v regionu a její pověstí	181	3,85	4
9. se svými odbornými a osobnostními předpoklady pro zastávanou pracovní pozici	176	3,74	4
10. s úrovní spolupráce mezi jednotlivými útvary	155	3,30	3
11. se způsobem komunikace s ostatními kolegy	175	3,72	4
12. se spoluprací a vztahem s vedoucím pracovníkem	175	3,72	4
13. s možností projevit a uplatnit své názory a postoje	169	3,60	4
<b>14. s finančním ohodnocením vykonané práce</b>	<b>151</b>	<b>3,21</b>	<b>3</b>
15. s možností rozvoje vlastní kariéry a profesionálního růstu	165	3,51	4
16. s pravomocí rozhodovat a odpovědností za práci	174	3,70	4
17. s náplní vykonávané práce	178	3,79	4

18. s využitím (užitečností) mé práce ve společnosti	177	3,77	4
19. s oceněním, uznáním a hodnocením mé práce	158	3,36	4
20. s firemní kulturou, se vztahem kolegů ke společným cílům a hodnotám	162	3,45	4
21. s individuálním prostorem pro vlastní jednání	172	3,66	4
22. s odbornou pomocí ze strany nadřízeného	168	3,57	4
23. s organizací práce na pracovišti	160	3,40	4
24. s možností realizovat vlastní nápady	171	3,64	4
<b>25. s jistotou a dlouhodobou perspektivou zaměstnanosti</b>	<b>187</b>	<b>3,98</b>	<b>4</b>
<b>Celkový průměr odpovědí:</b>	<b>169</b>	<b>3,61</b>	<b>4</b>

#### 4.2.2 Zjištění úrovně důležitosti podmínek a okolností práce zaměstnanců

Tato část práce je věnována prezentaci výsledků druhého cíle: „Zjistit úroveň důležitosti okolností práce zaměstnanců.“ Výsledky jsou prezentovány, stejně jako v předešlé části, pomocí celkového součtu skóre každého tvrzení a následného průměru. V Tabulce 7 jsou zobrazeny jednotlivé tvrzení související s důležitostí podmínek a okolností práce, které jsou očíslovány 1-25. Respondenti odpovídali podle pětistupňové stupnice hodnocení: (1) zcela nedůležité, nezáleží mi na tom, (2) velice málo důležité, (3) málo důležité, (4) důležité, (5) velmi důležité, hodně mi na tom záleží.

Průměry odpovědí jednotlivých tvrzení se pohybují v rozmezí od 3,32 – 4,36. Medián všech odpovědí je 4. Tento celkový průměr výsledků můžeme vyhodit tak, že zaměstnanci přikládají své práci určitou důležitost. Nejvyšší skóre bylo zaznamenáno u tvrzení číslo 14, které vykazuje hodnoty průměru odpovědí 4,36. V průměru je nejdůležitější pro zaměstnance být dostatečně finančně ohodnocen za dobře odvedenou práci, kde bylo zaznamenáno průměrné skóre 4,36. Co je naopak pro zaměstnance nejméně důležité, podle nejnižšího počtu průměrného skóre 3,32, je mít možnost pracovat na zadaných úkolech samostatně.

Tabulka 7 Výsledky úrovně důležitosti pracovních podmínek a okolností (N=47)

<b>Důležitost podmínek a okolností práce</b> Pro svou práci považuji za důležité	<b>SUM</b> odpovědí	<b>PRŮMĚR</b> odpovědí	<b>MEDIÁN</b> odpovědí
1. dobré vztahy se spolupracovníky na pracovišti	189	4,02	4

2. mít možnost spolupracovat s kolegy, spolupracovat na řešení problémů	173	3,68	4
3. pracovat v příjemných pracovních podmínkách (čistota, osvětlení, hlučnost...)	185	3,94	4
4. mít dostatečnou podporu firmy ve vybavení pracoviště (pracovní pomůcky, materiál ...)	188	4,00	4
5. být včas a dostatečně informován o dění ve firmě	183	3,89	4
6. mít možnost v dostatečné míře uplatnit své znalosti a dovednosti, využít svůj potenciál	186	3,96	4
7. mít příležitost a podmínky pro vzdělávání v oboru (školení, kurzy, semináře, stáže...)	161	3,43	4
8. postavení firmy v regionu a její pověst	158	3,36	4
9. mít odpovídající odborné a osobnostní předpoklady pro výkon své práce	168	3,57	4
10. vycházet a spolupracovat s jinými útvary ve firmě	176	3,74	4
11. mít dovednost oslovit druhé lidi a umět s nimi komunikovat	180	3,83	4
12. spolupracovat (vycházet) s nadřízeným pracovníkem	196	4,17	5
13. mít možnost otevřeně projevit své názory a postoje	187	3,98	4
<b>14. být dostatečně finančně ohodnocen za dobře odvedenou práci</b>	<b>205</b>	<b>4,36</b>	<b>5</b>
15. plánovat svou profesionální kariéru a mít příležitost k profesnímu růstu	171	3,64	4
16. samostatně rozhodovat a mít dostatečnou odpovědnost	170	3,62	4
17. aby mě náplň vykonávané práce uspokojovala	190	4,04	4
18. aby to, co dělám bylo přínosem pro firmu	180	3,83	4
19. aby se k ní vedoucí vyjádřili a zhodnotil dosažené výsledky	175	3,72	4
20. sdílení společných cílů a hodnot ve firmě	164	3,49	4
<b>21. mít možnost pracovat na zadaných úkolech samostatně</b>	<b>156</b>	<b>3,32</b>	<b>4</b>
22. mít zajištěnou kvalifikovanou pomoc od svého nadřízeného	176	3,74	4
23. mít na pracovišti dobrou organizaci práce	185	3,94	4
24. realizovat své nápady při řešení úkolů	172	3,66	4
25. jistotu a dlouhodobou perspektivu práce	195	4,15	5



V této části budou vyhodnoceny otázky z oblasti důležitosti podmínek a okolností práce, kterou jim zaměstnanci přisuzují.

