

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ , O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Autor práce: Veronika Kounická, DiS.

Studijní obor: bezpečnostně právní činnost

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: doc. Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D.

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

2012

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, o.p.s.
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Veronika Kounická DiS.

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Studijní obor: Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě

Forma studia: kombinovaná

Místo studia: České Budějovice

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE: PRACOVNÍ SPOKOJENOST

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE V ANGLICKÉM JAZYCE: JOB SATISFACTION

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, titul):

doc. Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce (měsíc, rok): březen 2011

CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:

Přiblížit problematiku pracovní spokojenosti a motivace v pracovním prostředí. Zjistit jak se změnila pracovní spokojenost policistů dopravního inspektorátu v porovnání s rokem 2009 a 2010.

Student: Veronika Kounická, DiS.	21. 3. 2011 datum	Kounická podpis
Vedoucí práce: doc. Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D.	24. 3. 2011 datum	podpis Skořepa

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: JUDr. Bohuslav Petr, Ph.D.	27. 3. 11 datum	Podpis podpis
Prorektor pro studium: RNDr. Růžena Ferebauerová	1. 4. 11 datum	Ferebauerová podpis
Rektor: prof. PaedDr. Gabriel Švejda, CSc.	2. 4. 11 datum	Podpis podpis



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Poděkování

Děkuji své vedoucímu práce doc. Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D. za čas věnovaný konzultacím a za cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat všem lidem, kteří mi pomohli se shromažďováním literatury, své rodině a kamarádům za podporu při psaní této práce.

ABSTRAKT:

KOUNICKÁ, V. *Pracovní spokojenost : bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2011. 56 s. Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D.

Klíčová slova: pracovní spokojenost * motivace * práce * hodnoty

Tato práce si klade za cíl nastínit problematiku pracovní spokojenosti jakožto kategorii, která podle dosavadních poznatků souvisí s určitými projevy pracovního chování a do značné míry ovlivňuje kvalitu života každého z nás. Práce provází člověka po většinu jeho života, každý den tak nastupují do zaměstnání miliony lidí.

ABSTRAKT:

KOUNICKÁ, V. *Job satisfactions : bachelor thesis*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2011. 56 p. Supervisor: doc. Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D.

Keywords: satisfaction * motivation * work * values

This thesis has the aim to outline the questions of job satisfaction as a category, which according to our present knowledge, is connected with certain tokens of work behavior and with significant extent influences the quality of lives of alle of us. The work guides a human being for the major part of his life, every day millions of people start their jobs.

OBSAH

ÚVOD	9
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
2 MOTIVACE	12
2.1 Motivy	14
2.1.1 Odměňování	14
2.1.2 Prostředí	15
2.1.3 Vedení	15
2.1.4 Kvalita práce	15
2.1.5 Osobní život	16
2.2 Druhy motivů	17
2.3 Motivujeme způsobem kladného povzbuzování.....	18
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	20
3.1 Pracovní spokojenost a životní spokojenost	20
3.2 Vymezení pojmu pracovní spokojenost.....	21
3.3 Faktory pracovní spokojenosti	21
3.3.1 Vnitřní faktory.....	21
3.3.2 Vnější faktory.....	22
4 PRŮZKUMY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	27
5 SKUTEČNOSTI, KTERÉ OVLIVŇUJÍ PRAC. SPOKOJENOST	28
6 SOUVISLOSTI PRAC. SPOKOJENOSTI A PRAC. CHOVÁNÍ	30
6.1 Fluktuace	30
6.2 Absentismus	30
6.3 Produktivita.....	30

8 JAK REALIZOVAT PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	31
7.1 Příprava projektu	31
7.2 Sběr dat	32
7.3 Statistické zpracování dat.....	32
7.4 Interpretace výsledků	33
7.5 Prezentace výsledků průzkumu.....	33
7.6 Doplnková šetření	34
8 HISTORIE ZAVÁDĚNÍ MANAGEMENTU KVALITY U PČR	36
8.1 Vznik projektu EFQM.....	36
8.2 Jak se vše rozbíhalo.....	37
8.3 Činnosti a výsledky	38
9 TERÉNNÍ ŠETŘENÍ.....	41
ZÁVĚR	52
POUŽITÁ LITERATURA	53
SEZNAM PŘÍLOH	56

Úvod

Práce zaplňuje mnohým z nás nemalou část života a struktury dne vůbec. Pro každého má práce jiný význam a jinou důležitost, ale spokojenost v práci je určitě jednou z nejdůležitějších hodnot spokojeného pracujícího člověka.

Baví mne to, co dělám? Proč to dělám? Jsem spokojen ve svém zaměstnání? Jsou spokojeni mí nadřízení? S čím ano, s čím ne? Co je příčinou mé (jejich) nespokojenosti (spokojenosti) v práci? Co ji ovlivňuje a do jaké míry? Dá se s tím něco dělat? A kdo? Moji nadřízení? Podřízení? Spolupracovníci? Já sám? A kdy? A jak? Pomocí čeho?

Otázky, které by si měl čas od času položit a hlavně zodpovědět každý zaměstnanec, dvakrát častěji pak každý zaměstnanec, který je ve vedoucí funkci.

Pracovní spokojenost představuje významný motivační činitel. Ovlivňuje (bezprostředně či zprostředkovaně) pracovní výkony jedince i skupiny. Je důležitým činitelem při rozvíjení dobrých pracovních vztahů, vznikajících při společné činnosti. Vytváření podmínek pro dosahování pocitu pracovního uspokojení v tak specifickém prostředí, jako jsou policejní složky, je úkol značně obtížný, nicméně přesto, nebo právě proto, by měl být trvalou součástí práce s lidmi na všech stupních velení a řízení těchto složek.

Cílem této práce je přiblížit problematiku pracovní spokojenosti a motivace v pracovním prostředí. Zároveň je cílem této práce zjistit metodou terénního šetření, jak jsou spokojeni policisté Dopravního inspektorátu v Kutné Hoře .

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Primárním cílem této bakalářské práce je přiblížit problematiku pracovní spokojenosti a motivace v pracovním prostředí. Cílem není přiblížit pouze pracovní spokojenost zaměstnanců, ale také způsoby jak motivovat, skutečnosti které ovlivňují pracovní spokojenost a v neposlední řadě způsob jak realizovat průzkum pracovní spokojenosti.

Vedlejším cílem mé bakalářské práce je představit projekt EFQM a způsob zavedení projektu u Policie ČR.

Co se týče teoreticko-metodické části této práce, část byla čerpána z odborné literatury. Dále jsem při shromažďování dat využila možnost čerpat z materiálů a prostředků poskytnutých zaměstnavatelem, danému problému zaměřených školení a kurzů, kterých jsem se průběžně zúčastnila. Další data jsem čerpala z materiálů dostupných jak z veřejné sítě Internet, tak z materiálů dostupných z vnitroresortní počítačové sítě Policie ČR Intranet. K vyhodnocení takto získaných dat jsem využila metody syntézy, ve které jsem spojovala více částí informací v jeden celek. Průběžně jsem také používala metodu přímého pozorování a vlastní zkušenosti.

Empirická část této bakalářské práce je zaměřena na realizaci terénního šetření ve vztahu k pracovní spokojenosti a vlivům, které tuto pracovní spokojenost ovlivňují, a které naopak spíše vedou k případné pracovní nespokojenosti zaměstnanců.

Jakožto policistka Dopravního inspektorátu v Kutné Hoře jsem se rozhodla provést šetření právě na tomto útvaru a porovnat výsledky z roku 2009 a roku 2010. Dopravní inspektorát v Kutné Hoře je členěn na skupinu dohledu, skupinu dopravních nehod a komunikačního inženýra, tento útvar spadá pod Územní odbor Kutná Hora, Krajské ředitelství Středočeského kraje.

Dále na základě terénního šetření, které bylo provedeno u všech policistů dopravního inspektorátu navrhnout změny pro zlepšení stávající motivačního systému. Potřebné informace o dopravním inspektorátu a motivačním systému byly získány v průběhu mého působení ve funkci inspektora na skupině dopravních nehod dopravního inspektorátu v Kutné Hoře.

Bylo vytvořeno jedenáct otázek týkající se motivace, zjištění struktury respondentů, rozdělení podle pohlaví, a délky služebního působení na dopravním inspektorátu. Dotazník byl zcela anonymní. Před vlastním výzkumem byl proveden pilotní před-výzkum, formou rozhovoru u 10 vybraných zaměstnanců, na jehož základě byl dotazník před vlastním výzkumem upraven.

První část terénního šetření se konala v červnu roku 2009, kdy se šetření zúčastnilo všech 25 policistů a policistek dopravního inspektorátu. Dotazníky byly distribuovány osobně všem zaměstnancům. Zaměstnanci odevzdali dotazníky při pracovní poradě dopravního inspektorátu v neoznačených obálcích.

Druhá část terénního šetření byla provedena v srpnu roku 2010, kdy se šetření zúčastnilo opět všech 25 policistů a policistek dopravního inspektorátu, ovšem v návaznosti na blížící se reformu Policie ČR v pozměněném složení.

Výsledky získané dotazníkovým šetřením byly zpracovány kvantitativně a slovním vyjádřením.

2 Motivace

Na následujících stránkách se budeme věnovat motivaci, jelikož motivace je důležitou nedílnou součástí pracovní spokojenosti.

„Motivace je vnitřní psychický proces, v němž se vytváří energetizace a zaměření na dosažení určitého cíle. Výchoziskem tohoto procesu je nějaký nedostatek v činnosti organismu nebo v situaci jedince. Zkušeností se potřeby zpředměťují a vytvářejí se tak vzorce instrumentálního chování jako nástroje dosažení nějakého očekávaného uspokojení. Ke spuštění instrumentálního chování musí být vedle výchozího motivačního stavu (potřeby) přítomny další podmínky: subjektivní odhad dosažitelnosti, hodnoty, cíle a důsledky chování. Motivování je naproti tomu zvnějšku, určitými pobídkami (incentivami) vyvolaná motivace; toho může být dosaženo jen tehdy, když nabízené incentive odpovídají trvalejším nebo aktuálním motivačním stavům.“¹

Zatímco stimulací označujeme nějakou okolnost, která podněcuje či povzbuzuje člověka, nebo i jakýkoliv jiný živý organizmus, k nějakému chování, činnosti, aktivitě, práci zpravidla pozitivní povahy, provádí činnost zvanou stimulování.

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z těchto potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na:

sociální (získané) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.)

biologické (primární, vrozené) - potřeba dýchání, potravy, bezpečí, spánku apod.

¹) Nakonečný, M. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia, 2004. str. 190, ISBN: 80-200-1198-6

Americký psycholog Abraham Maslow je autorem stupňovitého řazení potřeb, které v hierarchickém systému organizoval podle jejich naléhavosti pro člověka. Potřeby vyšší se objevují až po uspokojení potřeb nižších. Člověk má obvykle potřebu seberealizace, pokud není hladový, nemocný je v bezpečí, milován a uznáván.



