

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ  
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ  
Institut mezioborových studií Brno**

**Pracovní spokojenost a nespokojenost a její důsledky**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:  
doc. Dr. Stanislav Balík, PhD.**

**Vypracoval:  
Bc. Jindřich Vašíček**

**Brno 2009**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Pracovní spokojenost a nespokojenost a její důsledky“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Hodonín 20.3.2009

Bc. Jindřich Vašíček

.....

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. Dr. Stanislavu Balíkovi, PhD. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěl poděkovat ředitelům městských policíí, uvedených v diplomové práci, za možnost uskutečnit u jejich městských policíích dotazníkový průzkum pro tuto diplomovou práci.

Bc. Jindřich Vašíček

# **OBSAH**

## **ÚVOD**

### **1. TEORETICKÝ ROZBOR TÉMATU**

- 1.1 Člověk a práce
- 1.2 Psychologie práce
- 1.3 Pracovní spokojenost
- 1.4 Psychologické působení faktorů pracovního prostředí
- 1.5 Sociální klima na pracovišti
- 1.6 Vliv vedoucího na pracovní spokojenost a nespokojenost
- 1.7 Dílčí závěr

### **2. PRAKTICKÝ ROZBOR TÉMATU**

- 2.1 Městská policie jako organizace, její struktura
- 2.2 Pracovní podmínky Městské policie v Hodoníně
- 2.3 Dílčí závěr

### **3. PRŮZKUM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A NESPOKOJENOSTI**

- 3.1 Cíl výzkumu, popis metody výzkumu a způsobu zpracování
- 3.2 Analýza zkoumaného souboru respondentů
- 3.3 Interpretace výsledků výzkumu
- 3.4 Dílčí závěr

**Závěr**

**Resumé**

**Anotace**

**Seznam použité literatury**

**Seznam příloh**

## ÚVOD

Pracovní spokojenost či nespokojenost představují významné motivační či negativně působící činitele. Ovlivňují bezprostředně či zprostředkovaně pracovní výkony jedince i skupiny. Jsou určujícími činiteli při rozvíjení interpersonálních vztahů, vznikajících při společné činnosti.

Pracuji jako ředitel Městské policie v Hodoníně. Jako každý vedoucí si přeji mít spokojené zaměstnance, kteří budou podávat výborné pracovní výsledky. Zajímá mě, co vnímají pracovníci na pracovišti jako pozitivní a co jako negativní. Proto jsem si jako téma své diplomové práce zvolil „Pracovní spokojenost a nespokojenost a její důsledky“. Cílem mé práce je zjistit, jaké faktory přispívají k pracovní spokojenosti, které vyvolávají pracovní nespokojenost a jaké mohou být jejich důsledky.

Ve svém zaměstnání přijímám mnoho rozhodnutí, ukládám úkoly, vytvářím pracovní prostředí či pořizuji pracovní vybavení pro své podřízené. To je jen velmi omezený výčet toho, co může ovlivnit spokojenost či nespokojenost pracovníků. Na ni dále působí mnoho dalších faktorů. Při zamyšlení se nad tématem jsem si zvolil několik hypotéz, které bych si rád ve své práci ověřil. Tyto hypotézy vychází z mých dlouholetých zkušeností nejen z práce strážníka, ale především z pozice vedoucího pracovníka, který strážníky řídí.

Pro objektivní posouzení výsledků jsem s dotazníky, které jsou hlavní metodou mého výzkumu, oslovil kolegy z jiných a podobně velkých městských policí. Vyhnul jsem se tak zkreslení výsledků při předložení dotazníků vlastním podřízeným z důvodů idealizování odpovědí či naopak. Hrozila by zde i obava pracovníků ze zneužití výsledků výzkumu vůči nim jako kolektivu či jednotlivcům. Také velikost městské policie hraje velkou roli. Menší či střední městské policie fungují více na „rodinném“ charakteru. Lidé se více znají, často se setkávají. U velkých městských policí je větší anonymita, nadřízený má k podřízeným větší odstup. Proto i výsledky v dotaznících by mohli tuto situaci odrážet. Celkově budou rozeslány dotazníky pro 200 respondentů. I když se samozřejmě nevrátí vyplněný plný počet dotazníků, měl by tento počet zajistit odpovědi od dostatečného počtu respondentů k získání vypovídajících reprezentativních závěrů výzkumu..

Otázky a hypotézy, na které se budu diplomovou prací snažit najít odpověď, jsou tyto:

„Pro zaměstnance je pro jeho pracovní spokojenost důležitá především finanční otázka – tedy dostatečně vysoký plat.“

„Jen peníze nebudou tím hlavním činitelem. Důležité jsou pro zaměstnance i dobré vztahy v kolektivu. A to nejen mezi kolegy, ale především na úrovni nadřízený – podřízený. Jinak řečeno, lidské vztahy jsou pro zaměstnance téměř tak důležité jako platové podmínky“.

První část diplomové práce se věnuje teoretickému rozboru tématu. Jsou zde popsány otázky pracovní motivace, osobnosti vedoucího pracovníka a jeho vlivu na pracovní spokojenost a nespokojenost, styly vedení lidí, faktory související s interpersonálními vztahy v pracovním kolektivu, s osobností pracovníka či s pracovními podmínkami.

Druhá část diplomové práce obsahuje teoretický rozbor tématu. Řeším zde otázky městské policie jako organizace, její struktury a kompetencí včetně konkrétních pracovních podmínek u Městské policie v Hodoníně.

Třetí část diplomové práce se věnuje popisu cíle výzkumu, analyzuje vlastnosti zkoumaného souboru respondentů, popisuje metodu výzkumu a jeho zpracování včetně interpretace výsledků výzkumu.

# 1. TEORETICKÝ ROZBOR TÉMATU

## 1.1 Člověk a práce

Duchovním i materiálním zdrojem všech společenských hodnot je práce. Je to nepochybně jedna z nejdůležitějších lidských činností, kterou prožívá každý člověk odlišně.

Práce je základní lidská činnost. Prací člověk pozměňuje své okolí i sebe samého, své duševno, svou osobnost, která zase zpětně ovlivňuje průběh pracovní činnosti. Práce je uvědomělá činnost zaměřená na utváření hmotných a duchovních hodnot. Vytváří svět kultury a přetváří přírodu.<sup>1)</sup>

V pravěku byla práce základní a přirozenou činností lidí. Samozřejmě proto, že jim zajišťovala potravu, obydlí, výrobu nástrojů nutných pro život, budování obydlí. Lidé si vlastně neuvědomovali, že pracují. Takové definice ani myšlení neexistovalo. Jednalo se o činnosti životně důležité a vykonávané automaticky, přirozeně. S postupným vývojem civilizace zůstala práce především jako zdroj obživy. Ovšem její prožívání lidmi se měnilo tak, jak se měnila společnost.

Někdo práci prožívá jako svobodu, někdo jako osvobozující činnost, jiný jako nutné zlo. Práci chápeme jako cílově zaměřenou činnost, která vyžaduje výdej energie a úsilí, uplatnění schopností, respektování určitých závazků a norem, a je spojena s určitým očekáváním. Proto je nutně spojena i s celou řadou faktorů, které se vztahují nejen k průběhu práce, ale ke všem podmínkám práce, zejména k těm, které utvářejí pracovní prostředí, život společnosti, osobní potřeby a mnohé další. Podle toho, jak je člověk pro svou práci motivován, jak je v pracovním procesu spokojen či nespokojen, nebo co ovlivňuje jeho pracovní výkon. Pracovní spokojenost nebo nespokojenost je věc individuální, a její hodnocení záleží od každého jedince. Problematika pracovní spokojenosti či nespokojenosti je velmi široká a je středem zájmu nejen zaměstnavatelů, ale i zaměstnanců a jejím řešením se zabývá celá řada vědeckých týmů a institucí.

---

<sup>1)</sup> Kohoutek,R.: Základy užité psychologie. 2002, s. 7- 22

Práce je nepochybně jednou z nejdůležitějších lidských činností, která je zdrojem všech společenských hodnot jak materiálních, tak duchovních. Je pro člověka převážně prostředkem uspokojování většiny jeho potřeb. Mnozí lidé nacházejí uspokojení v práci samé, která se pro ně stává významným zdrojem seberealizace, kdy práce může být prožívána jako svoboda, ale na druhé straně pro určitou skupinu lidí může být prožívána jako nutné zlo, či nepříjemné otroctví.

Velmi však záleží na tom, zda jedinec chápe svou práci jen jako prostředek k uspokojování svých potřeb, čili jako nezbytnou životní nutnost a zda nemá sám přitom vyvinutou určitou míru potřeby práce jako příjemné činnosti, která je i sama o sobě zdrojem určitého uspokojení a dále do jaké míry se identifikuje se svými pracovními úkoly. Práce jako taková je cílově zaměřená činnost, je to aktivita, která vyžaduje výdej energie a úsilí, uplatnění schopností, respektování určitých závazků a norem a je spojena s určitými očekáváními. Proto je nutně spojena s motivací, která se však vztahuje nejen k průběhu práce samé, ale ke všem podmínkám práce, zejména k těm, které vytvářejí pracovní prostředí, ale i život společnosti, osobní potřeby, aspirace a další.

Práci charakterizujeme jako soubor činností, které jsou vykonávány určitým člověkem na určitém pracovišti, a to s jistou stálostí, trvalostí a pravidelností. V zásadě dělíme práci na tělesnou, fyzickou a duševní, psychickou.

Práce byla jedním ze základních činitelů vzniku lidského duševna. Umožnila zhotovovat a používat nástroje, což vedlo k zdokonalení nejen tělesných orgánů, zejména ruky, ale i psychických procesů: cítění, vnímání, myšlení, pozornosti a vlastností osobnosti. Práce, její délka, vzájemná spolupráce vedly ke skupinovému životu, jehož nezbytnou podmínkou byla potřeba vzájemně se dorozumívat. Tím se spolupodílela na vzniku lidské řeči, která umožnila předávat pracovní a další zkušenosti z generace na generaci.

Historický vývoj lidstva je podmíněn postupným zdokonalováním pracovních a výrobních nástrojů. Vývoj a zdokonalování výrobních nástrojů byly nerozlučně spojeny s vývojem a zdokonalováním lidského duševna, duševních procesů a vlastností osobnosti, zejména schopností a dovedností. Úspěšná práce posiluje u člověka pocit jeho osobní důstojnosti a sebevědomí.



Zatížení při práci může být buď převážně tělesné nebo převážně duševní, neuropsychické. Výkonnost je při stejné pracovní námaze tím větší, čím výhodnější je pracovní poloha, čím méně energie se při práci spotřebuje neúčelným držením těla a čím více pracovní poloha usnadňuje účelové pracovní operace.

Mnoho povolání klade výrazné požadavky především na pohybové vlastnosti člověka, tedy na jeho motoriku. Byla formulována a ověřena hlediska, podle kterých je možno činnost rozkládat na poměrně jednoduché a dále nedělitelné celky, tj. pohyby a z nich odvozovat závěry pro celou činnost. To je způsob rozboru pracovní činnosti, který se opírá o časové a pohybové studie.

## 1.2 Psychologie práce <sup>2)</sup>

Počátky psychologie práce jako samostatného dílčího oboru aplikované psychologie spadají až na rozhraní 19. a 20. století. Dynamický rozvoj průmyslu na přelomu 19. a 20. století vedl v pracovním procesu ke vzniku mnoha dosud neznámým problémům, které zahrnovaly množství nových vzájemně propojených aspektů - včetně aspektů psychologických. Ukazovalo se jako nezbytné obohatit laickou zkušenost podnikatelů přístupem založeným na ovládnutí teoretických základů věd o člověku, mimo jiné i psychologie. Koncem 19. století se také objevují první studie lidské práce. K průkopníkům v tomto směru patří inženýr **F.W. Taylor**, zakladatel tzv. "vědeckého řízení", který formuloval čtyři základní doporučení ke zvýšení výkonnosti průmyslových podniků:

- zavedení technicky, resp. technologicky zdůvodněných pracovních operací, včetně jejich normativního zabezpečování (vytvoření a uplatnění norem spotřeby času)
- vybírat pro každou práci optimálně kvalifikované pracovníky, které je nezbytné pro jejich pracovní činnost připravit odpovídajícím výcvikem a školením
- věnovat maximální pozornost organizačnímu zabezpečení práce
- dbát na optimální dělbu práce i odpovědnosti mezi vedením a výkonnými pracovníky

---

<sup>2)</sup> Provozník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. 2002, s. 46 - 50

Tím podstatným a novým v Taylorových názorech je zvýrazněná role a význam člověka v oblasti práce. "Taylorismus" byl sice v průběhu let podrobován značné kritice vedené z různých pozic, nesporný je však přínos jím formulovaných zásad pro racionální organizaci práce i uplatnění psychologie v hospodářské praxi. Práce je svou povahou složitá, komplexní lidská činnost, jejíž výsledky závisí na podmínkách, za kterých probíhá. Tyto podmínky jsou jednak vnitřní (subjektivní, osobnostní), jednak vnější (objektivní, ekonomické, technické sociálně-psychologické).

Významnou dílčí disciplínou současné psychologie práce je sociální psychologie práce, která se věnuje otázkám mezilidských vztahů v podniku a sociálního klimatu na pracovišti. Její vznik a rozvoj ovlivnil především vznik tzv. teorie lidských vztahů – human relations – amerického profesora Harvardské univerzity Eltona Mayo. Jeho výzkumy byly známé jako tzv. hawtornské studie. Ty byly původně zaměřeny na zkoumání vlivu „neosobních“ podmínek práce, např. délka pracovního dne, počtu a délky pracovních přestávek, osvětlení na pracovišti apod. Postupně však Mayo se svými spolupracovníky obrátil svou pozornost na problematiku sociálních podmínek práce. Poukázal na existenci formálních i neformálních vztahů na pracovištích i na souvislosti mezi nimi. Význam hawtornských studií spočívá především v poznání, že společenské vztahy na pracovišti jsou významným faktorem výkonnosti a spokojenosti pracovníků.