V Tabulce 8 jsou zobrazeny jednotlivé položky číslo 1-10, které respondenti seřazovali podle důležitosti. Otázka zněla: „*Které položky považujete při své práci za nejvíce motivující?*“. Pořadí seřazení je od (1) nejvíce důležité atd.

Výsledky jsou vyhodnoceny pomocí absolutních a relativních četností. Pro prezentaci dat byly vybrány položky, které respondenti označili jako nejvíce důležité (1. místo), druhé nejvíce důležité (2. místo) a nejméně důležité (10. místo).

23 ze 47 respondentů, což představuje 49 %, zařadilo položku číslo 4 na první místo. Tito zaměstnanci považují za nejvíce motivující peníze. Druhá nejdůležitější byla vyhodnocena položka číslo 5 – pružná pracovní doba, kde takto odpovědělo 14 respondentů, což je 30 %. Jako nejméně důležitá položka byla vyhodnocena položka číslo 1 a 3, kde takto odpovědělo 14 respondentů. Z výsledku vyplývá, že pro 28 zaměstnanců je nejméně důležité zázemí známé společnosti a možnost soustavného vzdělávání.

Tabulka 8 Vyhodnocení otázky: „*Které položky považujete ve své práci za nejvíce motivující?*“ (N=47)

Motivující položky práce	1. místo		2. místo		10. místo	
	Absolutní	relativní četnost	Absolutní	relativní četnost	Absolutní	relativní četnost
1. zázemí známé společnosti	0	0 %	3	6 %	14	30 %
2. odpovědnost	0	0 %	1	2 %	0	0 %
3. možnost soustavného vzdělávání	0	0 %	1	2 %	14	30 %
4. peníze	23	49 %	10	21 %	0	0 %
5. pružnou pracovní dobu	11	23 %	14	30 %	1	2 %
6. práci v dobrém kolektivu	8	17 %	6	13 %	0	0 %
7. kariéru	0	0 %	2	4 %	7	15 %
8. seberealizaci	1	2 %	1	2 %	3	6 %
9. výsledky vykonané práce	1	2 %	4	9 %	1	2 %
10. pocit uznání	1	2 %	6	13 %	2	4 %

Tabulka 9 nám znázorňuje jednotlivé položky číslo 1-7. Respondenti je opět seřazovali podle důležitosti. Otázka zněla: „*Jaké mám důvody pracovat v této společnosti?*“. Pořadí seřazení je od (1) nejvíce důležité atd.

Výsledky jsou znázorněny pomocí absolutních a relativních četností. Pro prezentaci dat byly použity položky, které respondenti označili jako nejvíce důležité (1. místo), druhé nejvíce důležité (2. místo) a nejméně důležité (7. místo).

Z výsledků je patrné, že pro 26 respondentů, což je 55 %, je hlavním důvodem práce ve firmě jistota a stabilita firmy. Jako druhý důvod označilo 8 (17 %) respondentů položky číslo 1, 2 a 3. To znamená image firmy, jistota a stabilita práce a následně platové podmínky. Jako poslední (7. místo) byla nejčastěji označována položka číslo 3 – prestiž vykonávané práce, kde takto odpovědělo 13 respondentů z celkových 47.

Tabulka 9 Vyhodnocení otázky: „*Jaké mám důvody pracovat v této společnosti?*“ (N=47)

Důvody práce ve společnosti	1. místo		2. místo		7. místo	
	Absolutní	relativní	Absolutní	relativní	Absolutní	relativní
	četnost		četnost		četnost	
1. image firmy	1	2 %	8	17 %	7	15 %
2. jistota, stabilita firmy	26	55 %	8	17 %	0	0 %
3. platové podmínky	7	15 %	8	17 %	1	2 %
4. životní šance	1	2 %	3	6 %	3	6 %
5. náhoda	2	4 %	6	13 %	11	23 %
6. nedostatek jiných příležitostí	6	13 %	7	15 %	8	17 %
7. prestiž vykonávané práce	2	4 %	6	13 %	13	28 %

V Tabulce 10 jsou vyhodnoceny jednotlivé položky číslo 1-7, které patří k otázce: „*Jaká kritéria si přeji mít zahrnuta v platu?*“

Prezentace dat je stejná jako u dvou předchozích otázek. Z výsledků je patrné, že 21 respondentů, což je 45 %, si nejvíce přeje mít zahrnuto v platu dosahovaný výkon a výsledky v práci. Na druhém místě se nejčastěji objevovala položka číslo 4 – specializace. Takto odpovědělo 17 respondentů. Celkem 28 respondentů, což je 60 % označilo na posledním (7. místě) položku číslo 6 – jazykové znalosti.