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb²

² *Management mania* [cit. 2012-02-23]. Dostupné z WWW: <http://managementmania.com/maslowova-pyramida-potreb>

Význam potřeb:

nižší potřeby: kvantita života, slouží k přežití člověka – pud sebezáchovy

fyziologické potřeby – jídlo, spánek, sex, teplo, odpočinek – vrozené, opakují se

potřeby bezpečí – jistota, zdraví, ochrana, bezbolestnost

vyšší potřeby: kvalita života, slouží ke zkvalitnění života

potřeby sounáležitosti a lásky – cit, intimnost, blízkost, kontakt

potřeby uznání a úcty – úspěch, moc, nezávislost, uznání druhým člověkem

potřeby seberealizace – rozvoj svých potenciálních schopností, vlastností

potřeby znalostí a rozumění – potřeba informací, vědění, rozumění neznámu

potřeby estetické – harmonie, pořádek, čistota

2.1 Motivy

Existuje celá řada podob, kterým může zaměstnavatel motivovat své zaměstnance, ale zároveň je také důležitá vlastní motivace k samotné práci. Náš vztah k práci je výsledkem naší motivace, tudíž i daný profesní úspěch je přímo úměrný naší motivaci k práci.

2.1.1 Odměňování

Prvním aspektem, kterým nás může zaměstnavatel motivovat, je odměňování. Zde nezáleží pouze na výši platu, protože finančně se dají lidé motivovat jen do určité výše. Peníze člověka přimějí k vykonávání činnosti, ale k

větší angažovanosti ho nedonutí. Důležitá je i férovost oceňování, kdy spolupracovníci za stejnou práci i pracovní nasazení dostávají stejný plat. V opačném případě by to mohlo pracovníka s nižším platem demotivovat. Neméně důležitou složkou odměňování může být prostá pochvala. I s tou by měl nadřízený nakládat uvážlivě a chválit nás jen za opravdu dobré věci.³

2.1.2 Prostředí

S odměňováním souvisí i podporující prostředí. Je samozřejmostí, že v nestresové a hlavně pozitivní atmosféře se pracuje daleko lépe. Lidé, které práce baví a mají chuť své výsledky zlepšovat, jsou firmě jen ku prospěchu. K dobrému prostředí pomáhají i vhodné nástroje a vybavení, které vytvářejí takové pracovní podmínky, které umožňují efektivně dosahovat výsledků.

2.1.3 Vedení

Pro zaměstnance je důležité, jakým způsobem jsou řízeni a kvalita tohoto vedení. Zanedbávat by se neměla ani komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Každému se pracuje lépe, mají-li jeho činy odezvu. Samozřejmě lépe se poslouchá ta část pochvalná, ale i šetrná kritika může pomoci k lepším výkonům, protože se při dalším pokusu můžeme vyvarovat opakování stejných chyb. Když pracovník ví, co se po něm chce, dokáže tyto očekávání lépe plnit.

V úvahu přichází i další možnosti budoucího růstu. Je dobré vědět, jestli daná práce umožňuje další odborný růst a budování dlouhodobější kariéry. Výhodné je také další vzdělávání pracovníků, které jim umožní dostat větší prostor ve svém profesním uplatnění.

³ SANG H.KIM. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2003., str. 37-52, ISBN 80-7261-078-3.

2.1.4 Kvalita práce

Dalším aspektem motivace je kvalita práce. Pokud je jejich práce zajímavá a mohou se při ní seberealizovat, bude je jejich práce bavit a přinášet uspokojení. Je mnohem lepší, když svou práci nebudeme brát pouze jako povinnost nebo způsob vydělávání peněz, ale jako svůj koníček, ze kterého budeme mít radost.

2.1.5 Osobní život

A nakonec zůstává i skloubení osobního života s tím pracovním. Je jistě příjemnější, když můžu svou práci přizpůsobit svým životním cyklům a potřebám. Kdy cítím jistotu stálého příjmu a nemusím se stále obávat ztráty svého zaměstnání.

2.2 Druhy motivů

Peníze – jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří lidé, u kterých je tento motiv obzvlášť silný, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř cokoliv.

Osobní postavení - potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit v jisté míře u každého vedoucího pracovníka.

Pracovní výsledky, výkon – jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy.

Přátelství – pro tyto lidi je velice důležitá přátelská a dobrá atmosféra na pracovišti. A mnohem víc jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích.

Jistota – Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Spokojí se s málem, ale musí to mít jisté.

Odbornost – je rozhodujícím motivem pro ty, kteří preferují svůj profesionální rozvoj.

Samostatnost – chtějí lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami.

Tvořivost – je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

2.3 Motivujeme způsobem kladného povzbuzování

Motivace je hybným prostředkem ve všech činnostech lidí. Motivovat je možné způsobem kladného povzbuzování nebo také způsobem negativního ovlivňování. Pokud motivujeme pomocí kladného způsobu, lze očekávat vyšší motivaci lidí, s čímž souvisí vyšší zájem o vykonávanou činnost a kladné vyhlídky do budoucna. Na druhé straně negativní motivování spíše odrazuje od dalšího vykonávání dané činnosti a nechť začínat podobnou činností v budoucnu.⁴

Většina lidí tvrdí, že spočítají na jedné ruce ty, kteří je v životě motivovali. Jen hrstka lidí využívá svou energii k tomu, aby pomohla svým bližním poznat, co je v nich nejlepšího. Těch několik pak soustředí kolem sebe ostatní, kteří je následují kamkoliv, neboť to považují za vzácnou a neopakovatelnou příležitost. Co je to vzácná příležitost? Je to schopnost lidí kladně povzbuzovat. Existuje trojdílný návod, který je využitelný v každé společnosti, v každé věkové skupině i v každém pracovním kolektivu.

Postup při motivování

Tři součásti přístupu ke kladnému povzbuzování:

- Formulujme přesně, která činnost byla správně provedena.
- Zdůrazněme, jak moc to pomohlo nám i celé organizaci.
- Vyjádřeme své upřímné uznání.

⁴HARVEY, Ch., *Umění motivovat - cesta k úspěchu*, Praha, Informatorium, 1992. ISBN: 808542723

Pořadí bodu dvě a tři můžeme zaměnit, záleží na naší úvaze o vhodnosti nebo na situaci. Můžeme nejdříve poděkovat a pak teprve říci, jak to pomohlo organizaci nebo obráceně. Oprávněně můžeme předpokládat, že naše obměna při kladném povzbuzování bude mnohem větší, než by jsme očekávali. Jakmile jednou začneme, stane se nám samozřejmou potřeba využít tuto metodu v každé situaci.

3 Pracovní spokojenost

Proč by se zaměstnavatelé měli zajímat o spokojenost zaměstnanců? Protože spokojení lidé pracují lépe. Ze zkušeností víme, že spokojení zaměstnanci jsou výkonnější, mívají nižší absenci a méně pozdních příchodů oproti nespokojeným zaměstnancům.

„Pro objektivní vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníků, které jsou v různě komplexní podobě vyjádřeny v jejich pracovní způsobilosti či kvalifikaci.“⁵

3.1 Pracovní spokojenost a životní spokojenost

Spokojenost s prací přispívá nezastupitelným dílem k celkové spokojenosti se životem. Tyto skutečnosti vysvětlují, že spokojenost s prací je ovlivněna také nepracovními faktory, a že má vliv na životní spokojenost a zprostředkovaně i na samotnou kvalitu života.

Spokojenost je slovo, se kterým se v každodenním životě setkáváme často. Pokud se zeptáte, co přesně si pod tímto pojmem lidé představují, dostanete řadu odpovědí typu: „No to je přece jasné – spokojenost znamená „být v pohodě“ nebo „nemít starosti“ nebo „spokojený jsem, když se mi daří“ nebo také „když jde vše podle mých představ“ a podobně. Další podobných možností je velmi mnoho. Všechny výše uvedené reakce vyjadřují názor člověka na jeho vnímání toho, s čím je či není spokojen. Neboli vnímání toho, do jaké míry byly splněny jeho požadavky (nebo představy, očekávání) na situaci, kterou prožívá nebo na službu, která je mu poskytována. Odpovídá-li skutečnost jeho očekávání, je spokojen, není-li jeho očekávání z větší míry naplněno, je nespokojen.“⁶

⁵ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická 1993. s. 92-115, ISBN 80-7079-290-6

⁶ PŮČEK, M. a kol. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy*, 1. Vydání. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra 2005. s. 7. ISBN 80-239-6154-3

3.2 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost brána jako psychologický jev a je systematicky studována od 30. let minulého století. Téma pracovní spokojenosti je důležité kvůli jeho zapojení do pracovního prostředí. Jinými slovy pracovní spokojenost zahrnuje pozitivní či negativní pocity k práci jednotlivce.

Pracovní spokojenost můžeme chápat dvěma způsoby:

Spokojenost v práci, která má obsahově širší význam a spadají sem prvky vztahující se k bezprostředním a obecnějším podmínkám a k osobnosti pracovníka.

Spokojenost s prací má méně zastánců, je obsahově užší a váže se na výkon konkrétní činnosti s jejími psychickými a fyzickými nároky, společenským ohodnocením apod.

3.3 Faktory pracovní spokojenosti

Při zkoumání pracovní spokojenosti bývá pozornost obvykle věnována různým faktorům, které se na kvalitě pracovní spokojenosti podílejí v různé míře. Tyto faktory se dělí na vnitřní a vnější.

3.3.1 Vnitřní faktory

Jsou jedním z faktorů, které prokazatelně ovlivňují pracovní spokojenost. Můžeme je také nazvat vnitřními osobnostními faktory nebo rovněž mimopracovními.

Tyto faktory můžeme posléze rozdělit do tří skupin:

Motivační faktory

Podněcují a regulují lidské chování a ve všeobecnosti zahrnují takové psychické jevy, jako jsou pudy, potřeby, postoje, zájmy, hodnoty, ideály, aspirace apod.

Objektivní osobnostní činitele

Významným faktorem této skupiny je věk, kde mnohé výsledky dokazují, že mladší pracovníci mají mnohem větší tendenci být nespokojení a teprve postupně s věkem přibývá pracovní spokojenost. Zejména období do 30 let se zdá být obdobím zvýšené nespokojenosti. Kolem 20. roku obvykle začínají lidé pracovat a často je u nich shledáván počáteční entusiasmus.