Psychologie práce se rozvíjí na základě konkrétních potřeb a požadavků hospodářské praxe. Představuje tedy speciální psychologickou disciplínu, která zkoumá zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti a možnosti využití těchto zákonitostí ve společenské praxi. Mezi různými činnostmi člověka má právě práce nejvýznamnější místo. Pracovní činnost je zpravidla činností cílevědomou, činností, která člověku umožňuje přetvářet prostředí ve kterém žije, mění podmínky vlastní existence a vytváří nové společenské hodnoty. Pracovní činnost je současně významným faktorem vývoje osobnosti člověka. Rozsáhlý soubor problémů, které řeší psychologie práce, představuje rozbor pracovní činnosti a identifikaci psychologických charakteristik jednotlivých profesí jako východisko stanovení nároků a požadavků, kterým musí pracovník odpovídat, má-li podávat efektivní pracovní výkon. Tento okruh problémů je možné vymezit vztahem člověk - práce. Mezi člověkem - pracovníkem a předmětem jeho práce figuruje ještě nástroj, který se tak stává podstatnou součástí pracovní situace. Jeho technická úroveň významným způsobem ovlivňuje nejen produktivitu práce a její

výsledky, ale i míru zapojení jednotlivých fyzických a psychických funkcí člověka v pracovním procesu a tím i druh a stupeň nároku na pracovníka. Z této charakteristiky vyplývá, že další okruh problémů, jimiž se zabývá psychologie práce, představuje vztah člověk - nástroj, resp. stroj či technologické zařízení.

Většina pracovních činností je zpravidla možná pouze za předpokladu dokonalé organizace práce, rozmanitých forem koordinace jednotlivých, na sebe navazujících pracovních příležitostí a kooperace zúčastněných lidí-pracovníků. Pouze za tohoto předpokladu je myslitelná maximalizace efektivnosti lidského úsilí. Z této charakteristiky lidské práce přirozeně vyplývá další okruh problémů psychologie práce, které je možno vyčlenit vztahem člověk - člověk, resp. lidé.<sup>3)</sup>

Svou pracovní činnost lidé vykonávají v určitém, zcela konkrétním pracovním zařízení. K vyjádření této skutečnosti se užívá různých pojmů, které ji z různého úhlu pohledu blíže specifikují. Uvádějí se obvykle: povolání, zaměstnání, pracovní funkce a profese. Povolání nebo zaměstnání se obvykle chápe jako určitý hospodářský nebo společenský znak občana, který se zjišťuje a eviduje u obyvatelstva různých zemí. Povoláním se rozumí počáteční nebo základní pracovní odbornost člověka, zaměstnáním jeho současné nebo poslední zařazení. Pracovní funkce vymezuje konkrétní zařazení pracovníka v organizační struktuře pracovišť podniku. Obvykle se rozlišují pracovní funkce obecnější povahy (technolog nebo projektant) a ty, které jsou specifické pro daný typ podniku (sládek nebo revírník). Profese pak představuje určitý speciální úsek pracovní činnosti, druh pracovní činnosti, který vyžaduje specifickou přípravu a zahrnuje konkrétní soubor nezbytných vědomostí, dovedností a specializovaných činností.

K výkonu profese přistupuje pracovník vždy nějak připraven, vybaven. Přiměřenost tohoto vybavení ve vztahu k požadavkům pracovní činnosti, kterou vykonává nebo má vykonávat, vyjadřuje nejlépe jeho pracovní způsobilost. Porovnáme-li specifickou způsobilost určitého člověka vzhledem k vymezenému souboru činností, můžeme obvykle zjistit míru souladu mezi požadavky profese a požadavky pracovníka. Soulad mezi člověkem a prací je základní podmínkou jeho reální úspěšnosti v daném

---

<sup>3)</sup> Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. 2002, s. 38 - 50

pracovním zařazení. Určuje ho jak celková pracovní způsobilost jednotlivce, tak i jeho další složky.

Pracovní způsobilost tvoří: <sup>4)</sup>

- fyzická způsobilost, zdravotní stav pracovníka
- psychická způsobilost pracovníka
- odborná způsobilost daného jedince
- morální a občanská bezúhonnost člověka.

Fyzickou způsobilost pracovníka posuzuje obvykle lékař na základě porovnání fyzické zdatnosti a celkového zdravotního stavu jedince s fyzickými nároky práce a jejími požadavky na zdravotní stav. Psychická způsobilost člověka může být rovněž posuzována či hodnocena z klinického hlediska, a to jako míra jeho duševního zdraví. I nedostatečné duševní zdraví limituje člověku jeho pracovní uplatnění. Psychická způsobilost z hlediska psychologie práce bývá chápána poněkud jinak, a to jako způsobilost člověka pro výkon určitých pracovních činností či profesí. Posuzování psychické způsobilosti lidí v podmínkách hospodářské praxe je záležitostí psychologů práce, kteří přitom užívají psychodiagnostických metod, které jsou konstruovány tak, aby umožňovali postihnout značnou složitost psychického vybavení jedince. To zahrnuje schopnosti a v jejím rámci i dovednosti, dále pak motivační a charakterové vlastnosti osobnosti, hodnoty a postoje pracovníka, jeho temperament, odolnost vůči neuropsychické zátěži apod.

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, kvalifikaci či kompetenci. Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti pracovníků bývá obvykle pozornost věnována následujícím skutečnostem, jež se na její kvalitě v různé míře podílejí zpravidla v závislosti na profesi a pracovním zařazení, jakož i na individuálních charakteristikách každého pracovníka.

---

<sup>4)</sup> Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. 2002, s. 130 - 134

Nejčastěji bývají uváděny:

- obsah a charakter práce
- mzdové ohodnocení
- pracovní perspektivy
- vedoucí pracovník
- spolupracovníci
- organizace práce
- fyzické podmínky práce
- úroveň sociální péče.

Obsah a charakter práce ovlivňují úroveň pracovní spokojenosti lidí ve značné míře. Pozitivní podoba bývá obvyklá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a pro sebeprosazení. Jde především o tvůrčí a řídicí profese.

Mzdové ohodnocení pracovníka patří mezi významné zdroje pracovní spokojenosti. Často zde přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají v našich podmínkách podobu přímé úměrnosti. Bude však velmi obtížné tuto skutečnost změnit, neboť současná ekonomická situace k tomu sama o sobě nestačí a vedoucí pracovníci se dosud nenaučili vyšší nároky na pracovníky v tomto směru ani formulovat, ani prosazovat ve výkonu práce.

Pracovní perspektivy bývaly obvykle v rámci výzkumu pracovní spokojenosti pocíťovány většinou pracovníků jako omezené. Současná doba a změny, které ve společnosti probíhají, vytvořily pro uplatnění jednotlivců větší prostor, současně však lidem ubyly některé základní jistoty, takže se zvýšila i mírná rizika. Za těchto okolností se dá předpokládat, že mnozí lidé nebudou považovat neohrazené pracovní perspektivy za výhodné a pozitivně ovlivňující pracovní spokojenost.

Vedoucí pracovník ovlivňuje spokojenost řízených pracovníků obvykle ve značné míře. Stylem své řídicí práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na daném pracovišti. Nepříznivě ho obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, nerozhodností, hrubostí, nedůsledností apod. Pozitivně

se na úrovni pracovní spokojenosti jednotlivců i pracovních kolektivů podepisuje svou náročností, rozhodností, spravedlností apod.

Spolupracovníci jsou rovněž významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Jsou pro pracovníka obvykle zdrojem mnoha podnětů. Ovšem může tomu být i zcela naopak a spolupracovníci mohou být tím faktorem, který způsobuje pracovní nespokojenost. Jde o to, jaké vztahy na pracovišti panují a zda nedochází mezi spolupracovníky ke konfliktům, které jinak dobré vztahy narušují.

Organizace práce bývá velmi často zdrojem spíše pracovní nespokojenosti. Je tomu tak především proto, že pracovníci mají pocit toho, že nemohou organizaci práce zásadním způsobem ovlivnit ve svůj prospěch.

Fyzické podmínky práce bývají zdrojem nespokojenosti především tam, kde výrobní proces či užívaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k pracovníkům nepříznivé až škodlivé.

Úroveň sociální péče bývala v minulosti alternativně dobře či špatně hodnocena pracovníky v různých podnicích. Obecně byla obvykle pocíťována spíše spokojenost s úrovní sociální péče. Současné společenské změny však v řadě případů vedli ke snížení rozsahu i kvality pracovníkům poskytované sociální péče zejména v soukromých podnicích. To může vést ke zvýšení celkové míry jejich pracovní nespokojenosti.

Optimální situaci v tomto směru představuje mírná spokojenost, v některých případech zdravá nespokojenost. Že je stále co zlepšovat i v oblasti využití psychologie v podnikové praxi, ukazují např. zkušenosti z podniků, které v posledních letech - většinou pod tlakem trhu - začali při vzdělávání a tréninku svých řídicích pracovníků, obchodníků apod. spolupracovat s kvalitními psychology práce. Ocenění této spolupráce ze strany podniků je pozitivní. Sociálně i ekonomicky přínosné to bývá především tam, kde se jedná o trvalé a cílevědomé uplatňování psychologie v práci řídicích pracovníků a specialistů i po skončení přímého působení psychologů v podniku.<sup>5)</sup>

---

<sup>5)</sup> Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. 2002, s. 130 - 145

## 1.3 Pracovní spokojenost <sup>6)</sup>

### 1.3.1 Pracovní spokojenost jako praktický problém

Jako každý problém praktické povahy, i problém vztahu člověka k práci - potažmo problém spokojenosti člověka s prací - má svoji historii. V psychologické a manažerské literatuře se v souvislosti s ovlivňováním pracovní motivace uvádí tři směry: taylorismus, hnutí human relations a hnutí humanizace práce.

Produktem "taylorismu", prvního ze tří experimentů, směřujících k ovlivňování pracovní ochoty (při maximálním využití fyzických rezerv pracovníků), byl "homo economicus", model dělníka, "uspokojovaného" prostřednictvím normování a mzdových pobídek. Jedinec je k práci v první řadě motivován ziskem, hospodářskými pohnutkami. Práce je mu prostředkem k získání mzdy, za níž si opatřuje uspokojování svých potřeb. Úkolem organizace je motivování systémem odměn a kontrola pracovníků. To jsou základní myšlenky zakladatele vědecké organizace práce F.W. Taylora.

Příklon k člověku, jako k sociální bytosti, kdy hlavním nástrojem ovlivňování pracovní ochoty je uspokojování jeho sociálních potřeb (zlidštění vztahů mezi zaměstnanci a vedením, akceptace pracovníka, jeho potřeb, trpělivé a zdvořilé naslouchání, podporované, když to bylo nutné vysvětlováním, proč se nedá nic dělat) je spojován s hawthornskými experimenty E. Mayo a hnutím human relations. K důležitým závěrům, které Mayo z výsledků svých experimentů vyvodil, bylo skupinové pojetí lidské práce. Ukázalo se, že sociální skupiny vzniklé v továrních provozech mohou vyvíjet významný vliv na chování svých členů a zvláště na množství jimi vykonávané práce.

Postupné zprofanování "lidského přístupu" vedoucích k zaměstnancům, mělo za následek vznik teorie "neohuman-relations" (zejména v 50. letech v USA). Hnutí humanizace práce (jak se tento směr někdy nazývá) je psychologičtější manipulací s lidskými potřebami. Člověk je pojímán jako bytost, usilující o tvořivé rozvíjení svého lidského potenciálu. Klíčem k optimálnímu spojení nejsilnějších aspirací jednotlivce a podnikových cílů je členství dělníka ve skupině, jíž je uděleno určité právo "do toho

---

<sup>6)</sup> <http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost---mnohorozmerna-pojem>

mluvit". Tak by se daly lapidárně vyjádřit základní teze zmíněného přístupu. Podmínky pro utváření pracovní spokojenosti zaměstnanců (především však těch kvalifikovaných) zajistíme tím, že jim poskytneme určitou míru autonomie a pracovní kompetence, delegujeme na ně rozhodování a odpovědnost za vykonanou práci. Jde tedy o vytvoření pracovních skupin, v nichž nadřazení již neztělesňují roli nátlak vykonávajícího dozorce. Skupiny se v plnění svých pracovních úkolů kontrolují samy a jsou pro to motivovány prémiovým podílem na zisku podniku. Tuto motivaci ještě zesiluje "obohacení práce" o obsahově podnětné a náročné činnosti, spojené s možností využití tvořivosti.

U nás se tímto směrem ubíral Baťův způsob práce s jednotlivci a sociálními systémy organizace: dát každému příležitost, aby v práci rozvinul všechny své schopnosti a dosáhl z ní tak maximálního osobního uspokojení.

Z předchozího textu vyplývá, že problematika pracovní spokojenosti je v praxi obvykle spojována s tendencemi zvýšit zainteresovanost pracovníků na jejich výkonu. Pocit pracovního uspokojení, který se v souvislosti s přijímanými opatřeními (rázu organizačního, ekonomického, sociálního, právního, psychologického) dostavuje, nebývá cílem těchto snah, ale je jejich druhotným produktem, jakýmsi doprovodným efektem, a nezdědkou nástrojem další manipulace.

### **1.3.2 Pracovní spokojenost jako psychologický problém**

Chceme-li pochopit složitou problematiku pracovní spokojenosti tak, abychom poznatky o ní dovedli aplikovat do konkrétních podmínek vlastní pracovní činnosti - tj. dosahování pracovní spokojenosti vlastní i podřízených ve specifických podmínkách bezpečnostní praxe - je nezbytné zmínit specifiky psychologického přístupu k problematice pracovní spokojenosti a možnostem jejího dosahování. Pracovní spokojenost chápeme jako vnitřní psychický stav, jako pocit jedince, odrážející míru a kvalitu uspokojování jeho potřeb při pracovní činnosti, kterou vykonává. Je součástí celkového pocitu životní spokojenosti. Spokojenost v práci je mnohorozměrný sociální jev, který zahrnuje aspekty psychologické, ekonomické, sociologické, právní, organizační, pedagogické a zdravotní.

Celková spokojenost s prací zahrnuje různé "dílní" spokojenosti. Mezi celkovou spokojeností a dílními spokojenostmi existuje závislost - celková spokojenost ovlivňuje



a určuje úroveň spokojenosti s jednotlivými faktory práce. Spokojenost s dílčími faktory práce a pracoviště přispívá k celkové spokojenosti. Ukazuje se, že lidé s vysokou mírou nespokojenosti mají výraznější tendence být nespokojenější i s jednotlivými stránkami práce, jsou mnohem kritičtější při jejich posuzování.

Pocit pracovního uspokojení je pocitem výsostně individuálním, a jako k takovému je třeba k němu přistupovat a hodnotit ho. Stejně tak individuální je soubor potřeb, jejichž uspokojení je podmínkou k dosažení pocitu pracovní spokojenosti u konkrétního jedince. V odborné literatuře bývají uváděny nejčastěji: potřeba uznání, potřeba sebeuplatnění, potřeba sociálního kontaktu, potřeba stimulace, informovanosti, znalosti a porozumění a potřeba jistoty. Je prokázáno, že existuje úzká souvislost mezi spokojeností v práci a celkovou životní spokojeností. Pracovník si přináší do práce svůj celkový pocit životního uspokojení nebo neuspokojení, který je zpětně ovlivňován spokojeností nebo nespokojeností v práci. Lidé nespokojení s prací bývají obvykle nespokojeni i se situací v rodině, s poměry, se svým životem.