Tabulka 10 Vyhodnocení otázky: „*Jaká kritéria si přeji mít zahrnuta v platu?*“ (N=47)

Kritéria zahrnuta v platu	1. místo		2. místo		7. místo	
	Absolutní	relativní	Absolutní	relativní	Absolutní	relativní
	četnost		četnost		četnost	
1. vzdělání	2	4 %	2	4 %	6	13 %
2. dosažená praxe	7	15 %	4	9 %	1	2 %
3. osobní schopnosti a dovednosti	16	34 %	4	9 %	0	0 %
4. specializaci	2	4 %	17	36 %	4	9 %
5. schopnost adaptovat se	1	2 %	4	9 %	2	4 %
6. jazykové znalosti	0	0 %	9	19 %	28	60 %
7. dosahovaný výkon a výsledky v práci	21	45 %	1	2 %	3	6 %

### 4.2.3 Ověření souvislosti mezi věkem a pracovní spokojeností zaměstnanců

V této části se budeme zabývat cílem číslo 4. „Ověřit, zda pracovní spokojenost souvisí s věkem pracovníků.“ Následně ověříme platnost hypotézy H1: „Mezi věkem a pracovní spokojeností zaměstnanců existuje statisticky významný vztah.“

Pro ověření statisticky významného vztahu mezi pracovní spokojeností pracovníků a jejich věkem byla využita korelační analýza. Konkrétně byl použit Pearsonův korelační koeficient. Absolutní hodnota testové statistiky vyšla 0,0998. Síla korelačního koeficientu nám udává, že v daném souboru mezi pracovní spokojeností zaměstnanců a věkem neexistuje závislost. Po porovnání absolutní hodnoty s kritickou hodnotou v tabulce (0,2940) není prokázána významnost korelace. Viz Tabulka 11.

Tabulka 11 Pearsonův korelační koeficient, souvislost mezi věkem a pracovní spokojeností zaměstnanců (N=47)

	Pearsonův korelační koeficient (Absolutní hodnota)	Kritická hodnota
<b>Hodnoty</b>	0,0998	0,2940*

\*při hladině významnosti 0,05

Na základě uvedených výsledků testové statistiky nebyl zjištěn v daném souboru statisticky významný vztah. Proto zamítáme hypotézu H1: Mezi věkem a pracovní spokojeností zaměstnanců existuje statisticky významný vztah.

### 4.2.4 Porovnání pracovní spokojenosti žen a mužů

V této části se budeme zabývat cílem číslo 5. „Zjistit, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní spokojeností u mužů a žen.“ Následně ověříme hypotézu H2: „Mezi muži a ženami existuje významný rozdíl v průměrné míře pracovní spokojenosti.“

V Tabulce 12 jsou zobrazeny výsledky průměrných odpovědí mužů a žen v oblasti dotazníku, která se týká pracovní spokojenosti s podmínkami a okolnostmi práce. Při tomto zpracování dat bylo zjištěno, že ženy vykazují v průměru vyšší pracovní spokojenost než muži. Průměr odpovědí u žen je 3,77 a medián 3,86. U mužů je průměr odpovědí 3,40 a medián 3,56. Podle těchto výsledků ženy vykazují v průměru vyšší pracovní spokojenost.

Tabulka 12 Výsledky úrovně pracovní spokojenosti mužů a žen (N=47)

	SUM PRŮMĚRU odpovědí	PRŮMĚR odpovědí	MEDIÁN průměrných hodnot
<b>Muži</b>	84,95	<b>3,40</b>	3,56
<b>Ženy</b>	94,31	<b>3,77</b>	3,86

Pro ověření významnosti rozdílu mezi pracovní spokojeností mužů a žen byl zvolen t-test. Pro volbu vhodného typu t-testu byl nejprve zpracován dvouvýběrový F-test pro rozptyl, viz Tabulka 13. Na základě výsledku hodnoty p 3,57 byl následně zvolen pro statistickou analýzu dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů.

Tabulka 13 Dvouvýběrový F-test pro rozptyl (N=47)

	<i>Soubor ženy</i>	<i>Soubor muži</i>
Stř. hodnota	94,30769231	84,95238
Rozptyl	81,42153846	465,3476
Pozorování	26	21
Rozdíl	25	20
F	0,174969281	
<b>P(F&lt;=f) (1)</b>	<b>3,56576E-05*</b>	
F krit (1)	0,498139077	

\*hladina významnosti 0,05

V Tabulce 14 jsou zobrazeny výsledky t-testu středních hodnot pracovní spokojenosti žen a mužů. Z výsledků je patrné, že průměrná hodnota spokojenosti u žen je vyšší než průměrná hodnota spokojenosti u mužů. Hodnota p = 0,05 nám potvrzuje významnost rozdílu mezi hodnotami souborů. V tomto případě bylo zjištěno, že mezi středními hodnotami dvou souborů existuje statisticky významný rozdíl a potvrzujeme tak hypotézu H2: Mezi muži a ženami existuje významný rozdíl v průměrné míře pracovní spokojenosti.