Pohlaví

Předpokládá se, že existuje rozdíl mezi úrovní spokojenosti u žen a mužů, a tento předpoklad je potvrzen i některými výzkumy. Očekávání nestejně úrovně spokojenosti u mužů a žen pramení z předpokladu, že mají mnohdy rozdílné postavení a rozdílný charakter. Měli bychom tedy brát v potaz, že rozdíly ve spokojenosti se nacházejí u mužů i u žen, ale výsledky nejsou jednoznačně ve prospěch některého pohlaví. Preference ze strany mužů představuje možnost osobního prosazení se, uplatnění, zabezpečení rodiny, ocenění, zatímco u žen jsou nejdůležitějšími motivačními zdroji sociální aspekty práce, jako je uznání, oblíbenost u spolupracovníků, dobré vztahy k nadřízeným, vhodný pracovní čas apod. Zajímavé je také, že ženy za nejdůležitější motiv v pracovním životě považují ocenění pracovního úspěchu, zatímco muži možnost postupu a prestiž.

Rodinný stav, povolání a vzdělání, délka zaměstnání v podniku

Je předpoklad, že manželství by mělo přispívat k větší pracovní spokojenosti a také to, že u svobodných je větší fluktuace. Co se týká vzdělání,

míra spokojenosti nabývá vyšších hodnot od prací a zaměstnání manuálního charakteru po práce vysoce kvalifikované. Výzkumy délky zaměstnání v podniku poukazují na to, že čím delší dobu pracovníci v podniku jsou, tím vyšší je jejich spokojenost. Za kritické jsou považovány první dva až tři roky práce v podniku, což hodně souvisí s adaptací pracovníka.

Osobnostní vlastnosti

Z výzkumů vyplývá i to, že s pracovní spokojeností souvisí i úroveň inteligence (u nespokojených pracovníků byla vyšší). K dalším osobnostním vlastnostem, které zprostředkovaně přes působení konfliktů zvyšují nespokojenost ve skupině a v práci, jsou aktivita, resp. pasivita, emocionální labilita, nepřizpůsobivost, podezřívavost. Emocionální labilita byla výraznější u skupiny nespokojených pracovníků.

3.3.2 Vnější faktory

Pracovní spokojenost významně ovlivňuje skupina faktorů, které jsou na pracovníkovi nezávislé, a to faktory vnější. Řadí se mezi ně finanční ohodnocení, samotná práce, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupina a pracovní podmínky.

Finanční ohodnocení

Jedná se o důležitý faktor, který ve své negativní formě silně ovlivňuje nespokojenost v práci. Jakožto vnější odměna však významně přispívá k celkové pracovní spokojenosti.

Často nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi pracovníky. Finanční ohodnocení práce má značný motivační vliv. Na druhé straně vysoký plat nebo zvýšení platu nemá dlouhodobější motivační účinek.

Spokojenost/nespokojenost s platem se promítá do situace, kdy zaměstnanec srovnává plat s platy ostatních zaměstnanců vzhledem k vynaloženému úsilí a pracovnímu výsledkům.

Pro určitý okruh pracovníků je finanční ohodnocení dominantní veličinou, která způsobuje pracovní spokojenost (např. u pracovníků v dělnických profesích). Není tomu však u všech profesí a za jakýchkoliv okolností.

Charakteristiky práce

Faktor jinak zvaný jako práce samotná. Spadá sem druh a charakter vykonávané práce. Její význam výstižně charakterizuje výrok, že „silný a v mnoha případech nejsilnější motivační vliv může mít vykonávaná práce sama“ jak uvádí ve své práci Nakonečný⁷.

Faktor zahrnuje problematiku monotónnosti práce, která sice výrazně nesnižuje výkon a produktivitu, ale má nepříznivý vliv na subjektivní stav zaměstnance (objevují se nepříjemné pocity nudy, pokles zájmu).

Dále samostatnost práce, od možnosti vytvářet samostatné postupy až po práci, kde se člověk přizpůsobuje pracovnímu tempu a úlohám. Je významným faktorem pro formování kladného vztahu a spokojenosti v práci. „Obecně se má za to, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální statut, je rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích“⁸.

⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, Praha: Management Press, 1992. s. 63-84, ISBN 80-85603-01-2

⁸ ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J., *Psychologie ve světě práce* Praha: Karolinum, 1998. s.26-40, ISBN 80-7184-091-2

Pracovní postup

Spolu s platovým ohodnocením je považován za jeden z nejvýznamnějších činitelů pracovní spokojenosti.

V každém případě možnost kariérového růstu má velmi velký motivační účinek. Povýšení existuje v různých formách a podle toho má různý vliv na pracovní spokojenost. Možnost seberealizace je rovněž významná pro spokojenost. Je zastoupena především vnitřními odměnami, které práce poskytuje. Seberealizaci zajišťuje především využití dovedností a schopností, také samostatnost v práci se ukázala být významným prediktorem pracovní spokojenosti.

Styl vedení pracovních skupin

Souvisí s osobou nadřízeného a někdy je od něj odvozen i jeho název. Jakožto faktor ovlivňující pracovní spokojenost je úzce spjat s osobností manažera a stylem řízení, který preferuje nebo situačně využívá.

Pracovní skupina

Skupina, v níž pracovníci spolupracují, má svoje nezastupitelné místo mezi faktory podílejícími se na pracovní spokojenosti. Členům skupina umožňuje získat prestiž, postavení a ocenění jejich aktivity. Dílčí spokojenost s pracovní skupinou má značný vliv na celkovou pracovní spokojenost.

Hraje zde roli míra toho, jak jsou spolupracovníci přátelští a podporující. Důvěra mezi spolupracovníky má rovněž důležité postavení. Výzkumy prokázaly, že vztahy pracovníků předcházejí pracovní spokojenosti, kvalita blízkosti přátelství se vztahuje jak k pracovní spokojenosti, tak k úspěšné pracovní kariéře.

Zaměstnání náročná na spolupráci s druhými lidmi jsou tímto faktorem vysoce dotčena. Nespokojenost v této oblasti je vážným problémem při působení pracovníka v organizaci a je velmi obtížné ji kompenzovat.

Podmínky práce a pracovní prostředí

Tyto faktory tvoří hluk, osvětlení, barevné řešení pracoviště, vibrace a mikroklima (teplota a vlhkost vzduchu, prašnost, proudění vzduchu apod.) a ovlivňují celkovou pohodu na pracovišti. Pracovní podmínky tvoří i jejich vybavení a materiál, s nímž zaměstnanec pracuje.

Kvalita řízení lidských zdrojů

Součástí personálních řízení, které mají vliv na pracovní spokojenost, je objektivní hodnocení pracovníků, spoluúčast na rozhodování, potřebná míra informovanosti o významných záležitostech, potřebná podpora ze strany managementu, uplatnění vlastní kvalifikace, existence příležitostí pro vzdělávání a rozvoj, péče o ochranu zdraví a bezpečnost práce, sociální péče a zajištění.

4 PRŮZKUMY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Proč průzkum zaměstnanců?

Průzkumy poskytují nenahraditelnou a často obtížně dostupnou zpětnou vazbu od velice důležitého zdroje – od zaměstnanců! Mapují obecnou míru spokojenosti pracovníků a klíčové postoje, jež determinují pracovní chování. Umožňují specifikovat budoucí rizika spojená s aktuální postojovou orientací personálu. Pomohou nejen popsat stávající stav, ale také specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení.⁹

Moderní personalistika klade stále větší důraz na posilování motivace zaměstnanců. Správně cílená motivace ovlivňuje spokojenost pracovníků a vede nejen k větší efektivitě a zvyšování výkonu, ale i k rozvoji pracovníků.

Nespokojenost zaměstnanců je často největší překážkou výkonnosti, důvodem narůstání fluktuace i u kvalitních pracovníků. Po odhalení deficitu dokážeme rozlišit, kam zaměřit své úsilí. Zároveň tak získáme účinný prostředek k motivaci zaměstnanců.

Průzkum pracovní spokojenosti je nástrojem, který v první řadě otevírá cestu ke komunikaci jednotlivých zaměstnanců směrem k vrcholovému managementu. Bývá většinou zaměstnanci pozitivně hodnocen, jako projev zájmu o jejich názor a potřeby ze strany vedení společnosti. Průzkumy pracovní spokojenosti jsou moderní metodou užívanou v oblasti lidských zdrojů vycházející z principů sociologického a sociálně-psychologického výzkumu.

⁹ Společnost EXPERTIS [cit. 2012-02-15]. Dostupný z [http://www.expertis.cz/Expertis-programy/Strategicky-leadership/ostatni/Sluzby-na-miru-\(1\)/Pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu](http://www.expertis.cz/Expertis-programy/Strategicky-leadership/ostatni/Sluzby-na-miru-(1)/Pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu)

5 Skutečnosti, které ovlivňují pracovní spokojenost

Obsah a charakter práce

Pro zaměstnance je mnohem lepší pokud má možnost se v práci seberealizovat (tvůrčí a řídicí profese). U zaměstnanců, kde se jedná o monotónní, fyzicky náročné profese, musí zaměstnanec hledat uspokojení v ostatních činitelích pracovní spokojenosti.

Společenské podmínky výkonnosti pracovníků

Jsou velmi důležité pro spokojenost a výkonnost zaměstnanců. U všech zaměstnání není vždy přímá úměra mezi náročností práce a jejím ohodnocením (lékař, policista x automechanik, sportovec).

Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník ovlivňuje spokojenost na pracovišti ve značné míře, vytváří klima na pracovišti. V případě, že je vedoucí pracovník nerozhodný, nespravedlivý a jeho jednání je autokratické, nepřispívá to k dobré atmosféře na pracovišti.

Spolupracovníci

Tvoří velmi významný faktor v pracovní spokojenosti. Pokud je na pracovišti dobrý kolektiv, zvyšuje se i míra pracovní spokojenosti a pracovní odhodlání.

Organizace práce

Je častým zdrojem pracovní nespokojenosti, například směny vedou k nespokojenosti s pracovní organizací.

Fyzické podmínky práce

Fyzické podmínky práce vedou spíše k pracovní nespokojenosti, obzvláště pokud jsou nepříznivé podmínky - doly, svářeni, zemědělství.

Úroveň sociální péče

Jedním z kladných činitelů v pracovní spokojenosti je sociální péče o zaměstnance, jako jsou například - příspěvky na důchodové či zdravotní pojištění.

Optimální situaci vyjadřuje MÍRA SPOKOJENOSTI. Někdy ZDRAVÁ NESPOKOJENOST je vhodná jak stimulující faktor pro objektivní potřebné změny.

6 Souvislosti pracovní spokojenosti a pracovního chování

Mnoho studií se zabývalo vztahem mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem (produktivitou), fluktuací a absentérstvím.

6.1 Fluktuace

Fluktuace je pro společnost velmi nákladnou záležitostí a proto by se měly snažit jí předcházet například zvyšováním spokojenosti zaměstnanců. Pohled psychologie na fluktuaci vychází z osobnosti pracovníka, z jeho potřeb, aspirací a cílů a to vzhledem k ekonomickým a sociálním možnostem organizace. Dokonce i nespokojený pracovník si snaží udržet své zaměstnání, když je těžké najít alternativní práci. Naopak i jedinci, kteří mají velmi rádi svou práci, mohou být zlákáni možnostmi lepšího platu, kariérového růstu apod. Celkově vzato však platí, že spokojení tíhnou k tomu zůstat ve společnosti a nespokojení k tomu opustit ji.