Pracovní spokojenost představuje cílový (žádoucí) stav. Její dosahování je permanentním procesem uspokojování jedněch a utváření dalších potřeb. Spokojenost a nespokojenost si můžeme představit jako dva konce procesu, v němž se každá osoba pohybuje. Celková spokojenost nebo nespokojenost je výslednicí dynamické souhry dílčích uspokojení a frustrací. Člověk může být spokojen s platem a s pracovním zařazením, ale ne s nadřízenými, se sociálním prostředím atd. Stejně tak je třeba odlišit spokojenost s prací a spokojenost se zaměstnáním. Člověk může být spokojen se svým povoláním, s konkrétní pracovní situací však nikoli.

Každý člověk usiluje především o jistotu, nejen materiální či finanční, ale obecnou. Přesto se často jako "všelék" uvádí (a v praxi zneužívá) finanční ohodnocení pracovníka. Přitom výzkumná zjištění, ale i praktické poznatky dokazují, že samotné finanční zajištění je jen jedním z prostředků k dosahování pracovní spokojenosti, avšak samo o sobě není schopno zajistit spokojenost pracovníka. Zajímavá práce, umožňující využívat pracovníkovi jeho schopnosti, dovednosti, zkušenosti, pozitivní přijímání skupinou, vlídné zacházení, stimulující způsob komunikace ve skupině a další "nehmotné" faktory nelze nahradit penězi. Praxe navíc dokazuje, že s jistou výší platu končí jeho působnost jako výše uvedeného léku na vše. Finanční ohodnocení práce proto nelze hodnotit jen samo o sobě. Nezřídka bývá vnímán jako symbol úspěchu nebo

neúspěchu, statusu, prestiže, společenského postavení či šikovnosti jedince "vydělat peníze".

Pracovní spokojenost úzce souvisí s motivační sférou jedince. Představuje kvalitativní, a tudíž obtížně měřitelnou, složku výkonu jedince či skupiny. Motivační sféru jedince tvoří složitý komplex vnitřních pohnutek, které ve spojení s vnějšími podněty (objekty, které jsou schopny vnitřní pohnutky - potřeby - uspokojit) a situací aktivizují a zaměřují jedincovo chování a jednání.

Mezi základní faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, patří především: vykonávaná práce (profesionální činnost), mezilidské vztahy, které při této činnosti vznikají, osobnost pracovníka (zejména jeho motivace a adaptabilita) a konkrétní podmínky, v nichž se činnost realizuje.

Každý pracovní výkon je výsledkem působení motivačních sil, schopností člověka a kvality pracovních podmínek. Důsledkem toho je, že i velká snaha po výkonu je neúčinná, pokud chybí schopnosti, a naopak ani mimořádné schopnosti nejsou zárukou vysokého výkonu, chybí-li motivace.

I když bezprostřední vztah mezi pracovní spokojeností a motivací se ve výzkumech jednoznačně neprokázal, lze tendenci člověka uspokojovat potřeby a dosahovat pracovní spokojenosti (eventuálně snižovat svoji pracovní nespokojenost) považovat za výrazný aktivizující činitel lidského jednání.

Stejně tak nebyl jednoznačně prokázán přímý vztah mezi výkonem a spokojeností s prací. Vysoký výkon může být dobře spojen s malou spokojeností, když je výkon dosahován extrémním tlakem. Výkon může být příčinou spokojenosti a naopak, spokojenost příčinou výkonu, ale neplatí to obecně. Výkon a spokojenost mohou také záviset na třetí proměnné, např. na chování vedoucího pracovníka. Výzkumy prokázaly nepřímý vliv spokojenosti na výkon - spokojenost není spojována s absencí, fluktuací a pracovními úrazy.

Výrazněji vystupuje souvislost mezi pracovní spokojeností a výkonem ve skupině. Pracovní skupina může být totiž k maximálnímu výkonu vybičována autoritativním vůdcem, soupeřivými vztahy ve skupině, hrozbou sankcemi apod. Tedy prostředky, které nepřispívají k utváření pocitu pracovní spokojenosti. Důsledkem toho může být

fakt, že navenek fungující tým, podávající maximální výkon (co do kvantity) se pro nízkou míru pracovní spokojenosti svých členů (kvalitu vztahů, podmínek) i k překvapení okolí rozpadá.

Pracovní spokojenost se projevuje v chování a postojích pracovníka jako pracovní výkonnost a pracovní ochota. Postoje k práci odrážejí sociální jednání pracovníků při realizaci pracovních úkolů. Postoje k práci tvoří soustava relativně stálých, kladných nebo záporných hodnotících soudů, přístupů, emočních vztahů a tendencí jednat, reagovat určitým způsobem na vše, co se vztahuje k práci. Rozeznáváme jednak obecný postoj k práci, jednak postoje k dílčím aspektům pracovního procesu a k podmínkám s ním spojeným. Obecný postoj k práci, označovaný také jako vztah k práci, vyjadřuje, jak jedinec hodnotí pracovní činnost vzhledem k sobě i k celé společnosti a jaké místo zaujímá práce v jeho životě. Na utváření tohoto postoje se podílí celá řada činitelů, a to již od dětství. Naproti tomu užší postoje se týkají vztahů k jednotlivým druhům práce a k okolnostem, za nichž práce probíhá. Všem postojům v pracovní oblasti je společné, že ovlivňují jak výkon pracovníka, tak vztahy na pracovišti.

### **1.3.3 Ovlivňování pracovní spokojenosti**

Pocit pracovní spokojenosti je záležitost individuální a subjektivní, a záleží proto na aktivitě každého jednotlivce, co pro svůj pocit pracovní spokojenosti chce udělat a dělá. Jeho okolí (vedoucí pracovník) mu pak k tomu může vytvářet lepší či horší podmínky. Vytváření podmínek pro pracovní spokojenost podřízených by mělo být součástí řídicí činnosti vedoucích pracovníků na všech úrovních. I když univerzální návod, čím ovlivňovat pracovní spokojenost pracovníků, nelze nabídnout, praktické zkušenosti i výzkumy ukazují, že nezastupitelnou roli při ovlivňování pracovní spokojenosti jednotlivců i skupin má komunikace. Komunikovat, aktivně naslouchat, snažit se porozumět, umět poskytovat objektivní a včasnou zpětnou vazbu - jsou dovednosti, bez nichž lze pocit pracovní spokojenosti (a to u vedeného i vedoucího pracovníka) dosáhnout jen opravdu stěží.

K ovlivňování pracovní motivace (eventuelně k úpravě podmínek pro její stimulaci) se můžeme zejména v manažerské literatuře setkat s různými manažerskými technikami, jak stimulovat, úkolovat, hodnotit, poskytovat zpětnou vazbu, odměňovat, asertivně komunikovat, zainteresovávat členy skupiny na řešení problémů, vytvářet

efektivní pracovní týmy apod. I když účinnost těchto doporučení je v praxi ověřena, jejich využívání v řídicí praxi obvykle přináší sice rychlý, avšak většinou krátkodobý efekt. Jejich využívání, byť v dobré víře, se může změnit v nástroje manipulace s podřízenými.

## **1.4 Psychologické působení faktorů pracovního prostředí <sup>7)</sup>**

Všechny faktory pracovního prostředí mají vliv na zdraví a psychologický dopad na psychiku, na pohodu a pracovní výkon osobnosti. Jsou to nejen materiální podmínky, např. prostor, architektonické řešení pracovních prostor, urbanistické řešení komplexu provozních budov, estetická úroveň řešení pracovních interiérů a exteriérů, stav technického rozvoje, přístupové komunikace, čistota prostorů, osvětlení, barevná úprava, hluk, mikroklimatické podmínky, ale i sociální pracovní podmínky, např. motivace, uspokojení z práce, typ pracovní skupiny, vztahy v ní, psychosociální klima a typ řízení.

Dnešní civilizovaný člověk tráví více než 90 % svého života v zastavěném prostoru. Obydlí, ve kterém žije a pracuje, se označuje v biologii a psychologii za tzv. „třetí kůži“ člověka, tedy za součást jeho osobnosti. „První kůže“ je vlastně kůže těla, „druhá kůže“ je náš oděv a třetí je naše obydlí. Málo optimální obydlí může vést k pocitům nespokojenosti, deprese, k úzkostem, k pocitům únavy až vyčerpanosti a k duševním poruchám. Zcela rozdílně na nás působí dvě stejně vysoké rozlehlé budovy: panelový dům a gotická katedrála. První budí často nespokojenost, druhá pocit vznešenosti.

Stále mají svůj význam pokusy o formulaci zákonů pohybové ekonomie. Tyto zásady můžeme rozdělit na tři skupiny. První skupinu tvoří zásady pohybové ekonomie pracujícího těla, druhou skupinu tvoří zásady pohybové ekonomie z hlediska uspořádání pracovního místa a třetí tvoří zásady pohybové ekonomie z hlediska uspořádání pracovních nástrojů a zařízení.

### **1.4.1 Pracovní poloha**

Značně ovlivňuje fyzickou zátěž: stoj je téměř o 100 % namáhavější než sed, předklon je o 200 % namáhavější než sed. Při navrhování stroje a pracoviště je

---

<sup>7)</sup> [http://www.ped.muni.cz/wpsy/koh\\_ps\\_prace.htm](http://www.ped.muni.cz/wpsy/koh_ps_prace.htm)

především nutno navrhnout vhodnou pracovní polohu a respektovat rozměry člověka. Lidé se generaci od generace neustále zvětšují, což musí brát konstruktéři při projektování strojů a pracovišť v úvahu. Nelze vycházet pouze z průměrných rozměrů dospělého muže, ale je třeba zohlednit i rozměry žen a mládeže. Významný problém je určení správné *pracovní roviny*, což je výška, ve které se provádí většina pracovních činností. Za optimální se považuje prostor zhruba mezi výškou pasu a srdce. Pracovní poloha nemá být jednoznačně fixována. Je žádoucí mít možnost ji obměňovat, např. přeseďnutím, zkřížením nohou atp.

#### **1.4.2 Osvětlení pracoviště**

Je důležitým faktorem vnějšího prostředí, který má velký vliv na psychiku, osobnost a pracovní výkonnost. Osvětlení třídíme na celkové, místní a kombinované a také na denní (přirozené) světlo a umělé světlo. Často je nutno využívat kombinace obou typů světla. Naše oko je nejlépe přizpůsobeno dennímu slunečnímu světlu. Cílem každé úpravy osvětlení musí být snaha zabránit zrakové únavě, zvýšit pracovní pohodu, a tím ovlivnit pracovní produktivitu. Nedostatečné osvětlení pracoviště vede k pocitům nepohody až deprese a k poklesu pracovní výkonnosti. Vlivem špatného osvětlení (např. tam, kde jsou špinavá, dlouho nemytá okna), bývá snížena výkonnost při tělesné a duševní práci až o 30 %. Správné osvětlení je nezbytným předpokladem nejen pracovní pohody, ale i pohody osobní a také předpokladem pro úspěšné zvyšování pracovní produktivity. Správnou úpravou osvětlení je možno dosáhnout zvýšení výkonu až o několik desítek procent.

#### **1.4.3 Barevná úprava**

Velmi úzce souvisí s osvětlením pracoviště. Použití barev v pracovním prostředí nejen příznivě ovlivňuje pracovní pohodu, ale má i ekonomické důsledky. Usnadňuje a urychluje orientaci, zvyšuje bezpečnost práce a usnadňuje rozlišovací, diferenciací procesy. V současné době probíhá oprávněná kritika šedé uniformity našich staveb. Barvy s delší vlnovou délkou, např. červená, oranžová, žlutá, zvyšují činnost vegetativního systému organismu, zvyšují krevní tlak, frekvenci tepu atd. Barvy s kratší vlnovou délkou, tzn. modrá, modrozelená a zelená mají účinek opačný. Snižují aktivitu vegetativního systému. Uvádí se však, že při dlouhodobé expozici je účinek barev opačný. Proto se při barevné úpravě doporučuje používat tónů červené, oranžové a

žluté tam, kde je třeba zvýšení emociálního stavu na kratší dobu, např. u dopravních světelných signálů. Tyto barvy mají stimulační účinek. Oblíbenost barev bývá podmíněna typologicky.

Z hlediska psychologického účinku se barvy často dělí na studené a teplé. Mezi studené barvy patří modrá a zelená a mezi teplé barvy patří červená, oranžová a některé odstíny žluté. Barevné změny jsou citlivými osobami vnímány i povrchem kůže, nejen zrakem. Často se uvádí, že ženy dávají přednost teplým a sytým barvám a muži zase barvám tlumeným.

Při řešení barevné úpravy musíme přihlížet k druhu práce, poloze pracoviště a charakteru materiálu. Pro trvalejší duševní práci bývají doporučovány tóny studených barev - např. lomené odstíny modré a zelené. Pro krátkodobou intenzivní duševní nebo tělesnou práci jsou vhodné spíše odstíny teplých barev. Pro stropy místností se doporučují světlé odstíny barev vyskytujících se kolem nás ve volné přírodě.

#### **1.4.4 Hluk**

Každé pracoviště bývá ozvučené. Pro charakteristiku této skutečnosti je užíván název hluk nebo hlučnost. Jedná se o směsici nejrůznějších tónů a šumů. Tiché pracoviště je pro psychiku i osobnost velkou výhodou. Hladina hluku v našem prostředí díky civilizačním vymoženostem neustále roste. Člověk vnímá zvukové intenzity v rozsahu asi 130 decibelů. Taková hranice hluku je však pro člověka již velmi nebezpečná a zdraví ohrožující. Hluk znesnadňuje a někdy i znemožňuje komunikaci, dorozumívání mezi lidmi při práci. Hluk člověka obtěžuje, takže se na svou práci hůře soustřeďuje. Musí pak vynakládat více úsilí, aby svůj pracovní úkol splnil.

Působení hluku závisí na fyzikálních parametrech hluku, na frekvenci a časovém průběhu; na individuálních zvláštích člověka - na jeho vnímavosti, schopnosti přizpůsobení a celkovém zdravotním stavu; na denní době (hluk o stejné intenzitě a frekvenci je obvykle v noci posuzován jako víc rušivý než tentýž hluk ve dne), na ročním období (tentýž hluk v letním období je posuzován jako méně rušivý než v zimě). Vykonal-li člověk jednoduchou činnost, není účinek hluku na tuto činnost většinou příliš velký. Rušivý účinek hluku je však dobře patrný při vykonávání složitější duševní činnosti. Trvalá expozice hluku o vyšších intenzitách může poškodit

sluch. K oslabené odolnosti vůči hluku přispívají i sociální konflikty na pracovišti. Nenávratné poškození sluchu může způsobit poslech hudby o síle nad 140 dB. Negativní vliv hluku se projevuje nejen přímo na sluchu (různý stupeň nedoslýchavosti), ale i na nervovém a srdečně cévním systému (vysoký krevní tlak) a na stupni únavy a vyčerpanosti jedince.