Tabulka 14 Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů (N=47)

	<i>Soubor ženy</i>	<i>Soubor muži</i>
Stř. hodnota	94,30769231	84,95238
Rozptyl	81,42153846	465,3476
Pozorování	26	21
Společný rozptyl	252,0553521	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	45	
t Stat	2,008434517	
P(T<=t) (1)	0,025310573	
t krit (1)	1,679427393	
<b>P(T&lt;=t) (2)</b>	<b>0,050621145*</b>	
t krit (2)	2,014103389	

\*hladina významnosti 0,05

### 4.3 Diskuse

Bakalářská práce se zabývala pracovní spokojeností zaměstnanců v malých a středních firmách. Hlavním cílem bylo zmapovat úroveň pracovní spokojenosti. Celkový průměr hodnocení pracovní spokojenosti je 3,61. Na základě těchto výsledků bylo zjištěno, že zaměstnanci vykazují pozitivní úroveň pracovní spokojenost se stávajícími podmínkami a okolnostmi práce. Je tedy možné říct, že z hlediska pracovní spokojenosti ve firmách převládá dle Pauknerové (2012) optimální situace. Celková pracovní spokojenost je ovlivňována dílčí pracovní spokojeností. Z výsledků výzkumu byly proto vyhodnoceny také aspekty práce, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce nebo nejméně spokojeni a bylo tak možné vyhodnotit dílčí pracovní spokojenost s různými aspekty jejich práce.

Podle zjištěných výsledků, vyplývajících z odpovědí respondentů, jsou zaměstnanci v průměru nejvíce spokojeni s jistotou a dlouhodobou perspektivou firmy. 26 ze 47 respondentů také odpovědělo, že je pro ně jistota a stabilita firmy právě jedním z hlavních důvodů, proč pracují v této firmě. Podle Koubka (2011) je pro malé a střední firmy z hlediska personální práce důležité vybudovat si jistou a dlouhodobou stabilizaci pracovníků. V tomto případě se to daří a můžeme říct, že firmy mají konkurenceschopné zázemí a vybudovaly si dobrou zaměstnavatelskou pověst, díky které se zaměstnanci cítí v zaměstnání jistě.

S čím jsou naopak zaměstnanci ve více ohledech zaměstnanci spokojeni méně, je finanční ohodnocení za vykonanou práci. Tomuto aspektu práce zaměstnanci přisuzují také největší důležitost a pro 49 % respondentů je zároveň i největším motivátorem. Správně nastavený systém odměňování je hlavním nástrojem pracovní motivace a vede zaměstnance k lepším pracovním výsledkům. Tuto situaci, kdy zaměstnanci nejsou zcela spokojeni s finančním ohodnocením za vykonanou práci, můžeme označit za takzvanou zdravou nespokojenost, jak uvádí Pauknerová (2012). Ta může působit jako stimulující faktor pro potřebné změny, které vedení podniku subjektivně nepocituje. Podle Kollárika (2002) patří finanční ohodnocení k dominantním zdrojům pracovní spokojenosti, proto by měly firmy v tomto ohledu zaměřit na možnou úpravu finančního ohodnocení zaměstnanců, který bude odpovídat také možnostem a potřebám firmy. Z výsledků výzkumu můžeme přesně určit, které aspekty si přejí mít zaměstnanci primárně zahrnuté v platu. Celkově 79 % respondentů si nejvíce přeje mít zahrnuto v platu svůj dosahovaný výkon, výsledky v práci, osobní schopnosti a dovednosti. Oproti tomu například jazykové schopnosti pracovníci při výkonu své práce většinou nevyužívají, proto jejich zahrnutí do platu není podstatné.

Jako málo důležitý aspekt práce z výsledků vyplývá možnost pracovat na zadaných úkolech samostatně. Tato položka získala hodnocení v průměru 3,32. Zaměstnanci v daných firmách pracují v menších kolektivech, proto je výhodou, že tato položka pro ně není tak podstatná. Mohou tak vypracovat daný úkol efektivněji a rychleji, což je pro menší firmy příznivé.

Pružná pracovní doba byla respondenty vyhodnocena jako důležitý pracovní motiv. Lze vycházet z toho, že v rámci malých a středních firem je zapotřebí určitá flexibilita, která se v tomto aspektu potvrdila. Výhodou menších pracovních kolektivů je snazší domluva se spolupracovníky i s nadřízenými. Podle Koubka (2011) je pro firmy žádoucí, aby se nedržely striktně definovaných pravidel a je potřeba dbát na optimální využití pracovní síly i optimální motivaci pracovníka. Jedná se o důležitý aspekt práce, díky kterému se pracovníci necítí zbytečně pod tlakem pevné pracovní doby.

Koubek (2011) dále uvádí, že pro malé a střední firmy je systém vzdělávání pracovníků důležitý k udržení úspěšnosti firmy na trhu, právě díky soustavně vzdělaným a kvalifikovaným pracovníkům. Z výsledků výzkumu vidíme, že 30 % respondentů odpovědělo na otázku: „*Které položky považujete ve své práci za nejvíce motivující?*“ tak, že možnost soustavného vzdělávání je pro ně nejméně motivující aspekt práce. S tím také může souviset, že jako poslední důvod pro práci v dané společnosti je uváděna 28 % zaměstnanců prestiž vykonávané práce. Z výsledků výzkumu se jeví systém vzdělávání zaměstnanců jako slabá stránka personální práce firem.