6.2 Absentismus

Absentérství je nutno odlišit od fluktuace, jedná se o jev, který k fluktuaci vést může. Vymezením i důsledky je odlišný od fluktuace. Lze jej charakterizovat jako oslabení vztahu pracovníka k organizaci a negativní formu chování vzhledem k organizaci.

6.3 Produktivita

Spokojenost vytváří na základě odměn, které se dělí na vnější (růst platu a jiné skutečnosti kontrolované organizací) a vnitřní (dobrý pocit z toho, že člověk odvedl práci dobře, využil své schopnosti). Odměny mohou či nemusí vyplývat z výkonnosti, ale vnitřní jsou úžeji spojeny s produktivitou.¹⁰

¹⁰ Internetové stránky Průmyslového inženýrství [cit. 2011-01-18]. Dostupný z [/www.prodaktivita.cz/cs/metody-pi/tymova-prace.html](http://www.prodaktivita.cz/cs/metody-pi/tymova-prace.html)

7 Jak realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců

7.1 Příprava projektu

Tvorba dotazníku

Hlavním cílem přípravné fáze bude příprava finální verze dotazníku a ujasnění požadovaných třídění. Při tvorbě dotazníku bude realizátor úzce spolupracovat se zadavatelem a zohlední požadované cíle průzkumu a strukturu výstupů.

Testování dotazníku

Před samotným zahájením fáze dotazování (vyplňování dotazníku všemi zaměstnanci), navrhujeme provést otestování dotazníku na omezeném vzorku respondentů se srovnatelnými charakteristikami jako cílová skupina pracovníků. Toto otestování má za cíl získat komentáře a postřehy k formulaci otázek

Komunikace a motivace

Úspěch projektu a návratnost dotazníku bude ovlivněna způsobem, jakým budou o projektu informováni zaměstnanci a jak bude projekt podporován a komunikován managementem společnosti.

Součástí této fáze je příprava minimalizace rizika nízké návratnosti, která může být zapříčiněna obavou o zaručení anonymity zaměstnanců. Nezbytná je úzká spolupráce řešitelského týmu se zástupci společnosti zadavatele a podpora zadavatele. Velice důležité je přesvědčit zaměstnance o důležitosti účasti a naprostém zachování jejich anonymity.¹¹

Za účelem zvýšení návratnosti a účasti zaměstnanců na průzkumu navrhujeme několik forem podpory průzkumu.

¹¹ Společnost EXPERTIS [cit. 2011-09-12]. Dostupný z http://www.e-leadership.cz/Pomocne-soubory/pruzkum_spokojenosti_letak

Po zpracování a vyhodnocení výsledků projektu je také důležitá komunikační strategie směrem do firmy.

7.2 Sběr dat

Dotazníkové šetření

Klíčové zkoumané oblasti jsou rozloženy do indikátorů, z nichž každý je sycen několika otázkami.

Použitý dotazník bude před vlastní aplikací navrhován, konzultován a precizován v součinnosti se zástupci zadavatele.

Ke sběru dat lze využít jednu ze dvou nabízených základních forem dotazování:

- peer and peer, tj. klasické papírové dotazníky
- online sběr dat

Zachování anonymity

Pro zachování anonymity každého zaměstnance budou veškeré výsledky zpracovány dodavatelskou firmou. V průběhu průzkumu budou dodržena veškerá opatření zaručující anonymitu výpovědí zaměstnanců.

7.3 Statistické zpracování dat

Při realizaci on-line metody proběhne po uzavření dotazníku export dat do formátu umožňující statistické zpracování. V případě realizace průzkumu metodou peer and peer probíhá dvojí nahrávání dotazníku za účelem zamezení chyb v přepisu dat.

Výstupem ze statistického zpracování jsou frekvenční a kontingenční tabulky, vedle běžných statistických parametrů je vymezena i statistická signifikace zjištěných vztahů a doplněna o kvalitativní interpretaci.

7.4 Interpretace výsledků

Interpretace výsledků bude provedena jak na základě výsledků jednotlivých otázek, ale i v závislosti na třídění podle zvolených identifikačních údajů. Základním tříděním bude porovnání jednotlivých oddělení. Analýza výsledků by měla definovat kritické faktory pro každou z divizí, včetně analýzy oblastí za celou firmu.

Výsledky průzkumu budou zpracovány v podobě analytické studie obsahující výsledky I. a II. stupně třídění, grafické zpracování výstupů, celkové shrnutí výsledků. Bude připravena komentovaná hodnotící závěrečná zpráva pro management. Zpráva bude připravena v českém jazyce, v případě zájmu lze připravit shrnutí informací také v angličtině.

Součástí interpretace výsledků bude návrh opatření pro řešení kritických míst, vyplývajících z výsledků průzkumu a návrhy kroků vedoucích k posunu k žádoucí firemní kultuře.

7.5 Prezentace výsledků průzkumu

Součástí vyhodnocení průzkumu je prezentace pro vedení společnosti. Poté navrhujeme uskutečnit společný workshop pro management společnosti, na kterém proběhne přijetí a formulace závěrů, vyvození kroků pro implementaci výsledků a doporučení, vytvoření Akčního plánu pro management. Ze strany dodavatele nabízíme spolupráci na komunikační strategii výsledků do firmy.

Zkušenosti společnosti v oblasti personální práce, vnitrofiremní komunikace a metodického přístupu v rozvoji lidských zdrojů zaručují koncepční pohled na získané výsledky. Jsme schopni podat doporučení na další postup při nastavení či zlepšení firemních procesů. Nabízíme součinnost i při implementaci kroků, které vyplynou z identifikace problémových míst a ze závěrů průzkumu.

7.6 Doplnková šetření

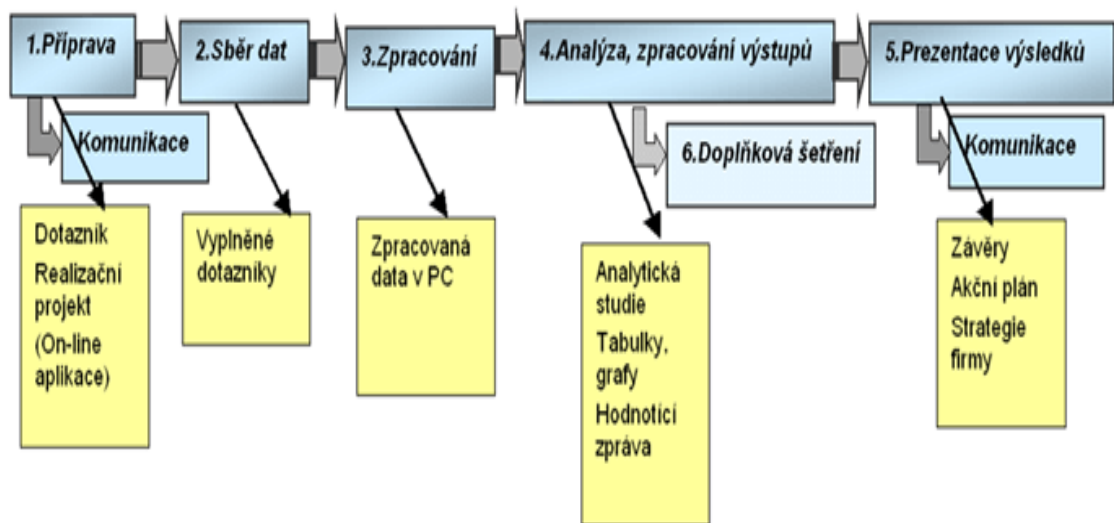
Dle potřeby lze po vyhodnocení analýzy za použití předchozích metod rozšířit šetření o další metody. Tyto kroky doporučujeme zejména pro přesnější rozbor identifikovaných problematických oblastí, mohou být cílená především na specifické skupiny zaměstnanců

Individuální pohovory

Jsou zdrojem klíčových informací pro rozbor výsledků z dotazníkového šetření. Jejich cílem je získat maximální přehled o situaci ve firmě, umožňují hloubkovou orientaci v problému a mapují pojmový rámec úvah pracovníků. Získané informace jsou spíše kvalitativního charakteru, jsou zdrojem hypotéz ověřovaných v průběhu kvantitativního dotazníkového šetření.

Workshopy

Řízené diskuse skupiny pracovníků, obvykle soustředěné na aktivní řešení určitého tématu či problému, využívající mechanismů skupinové dynamiky. Workshopy umožňují komplexní interpretaci dat zjištěných v dotazníkové části průzkumu.



Obr.2 Realizace průzkumu pracovní spokojenosti¹²

¹² Společnost EXPERTIS [cit. 12.9.2011]. Dostupný z http://www.e-leadership.cz/Pomocne-soubory/pruzkum_spokojenosti_letak

8 Historie zavádění managementu kvality u PČR

8.1 Vznik projektu EFQM

Model EFQM je nástrojem pro komplexní řízení kvality, který lze aplikovat i v neziskových organizacích a úřadech veřejné správy. Česká vláda reagovala na tento nastupující trend v soukromém i státním sektoru evropských zemí v květnu roku 2000, kdy přijala rezolucí č. 458 program Národní politiky podpory jakosti. Koordinačním orgánem tohoto vládního programu je Rada ČR pro jakost, v níž jsou zastoupena všechna ministerstva.

V červnu 2001 byl dokončen projekt Phare CZ 98/IB/JH/02 „Komplexní systém řízení lidských zdrojů pro českou policii - program odborného vzdělávání pro příslušníky policie a pracovníky Ministerstva vnitra“, v jehož rámci byl na Okresním ředitelství Policie ČR v Jindřichově Hradci vyzkoušen model EFQM řízení kvality. Konečná hodnocení této části projektu ze strany Policie ČR i Delegace Evropské komise v Praze vyzněla jednoznačně pozitivně.

Řídící výbor ministra vnitra pro projekty Phare v důsledku této skutečnosti rozhodl dne 27. listopadu 2001 o zahájení přípravných prací na twinningové smlouvě „Zavedení modelu EFQM řízení kvality do Policie České republiky“. Podstatou twinningových projektů Phare je partnerská spolupráce instituce z kandidátské země s odpovídající institucí členského státu EU. Ministerstvo vnitra po konzultaci s policejním prezidentem a řediteli správ krajů přijalo nabídku spolupráce ze strany nizozemské policie, která model EFQM zavedla pro všechny své policejní složky již v roce 1996, a má proto s tímto projektem bohaté zkušenosti.