#### **1.4.5 Mikroklimatické podmínky**

Mají významný vliv na zdraví pracovníků, pracovní pohodu a výkonnost. Stav pracovního prostředí není určen jen teplotou vzduchu, nýbrž dalšími důležitými faktory, a to vlhkostí vzduchu, rychlostí proudění vzduchu a teplotou okolních ploch a předmětů. V České republice jsou optimální hodnoty mikroklimatických podmínek zakotveny v hygienických předpisech. V těchto směrnících jsou uvedeny hodnoty pro vnitřní teplotu a intenzitu výměny vzduchu na různých pracovních či hygienických zařízeních, např. kancelářské místnosti mají mít teplotu od 18° Celsia do 21° Celsia, vzduch se v nich má vyměňovat dvakrát až třikrát za hodinu.

Důležitý je samozřejmě také stav ovzduší a klimatické podmínky vůbec a takový způsob vytápění budov, který by vedl k tepelné pohodě. Z otevřeného plamene vycházejí jak infračervená tepelná záření a početné vlnové délky světelného a barevného spektra ultrafialového záření, tak i elektrony a záporné ionty. To vše má vliv jak na zdraví, tak na citové rozpoložení člověka a relaxaci. Optimalizace pracovního prostředí je významná nejen z ekonomických důvodů, ale i z důvodů zdravotních a humánních.

### **1.5 Sociální klima na pracovišti <sup>8)</sup>**

Jedná se o faktor prostředí, který je dán osobními vztahy mezi členy pracovního kolektivu v rámci společného úkolu, v němž jsou určitým způsobem vymezeny povinnosti (kompetence) a odpovědnost jednotlivých členů. Jeho kvalita je dána tím, do jaké míry členové přijímají zavedené normy chování, jak se ztotožňují se společnými úkoly a cíli, jaké jsou způsoby spolupráce, dodržování pravidel a předpisů, způsoby komunikace atd. Z hlediska jeho vlivu na pocity pracovní spokojenosti a pracovní komfort, dobrou sociální atmosféru je rozhodující skladba kolektivu, tj. osobnostní typy

---

<sup>8)</sup> Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. 2002, s. 179 - 180

jeho jednotlivých členů, jak ve smyslu horizontálním, tak vertikálním (členové na stejné úrovni, nadřízení - podřízení). Například osoby s tendencí vyvolávat konflikty a napětí, s agresivními rysy, netolerantní a naopak osoby s malou sebedůvěrou, úzkostné, nerozhodné, emocionálně a sociálně nevyrovnané, snadno podléhající zvýšené psychické zátěži apod. mohou značně ovlivnit žádoucí sociální pohodu, zejména v případech mimořádných situací, jako jsou závažné poruchy až havárie, jejichž racionální řešení vyžaduje dobrou spolupráci a spolehlivost výkonu. Narušené interpersonální vztahy mohou být příčinou potíží psychosomatického typu.

Příznakem sociálního napětí může být např. celková pracovní nespokojenost, která se projevuje častějším výskytem žádostí o přechod na jiné pracoviště (vnitropodniková fluktuace), častými návštěvami lékaře či fluktuací mimopodnikovou. Důvody změny pracoviště nebo přechod do jiného podniku v důsledku narušených interpersonálních vztahů jsou často transformovány do jiných příčin.

Prevencí sociálního napětí jsou:

- psychologické vstupní vyšetření s ohledem na typ osobnosti v těch případech, kdy činnost vyžaduje velmi dobrou spolupráci v plnění úkolů (strážníci městské policie jsou typickým příkladem)
- sledování zdravotního stavu s ohledem na možnost výskytu subjektivních příznaků a příznaků psychosomatických onemocnění

### **1.5.1 Skupina a její význam <sup>9)</sup>**

Interakce členů skupiny vede k vytváření závazných souborů názorů, hodnotících soudů a norem jednání pro všechny členy skupiny. Zároveň nastává funkční diferenciací postavení, moci a úlohy jednotlivých členů skupiny, která je pro všechny členy v podstatě závazná. Skupiny se mohou dělit na primární a sekundární.

#### **1.5.1.1 Primární skupina**

Primární, neformální skupiny, jsou zpravidla malé skupiny lidí, jejichž členové jsou spojeni sítí emočně podmíněných osobních vztahů. Každý člen skupiny má k druhým

---

<sup>9)</sup> Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. 2002, s. 165 - 171



celkem jasně vymezené postavení. Jejich trvání je zpravidla dlouhodobé a v životě jedince tvoří účastí v takových skupinách výrazné životní období. Za primární skupinu se považuje rodina, dětská parta, přátelská skupina apod.

### **1.5.1.2 Sekundární skupina**

Sekundární, formální skupina, je organizována podle vnějšího cíle, její struktura má racionální povahu, její členové nevstupují primárně do úzkých osobních vztahů. Příkladem je pracovní skupina.

Zpravidla se uvádějí tři základní typy pracovních skupin:

- soudržná pracovní skupina bez "silného" mluvčího (vedoucího)
- soudržná pracovní skupina s výrazným "silným" vedoucím
- pracovní skupina se rozpadá do více neformálních podskupin

Postavení jedince v pracovní skupině určuje jeho pozice, status a role. Pozice je místo, které jedinec zaujímá ve struktuře skupiny vzhledem k druhým. Sociální status vyjadřuje význam této pozice a určité pozici odpovídá i určitý typ chování, který nazýváme rolí. Každý člen skupiny není totiž vázán jenom tím, jaký má ve skupině status a jakou roli hraje. Musí se podrobit určitým zásadám jednání, které pro skupinu platí. Většina sociálních skupin si tvoří své vlastní zvyklosti a normy. Skupinovou normu definujeme jako určitý typ chování, který skupina v určité situaci schvaluje. Tyto tzv. vnitřní normy se v pracovních skupinách často týkají výkonových norem, míry aktivity při plnění pracovních úkolů, účasti na veřejném životě pracoviště, spolupráce s vedoucím pracovníkem a jsou v různých skupinách odlišné. Mohou vznikat i normy nežádoucí, kde třeba iniciativa se hodnotí jako šplhounství, apod.

### **1.5.2 Pracovní zátěž a stres**

Stres je pojímán jako vztah mezi vnějšími požadavky, kladenými na organismus a jeho vnitřní výbavou pro jejich zvládnutí. Odpovídají-li požadavky vlastnostem organismu, nedochází k zvýšené reakci a obráceně, existuje-li nesoulad, odpovídá tomu i příslušná odpověď. Pro toto obecné označení vztahu mezi požadavky a vlastnostmi je vymezen pojem zátěž, která může být psychická nebo fyzická podle toho, zda převažují nároky na psychické zvládnutí či na výdej fyzické energie. Odlišení na fyzickou či

psychickou zátěž je ovšem relativní, neboť při každé činnosti jde o obojí. Pojem pracovní zátěž vymezuje část celkové životní zátěže, jejíž zdroje tvoří pracovní činnost a podmínky.

Psychickou zátěž je možno definovat jako proces psychického zpracovávání a vyrovnávání se s požadavky a vlivy životního a pracovního prostředí, přičemž prostředím se rozumí vše, co člověka obklopuje včetně společenských vazeb, událostí a požadavků na chování. Lze odlišit tři zřetelně odlišné formy psychické zátěže:

- *Senzorická zátěž* vyplývá z požadavků na činnost periferních smyslových orgánů a jim odpovídajících struktur centrálního nervového systému.
- *Mentální zátěž* vyplývá z požadavků na zpracovávání informací, kladoucích nároky na psychické procesy, zejména na pozornost, paměť, představivost, myšlení a rozhodování.
- *Emoční zátěž* vyplývá ze situací a požadavků, vyvolávajících afektivní odezvu.

#### **1.5.2.1 Psychofyzilogické mechanismy při psychické zátěži**

Nadměrné nároky na člověka se mohou týkat všech tří zmíněných forem zátěže, přičemž se vše odehrává ve vzájemné spojitosti. Při zvýšené senzorické a mentální zátěži lze zaznamenat fyziologické změny zejména na úrovni periferního nervového aparátu, projevující se napětím kosterních svalů, změnami průtoku krve kožními kapilárami, změnami teploty kůže i elektrické aktivity kůže.

Náhlá emoce vlastně představuje akutní stres ve smyslu zvládnutí nových emočně náročných situací. Fyziologické změny, které se odehrávají při dlouhodobém chronickém stresu, doposud nebyly tak podrobně prozkoumány, jisté je však, že mají dlouhodobě imunosupresivní účinky.

#### **1.5.3 Psychické stavy**

Psychologické procesy při zátěži se odehrávají v rovině prožívání situace a vlastního stavu. Za základ těchto prožitků je pokládána percepce, tj. vnímání a hodnocení situace či požadavků z hlediska náročnosti pro jednotlivce. Je-li situace hodnocena jako dobře zvládnutelná, s níž má subjekt již zkušenosti, zátěž je vnímána jako přiměřená. Očekává-li však jedinec zvýšenou náročnost, subjekt se musí vyrovnat jednak s vnější

situací, jednak se svým vlastním emočním stavem. V závislosti na osobních vlastnostech a na zkušenostech mohou tyto emoce mít charakter předstartovního napětí, vzrušení, nervozity, obav, strachu. Zpravidla jsou prožívány jako nepříjemné, i když pro některé osoby mohou znamenat příjemný stav; kdy situace je vnímána jako výzva k demonstraci osobních kvalit. Emoce jako podráždění, hněv či vztek; jsou též projevy stresových situací a nastávají zpravidla tehdy, když se něco nedaří, je-li člověk frustrován nedosažením cíle anebo se cítí osobně uražen.

V každodenní práci se však tyto akutní stresové situace nemusí odehrávat. Každodenní pracovní činnost je dlouhodobou chronickou zátěží, kterou lze charakterizovat buď jako přiměřenou, nebo nepřiměřeně zvýšenou či sniženou. Zvýšená zátěž je označována za *přetížení*, které může být kvalitativní (příliš obtížné úkoly, kladoucí vysoké nároky na vědomosti, zkušenosti a schopnosti) nebo kvantitativní (příliš mnoho úkolů, termínované práce s nedostatkem času). Na druhé straně je nepřiměřené i *podtížení*, charakterizované nedostatkem podnětů a činnosti, popřípadě jednostranností či jednotvárností. Za významný znak přiměřenosti lze pokládat soulad mezi nároky či vnějšími požadavky a vlastnostmi, jimiž je člověk pro zvládnutí zátěže vybaven. Jsou-li požadavky příliš vysoké, kdy člověk je zvládá s vypětím anebo je nezvládá, jde o přetížení. Podtížení pak znamená takovou situaci, kdy člověk „má na víc“, cítí se frustrován co do svých kvalit, nemá-li dostatek podnětů, sociálních kontaktů, dostatek úkolů, je-li práce monotónní.

Těmto základním charakteristikám odpovídají i psychické stavy. Je možno je členit na bezprostřední - krátkodobé a setrvalé. Mezi krátkodobé lze zařadit únavu, diskomfort a přechodné emoční stavy. Setrvalými stavy rozumíme dlouhodobější afektivní ladění, projevující se v dimenzích spokojenost - nespokojenost, jistota - obavy, pocit zdraví - zdravotní porucha.

#### **1.5.4 Emoční a náladové stavy, poruchy duševního zdraví**

Zatímco pracovní nespokojenost lze označit za mírnější formu stresu, *burnout* (vyhasnutí, vyhoření) je vystupňovaným afektivním stavem. Tento koncept označuje stav, charakterizovaný třemi komponentami:

- emocionální vyčerpání, pocity emocionálního přetažení, vyhasnutí,

- odosobněný a negativní vztah k lidem, s nimiž člověk pracovně jedná
- nedostatek osobního vztahu k práci, cynický postoj k pracovním cílům, přehnaná sebedůvěra, vyjadřovaná chováním. Tato reakce je charakteristická pro profesionální činnosti spočívající v určitých službách lidem, anebo jejichž náplní je přímé jednání s (často velmi protivnými) lidmi, např. lékaři (zejména psychiatři), zdravotní sestry, policisté, sociální pracovníci.

Poruchy duševního zdraví jako důsledky zátěže lze rozlišit do dvou kategorií podle toho, zda příčinou byl akutní stres anebo chronická zátěž. Psychosociální stres může hrát v etiologii psychických poruch dvojí roli:

- působí jako bezprostřední příčina, která sama o sobě je s to vyvolat poruchu a která musí být nutně přítomna, aby duševní porucha byla v příslušné kategorii diagnostikována
- je činitelem, který na patologicky změněném terénu vyvolává projevy poruchy, k tomu však může a nemusí být přítomen, tj. k poruše může dojít i bez vnější zátěže

Do první kategorie lze řadit následující poruchy:

- *Krátká reaktivní psychóza*, kde psychotické symptomy jsou vyvolány bezprostředně poznatelným psychosociálním stresorem, který by mohl zřetelné příznaky nepohody a rozrušení vyvolat u většiny lidí. Klinický obraz obsahuje emoční rozrušení a aspoň jeden z dalších symptomů (nesouvislost nebo uvolněné asociace, bludy, halucinace). Psychotické symptomy trvají déle než několik hodin, kratší dobu než dva týdny, pak dojde k návratu na původní úroveň. Ke stanovení této diagnózy je nutná nepřítomnost stadia rozvíjející se psychopatologie bezprostředně před psychosociálním stresem a nepřítomnost jiné duševní poruchy.
- *Posttraumatická stresová porucha* (akutní či chronická nebo opožděná), jejímiž charakteristickými příznaky jsou: existence rozpoznatelné zátěžové situace, která by vyvolala význačné symptomy tísně téměř u každého, znovu prožívání traumatu, lhostejná odezva nebo snížené zaujetí k okolnímu světu začínající nějakou dobu po traumatu, přítomnost některých symptomů, které před traumatem nebyly přítomny.