Při ověření souvislosti mezi věkem zaměstnanců a pracovní spokojeností nebyla prokázána významnost korelace. Z výsledků je zřetelné, že v daném výzkumném souboru neexistuje lineární závislost mezi věkem a pracovní spokojeností. Naše výsledky tak nekorespondují s Hochearterem (2001) nebo Fraňkem a Večeřou (2008), kteří ve výsledcích svých výzkumů potvrdili lineární závislost. V našem výzkumném souboru jsou zastoupeny věkové skupiny převážně rovnoměrně, kromě skupiny nad 50 let, která tvoří 9 %. Z toho důvodu je možné, že se v korelaci závislost neprojevila. Na druhou stranu výzkumy, které potvrdily, že vztah mezi věkem a pracovní spokojeností má tvar písmene U (Clark, 1996; Kacmar, 1989), mohou být i náš případ a je proto možné, že se v daném souboru neprojevila lineární závislost. To je ovšem otázkou případného dalšího zkoumání. Můžeme tedy konstatovat, že ve firmách nemá věk zaměstnanců vliv na pracovní spokojenost.

Při zkoumání odlišnosti mezi pracovní spokojeností a pohlaví pracovníků je z průměrných hodnot patrné, že rozdíl existuje. Muži vykazují podle škály hodnocení v průměru

spokojenost na úrovni 3,40, zatímco ženy 3,77. Podle výsledku jsou ženy v průměru spokojenější s podmínkami a okolnostmi práce než muži. Významnost tohoto rozdílu nám t-test potvrdil. Na základě výsledku můžeme konstatovat, že v našem výzkumném souboru existuje rozdíl v míře pracovní spokojenosti mezi muži a ženami. Proto můžeme potvrdit, že v daném souboru jsou ženy v průměru spokojenější než muži, protože rozdíl je statisticky významný. Naše výsledky tak korespondují s ostatními výzkumy (Clark, 1997; Kollárik, 2002; Mason, 1995; Zou, 2015), které potvrdily vyšší pracovní spokojenost u žen. Můžeme říct, že ve firmách panují takové podmínky, díky kterým jsou ženy v průměru spokojenější.

Přestože jedna ze stanovených hypotéz nebyla potvrzena, hlavní cíl práce – zmapovat pracovní spokojenost, byl naplněn. Celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců je 3,61, podle škály hodnocení jsou zaměstnanci spíše spokojeni se stávajícími podmínkami a okolnostmi práce. Stejně taky byly naplněny i dílčí cíle práce (zjistit úroveň důležitosti okolností a podmínek práce zaměstnanců, zjistit nejlépe a nejhůře hodnocené aspekty práce, ověřit, zda spokojenost práce souvisí s věkem pracovníků, zjistit, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní spokojeností u mužů a žen).

Bakalářská práce naplnila stanovené cíle, ale i přes získání hodnotných informací má tato práce své limity. Za limit práce může být považována velikost výzkumného souboru. Výsledná data byly získána ze dvou firem, toho jedna spadá do skupiny malých firem a druhá do středních firem. Dalším limitem mohla být neochota zaměstnanců vyjádřit svůj reálný názor ohledně spokojenosti s podmínkami o okolnostmi práce, kvůli možné obavě, že by se vedení firmy dozvědělo o nespokojenosti zaměstnanců.

#### 4.3.1 Návrhy doporučení

Celkové výsledky nám vykazují spíše pozitivní úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců, ale byly objeveny i takové aspekty práce, se kterými zaměstnanci nejsou zcela spokojeni. Na základě zjištěných výsledků můžeme uvědomit vedení firem o možných nedostatcích, které byly získány z výsledků dotazníkového šetření. Zaměstnanci drží ve firmách zejména jistota a stabilita zaměstnání, ale nejsou spokojeni s finančním ohodnocením práce. Je možné, že v případě nabídky práce s vyšším finančním ohodnocením by mohli ze stávající práce bez váhání odejít. Firmy by se v tomto ohledu měly zaměřit na možnou úpravu finančního ohodnocení zaměstnanců, která bude odpovídat také možnostem a potřebám firmy. Při vyhodnocení dat bylo také zjištěno, že

zaměstnance nemotivuje průběžné vzdělávání a prohlubování jejich schopností a dovedností v oboru. Z tohoto faktu lze usoudit, že firmy nemají správně nastavený systém vzdělávání, který by zaměstnance motivoval k dalšímu rozvoji. Pro udržení firmy na konkurenceschopné úrovni a úspěšnosti na trhu, je systém vzdělávání důležitou částí personální práce a zaměstnanci by si měli svou kvalifikaci dále prohlubovat. Z toho důvodu by stálo za to popřemýšlet o změně systému vzdělávání, který by zahrnoval i motivační aspekty pro zaměstnance. Pokud by byly tyto návrhy doporučení realizovány, zahrnují nemalé investice, proto zcela závisí na situaci a momentálních potřebách firem.



## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala pracovní spokojeností zaměstnanců v malých a středních firmách. Aby byly tyto firmy na trhu úspěšné, potřebují si zajistit konkurenceschopnost a stabilitu kvalitních zaměstnanců. Pro úspěšnost firmy je zásadní pečovat o lidský faktor, protože pracovní spokojenost zaměstnanců je nutnou podmínkou pro efektivní využívání pracovní síly. Aby mohlo docházet k pozitivnímu ovlivnění pracovní spokojenosti, je zapotřebí znát potřeby svých zaměstnanců.

V práci byly vymezeny poznatky týkající se pracovní spokojenosti, pracovní motivace a postojů k práci. Následně byly popsány teorie a faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Byl vymezen pojem řízení lidských zdrojů, a také charakteristiky personálních činností v malých a středních firmách.