Projekt modelu řízení kvality EFQM byl též prezentován v lednu 2002 na poradě policejního prezidenta s řediteli správ krajů a útvarů s celorepublikovou působností a následně na poradě náměstka policejního prezidenta se zástupci zmíněných ředitelů Policie ČR v únoru 2002 v Červené nad Vltavou. Twinningová smlouva projektu Phare 2001 pro Českou republiku č. CZ 01/IB/JH/04 „Zavedení modelu Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) do

Policie ČR“ byla ratifikována dne 11. listopadu 2002. Prováděním této twinningové smlouvy byl za stranu kandidátské země pověřen personální odbor Ministerstva vnitra ČR ve spolupráci s Policejním prezidiem ČR. Model byl zahájen s předpokladem, že do roku 2007 bude tato metoda aplikována na všech složkách Policie České republiky.¹³

8.2 Jak se vše rozbíhalo?

Projekt EFQM proběhl pod záštitou ředitele personálního odboru Ministerstva vnitra ČR Zdeňka Doležela a náměstka policejního prezidenta plk. Mgr. Oldřicha Martinů. Byl na něj vyčleněn rozpočet ve výši 870 tisíc EUR, v přepočtu asi 27 miliónů korun. Měl sedm fází a jeho realizace byla naplánována do léta roku 2004.

Od listopadu 2002 působil v Praze na Policejním prezidiu ČR pan Rudy van Leussen, příslušník holandského policejního sboru, který byl určen jako předstupní poradce. Jeho úkol je pomoci zavést model řízení kvality do Policie ČR. Přípravné administrativní a propagační kroky, jejichž cílem bylo představit projekt nejvyššímu vedení resortu Ministerstva vnitra ČR a Policejního prezidia ČR, zahájil pan van Leussen spolu se svými třemi spolupracovníky již v roce 2002. V roce 2003 nejvyšší policejní management jel na exkurzi do Holandska, kde již byl tento model úspěšně realizován. Pozvaní hosté se tak mohli přesvědčit o výsledcích několikaletého procesu zavádění kvality řízení v každodenní policejní praxi.

Partnerem české policie se stala policie nizozemská, která má se zaváděním modelu kvality zkušenosti. Za jednu ze zásadních aktivit v rámci tohoto projektu lze považovat vyškolení policistů, kteří mají v budoucnosti zajistit nově nabytými vědomostmi a zkušenostmi zdárné užívání Modelu excelence při

¹³ Intranetová síť Policie ČR [cit. 2011-11-20] Dostupný z <http://www.policie.cz/clanek/historie-zavadeni-managementu-kvality-u-pcr-750749.aspx>

řízení tak rozsáhlé organizace, jakou Policie ČR se svými téměř 60 tisíci zaměstnanců bezpochyby je. Na provedení školení 492 policistů bylo vypsáno výběrové řízení. Proběhlo během letních měsíců roku 2003 a kontrakt získala Česká společnost pro jakost. Policisté byli prostřednictvím standardních výukových a přednáškových metod seznámeni s teorií Modelu excelence, s jeho využitím v praxi, zejména pak se sběrem dat nezbytných k sestavování sebehodnotících zpráv, se sepisováním zpráv samotných či prací s kartou RADAR.

Neméně důležitou činností lektorů se stalo proškolení a další odborná příprava „Týmu podpory kvality“. Tento tým byl 31 členná skupina policistů, kteří se díky šíři, intenzitě a kvalitě odborné přípravy stali nejfundovanějšími osobami v práci s Modelem excelence EFQM v řadách Policie ČR. Členům Týmu podpory kvality se dostalo školení v oblasti teorie Modelu excelence EFQM a managementu obecně, v oblasti sběru dat pro sebehodnotící zprávy, členové dále získali vědomosti o sepisování sebehodnotících zpráv a hodnocení organizace prostřednictvím karty RADAR.¹⁴

8.3 Činnosti a výsledky

U vytipovaných útvarů Policie ČR proběhlo zpracování pilotních sebehodnotících zpráv. Všechny zprávy z pilotních míst byly následně členy Týmu podpory kvality vyhodnoceny a na základě informací v nich obsažených, zpracoval Tým podpory kvality analýzu současného stavu Policie ČR. Dalším z dílčích úkolů, jehož se lektoři zhostili, byla příprava tzv. „etického kodexu policisty“. Pominout nelze ani „osvětovou“ činnost mezi nejvyššími představiteli Policie ČR, jimž bylo nezbytné principy fungování a přínos Modelu excelence podrobněji vysvětlit.

¹⁴ PhDr. MICHALÍK, D. Ph.D., *Psychologie v bezpečnostních sborech* Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR & Nakladatelství THEMIS, 2009. ISBN: 978-80-7312-060-3

Policejní prezident genpor. JUDr. Jiří Kolář na závěrečné konferenci k tomuto projektu konstatoval, že „Policie České republiky jako celek odvedla velký kus práce a uskutečnila i velký vnitřní duševní předěl“. Současně při této příležitosti veřejnosti představil priority pro zlepšování, na které se Policie ČR hodlá v budoucnu zaměřit. Policejní prezident stanovil v září roku 2004 na závěrečné konferenci projektu Phare 2001 tyto priority pro práci Policie ČR:

1. Manažerské vzdělávání
2. Kultura organizace
3. Komunikace
4. Mapa procesů
5. Motivační systém

Hlavním cílem projektu bylo zavést manažerský nástroj - Model excellence EFQM do systému řízení Policie ČR. V důsledku toho dojde v nejbližších letech k přechodu od „tradiční“ služby státu ke službě občanům.¹⁵

Model EFQM

Model EFQM, podle kterého se evropské subjekty v Národních cenách kvality hodnotí, má 9 hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby firma (organizace) byla dobrá. V těchto kritériích náleží vůdčí role vedení - managementu, protože manažeři tvoří firemní strategii a plány, obstarávají finanční, materiální zdroje a v neposlední řadě lidské zdroje. V dalších čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska výsledků nebo cílů, jichž chce dosáhnout. Výsledky jsou hodnoceny především s ohledem na zákazníka, jemuž model přikládá nejvyšší váhu. Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců, vztah k životnímu prostředí ale také vztah k okolí, kde organizace působí. Jde tedy zcela komplexní posouzení všech činností.

¹⁵ Intranetová síť Policie ČR [cit. 20-11-2011] Dostupný z <http://www.policie.cz/clanek/historie-zavadeni-managementu-kvality-u-pcr-750749.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>

Model EFQM umožní odhalit slabá místa organizace a ještě lépe využít silné stránky. O tom, že model funguje, svědčí nejlépe fakt, že ho jen v Evropě využívá přes 30.000 firem. Také statistiky nadace EFQM hovoří zcela jasně: Firmy, které model využívají, dosahují zlepšení hospodářských výsledků o 40 - 60% oproti těm, které modelu nevyužívají. Výrazná zlepšení výsledků můžeme vidět i u organizací veřejné správy a dalších nekomerčních organizací.¹⁶

¹⁶ Intranetová síť Policie ČR [cit. 20-11-2011] Dostupný z <http://www.policie.cz/clanek/model-efqm-a-narodni-ceny-kvality.aspx>

9 Terénní šetření

Dotazník z roku 2010 a porovnání s předchozím rokem

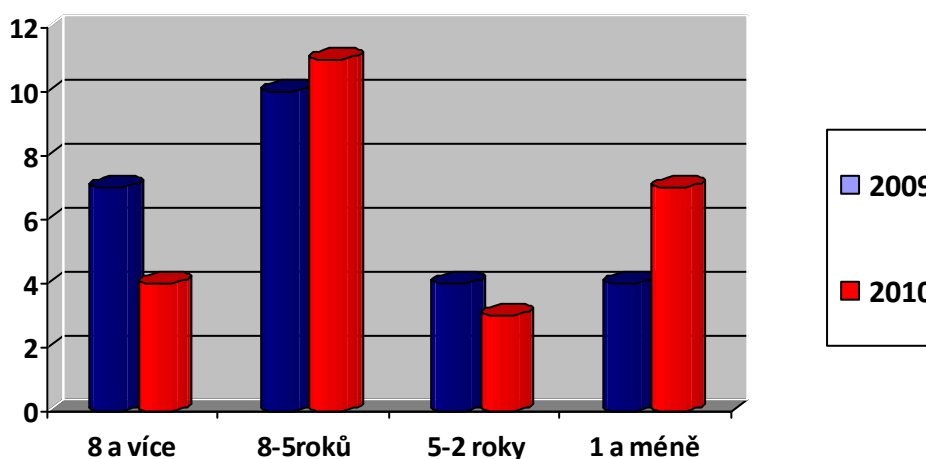
1. Délka zaměstnání

Tabulka č. 1: Vyhodnocení otázky roku 2010 - Délka zaměstnání¹⁷

Otázka 1	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
8 a více roků	4	16 %
8-5 roků	11	42 %
5-2 roky	3	14 %
1 rok a méně	7	28 %
Celkem	25	100 %

Většina respondentů, tzn. 42 % (**40% rok 2009**) pracuje v tomto zaměstnání 8-5 roků. 16 % (**28 % rok 2009**) pracuje v zaměstnání 8 roků a více. 14 % (**16 % rok 2009**) 5-2 roků, ale 28 % (**16 % rok 2009**) 1 rok a méně. **V porovnání s rokem 2009 je vidět, že zkušení policisté opustili řady policie a je zde příliv nováčků, kteří neslouží déle jak jeden rok.**

Graf č.1: Porovnání roku 2009 a 2010 – Délka zaměstnání¹⁸



¹⁷ Vlastní zdroj

¹⁸ Vlastní zdroj

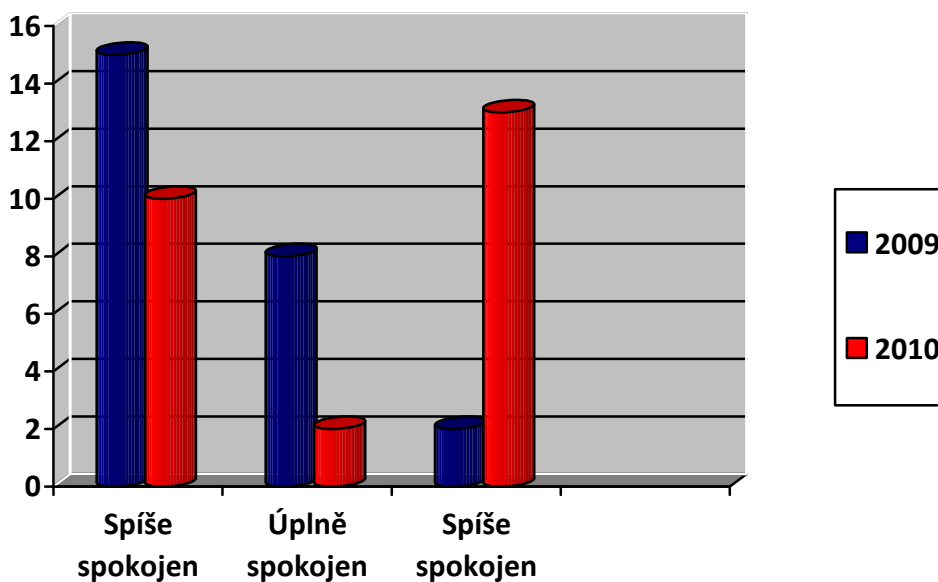
2. Spokojenost s prací

Tabulka č. 2: Vyhodnocení otázky roku 2010 - Spokojenost s prací¹⁹

Otázka 2	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Spíše spokojen	10	40 %
Úplně spokojen	2	8 %
Spíše nespokojen	13	52 %
Celkem	25	100 %