- *Poruchy přizpůsobení*, klasifikované podle symptomů: s depresivní náladou, s úzkostnou náladou, se smíšenými emočními projevy, s poruchou chování, se smíšenou poruchou emocí a chování, se sníženou pracovní či studijní činností, se stažením, s atypickými projevy. Jde o maladaptivní reakci, která se projeví v průběhu tří měsíců po rozpoznatelné psychosociální zátěži, porucha není pouze běžným typem modelu přehnané reakce nebo propuknutím některé jiné duševní poruchy, malá adaptivnost reakce je určena jedním z následujících kritérií: zhoršení ve výkonu běžných sociálních nebo pracovních funkcí anebo symptomy, které jsou přehnané vzhledem k normální a očekávané reakci na určitou zátěž.

Do druhé kategorie lze řadit tyto poruchy:

- zneužívání látek a závislost na látkách
- psychotické poruchy jinde neklasifikované (schizofreniformní porucha, schizoafektivní porucha, atypická psychóza)
- neurotické poruchy (depresivní či bipolární, úzkostné)
- poruchy ovládnání impulsů

Je třeba konstatovat, že v obraze psychosociálních stresů převládají události a traumata, vyplývající zejména z oblasti životních okolností nežli z pracovní problematiky, i když závažné pracovní stresy mohou ke vzniku či propuknutí poruchy přispívat.

Pracovní činnost člověka a jeho výkonnost není ovlivněna pouze vnějším fyzikálním prostředím, ale i jeho osobnostními vlastnostmi, pracovní skupinou a dokonce i manželstvím a rodinou.

## **1.6 Vliv vedoucího na pracovní spokojenost a nespokojenost <sup>10)</sup>**

Vedoucí je především člověk, který vykonává práci a dosahuje cílů organizace skrze jiné lidi. Jeho práce se tak dotýká zejména působení na jednotlivce i sociální skupiny.

---

<sup>10)</sup> Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. 2002, s. 181 - 185

Tím je myšleno řešení interpersonálních záležitostí, komunikování s okolím, dovednosti řešit problémy a rozhodovat, vést lidi a motivovat je.

Svou činností vedoucí pracovník ovlivňuje spokojenost svých podřízených pracovníků, a také iniciuje a usměrňuje další rozvoj jejich pracovních a osobních předpokladů. Účinnost a úspěšnost působení vedoucích pracovníků je závislá na celé řadě faktorů, z nichž významnou skupinu představují, mimo jiné, jejich individuální předpoklady pro práci, a to jak odborné tak osobnostní. Aby teda vedoucí mohl rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby mohl lépe vést lidi a přispět tak k vnitřnímu pocitu uspokojení podřízených, měl by se soustředit na rozvoj svého osobního potenciálu. Tak by měl dosáhnout efektivnějšího působení na okolí, jeho podřízené i nadřízené pracovníky či veřejnost.

Vlastnosti vedoucích pracovníků nemůžeme chápat jako rozhodující či dokonce jediný faktor jejich úspěšnosti při působení na ostatní pracovníky, neboť je třeba věnovat pozornost i jiným skutečnostem – vnějším (objektivním), které determinují celkovou situaci řízení a jeho konkrétní podmínky. Z praxe můžeme uvést takové případy, kdy vedoucí pracovník bez problémů zvládal operativní řízení na nižší úrovni, ale ztroskotal tam, kde se od něj očekávalo řízení spíše koncepční. Jiný si dokázal poradit se řízením na svém útvaru a po přeložení k jinému útvaru na stejné úrovni si již poradit nedokázal. Z tohoto je zřejmé, že pro každou konkrétní činnost je třeba najít nejvhodnějšího vedoucího pracovníka, neboť konkrétní objektivní podmínky mohou jeho úspěšnost zvýšit nebo snížit bez ohledu na jeho osobní předpoklady.

### **1.6.1 Osobnost vedoucího pracovníka**

Pro práci vedoucího pracovníka si nestačí osvojovat pouze odborné znalosti a dovednosti, ale vedle těchto schopný vedoucí musí mít osobnostní předpoklady, které lze usměrnit, nikoli však zcela vytvořit.

V minulosti převládala názor, že vůdcem se člověk rodí. Předpokládalo se, že někteří lidé mají určité vrozené vlastnosti, které předurčují k řídicí práci. V současné době převládají názory, že některé vlastnosti vůdců jsou vrozené a ty je třeba rozvíjet, jiné mohou být získány. Většina studií věnovaných problematice vedení považuje za nezbytné vrozené vlastnosti jako např. vlohy, talent, temperament. Je samozřejmostí, že

samotný talent nestačí. Vrozené vlastnosti a talent musí být rozvíjeny a formovány v manažerské praxi.

Vzdělání a věcné znalosti jsou nezbytnou součástí kvalifikačního profilu vedoucího. Ale ani tato složka sama o sobě nepostačuje. Existují řídicí pracovníci, kterým žádná školení nepomohou, protože nemají pro řídicí funkci základní psychologické vybavení. Tak např. člověk nesociabilní, kterému dělá těžkosti komunikovat s lidmi, nebo člověk s hysterickou povahou, konfliktní osobnost, člověk se slabou sebedůvěrou, neschopný prosadit cokoli, apod. nemá pro řídicí práci předpoklady. Velký význam se v současné době přikládá tzv. emocionální inteligenci (EQ). Myslí se tím vlastnosti, jako je např. vnímání a motivace sama sebe, sebekázeň, sebeovládání, vytrvalost, trvalé pracovní zaujetí a zejména empatie (vcítění se) a zvládání mezilidských vztahů.

**Osobnost člověka** formují tři skupiny faktorů:

- **faktory biologické** – genetické zvláštnosti nervové a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů
- **faktory sociální** – působení rodičů, spolužáků, přátel, později spolupracovníků a nově založené rodiny
- **faktory kulturní** – kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk atd.

**Poznání osobnosti** lidí umožňuje:

- předvídat nebo dostatečně vysvětlit jejich chování v různých situacích
- hledat pro ně adekvátní způsob motivace
- odhalovat jejich profesionální úspěšnost v různých funkcích

### **1.6.2 Rysy vedoucího pracovníka ve vztahu k jeho práci a působení na okolí**

Lidé se liší svými individuálními stránkami, které nazýváme rysy osobnosti. Osobnost je jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce. Každý vedoucí by se měl pokusit poznat stránky vlastní osobnosti jako základu svého dalšího rozvoje a zaměřit se tak na odstranění problematických znaků svého pracovního typu.

**Psychickými rysy** rozumíme:

- schopnosti, dovednosti a znalosti
- vlastnosti
- potřeby, motivy, postoje, hodnoty

### **1.6.2.1 Schopnosti**

Jedná se o schopnost vykonávat nějakou činnost. Opírá se o individuální talent a vrozené schopnosti nositele, tj. vlohy, které jsou v organismu zakódovány geneticky. Tyto vlohy pak v průběhu života mohou být uplatněny a rozvinuty. Vedoucí pak musí mít schopnost uplatnit svou statutární autoritu, která je spojena s jeho společenskou rolí.

Schopnosti můžeme dělit na rozumové (intelektuální, kognitivní, důležité pro řešení problémů), mechanické (zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a s manipulací s jejich částmi, psychomotorické (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti).

Ze souboru těchto schopností jsou nejdůležitější intelektové schopnosti – schopnosti paměti, pružnosti a rychlosti usuzování, racionální vnímání, rychlosti vnímání apod. Samotná racionální inteligence (IQ) není postačující, musí být též doplněna potřebnou úrovní emoční inteligence (EQ).

### **1.6.2.2 Znalosti**

Znalosti člověk získává studiem. Jsou to teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech. Vedoucí je uplatňuje ve své každodenní praxi. Pro úspěšného vedoucího jsou nezbytné odborné znalosti a znalosti managementu (obecné znalosti řízení).

### **1.6.2.3 Dovednosti**

Dovednosti se projevují uměním aplikovat znalosti do výkonu své role vedoucího. Jedná se o praktické návyky, které se získávají praxí s výcvikem. U vedoucího pracovníka jde o organizaci práce, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti.



#### 1.6.2.4 Vlastnosti

Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jedince. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem.

K typickým vlastnostem vedoucích pracovníků patří např.:

- **asertivita** – je způsob jednání a komunikace, kterým člověk vyjadřuje a prosazuje upřímně, otevřeně a přiměřeně své myšlenky, city, názory a postoje jak pozitivní, tak negativní podoby. Jinými slovy lze říci, že asertivní jednání je jednání člověka, který dokáže sdělovat, co si myslí, jak situaci vidí a co cítí. Umí druhého požádat o laskavost a sám ji poskytnout. Umí však také odmítnout žádost o laskavost a sám odmítnout druhého bez zloby a pocitu ponížení přijmout. Respektuje a ctí důstojnost druhých. Je ochoten přistoupit na kompromis, či změnit svůj názor pod vlivem argumentů. Vyjadřuje teda takové jednání, které nemanipuluje s ostatními a přitom jedince brání proti manipulaci ze strany ostatních. Jedinec pak může pracovat s asertivními technikami, které umožní prosazovat své mínění ve vztahu k jiným jedincům. Asertivita je provázena kontrolou emocí, umírněných projevy verbálními i neverbálními, předpokládá tedy jistou úroveň vyzrálosti.
- **dominance** – znamená sebejistotu, soutěživost, agresivitu a prosazení své vůle i přes jiný odpor okolí. Dominantní vedoucí vyvolává u mnohých pracovníků pocit nedocenění, snižuje motivaci u mnohých pracovníků, což pak může vést až k zahálení a odbývání práce. Opak dominance je **submisivnost** (poddajnost), kterou rozumíme ochotu pracovníka se neustále podřizovat názorům a přáním ostatních.
- **emocionální labilita** (neuroticismus) – spočívá v různých formách, jako je nedůvěřivost, nedostatek sebejistoty, snadné rozrušení, přílišná opatrnost, úzkostnost atd. Emocionální labilita není žádoucí u takových druhů prací, které jsou spojeny se zvýšenou mírou rizika, jako je tomu právě např. u policie.
- **extroverze** – je orientace na vnější svět, na společnost, na lidi. Opakem je **introverze**, která znamená stažení sebe.

- **volní vlastnosti** – jsou z větší části získané výchovou a jsou nezbytné pro úspěšnost vedoucího. Např. se jedná o odpovědnost, svědomitost, vytrvalost, sebekontrolu.

### 1.6.2.5 Motivy a potřeby

Motivy nebo potřeby lze vyjádřit jako důvody, které vedou lidi k určitému jednání. Jedná se o pohnutky jednání. Rozdílů mezi motivací různých lidí si povšiml David McClelland. Zaměřil se na příčiny vyšší výkonové orientace u některých jedinců a později se snažil vysledovat rozdíly v preferenci potřeb mezi různými typy lidí (Aldag, Stearns, 1987). Rozlišil tak lidi s:

- **vysokou potřebou výkonu** – vyznačují se lidé s vysokou touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, po soutěži s ostatními a překonáváním ostatních. Potřebují rychlou zpětnou vazbu bezprostřední informací, jak se jim práce daří. Dávají přednost přiměřeně obtížným úkolům, stanovují si cíle s rozumnou úrovní rizika. Vyhýbají se úkolům příliš snadným, nebo naopak neúměrně obtížným. Jejich spokojenost vyplývá z dobře vykonané práce, finanční odměna je pro ně spíše jen potvrzením, že výsledek jejich práce byl úspěšný.
- **vysokou potřebou přátelství** – pociťuje ten, kdo usiluje o vytvoření a udržování základě vztahů s lidmi kolem sebe. Dává přednost práci v kolektivu a je nešťastný má-li pracovat o samotě. Většinou se úspěšně zapojuje do týmové práce.
- **vysokou potřebou moci** - projevuje se snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný. Lidé s potřebou moci jsou prospěšný organizaci tehdy, když je uplatňování této potřeby zaměřeno ku prospěchu ostatních – pak jsou tito pracovníci velmi dobrými vedoucími.

### 1.6.2.6 Postoje

Z role vedoucích pracovníků jsou důležité zejména postoje vůči nadřízeným a podřízeným pracovníkům, organizaci, své práci a sobě samému. Postoje mají vliv na spokojenost a motivují, v opačném případě vyvolávají negativní jevy – odbývání práce, opuštění organizace apod.

Nejsilnějším aspektem postojů je stránka emocionální. Pokud má být působení na rozum pracovníků účinné, musí být spojeno s působením na city. Úspěšný vedoucí pracovník by měl zaujímat postoje jako: orientaci na výkon a výsledek práce, na zákazníka (veřejnost), na tým a oddanost vůči organizaci.

### 1.6.2.7 Hodnoty

Hodnoty jsou ve skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidi považují za důležité. Závažná rozhodnutí v životě lidí jsou ovlivněna jejich hodnotovým systémem - preferovaným okruhem hodnot, které se projevují v kariérovém zaměření.

Pro vedoucího pracovníka jsou důležité pracovní hodnoty jako: práce, jistota, postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé a spolupracovníci, organizace, peníze atd.

### 1.6.2.8 Autorita

Úspěšnost vedoucího úzce souvisí s jeho autoritou, kterou si postupně buduje. Bez autority nelze s úspěchem řídit. Autorita je vážnost výjimečného postavení jedince či instituce. Obvykle stojí na znalostech, zkušenostech a výsledcích práce (Hartl a Hartlová, 2000).

Autorita vyjadřuje to, s jakou lehkostí, nebo obtížností usměřujeme jednání, názory a postoje druhých (např. ve vztahu nadřízený s podřízeným). Autorita tedy souvisí s přesvědčováním, argumentací, střetáváním myšlenek a názorů. Naopak moc je dána nátlakem, silou, represí a sankcemi (Mayerová a Růžička, 1999).

Autorita se může projevovat v různých formách:

- **Statutární autorita** – vedoucí ji prakticky nabude automaticky s přidělením funkce, což ovšem neznamená, že ji bude umět používat. Statutární autorita bývá též nazývána *formální autoritou* tj. autoritou společenské role. S přijetím této role může mít mnoho vedoucí problém, jde o to, že každý prohřešek proti roli, kterou na sebe vedoucí s přijetím funkce bere, snižuje váhu své pozice.
- **Charismatická autorita** – je přirozená autorita osobnosti. Při silném charismavedoucí dokáže pozitivně působit na druhé, na jejich psychiku a dovede

tak ostatní strhnout k následování. Její sílu ovlivňuje sebevědomí, komunikační schopnosti a postoje, image, vyzařovaná energie apod.