Cílem práce bylo zmapovat pracovní spokojenost zaměstnanců se stávajícími podmínkami a okolnostmi práce. Zjistit nejlépe a nejhůře hodnocené položky. Dále také prozkoumat, které aspekty práce jsou pro zaměstnance nejvíce a nejméně důležité. Následně zjistit, zda existuje významný vztah mezi pracovní spokojeností a věkem zaměstnanců. Dále ověřit existenci rozdílu mezi pracovní spokojeností žen a mužů.

Z celkových výsledků bylo zjištěno, že zaměstnanci vykazují pozitivní úroveň pracovní spokojenosti se stávajícími podmínkami a okolnostmi práce. Při prozkoumání dílčích podmínek a okolností práce bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni se stabilitou a jistotou zaměstnání, a také s možností pružné pracovní doby. Nejdůležitějším aspektem práce je pro zaměstnance být dostatečně finančně ohodnocen za vykonanou práci, který se také promítá v jejich motivaci k práci. Podle výsledků výzkumu jsou zaměstnanci s finančním ohodnocením spokojeni nejméně. Toto zjištění může působit pro firmy jako stimulující faktor pro potřebné změny. Mezi pracovní spokojeností a věkem zaměstnanců nebyla zjištěna souvislost. V tomto ohledu vytváří firmy pro zaměstnance všech věkových skupin vyvážené podmínky. Ve výzkumném souboru byl prokázán významný rozdíl mezi pracovní spokojeností mužů a žen. Stávající pracovní podmínky více vyhovují ženám, protože ženy vykazovaly v průměru vyšší pracovní spokojenost než muži.

Spokojení a motivovaní zaměstnanci vykonávají svou práci lépe, což přispívá ke stabilitě a úspěchu celé firmy. Proto je potřeba dbát na lidský faktor a vytvářet pro zaměstnance příjemné pracovní podmínky.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BARTOŠOVÁ, Hana; BARTOŠ, Jan. Řízení a rozvoj lidských zdrojů. Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] CLARK, Andrew E. Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? Labour economics, 1997, 4.4: 341-372.
- [6] CLARK, Andrew; OSWALD, Andrew; WARR, Peter. Is job satisfaction U-shaped in age? Journal of occupational and organizational psychology, 1996, 69.1: 57-81.
- [7] ČADOVÁ, Naděžda a Miloš PALEČEK, ed. Jak je v Česku vnímána práce. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. ISBN 80-7330-103-2.
- [8] DONOHUE, Susan M.; HEYWOOD, John S. Job satisfaction and gender: an expanded specification from the NLSY. International Journal of Manpower, 2004.
- [9] FRANĚK, Marek; VEČEŘA, Jakub. Personal characteristics and job satisfaction. 2008.
- [10] HOCHWARTER, Wayne A., et al. A note on the nonlinearity of the age-job-satisfaction relationship. Journal of Applied Social Psychology, 2001, 31.6: 1223-1237.
- [11] KACMAR, K. Michele; FERRIS, Gerald R. Theoretical and methodological considerations in the age-job satisfaction relationship. Journal of Applied Psychology, 1989, 74.2: 201.
- [12] KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [13] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- [14] KOLLÁRIK, Teodor. Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- [15] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [16] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [17] MASON, E. Sharon. Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 1995, 135.2: 143-151.
- [18] PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [19] PAULÍK, Karel. Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. ISBN 978-80-7599-031-0.
- [20] PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [21] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [22] PUNCH, Keith. Základy kvantitativního šetření. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
- [23] SANER, Tülen; EYÜPOĞLU, Şerife Zihni. The age and job satisfaction relationship in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2012, 55: 1020-1026.
- [24] Stanovy Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2021.
- [25] ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [26] TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [27] URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

[28] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

[29] WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

[30] ZOU, Min. Gender, work orientations and job satisfaction. Work, employment and society, 2015, 29.1: 3-22.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Významy pojmu pracovní spokojenost .....	13
Obrázek 2 Vyjádření jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti .....	14
Obrázek 3 Hierarchie potřeb podle A. Maslowa (doplněno autorem).....	15
Obrázek 4 Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy teorie motivace pracovního jednání .....	17
Obrázek 5 Příčiny a následky pracovní spokojenosti/nespokojenosti .....	25

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Pohlaví respondentů (N=47).....	34
Tabulka 2 Věk respondentů (N=47) .....	34
Tabulka 3 Vzdělání respondentů (N=47).....	35
Tabulka 4 Pracovní pozice respondentů (N=47) .....	35
Tabulka 5 Délka zaměstnání ve firmě (N=47).....	35
Tabulka 6 Výsledky úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců s podmínkami a okolnostmi práce (N=47) .....	38
Tabulka 7 Výsledky úrovně důležitosti pracovních podmínek a okolností (N=47) .....	39
Tabulka 8 Vyhodnocení otázky: „ <i>Které položky považujete ve své práci za nejvíce motivující?</i> “ (N=47) .....	41
Tabulka 9 Vyhodnocení otázky: „ <i>Jaké mám důvody pracovat v této společnosti?</i> “ (N=47) .....	42
Tabulka 10 Vyhodnocení otázky: „ <i>Jaká kritéria si přejí mít zahrnuta v platu?</i> “ (N=47) .....	42
Tabulka 11 Pearsonův korelační koeficient, souvislost mezi věkem a pracovní spokojeností zaměstnanců (N=47) .....	43
Tabulka 12 Výsledky úrovně pracovní spokojenosti mužů a žen (N=47).....	44
Tabulka 13 Dvouvýběrový F-test pro rozptyl (N=47).....	44
Tabulka 14 Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů (N=47).....	44