Se svojí prací je 8 % (**32 % rok 2009**) zaměstnanců úplně spokojeno, 40 % (**60 % rok 2009**) spíše spokojeno a 52 % (**8 % rok 2009**) je spíše nespokojeno. Dá se tedy říci, že policisté jsou více jak z poloviny se svou prací nespokojeni a jen malé % je spokojeno. **Oproti roku 2009 klesla míra spokojenosti a to dosti rapidním způsobem.**

Graf č. 2: Porovnání roku 2009 a 2010 – Spokojenost s prací²⁰



¹⁹ Vlastní zdroj

²⁰ Vlastní zdroj

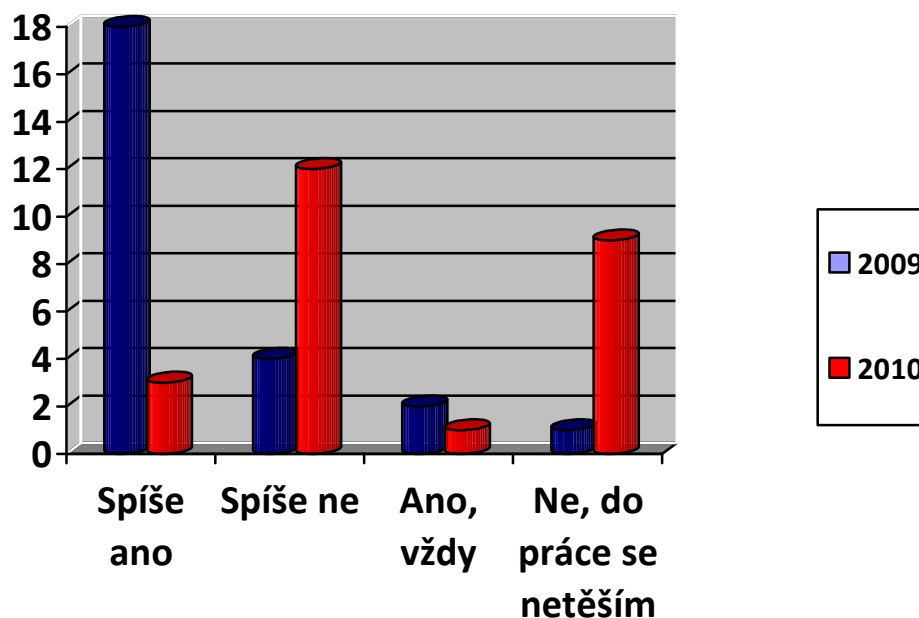
3. Těšení se na pracovní den

Tabulka č. 3: Vyhodnocení otázky roku 2010 - Těšení se na pracovní den²¹

Otázka 3	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Spíše ano	3	12 %
Spíše ne	12	48 %
Ano, vždy	1	4 %
Ne, do práce se netěším	9	36 %
Celkem	25	100 %

Z průzkumu vyplývá, že 12 % (**72% rok 2009**) zaměstnanců se do práce spíše těší. 48 % (**16% rok 2009**) se do práce spíše netěší, 4 % (**8% rok 2009**) se do práce těší vždy a 36 % (**1% rok 2009**) se do práce netěší vůbec. **Oproti roku 2009 opět razantní změna, z původních 4 % respondentů, kteří se do práce netěšili vůbec, toto procento za pouhý rok vzrostlo na 36 %.**

Graf č. 3: Porovnání roku 2009 a 2010 – Těšení se na pracovní den²²



²¹ Vlastní zdroj

²² Vlastní zdroj

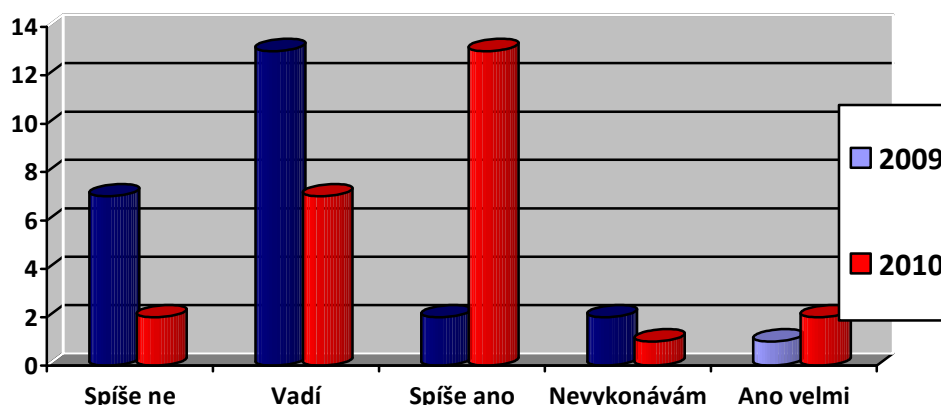
4. Vliv vykonávání přesčasů na pracovní nespokojenost

Tabulka č. 4: Vyhodnocení otázky roku 2010 - Vliv vykonávání přesčasů na pracovní nespokojenost²³

Otázka 4	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Spíše ne	2	8 %
Přesčasy mi nevadí	7	28 %
Spíše ano	13	52 %
Přesčasy nevykonávám	1	4 %
Ano velmi	2	8 %
Celkem	25	100 %

Přesčasy nevadí 28 % (**52% rok 2009**) zaměstnancům. 8 % (**28% rok 2009**) zaměstnanců si myslí, že vykonávání přesčasů spíše nepřispívá k pracovní nespokojenosti. 52 % (**8% rok 2009**) si naopak myslí, že přesčasy spíše přispívají k pracovní nespokojenosti a 8 % (**4% rok 2009**) zaměstnanců má pocit, že přesčasy velmi přispívají k pracovní nespokojenosti. **V porovnání s rokem 2009 z původních 2 respondentů pouze jeden nevykonává přesčasy. Výsledkem je, že více jak polovina respondentů si myslí, že přesčasy přispívají k pracovní nespokojenosti.**

Graf č. 4: Porovnání roku 2009 a 2010 – Vliv vykonávání přesčasů na pracovní nespokojenost²⁴



²³ Vlastní zdroj

²⁴ Vlastní zdroj

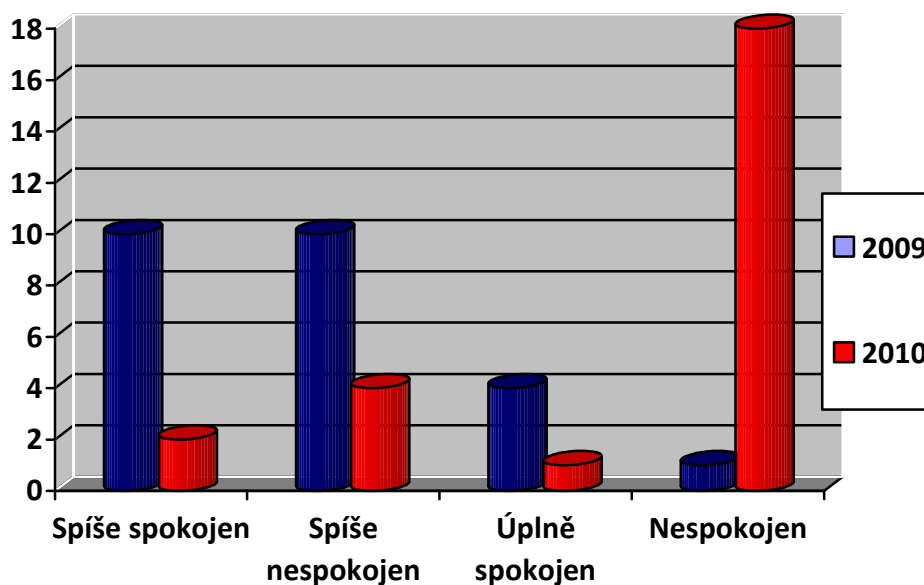
5. Spokojenost s finančním ohodnocením

Tabulka č. 5: Vyhodnocení otázky roku 2010 - Spokojenost s finančním ohodnocením²⁵

Otázka 5	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Spíše spokojen	2	8 %
Spíše nespokojen	4	16 %
Úplně spokojen	1	4 %
Nespokojen	18	72 %
Celkem	25	100 %

S finančním ohodnocením je 8 % (**40% rok 2009**) zaměstnanců spíše spokojeno a 16 % (**40% rok 2009**) spíše nespokojeno. 4 % (**16% rok 2009**) zaměstnanců je úplně spokojeno a 72 % (**4% rok 2009**) jsou nespokojeni.

Graf č. 5: Porovnání roku 2009 a 2010 – Spokojenost s finančním ohodnocením²⁶



²⁵ Vlastní zdroj

²⁶ Vlastní zdroj

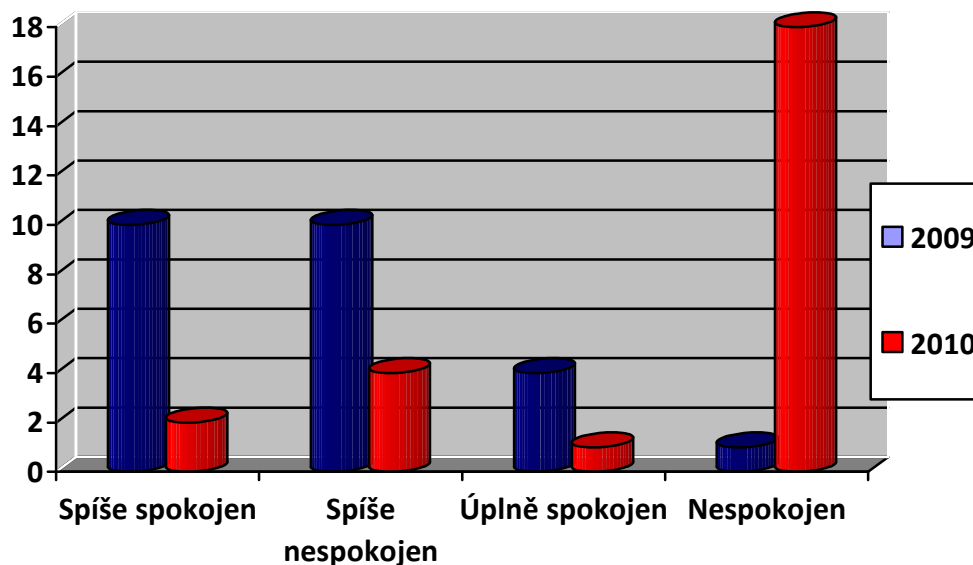
6. Úvahy o odchodu ze zaměstnání

Tabulka č.6: Vyhodnocení otázky roku 2010 - Úvahy o odchodu ze zaměstnání²⁷

Otázka 6	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Někdy	1	4 %
Nechci odejít	3	12 %
Jen v poslední době	14	56 %
Ano, už delší dobu	7	28 %
Celkem	25	100 %