- **Odborná autorita** – můžeme konstatovat, že čím je vedoucí větším odborníkem ve svém oboru, tím si snadněji získává respekt u druhých. Co se týče odborných znalostí, tak jsou ve fázi profesionálního vývoje vedoucích na předním místě. Ve druhé fázi jsou pak rozhodující znalosti mezilidských vztahů např. jak vyjít s kolegy, jak spolupracovat ve skupině, jak sdělovat své myšlenky. Současná doba klade na vedoucí pracovníky velký rozsah odborných znalostí, z tohoto důvodu špičkový vrcholový manažeři věnují až čtvrtinu svého pracovního času na rozvoj své profesionality.
- **Morální autorita** – je především reprezentována silou charakteru a silou humanity, která je v člověku. Většina lidí vnímá morální autoritu u takových vedoucích, kteří jednají čestně, poctivě a s porozuměním, naproti tomu pokud vedoucí jsou nekorektní, neplní sliby a využívají druhé, pak tuto autoritu ztrácejí v očích ostatních. Někteří vedoucí ji ztrácejí tím, že něco jiného říkají a něco jiného dělají. Mají zájem o takové úkoly, které upevní jejich pozici, a upřednostňují svůj prospěch na úkor ostatních.

Každý člen skupiny může mít neformální vliv, který z něho dělá přirozenou autoritu, pokud je ostatními členy uznáván. Být přirozenou autoritou nevyžaduje držení se předepsaných norem a zásad. Je to tedy autorita založená na vystupování a projevu daného jedince, na síle jeho osobnosti.

Na autoritu a její udržení a upevňování má vliv řada faktorů. Mezi tyto základní vlivy patří:

- společenské determinanty - být společensky determinovaným řídicím pracovníkem znamená, že vliv na jeho práci má: druh práce, kterou vykonává, styl jeho vedení a klima uvnitř skupiny
- osobnostní determinanty - mezi ně patří motivační vlastnosti, charakterové vlastnosti, temperament a komunikativní dovednosti
- kvalita podřízených

Kromě těchto determinant mají rozhodující vliv na autoritu i tyto faktory:

- povaha skupiny a její kvalifikační a věková struktura
- stanovené pracovní cíle
- vlastnosti a chování podřízených
- vykonávané činnosti
- obtížnost pracovních činností

Dosažení autority není snadný úkol. Někteří lidé usilují o jeho řešení nevhodnými způsoby, které jejich autoritu spíš podřívají. Mezi nevhodné způsoby získávání autority patří především:

- vynucování autority násilím, zastrašováním, vyhrožováním, výsledkem je, že se ho ostatní bojí;
- vytváření autority zdůrazněným odstupem od lidí (pracovníků), nepřístupným jednáním, výsledkem je rostoucí izolace;
- vytváření autority zakrýváním odborných nedostatků, výsledkem je posměch;
- kupování autority laskavým a povolným jednáním (Pavlica, 1980).

Uznání autority vedoucího člena se projevuje v interpersonálních vztazích. Jejich základem je soubor hodnotících postojů, které mohou být neseny jednak oddaností, úctou, obdivem, případně až zbožňováním, jednak respektem, bázní, případně až strachem, jednak podceňováním, pohrdáním nebo nenávisť (Mayerová a Růžička, 1999).

Řídící pracovník v dnešní době nemůže vystupovat jako všemohoucí vládce, měl by se snažit být nejsilnějším jedincem skupiny, rádcem, ochráncem, mluvčím podřízených. Jeho hlavním posláním je být dobrým aktérem své role. Když toto zvládne, získá si autoritu, stane se dobrým partnerem svých podřízených a bude úspěšný (Pavlica, 1980).

#### **1.6.2.9 Nevhodný vedoucí**

Vhodně ovlivňovat pracovníky a usměrňovat činnost celého složitého sociálního útvaru – pracovní skupiny je pro vedoucího pracovníka úloha značně nesnadná. V případě, že konkrétní vedoucí pracovník nemá pro vedení lidí v daných podmínkách osobnostní a kvalifikační předpoklady, vedení lidí je ještě nesnadnější. Do vztahu nadřízeného k jednotlivým pracovníkům se promítá jeho vážnost, kterou vedoucí u

pracovníků získal díky své pozici. K tomu je třeba, aby na ně působil jako rozvinutá a vyrovnaná, harmonická osobnost. Pokud jsou osobnostní charakteristiky vedoucího v nějakém směru problematické, je pravděpodobné, že jeho vliv na pracovníky bude značně rozporný. Takový vedoucí zpravidla nedokáže přiměřeně ovlivňovat své podřízené a jeho působení za těchto okolností může mít nežádoucí účinky v pracovním kolektivu, což vyvolává nespokojenost pracovníků.

V takové činnosti jako je vedení lidí záleží, jak již bylo řečeno, na osobnostních předpokladech vedoucího pracovníka, v nichž hrají roli psychosociální zralost a mravní rozměr osobnosti vedoucího. V této souvislosti je třeba se zmínit o motivaci k řídicí činnosti. Do pozice vedoucího se vzhledem ke své přílišné průbojnosti dostávají též jedinci, kteří chtějí spíše „vládnout, než řídit“, spíše „ovládat, než vychovávat“, spíše „prosazovat sebe, než se zasazovat za jiné“.

Jaké bývají nejčastější neadekvátní motivy vůdcovství:

- **potřeba dominovat** – odvíjí se většinou z infantilních motivů pramenících
  - z nedostatečné psychosociální zralosti,
- **potřeba moci** – většinou pramení z pocitů méněcennosti; často je projevem
  - závislosti na lidech, resp. neschopnosti se vyrovnat ostatním v běžně srovnávaných osobnostních parametrech,
- **potřeba sebepotvrzení** – jde ovšem o nepravé pseudopotvrzení vlastní prestiže
  - o jakési získávání vlastní vážnosti ovládnutím jiných lidí),
- **potřeba exhibice** – předvádění se (má většinou infantilní motivy),
- **potřeba vlivu** – jde většinou o vědomou manipulaci, kdy je skupina chápána
  - jako prostředek dosažení vlastních cílů, které se skupinou bezprostředně
  - nesouvisí; může jít též o pouhou **potřebu manipulace** s jinými, manipulacemi
  - je zde cílem sama o sobě.

#### 1.6.2.10 Styl vedení, chování a jednání

Ve firmách a organizacích jsou školeni nejen manažeři a vedoucí pracovníci, aby pochopili a osvojili si potřebné dovednosti, které vedou k efektivní komunikaci. Bývají seznamováni i se stylem vedení lidí, chování a jednání s lidmi.

Pod pojmem styl vedení se zpravidla rozumí schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Smyslem vedení lidí je tedy cílevědomé ovlivňování jejich pracovního jednání. Uvádí se, že pracovní jednání člověka je výslednicí tří veličin:

- Jeho osobnosti – to znamená jeho schopnosti, znalosti, dovednosti, motivační vlastnosti, charakterové vlastnosti, temperament, komunikativní dovednosti.
- Motivů a motivace k pracovnímu jednání, tedy vnitřních podnětů a pohnutek k jednání.
- Vlivu prostředí.

Pro vedení lidí je důležitý výběr správné metody a stylu. Rozlišujeme základní tři typy vedení lidí:

- **autokratický styl vedení:** je maximálně centralizovaný. Celá autorita je soustředěna na manažera či vedoucího pracovníka. Ten rozhoduje prakticky o všech záležitostech, vyžaduje bezpodmínečnou disciplínu. Iniciativa a samostatnost podřízených je omezena na nejmenší míru. Hlavními motivačními faktory jsou odměny a tresty. Výkonnost může být značná, ale ne vždy kvalitní vzhledem k malé zainteresovanosti na skupinových cílech. V současné době není management postaven na tomto typu vedení.
- **demokratický styl vedení:** je optimálně centralizovaný. Je založen na vzájemném respektování. Vedoucí bere v úvahu přání a návrhy členů skupiny. Pracovníci se účastní na řízení a rozhodování, mají možnost uplatnit své názory, připomínky, náměty, kritiku. Spoluúčasť zaměstnanců má silné motivační účinky. Iniciativa a samostatnost zaměstnanců je samozřejmostí. Produktivita je průměrná, avšak kvalitní a dlouhodobá. Tento styl vedení je považován za nejvhodnější.
- **liberální styl vedení:** je minimálně centralizovaný. Vedoucí ponechává zaměstnancům naprostou volnost, zasahuje jen málo. Styl „dělej si, co chceš“. Tento styl může přispívat k individuálnímu růstu zaměstnanců, na druhé straně může vést ke ztrátě soudržnosti skupiny, ke zmatkům a chaosu. Uplatňuje se při něm individuální odpovědnost, proto se dá využít pouze v kolektivech vysoce kvalifikovaných odborníků, kteří pracují samostatně a jsou motivováni řešenými úkoly.

Metody vedení lidí zahrnují především:

- informovanost pracovníků - jak o cílech podniku, tak o zadávaných úkolech, důležité jsou rozhovory se zaměstnanci
- cílevědomost v práci - máme jasně určené cíle i zodpovědnost
- podpora samostatnosti - souvisí s delegováním pravomocí a s rotací pracovníků v rámci podniku
- péče o pracovní podmínky - vybavení pracoviště, sociální služby, osvětlení, teplota, ochrana proti hluku, barevná úprava
- hmotná a morální zainteresovanost - mzdy, platy, prémie, odměny, příplatky, podíly, výhodné stravování, pružná pracovní doba
- participaci - zajišťování úkolů, podíly na zisku, účast zástupců v managementu firmy, zaměstnanecké akcie, osobní účty zaměstnanců
- diferencovaný přístup - musí se projevit v odměnách, změně zařazení pracovníka, postupu, propuštění. Je nevhodné praktikovat alibistický přístup „všem stejně“.

#### **1.6.2.11 Volba stylu vedení v podmínkách městské policie**

Neexistuje žádný univerzální návod na to, jak vést své podřízené pracovníky. Neexistuje ani jednoznačný, univerzální styl vedení, vhodný pro všechny situace. V případech, kdy skupina vedoucích pracovníků absolvuje naprosto stejnou přípravu ve vedení lidí, bude každý z nich nakonec používat svůj vlastní specifický přístup. V praxi se nevyskytuje takový vedoucí pracovník, který by v plném rozsahu preferoval pouze čistý jednotlivý styl vedení, tak jak je charakterizován v určitých typologiích.

Aby spolupracovníci byli spokojeni a dosahovali patřičných výsledků, je nutno volit takový styl vedení, který dovede pružně a včas zhodnotit všechny okolnosti, které ovlivňují jeho praktickou účinnost. Při výběru vhodného stylu vedení musí vedoucí brát na zřetel konkrétní situaci a dané podmínky, v nichž je uplatňován.

Mezi nejdůležitějšími faktory výběru stylu vedení jsou:

- charakter práce
- pracovní prostředí a podmínky



- pracovní a rozhodovací situace
- osobnostní vlastnosti
- kvalifikace vedených pracovníků
- sladění daného pracovního kolektivu

Pocitu vnitřního uspokojení podřízených pracovníků a jejich profesního sebevědomí se může dosáhnout vytvořením vhodných podmínek pro rozvoj tvořivosti a seberealizace. To jednoznačně hovoří o participativním stylu vedení.

Jeho přednostmi jsou:

- zvyšuje spokojenost a výkonnost podřízených, zlepšuje jejich vztah k vykonávané činnosti a příslušnému útvaru,
- dává podřízeným prostor k samostatnému jednání a rozhodování, je vhodný pro týmovou spolupráci,
- poskytuje podřízeným možnosti zvyšování kvalifikace a osobního růstu.

Míra určení participace, tedy spoluúčasti na rozhodování, je u každého konkrétního případu rozdílná. Záleží především na:

- charakteru, závažnosti, odbornosti a důležitosti řešeného problému
- času k rozhodnutí
- odborné kvalifikaci podřízených
- tom, jak se rozhodnutí dotýká zájmů podřízených

V podmínkách městské policie probíhají různé pracovní operace, které mají povahu psychologickou, sociální, technickou či jinak specifickou. Strážníci se stále setkávají s kvalitativně novými jevy a způsoby páčání kriminality. A to i bez ohledu na to, že primárně jim nepřísluší řešit trestnou činnost. To, že se s ní setkávají, ovlivnit nemohou. Ze zákona jsou pak povinni oznámit Policii ČR podezření ze spáchání trestného činu a toto oznámení doložit důvody a důkazy, o které se toto oznámení opírá. Je proto nutné, aby se strážníci aspoň okrajově seznamovali s novými trendy v trestné činnosti, aby jednání pachatele mohli adekvátně posoudit jako protiprávní. Do budoucna lze předpokládat, že pachatelé budou vzdělanější a rafinovanější, budou využívat všech

vymožeností infrastruktury a budou mít k dispozici více kvalitních prostředků než v současnosti.

Strážníci se při výkonu služby dostávají do různých situací. V situacích, které lze charakterizovat jako krizové, nebo v takových, kdy není čas na týmovou komunikaci a situace vyžaduje rychlost jednání, razantnost a jednoznačné pokyny, rozhoduje manažer autoritativně. Jedná se i o případy, kdy strážníci zasahují pod jednotným velením např. při demonstracích či sportovních utkáních.

Autoritativní metody nejsou naopak vhodné v podmínkách stability a ustáleného chodu organizace i ve změněné situaci. Například u zkušených, samostatných a výkonných strážníků, kteří dosahují výborných výsledků, trvalé vedení podřízených pracovníků pouhým příkazováním a striktním vyžadováním poslušnosti omezuje jejich samostatnost a prostor pro tvůrčí aktivitu. Takové vedení pak naopak vyvolává lhostejnost, nespokojenost a nezáměr o práci.

## **1.7 Dílčí závěr**

Pracovní spokojenost a nespokojenost jsou ovlivňovány velkým množstvím faktorů. Je to velmi široký okruh jevů, který se dotýká pracovního prostředí, pracovních podmínek, sociálního klimatu na pracovišti, schopností či kvalifikace pracovníka. To je jen malý okruh problémů, které pracovní spokojenost či nespokojenost ovlivňují.

Všech těchto skutečností si musí být dobrý zaměstnavatel velmi dobře vědom. Při jejich dlouhodobém podceňování bude docházet k pracovní nespokojenosti pracovníků, která se může projevat různými způsoby podle vnímavosti a dispozic jednotlivců. V každém případě to však bude mít vliv na kvalitu pracovního výkonu zaměstnanců. A to není stav, který by se jakémukoliv zaměstnavateli líbil.

## **2. PRAKTICKÝ ROZBOR TÉMATU**

### **2.1 Městská policie jako organizace, její struktura a kompetence**

Moje diplomová práce představuje problematiku pracovní spokojenosti a nespokojenosti na reálném vzorku respondentů z řad strážníků deseti městských policií.