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník DPOP

Příloha P II: Výstupy DPOP – důležitost

Příloha P III: Výstupy DPOP – spokojenost

Příloha P IV: Výstupy DPOP – motivátory

Příloha P V: Výstupy DPOP – důvody práce

Příloha P VI: Výstupy DPOP – kritéria zahrnutá v platu

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK DPOP

## Dotazník podmínek a okolností práce

Tento dotazník je zcela anonymní a Vámi vyplněná data budou použita pouze za účelem mé bakalářské práce na téma „Pracovní spokojenost v malých a středních firmách“. Dotazník sleduje důležitost (významnost) a spokojenost s podmínkami a okolnostmi práce.

Předem děkuji za Váš čas, který jste věnovali k vyplnění dotazníku.

Nela Bayerová

---

**Pohlaví:**

- a) Žena
- b) Muž

**Věk:**

**Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- a) Základní
- b) Střední odborné s vyučením
- c) Střední (odborné) s maturitou
- d) Vysokoškolské

**Jaká je vaše pracovní pozice?**

- a) Řadový zaměstnanec
- b) Vedoucí pracovník
- c) Manažerská pozice

**Jak dlouho jste zaměstnán/a u společnosti?**

- a) méně než 3 měsíce
  - b) 3 - 12 měsíců
  - c) 1 - 3 roky
  - d) 3 a více let
- 

V následující části dotazníku je uvedeno 25 otázek, které souvisí s pracovním procesem a Vaší prací. Otázky se zaměřují na podmínky a okolnosti, které mohou být při Vaší práci důležité nebo nevýznamné. Jejich důležitost je pro každého jiná, a proto se pokuste vyjádřit svůj pohled.



Dotazník podmínek a okolností práce

**Prosím pozorně si přečtete každou otázku a označte na stupnici 1 - 5 za jak důležitou ji pro svou práci považujete.**

Stupnice hodnocení:

1. zcela nedůležité, nezáleží mi na tom
2. velice málo důležité
3. málo důležité
4. důležité
5. velice důležité, hodně mi na tom záleží

Podmínky a okolnosti Vaší práce	Důležitost				
	Pro svou práci považuji za důležité				
1. dobré vztahy se spolupracovníky na pracovišti	1	2	3	4	5
2. mít možnost spolupracovat s kolegy, spolupracovat na řešení problémů	1	2	3	4	5
3. pracovat v příjemných pracovních podmínkách (čistota, osvětlení, hluchost,...)	1	2	3	4	5
4. mít dostatečnou podporu firmy ve vybavení pracoviště (prac. pomůcky, materiál, apod.)	1	2	3	4	5
5. být včas a dostatečně informován o dění ve firmě	1	2	3	4	5
6. mít možnost v dostatečné míře uplatnit své znalosti a dovednosti, využít svůj potenciál	1	2	3	4	5
7. mít příležitost a podmínky pro vzdělávání v oboru (školení, kurzy, semináře, stáže,...)	1	2	3	4	5
8. postavení firmy v regionu a její pověst	1	2	3	4	5
9. mít odpovídající odborné a osobnostní předpoklady pro výkon své práce	1	2	3	4	5
10. vycházet a spolupracovat s jinými útvary ve firmě	1	2	3	4	5
11. mít dovednost oslovit druhé lidi a umět s nimi komunikovat	1	2	3	4	5
12. spolupracovat (vycházet) s nadřízeným pracovníkem	1	2	3	4	5
13. mít možnost otevřeně projevit své názory a postoje	1	2	3	4	5
14. být dostatečně finančně ohodnocen za dobře odvedenou práci	1	2	3	4	5
15. plánovat svou profesionální kariéru a mít příležitost k profesnímu růstu, služebnímu postupu	1	2	3	4	5
16. samostatně rozhodovat a mít dostatečnou odpovědnost	1	2	3	4	5
17. aby mě náplň vykonávané práce uspokojovala	1	2	3	4	5
18. aby to, co dělám bylo přínosem pro firmu	1	2	3	4	5
19. aby se k ní vedoucí vyjádřili a zhodnotil dosažené výsledky	1	2	3	4	5
20. sdílení společných cílů a hodnot ve firmě	1	2	3	4	5
21. mít možnost pracovat na zadaných úkolech samostatně	1	2	3	4	5
22. mít zajištěnou kvalifinovanou pomoc od svého nadřízeného	1	2	3	4	5
23. mít na pracovišti dobrou organizaci práce	1	2	3	4	5
24. realizovat své nápady při řešení úkolů	1	2	3	4	5
25. jistotu a dlouhodobou perspektivu práce	1	2	3	4	5

Dotazník podmínek a okolností práce

Následujících 25 otázek se vztahuje ke spokojenosti s podmínkami a okolnostmi Vaší práce. Pokuste se nyní vyjádřit na stupnici stejného rozsahu 1 - 5, jak jste s nimi ve firmě spokojeni.