4 % (**48% rok 2009**) zaměstnanců někdy uvažuje o odchodu ze zaměstnání. 12 % (**36% rok 2009**) nechce odejít ze zaměstnání vůbec. 56 % (**12% rok 2009**) chce odejít jen v poslední době a 28 % (**4% rok 2009**) uvažují o odchodu ze zaměstnání už delší dobu. **U policistů, kteří chtějí odejít, je jeden z důvodů snížení platového ohodnocení, zvýšení počtu odsloužených let spojených s nárokem na rentu.**

Graf č. 6: Porovnání roku 2009 a 2010 – Úvahy o odchodu ze zaměstnání²⁸



²⁷ Vlastní zdroj

²⁸ Vlastní zdroj

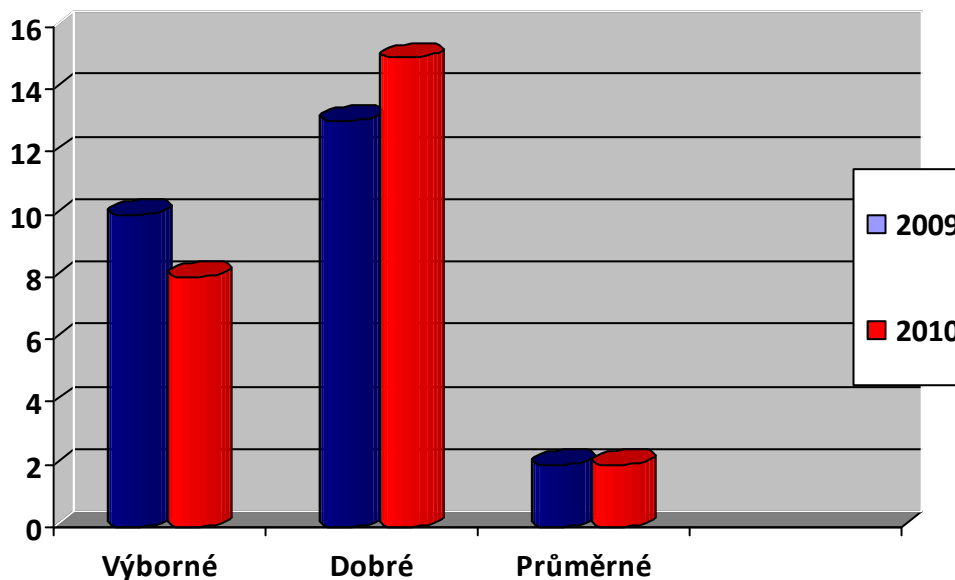
7. Pracovní vztahy s kolegy

Tabulka č. 7: Vyhodnocení otázky roku 2010 - Pracovní vztahy s kolegy²⁹

Otázka 7	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Výborné	8	32 %
Dobré	15	60 %
Průměrné	2	8 %
Celkem	25	100 %

Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci mezi sebou mají z 60 % (**52% rok 2009**) dobré vztahy. 32 % (**40% rok 2009**) zaměstnanců uvedlo, že jsou pracovní vztahy výborné a 8 % (**8% rok 2009**) uvedlo, že jsou průměrné. Tyto dobré pracovní vztahy a dobrý pracovní kolektiv mohou ovlivňovat i pracovní spokojenost zaměstnanců. **Vzhledem ke snaze nadřízených, vzbuzovat v podřízených rivalitu, se tyto vztahy v porovnání s rokem 2009 lehce zhoršily.**

Graf č. 7: Porovnání roku 2009 a 2010 – Pracovní vztahy s kolegy³⁰



²⁹ Vlastní zdroj

³⁰ Vlastní zdroj

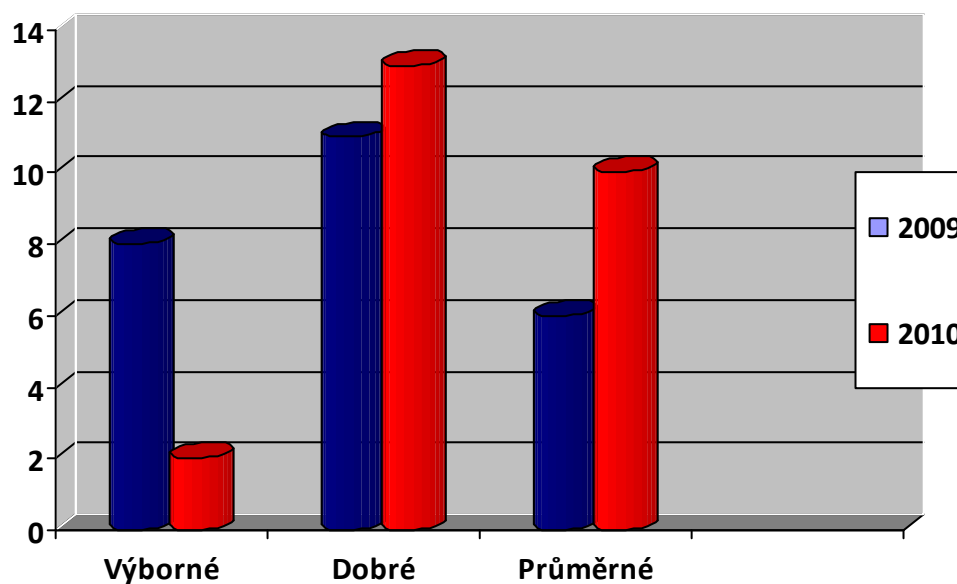
8. Pracovní vztahy s vedením ÚO Kutná Hora

Tabulka č. 8: Vyhodnocení otázky roku 2010 - Pracovní vztahy s vedením ÚO Kutná Hora³¹

Otázka 8	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Výborné	2	8 %
Dobré	13	52 %
Průměrné	10	40 %
Celkem	25	100 %

Pracovní vztahy s vedením ÚO Kutná Hora považuje 8 % (**32% rok 2009**) za výborné, 52 % (**44% rok 2009**) za dobré a 40 % (**24% rok 2009**) za průměrné. **Toto snížení zapříčinil odtažitý stav vedoucích pracovníků, kázeňské trestání jakéhokoliv pracovního poklesku a naopak naprostá ignorace významných pracovních úspěchů zaměstnance.**

Graf č. 8: Porovnání roku 2009 a 2010 – Pracovní vztahy s vedením ÚO Kutná Hora³²



³¹ Vlastní zdroj

³² Vlastní zdroj

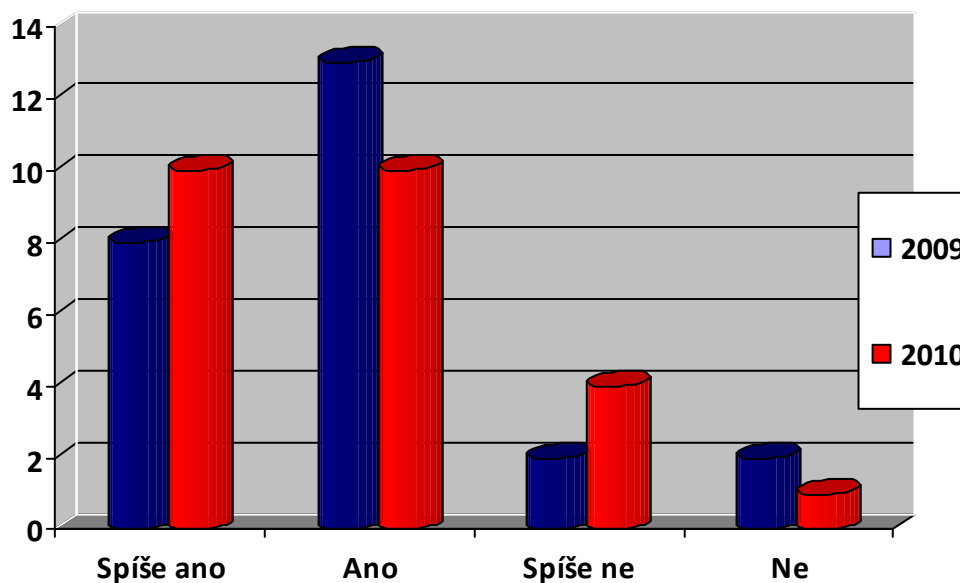
9. Fyzická náročnost zaměstnání

Tabulka č. 9: Vyhodnocení otázky roku 2010 - Fyzická náročnost zaměstnání³³

Otázka 9	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Spíše ano	10	40 %
Ano	10	40 %
Spíše ne	4	16 %
Ne	1	4 %
Celkem	25	100 %

Z průzkumu vyplývá, že 40 % (**32% rok 2009**) zaměstnanců si myslí, že jejich zaměstnání je spíše náročné. 40 % (**52% rok 2009**) si myslí, že je náročné, 16 % (**8% rok 2009**) si myslí, že spíše ne a 4 % (**8% rok 2009**) si myslí, že ne.

Graf č. 9: Porovnání roku 2009 a 2010 – Fyzická náročnost zaměstnání³⁴



³³ Vlastní zdroj

³⁴ Vlastní zdroj

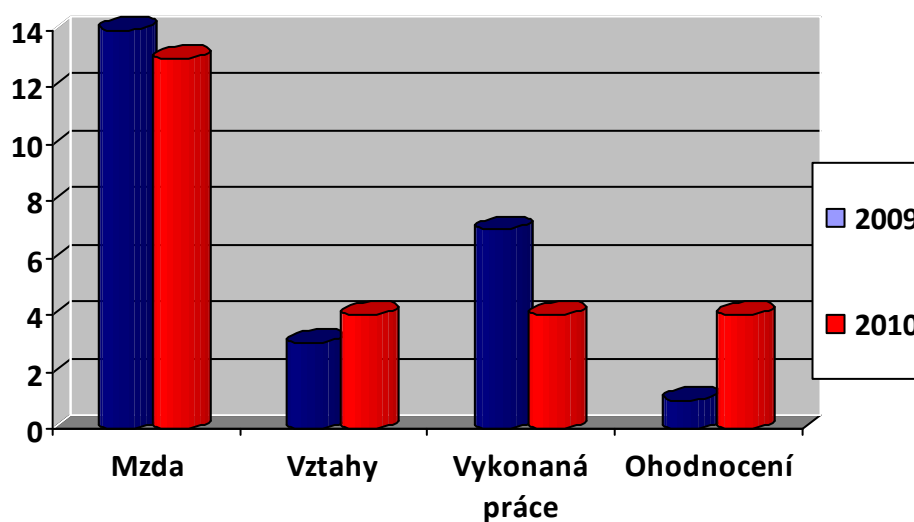
10. Okolnosti ovlivňující pracovní spokojenost

Tabulka č. 10: Vyhodnocení otázky roku 2010 - Okolnosti ovlivňující pracovní spokojenost³⁵

Otázka 10	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Mzda a finanční odměny	13	52 %
Dobré pracovní vztahy	4	16 %
Uspokojení z dobře vykonané práce	4	16 %
Pozitivní ohodnocení Vaší práce zaměstnavatelem	4	16 %
Celkem	25	100 %

52 % (**56 % rok 2009**) zaměstnanců si myslí, že nejvíce ovlivňuje pracovní spokojenost mzda a finanční odměny. 16 % (**12% rok 2009**) zaměstnanců uvedlo, že pracovní spokojenost podle nich ovlivňuje dobrý pracovní kolektiv a dobré pracovní vztahy. 16 % (**28% rok 2009**) zaměstnanců si myslí, že pracovní spokojenost ovlivňuje uspokojení z dobře vykonané práce a 16 % (**4% rok 2009**) si myslí, že je to pozitivní ohodnocení jeho práce od zaměstnavatele.