Osobně u městské policie pracuji již od roku 1993. Domnívám se tedy, že takto dlouhá praxe je dostatečná k tomu, abych znal velmi dobře pocity pracovní spokojenosti a nespokojenosti svých kolegů a důvody, které je k tomuto cítění vedou. Jak už jsem v této práci uvedl, od roku 1998 zastávám funkci ředitele Městské policie v Hodoníně. V této funkci jsem vědomě a někdy i nevědomě ovlivňoval pracovní spokojenost či nespokojenost svých podřízených pracovníků. Po nástupu do funkce jsem měl jednu výhodu a zároveň nevýhodu. Za tuto výhodu či nevýhodu, podle toho, z jakého hlediska na to pohlížíme, považuji velmi dobrou znalost prostředí i podřízených pracovníků.

V době před jmenováním do funkce byli mí současní podřízení pracovníci mými pracovními kolegy. Mou výhodou tedy byla velmi dobrá znalost jejich charakterových i pracovních vlastností. Nevýhodou však bylo, že jsem svým kolegům měl najednou ze dne na den ukládat úkoly, řídit je, kontrolovat, hodnotit a také odměňovat i trestat. Tento přechod nebyl pro mě jednoduchý. Ale s odstupem času můžu říci, že jsem jej zvládnul.

Hovořil jsem i o velmi dobré znalosti pracovního prostředí. To samozřejmě velkou měrou ovlivňuje pracovní spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. Po přijetí zákona o obecní a městské policii na konci roku 1991 začaly od roku 1992 celkem živelně vznikat jedna městská policie za druhou. S touto složkou nebyly žádné použitelné historické zkušenosti. Proto každé město postupovalo zcela odlišně. To způsobilo, že strážníci v různých městských policiích měli velmi rozlišné pracovní podmínky. Týkalo se to především umístění městské policie do vhodné budovy, jejího vybavení a pak především vybavení jednotlivých strážníků. V této době neexistovaly firmy, které by se zabývaly například šitím uniforem pro strážníky. Proto si každé město hledalo dodavatele na vlastní pěst. Samozřejmě pak byly velmi propastné rozdíly mezi výstrojí jednotlivých městských policií.

V počátku to nebyl žádný problém. Noví strážníci měli plno starostí se složením odborných zkoušek, starostové obcí a měst ukládali strážníkům práci, kterou se všichni teprve učili vykonávat. Postupem času se však začaly ukazovat potřeby kvalitnější výzbroje a výstroje. To však byl především u menších obcí mnohdy obtížně řešitelný finanční problém.

Dnes po téměř 18 letech je již situace stabilizovaná. Obce, které v počáteční euforii obecní policii založili a zjistili, že se jedná o finančně náročnou záležitost, své obecní policie zrušili. Zůstaly obce, které si jsou vědomy těchto finančních nákladů. Zároveň však oceňují možnost řešit otázky bezpečnosti a veřejného pořádku na svém území svými silami. Městské a obecní policie mezitím získali mnoho nových pravomocí, které dobří starostové dokážou efektivně využít. Neváhají investovat do výstroje strážníků, do jejich dalšího vzdělávání a do nové moderní techniky. Ta především dnes umožňuje strážníkům vykonávat svoji práci mnohem efektivněji a kvalitněji než dříve.

Názorným příkladem může být i naše městská policie v Hodoníně. Ve svých začátcích dostávali strážníci v terénu informaci o tom, že se něco děje, rozsvícenou lampičkou v okně služebny. Po tomto zjištění pak strážníci jeli na služebnu a zjišťovali, co je za problém. Je samozřejmé, že případné výjezdy k zásahům tak probíhali se značným zpožděním. Dnes si tuto situaci vůbec nedovedu představit. Máme k dispozici moderní vysílačky včetně mobilních telefonů. Dnes je tato věc prostě samozřejmostí a ukazuje, jakým vývojem městská policie prošla. Je to již organizace s moderním vybavením a dobře vyškolenými pracovníky, kteří již mohou stavět na mnohaletých zkušenostech svých předchůdců.

### **2.1.1 Struktura obecních a městských policií**

Struktura obecních a městských policií je zásadně odlišná od struktury Policie ČR. Především tím, že u obecních a městských policií neexistuje žádný centrální nadřízený orgán. U Policie ČR jsou těmito vrcholnými orgány Ministerstvo vnitra ČR a Policejní prezidium. Ty v rámci svých kompetencí určují, jak bude Policie ČR fungovat. Obecní či městskou policii řídí podle zákona o obecní policii starosta či jiný člen zastupitelstva, kterému tuto pravomoc svěří obecní zastupitelstvo.

Toto uspořádání má své výhody i nevýhody. Za výhodu považují možnost obce řešit operativně problémy na svém území svými prostředky. Kolik těchto prostředků si obec pořídí a jakým způsobem je bude využívat je jen na rozhodnutí obce. Nevýhodou je, že každá jednotlivá obec přistupuje k řešení podobných problémů odlišným způsobem. Znamená to, že v různém městě se může občan setkat s různým řešením konkrétního problému.

Na obranu obcí je však nutno uvést, že ne vždy za to mohou jen ony. Problémem je mnohdy legislativa, která je buď nejasná nebo chybná. Jednotlivé obce si pak ustanovení různých zákonů dle svého názoru a podle toho přistupuje k řešení problémů. U Policie ČR vrcholné orgány vytvoří určitou metodiku, která je pak závazná pro všechny útvary v republice. Díky struktuře řízení obecních a městských policií obce tuto možnost nemají. Možnost získání oficiálního stanoviska je pouze v tom, že je vznesen dotaz na Ministerstvo vnitra ČR, odbor bezpečnostní politiky, oddělení obecní policie, zbraní a dopravního inženýrství. Toto oddělení v rámci své metodické činnosti vůči obecním policiím takové stanovisko vypracuje, zašle žadateli a také jej uveřejní na svých webových stránkách k použití pro ostatní města a obce. Problémem je však to, že toto stanovisko není právně závazné a výše uvedený odbor v něm zdůrazňuje, že jedině soudu přísluší závazný výklad zákona.

### **2.1.2 Kompetence městských a obecních policií**

Tak jako je odlišná struktura městských a obecních policií od Policie ČR, jsou i odlišné kompetence pro výkon pravomocí. Městské a obecní policie se řídí především zákonem č. 553/1991 Sb., o obecní policii, v platném znění. Jedná se o základní zákon pro městské a obecní policie, který byl naposledy novelizován k 1.1.2009. Zákon řeší vznik či zánik obecní policie, kdo obecní policii řídí, kdo může být strážníkem a oprávnění strážníka k výkonu jeho pravomocí.

Obecní policie je orgánem obce. Obecní policie při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a plnění dalších úkolů podle tohoto nebo zvláštního zákona

- přispívá k ochraně a bezpečnosti osob a majetku
- dohlíží na dodržování pravidel občanského soužití

- dohlíží na dodržování obecně závazných vyhlášek a nařízení obce
- se podílí v rozsahu stanoveném tímto nebo zvláštním zákonem na dohledu na bezpečnost a plynulost provozu na pozemních komunikacích
- se podílí na dodržování právních předpisů o ochraně veřejného pořádku a v rozsahu svých povinností a oprávnění stanovených tímto nebo zvláštním zákonem činí opatření k jeho obnovení
- se podílí na prevenci kriminality v obci
- provádí dohled nad dodržováním čistoty na veřejných prostranstvích v obci
- odhaluje přestupky a jiné správní delikty, jejichž projednávání je v působnosti obce
- poskytuje za účelem zpracování statistických údajů Ministerstvu vnitra (dále jen „ministerstvo“) na požádání údaje o obecní policii.

Obecní policii řídí starosta nebo jiný člen obecního zastupitelstva pověřený obecním zastupitelstvem. Zastupitelstvo obce může pověřit plněním některých úkolů při řízení obecní policie určeného strážníka. Podmínkou pověření určeného strážníka je předložení negativního lustračního osvědčení podle zákona upravujícího některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích.

Pro výkon služby disponují strážníci určitými oprávněními a pravomocemi:

- oprávnění omezit osobní svobodu osoby, která byla přistižena při trestném činu nebo bezprostředně poté, pokud je to nutné ke zjištění její totožnosti, k zamezení útěku nebo k zajištění důkazů
- oprávnění jako orgánu obce doručovat písemnosti v trestním řízení
- oprávnění provést v pracovní době zákrok nebo úkon, nebo učinit jiná opatření, je-li páchán trestný čin nebo přestupek či jiný správní delikt anebo je-li důvodné podezření z jejich páchání
- oprávnění požadovat od každého věcnou a osobní pomoc pro splnění konkrétního úkolu obecní policie
- oprávnění vykonávat úkoly na základě veřejnoprávní smlouvy i v jiné obci
- oprávnění plnit úkoly i v jiné obci kde je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav, nebo stav ohrožení státu

- oprávnění požadovat potřebná vysvětlení od osoby, která může přispět k objasnění skutečností důležitých pro odhalení přestupku nebo jiného správního deliktu nebo jeho pachatele a vyzvat osobu, aby se ve stanovenou dobu dostavila na určené místo k sepsání zápisu o podaném vysvětlení
- oprávnění vyžadovat poskytnutí údajů z informačních systémů
- oprávnění požadovat prokázání totožnosti
- oprávnění předvést osobu na úřadovny obecní policie, obecního úřadu a Policie ČR
- oprávnění předvést na Policii ČR osobu, která přes opětovnou výzvu strážníka pokračuje v jednání narušujícím veřejný pořádek nebo ohrožujícím život nebo zdraví jiných osob anebo své vlastní nebo majetek a nelze ji jiným způsobem v takovém jednání zabránit
- oprávnění odebrat zbraň při předvádění, omezení na osobní svobodě, v zájmu ochrany veřejného pořádku, života a zdraví osob
- oprávnění přikázat každému, aby na nezbytně nutnou dobu nevstupoval na strážníkem určená místa
- oprávnění otevřít byt nebo jiný uzavřený prostor, je-li důvodná obava, že je ohrožen život, nebo zdraví osoby anebo hrozí-li větší škoda na majetku
- oprávnění odejmout věc, jestliže lze mít důvodně za to, že v řízení o přestupku může být vysloveno její propadnutí nebo může být zabráná
- oprávnění použít technický prostředek k zabránění odjezdu vozidla
- oprávnění ke vstupu do živnostenských provozoven v prodejní nebo provozní době do všech prostor určených pro zákazníky
- oprávnění použít donucovací prostředky hmaty, chvaty, údery a kopy, slzotvorný, elektrický nebo jiný obdobně dočasně znehybňující prostředek, obušek a jiný úderný prostředek, pouta, úder služební zbraní, hrozba namířenou služební zbraní, varovný výstřel ze služební zbraně, technický prostředek k zabránění odjezdu vozidla
- oprávnění omezit možnost volného pohybu osoby připoutáním ke vhodnému předmětu za použití pout
- oprávnění použít namísto nebo vedle donucovacích prostředků služební psa
- oprávnění použít služební zbraň
- oprávnění zpracovávat osobní údaje

- oprávnění poskytovat osobní údaje Policii ČR, orgánům obce a dalším orgánům veřejné moci, je-li to nutné k plnění jejich úkolů
- oprávnění pořizovat zvukové, obrazové nebo jiné záznamy z míst veřejně přístupných, popřípadě též zvukové, obrazové nebo jiné záznamy o průběhu zákroku nebo úkonu
- oprávnění zabezpečovat dopravu osob do zdravotnického zařízení nebo do záchytné stanice i mimo území obce
- oprávnění kontrolovat zákaz kouření na veřejných místech, školách, v zařízeních společného stravování, v zdravotnických zařízeních, v budovách státních orgánů a územních samosprávných celků
- oprávnění kontrolovat zákaz prodeje nebo podávání alkoholických nápojů a povinnosti osob prodávajících alkoholické nápoje
- oprávnění provádět orientační vyšetření zjišťující obsah alkoholu či jiné návykové látky
- oprávnění vyzvat osobu podezřelou z požití alkoholu, či jiné návykové látky k lékařskému vyšetření ve zdravotnickém zařízení a ošetření v protialkoholní záchytné stanici
- oprávnění pokyny usměrňovat provoz na pozemních komunikacích a na křižovatce s řízeným provozem v případě, že je to nezbytné pro obnovení bezpečnosti a plynulosti silničního provozu
- oprávnění zastavovat vozidla před přechodem pro chodce
- oprávnění měřit rychlost vozidel
- oprávnění nařídit odstranění vozidla je-li překážkou provozu na pozemní komunikaci a které neoprávněně stojí na vyhrazeném parkovišti
- oprávnění přímo vstupovat do centrálního registru řidičů vedeného Ministerstvem dopravy
- oprávnění řešit zákonem určené přestupky v blokovém řízení

Další oprávnění či povinnosti vyplývají strážníkům i z jiných zákonů. Jedná se především o tyto zákony a jiné právní dokumenty:

- zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích
- zákon č. 361/2000 Sb., o silničním provozu
- zákon č. 379/2005 Sb., tabákový zákon



- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích ( obecní zřízení )
- zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- zákon č. 23/1991 Sb., Listina základních práv a svobod
- zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky
- zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon

Znalosti strážníka musí být velmi obsáhlé, aby se dokázal dobře orientovat ve všech těchto právních normách. Navíc se jedná pouze o základní zákony. Strážník se může setkat s přestupky či jinými správními delikty s jiných oblastí: životní prostředí, ze stavebního zákonu, ve školství či v sociální oblasti. V těchto případech sice protiprávní jednání neřeší, musí se však orientovat i v těchto oblastech a předat své podezření o spáchání přestupku či jiného správního deliktu příslušnému orgánu. Pak musí znát podstatu tohoto protiprávního jednání, rámcově je kvalifikovat a podložit správními důvody a důkazy, o něž se jeho podezření opírá.