Stupnice hodnocení:

1. naprosto nespokojen
2. velice málo spokojen
3. málo spokojen
4. spokojen
5. naprosto spokojen

Podmínky a okolnosti Vaší práce	Spokojenost				
	Jsem spokojen				
1. se vztahy s kolegy	1	2	3	4	5
2. s úrovní spolupráce mezi kolegy, s možností spolupracovat na řešení problémů	1	2	3	4	5
3. s péčí firmy o pracovní podmínky zaměstnanců (čistota, osvětlení,...)	1	2	3	4	5
4. s podporou firmy, vybavením pracoviště a pracovními pomůckami	1	2	3	4	5
5. s množstvím a včasností poskytovaných informací ve firmě (s přístupem k informacím)	1	2	3	4	5
6. s využitím mého potenciálu, získaných znalostí a dovedností ve své práci	1	2	3	4	5
7. s možností vzdělávat se a s péčí firmy o rozvoj svých zaměstnanců	1	2	3	4	5
8. s postavením firmy v regionu a její pověstí	1	2	3	4	5
9. se svými odbornými a osobnostními předpoklady pro zastávanou pracovní pozici	1	2	3	4	5
10. s úrovní spolupráce mezi jednotlivými útvary	1	2	3	4	5
11. se způsobem komunikace s ostatními kolegy	1	2	3	4	5
12. se spoluprací a vztahem s vedoucím pracovníkem	1	2	3	4	5
13. s možností projevit a uplatnit své názory a postoje	1	2	3	4	5
14. s finančním ohodnocením vykonané práce	1	2	3	4	5
15. s možností rozvoje vlastní kariéry a profesionálního růstu	1	2	3	4	5
16. s pravomocí rozhodovat a odpovědností za práci	1	2	3	4	5
17. s náplní vykonávané práce	1	2	3	4	5
18. s využitím (užitečností) mé práce ve společnosti	1	2	3	4	5
19. s oceněním, uznáním a hodnocením mé práce	1	2	3	4	5
20. s firemní kulturou, se vztahem kolegů ke společným cílům a hodnotám	1	2	3	4	5
21. s individuálním prostorem pro vlastní jednání	1	2	3	4	5
22. s odbornou pomocí ze strany nadřízeného	1	2	3	4	5
23. s organizací práce na pracovišti	1	2	3	4	5
24. s možností realizovat vlastní nápady	1	2	3	4	5
25. s jistotou a dlouhodobou perspektivou zaměstnanosti	1	2	3	4	5

Dotazník podmínek a okolností práce

V následujících otázkách se pokuste seřadit jednotlivé položky podle důležitosti, kterou jim ve své práci přisuzujete. K položce přiřipšte číslo pořadí od 1 - nejvíce důležité ... atd.

**1. Které položky považujete ve své práci za nejvíce motivující?**

	pořadí
1. zázemí známé společnosti	
2. odpovědnost	
3. možnost soustavného vzdělávání	
4. peníze	
5. pružnou pracovní dobu	
6. práci v dobrém kolektivu	
7. kariéru	
8. seberealizaci	
9. výsledky vykonané práce	
10. pocit uznání	
11. jiné:	

**2. Jaké mám důvody pracovat v této společnosti?**

	pořadí
1. image firmy	
2. jistota, stabilita firmy	
3. platové podmínky	
4. životní šance	
5. náhoda	
6. nedostatek jiných příležitostí	
7. prestiž vykonávané práce	
8. jiné důvody:	

**3. Jaká kritéria si přejí mít zahrnuta v platu?**

	pořadí
1. vzdělání	
2. dosažená praxe	
3. osobní schopnosti a dovednosti	
4. specializaci	
5. schopnost adaptovat se	
6. jazykové znalosti	
7. dosahovaný výkon a výsledky v práci	
8. jiné:	



## PŘÍLOHA P III: VÝSTUPY DPOP – SPOKOJENOST

otázka č.	subjekt č.																																																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47																				
1	5	4	5	3	4	3	4	1	1	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3																	
2	5	4	4	3	4	3	4	1	2	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	2	4	5	3	4	4	4	4	3	3	2																		
3	5	5	4	1	2	4	1	1	5	1	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	3	4	5	3	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4																	
4	5	5	4	3	1	2	4	1	5	1	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	2	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4																	
5	5	4	4	2	4	2	4	1	5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3																	
6	4	4	4	2	3	2	1	3	2	1	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4																	
7	3	4	3	4	2	3	4	1	1	5	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3																
8	4	5	4	4	3	4	1	1	5	3	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																
9	3	4	4	3	2	3	3	2	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3															
10	4	4	3	2	2	4	1	2	5	3	4	3	5	3	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3															
11	4	5	4	3	2	4	4	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3															
12	4	4	4	3	2	4	4	1	1	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	5	2	3	4																
13	4	4	4	3	2	4	3	1	1	5	3	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4															
14	5	4	3	2	2	3	2	5	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	5	3	2	5	3	4	2	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4														
15	4	4	4	3	2	4	3	1	3	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3														
16	4	4	4	3	2	3	3	1	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4													
17	3	4	4	3	2	3	4	2	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4													
18	4	4	4	3	2	3	4	1	1	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4											
19	4	4	3	2	2	3	4	1	1	5	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4											
20	4	4	4	2	2	3	4	1	1	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3											
21	4	4	4	3	2	4	4	1	2	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4											
22	4	3	4	2	2	4	1	2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4										
23	4	3	4	3	1	4	4	1	1	5	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4							
24	4	4	4	4	1	4	4	1	2	5	2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4			
25	5	5	5	4	4	4	4	1	2	5	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4