Graf č. 10: Porovnání roku 2009 a 2010 – Okolnosti ovlivňující pracovní spokojenost³⁶



³⁵ Vlastní zdroj

³⁶ Vlastní zdroj

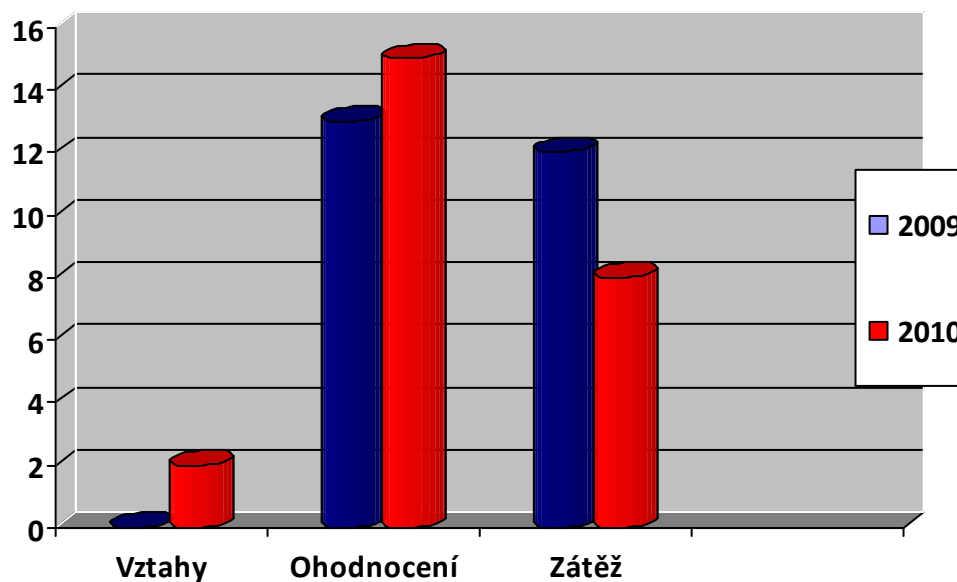
11. Okolnosti ovlivňující pracovní nespokojenost

Tabulka č. 11: Vyhodnocení otázky roku 2010 - Okolnosti ovlivňující pracovní³⁷ nespokojenost

Otázka 11	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Špatné pracovní vztahy	2	8 %
Finanční ohodnocení	15	60 %
Fyzická zátěž	8	32 %
Celkem	25	100 %

Z průzkumu vyplývá, že nejvíce ovlivňuje pracovní nespokojenost zaměstnanců finanční hodnocení 60 % (**52% rok 2009**) a také fyzická zátěž 32 % (**48% rok 2009**). Naopak oproti roku 2009 si 8 % zaměstnanců myslí, že by na pracovní nespokojenost měly mít vliv i špatné pracovní vztahy.

Graf č. 11: Porovnání roku 2009 a 2010 – Okolnosti ovlivňující pracovní nespokojenost³⁸



³⁷ Vlastní zdroj

³⁸ Vlastní zdroj

Závěr

Smyslem a primárním cílem této práce bylo představit problematiku pracovní spokojenosti a motivace v pracovním prostředí, a to jak z oblasti vztahující se přímo k práci, tak v oblasti či charakteristikám mimopracovním. Dalším dílčím cílem mé práce bylo zjištění míry celkové pracovní spokojenosti a s jakými faktory jsou policisté Dopravního inspektorátu spokojeni a naopak nespokojeni. Prostřednictvím terénního šetření na Dopravním inspektorátu Územním Odboru Policie České republiky Kutná Hora, jsem vyhodnotila mnou vytvořený dotazník k pracovní spokojenosti z roku 2009 a roku 2010, který obsahoval 11 otázek, zaměřených zejména na spokojenost s prací, finanční ohodnocení a vztahy na pracovišti. Rovněž jsem provedla komparaci obou dotazníků, kde jsem zjistila, že s porovnáním s rokem 2009 došlo k výraznému poklesu pracovní spokojenosti téměř ve všech kladených otázkách. Porovnání dotazníků bylo vyhodnoceno jak procentuálně tak graficky. Otázka č. 5 „Spokojenost s finančním ohodnocením“ není zcela objektivní, vzhledem k tomu, že vznikala tak jako samotný dotazník v roce 2009 a následující rok tedy 2010 se již u Policie ČR mluvilo o snížení platu o 10 %, tudíž v této otázce nastal velmi značný pokles.

Terénním šetřením jsem došla k závěru, že pracovní spokojenost klesá téměř ve všech bodech, dle dotazníku nejvíce ovlivňuje pracovní spokojenost mzda a finanční odměny. Na dalších místech se objevují dobré pracovní vztahy, uspokojení z dobře vykonané práce a pozitivní ohodnocení vykonané práce zaměstnavatelem. Velmi značný pokles nastal v otázce vztahů s vedením ÚO Kutná Hora, v tomto případě doporučuji vrchnímu managementu ÚO Kutná Hora pokud možno častější kontakt s podřízenými a snahu o komunikaci s policisty.

Pracovní spokojenost je důležitým činitelem při rozvíjení dobrých pracovních vztahů, vznikajících při společné činnosti. Vytváření podmínek pro dosahování pocitu pracovního uspokojení v tak specifickém prostředí, jako jsou policejní složky, je úkol značně obtížný, nicméně přesto, nebo právě proto, by měl být trvalou součástí práce s lidmi na všech stupních velení a řízení těchto složek.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. – Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. HARVEY, Ch., Umění motivovat - cesta k úspěchu, Praha, Informatorium, 1992. 109 s. ISBN: 808542723
3. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2
4. Nakonečný, M. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia, 2004. 318 s. , ISBN: 80-200-1198-6
5. PhDr. MICHALÍK, D. Ph.D., *Psychologie v bezpečnostních sborech* Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR & Nakladatelství THEMIS, 2009. 103 s. ISBN: 978-80-7312-060-3
6. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-290-6
7. PŮČEK, M. a kol. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy*, 1. Vydání. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3
8. SANG H.KIM. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2003. 164 s. ISBN 80-7261-078-3.
9. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J., *Psychologie ve světě práce* Praha: Karolinum, 1998. 203 s. ISBN 80-7184-091-2

Elektronické zdroje:

1. Management mania [cit. 2012-02-23]. Dostupný z WWW:
<http://managementmania.com/maslowova-pyramida-potreb>
2. Společnost EXPERTIS [cit. 2012-02-15]. Dostupný z
[http://www.expertis.cz/Expertis-programy/Strategicky-leadership/ostatni/Sluzby-na-miru-\(1\)/Pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu](http://www.expertis.cz/Expertis-programy/Strategicky-leadership/ostatni/Sluzby-na-miru-(1)/Pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu)
3. Internetové stránky Průmyslového inženýrství [cit. 2011-01-18]. Dostupný z
[/www.produktivita.cz/cs/metody-pi/tymova-prace.html](http://www.produktivita.cz/cs/metody-pi/tymova-prace.html)
4. Společnost EXPERTIS [cit. 2011-09-12]. Dostupný z http://www.e-leadership.cz/Pomocne-soubory/pruzkum_spokojenosti_letak

Ostatní zdroje

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování bakalářské práce využity následující materiály a prezentace umístěné ve vnitroresortní počítačové síti Policie ČR Intranet:

1. Intranetová síť Policie ČR [cit. 2011-11-20] Dostupný z <http://www.policie.cz/clanek/historie-zavadeni-managementu-kvality-u-pcr-750749.aspx>
2. Intranetová síť Policie ČR [cit. 20.11.2011] Dostupný z <http://www.policie.cz/clanek/model-efqm-a-narodni-ceny-kvality.aspx>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. Dotazník pracovní spokojenosti

Dotazník pracovní spokojenosti

1. Jak dlouho v této práci pracujete?

- a) 8 a více roků b) 8-5 roků c) 5 – 4 roků d) 1 rok a méně

2. Se svou prací jste:

- a) spíše spokojen b) úplně spokojen c) spíše nespokojen

3. Těšíte se do práce?

- a) spíše ano b) spíše ne c) ano, vždy d) ne, do práce se netěším

4. Myslíte si, že vykonávání přesčasů přispívá k pracovní nespokojenosti?

- a) spíše ne b) přesčasy mi nevadí c) spíše ano
d) přesčasy nevykonávám e) ano, velmi

5. Jste spokojen s Vaším finančním ohodnocením?

- a) spíše spokojen b) spíše nespokojen c) úplně spokojen d) nespokojen

6. Uvažovali jste někdy o odchodu ze zaměstnání?

- a) někdy b) nechci odejít c) jen v poslední době d) ano, už delší dobu

7. Jaké jsou Vaše pracovní vztahy s kolegy?

- a) dobré b) výborné c) průměrné

8. Jaké jsou Vaše vztahy se zaměstnavatelem?

- a) dobré b) výborné c) průměrné

9. Myslíte si, že je Vaše zaměstnání fyzicky náročné?

- a) spíše ano b) ano c) spíše ne d) ne

10. Co si myslíte, že nejvíce ovlivňuje Vaši pracovní spokojenost?

- a) mzda a finanční odměny
b) dobrý pracovní kolektiv a dobré pracovní vztahy
c) uspokojení z dobře vykonané práce
d) pozitivní ohodnocení Vaší práce od zaměstnavatele

11. Co si myslíte, že nejvíce ovlivňuje Vaši pracovní nespokojenost?

- a) špatné pracovní vztahy b) finanční ohodnocení c) fyzická zátěž