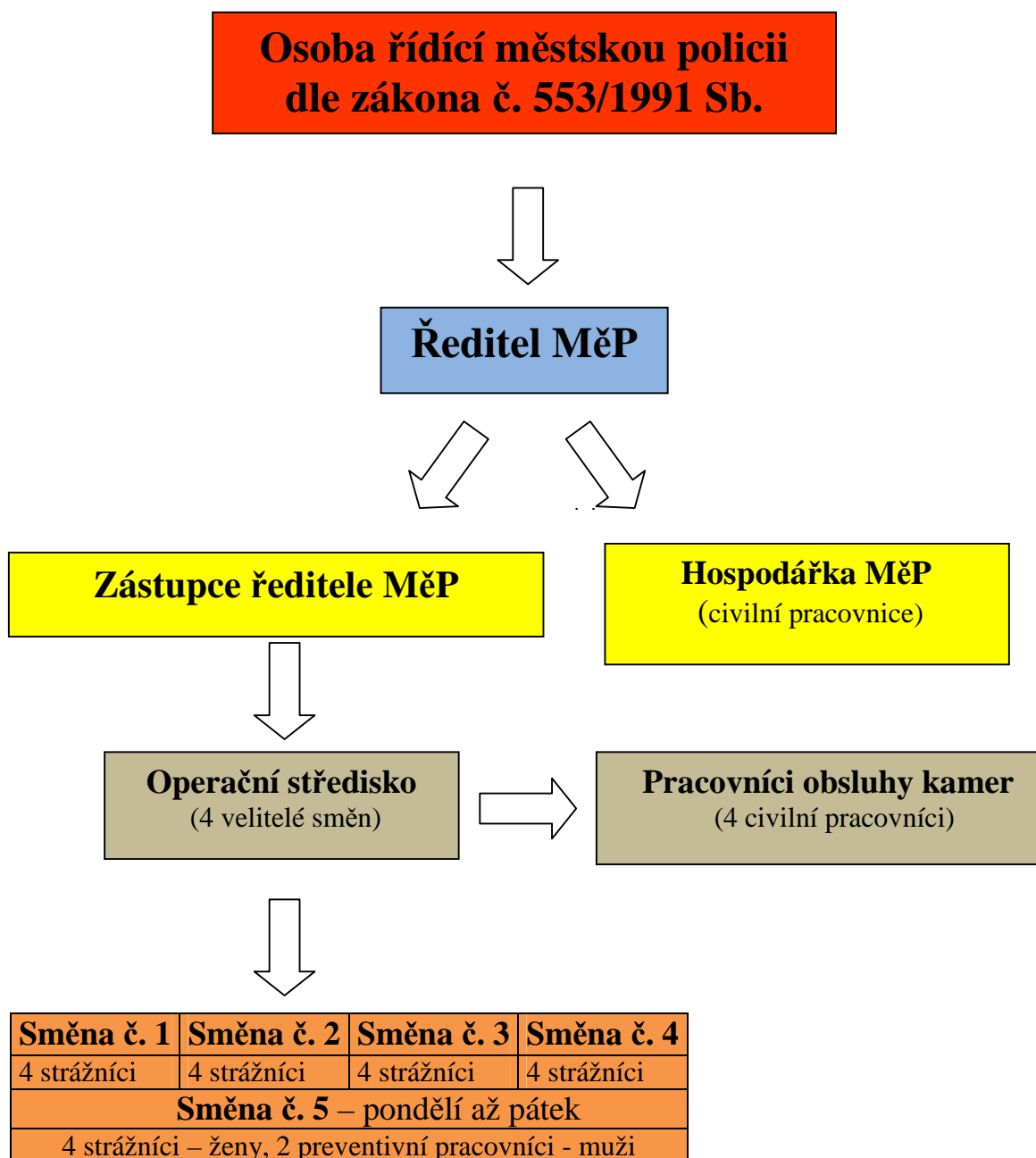
Strážníci se podle zákona o obecní policii musí jednou za tři roky podrobit přezkoušení ze znalosti právních norem před komisí jmenovanou Ministerstvem vnitra ČR. Zkouška se skládá ze dvou částí – testová a ústní. U obou částí musí strážník uspět, aby mohl i nadále vykonávat svou práci .

## **2.2 Pracovní podmínky městské policie v Hodoníně**

Městská policie Hodonín vznikla s přijetím zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Tehdy se začala psát její historie. Její činnost začala s šesti členy. Postupně se tento počet zvýšil až na dnešních 33 zaměstnanců - 28 strážníků a 5 civilních zaměstnanců. Civilní zaměstnanci obsluhují městský kamerový systém a jedna pracovnice se věnuje ekonomickým a hospodářským záležitostem. Fluktuace u Městské policie v Hodoníně je minimální. V roce 2007 odešel do jiného zaměstnání jeden strážník, jeden strážník zemřel. Všichni současní zaměstnanci mají středoškolské vzdělání s maturitou, tři strážníci mají vysokoškolské vzdělání. Již několik let jsou do řad městské policie přijímáni pouze uchazeči s maturitou. Stávající strážníci, kteří maturitu neměli, si vzdělání postupně doplnili. Průměrný věk u všech zaměstnanců byl v roce 2008 necelých 38 let.

Rozdělení strážníků a zaměstnanců je naznačeno v organizační struktuře:

**Obrázek č. 1: Organizační struktura Městské policie Hodonín**



Městská policie se několikrát postupně stěhovala. Jednotlivé budovy však postupně přestávaly dobře plnit svoji funkci služebny městské policie. Důvody byly především kapacitní, kdy při rozšiřování početního stavu strážníků již nebyly dostatečně velké prostory pro zázemí, nebo byla budova v neudržovaném stavu a musela být

rekonstruována. Od roku 2001 došlo ke stabilizaci tohoto stavu. Městská policie dostala k dispozici zrekonstruovanou budovu bývalé mateřské školy. Velkou výhodou bylo, že rekonstrukce proběhla podle našich požadavků a měli jsme možnost uspořádat dispoziční řešení podle toho, jak jsme potřebovali. Strážníci mají v budově prostorné šatny, které jsou vedle sprch. Jsou tak vytvořeny ideální podmínky pro převlékání i hygienu. K odpočinku v době přestávek je k dispozici menší odpočinková místnost. S ní sousedí malá kuchyňka se základním vybavením, aby si strážníci v rámci nepřetržitého provozu měli kde ohřát jídlo a uvařit teplé nápoje. K dispozici je mimo vařiče mikrovlnná trouba a lednička. Pro udržování pitného režimu mají strážníci celoročně k dispozici automat na výdej horké a studené vody.

Ideální je také to, že u budovy je menší zatravněný dvůr včetně parkovacích míst a jedné garáže. Můžeme tak parkovat služební vozidla ve vlastním areálu a také návštěvy nemají problém s parkováním. Na dvoře také může probíhat základní údržba vozidel.

Samozřejmě že během let došlo i ke zkvalitnění výstroje a výzbroje strážníků. Jdou k dispozici firmy specializující se na výstrojní součásti strážníků, a to od ponožek přes obuv až po bundy. Během let došlo k vyvzorování jednotlivých částí oděvu tak, aby strážníkům při výkonu služby co nejvíce vyhovovaly.

Strážníci mají k dispozici množství technických prostředků. Patří k nim především:

- služební automobily
- jízdní kola
- radiostanice
- digitální fotoaparáty
- digitální videokamera
- přístroje na zjišťování alkoholu v dechu
- zařízení k měření rychlosti vozidel
- technické prostředky k zabránění odjezdu vozidla
- prostředky k odchytnutí toulavých zvířat
- ruční dýchací přístroje pro potřeby první pomoci
- počítačová technika včetně softwaru

Všechny tyto prostředky, včetně vybavení služebny a kvalitní výstroje, pomáhají strážníkům lépe zvládat úkoly, které jsou na ně kladeny. V začátcích tyto prostředky nebyly k dispozici. Možnost jejich využívání dává strážníkům větší jistotu při zásazích a zajišťují i lepší pohodu při pracovním výkonu. Jsou to dle mého názoru základní podmínky pro pracovní spokojenost zaměstnanců.

Vedení města je ve většině případů městské policii nakloněna a máme k dispozici dostatek finančních prostředků na nákup potřebného vybavení. I prostředky na platy jsou na solidní výši, i když bychom rádi jejich množství postupně zvyšovali. Především pro potřeby navýšení finančních prostředků na rizikový příplatek, který je již mnoho let stejný, i když zákon umožňuje jeho zvýšení až na dvojnásobek současného stavu. Myslím si, že tento požadavek je s ohledem na narůstající agresivitu pachatelů oprávněný.

### **2.3 Dílčí závěr**

Každý zaměstnavatel vytváří pro své zaměstnance podmínky podle svého konkrétního zaměření a možností. Na konkrétní organizaci jsem demonstroval postupný vývoj pracovních podmínek.

Pracovní podmínky jsou jednou z nejdůležitějších oblastí ovlivňující pracovní spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. Protože na vlídném, čistém a dobře vybaveném pracovišti podávají zaměstnanci přirozeně lepší pracovní výkon. Nejsou deprimováni již po příchodu do zaměstnání nevhodnými podmínkami, které je provází každý den po celou pracovní dobu. Proto by každý zaměstnavatel měl podle svých možností reagovat na podněty svých zaměstnanců na úpravu pracoviště. Takto vynaložené náklady se mu v budoucnu vrátí stabilním pracovním výkonem jeho zaměstnanců.

### **3. PRŮZKUM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A NESPOKOJENOSTI**

#### **3.1 Cíl výzkumu, popis metody výzkumu a způsobu zpracování**

##### **3.1.1 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu bylo zjistit, které faktory a v jaké míře nejvíce ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost strážníků městské policie. Pracovní spokojenost či nespokojenost zásadně ovlivňují přístup pracovníka k jeho pracovním povinnostem a má vliv na jeho pracovní výkon. Proto jsem v teoretické části této práce shrnul obecně známé poznatky o tomto tématu. Ve výzkumné části jsem se snažil formou dotazníku zjistit, jak tato teorie vypadá v praxi. Jak obecně formulované teoretické poznatky fungují v praxi.

Mým záměrem bylo zjistit výše uvedené ne u zaměstnanců obecně, ale speciálně u strážníků městské policie. Důvodem je to, že pracuji jako ředitel městské policie a zajímá mě, co strážníky ovlivňuje v jejich pracovním výkonu. Zjištěné skutečnosti mi mohou pomoci v mé další práci. S výsledky se také rád podělím se svými kolegy, kteří mi umožnili zapojit jejich podřízené pracovníky do mého výzkumu. Bez jejich vstřícnosti by byla distribuce dotazníku velmi složitá.

##### **3.1.2 Popis metody výzkumu a způsobu zpracování**

Jako metodu výzkumu jsem zvolil dotazník. Tímto způsobem jsem byl schopen oslovit větší množství respondentů. Umožnili mi to i dobré kolegiální vztahy se svými kolegy v městech, kam jsem se rozhodnul dotazníky zaslat.

Dotazníkové šetření bylo anonymní. Aby respondenti neměli obavy z toho, že jejich odpovědi budou číst jejich nadřízení, byla k dotazníku přiložena orazítkovaná obálka, do které respondenti vyplněné dotazníky vložili a obálku zalepili. Výzkum se skládal celkem ze čtyř dílčích dotazníků. Tři dotazníky obsahovaly faktory, jimž jednotlivě respondenti přidělovali body podle jejich důležitosti. Body byly přidělovány podle stupnice od 1 do 15 bodů u dotazníků č. 1 a č. 2, respektive od 1 do 11 bodů u dotazníku č. 3. Faktor, který měl podle názoru respondentů nejvyšší důležitost, byl hodnocen 15 (11) body, faktor s nejnižší důležitostí byl hodnocen 1 bodem. U dotazníku č. 4 měli

respondenti označit u položené otázky jednu ze dvou odpovědí, která více odpovídala jejich názoru.

Celkově bylo rozesláno 200 kusů dotazníků na 10 městských policií. Městské policie byly vybírány podle jejich velikosti. Jednalo se o menší až střední městské policie s počtem strážníků od 12 do 40. Důvodem tohoto výběru byla jednodušší organizační struktura těchto městských policií oproti velkým městským policiím. Jednodušší organizační struktura podle mého názoru dává vztahům na pracovišti těsnější vztah mezi kolegy i mezi podřízenými a nadřízenými. Vztah je více osobní, všichni se vzájemně znají jmény, což u velkých městských policií, mnohdy členěných do různých okrsků a oddělení, není možné. Očekával jsem tedy na dotazníky upřímnější odpovědi, které nebudou zkreslené neosobními vztahy.

### **3.2 Analýza zkoumaného souboru respondentů**

Na deset městských policií bylo rozesláno celkem 200 dotazníků. Jednalo se o městské policie Kyjov, Břeclav, Veselí nad Moravou, Uherské Hradiště, Uherský Brod, Kroměříž, Přerov, Vyškov, Hranice a Litovel. Jednalo se o městské policie, které jsou srovnatelné počtem strážníků s Městskou policií Hodonín a hlavně mezi sebou. Nejsou mezi nimi tedy extrémně velké či malé městské policie.

Pro výzkumnou část z toho bylo použitelných 137 dotazníků – to je 68,5 %. Počet respondentů byl tedy dostatečně velký pro získání vypovídajících výsledků z tohoto dotazníkového šetření.

Zkoumaný soubor se skládal ze 121 mužů (88,32 %), 14 žen (10,22 %), pohlaví neuvědli 3 respondenti (1,46 %). Průměrná délka zaměstnání u městské policie je 9,75 roku. Od vzniku městské policie do současnosti, tedy 18 let, slouží 7 strážníků v tomto průzkumu. Další podrobné údaje o vzorku respondentů jsou uvedeny níže v tabulkách a komentářích k nim.

Tabulka č. 1

Věková struktura respondentů

Věk	Počet	Procent
22	3	2,19
23	1	0,73
24	1	0,73
25	8	5,84
26	1	0,73
27	4	2,92
28	2	1,46
29	7	5,11
30	6	4,38
31	1	0,73
32	3	2,19
33	4	2,92
34	6	4,38
35	5	3,65
36	7	5,11
37	12	8,75
38	7	5,11
39	9	6,57
40	9	6,57
41	5	3,65
42	4	2,92
43	8	5,84
44	5	3,65
45	7	5,11
46	3	2,19
47	2	1,46
48	2	1,46
50	2	1,46
Neuvedl	3	2,19

Věková struktura respondentů je rozprostřena do široké škály. Pouze u věku 37 let je počet vyšší než u ostatních věkových skupin. Pokud však rozdělíme tabulku na dvě části – respondenti do 35 let a respondenti ve věku 36 let a více, zjistíme následující. V mladší skupině do 35 let je 52 respondentů, ve skupině 36 let a více je 82 respondentů. Tato situace souvisí s délkou doby, po kterou jsou strážníci zaměstnáni u městské policie. Mnozí z nich zde pracují i 18 let, tedy od samotného založení

městských a obecních policíí. Nástup k městské policii je podle zákona možný od 21 let. Takto mladí lidé jsou však přijímáni jen zřídka. Pokud u městské policie probíhá kvalitní výběr, včetně náročných psychotestů, většinou tito mladíci neuspějí. Důvodem bývá jejich nevyzrálost v mnoha ohledech a nejsou tedy z psychologického hlediska příliš vhodní pro náročnou službu strážníka.

**Průměrný věk všech respondentů je 36,4 roku.** Jde o věk, kdy už jsou lidé většinou „usazeni“, mají vlastní rodiny a mají jasný názor na život. Za tímto průměrem se však schovávají i mnohem starší ročníky. A u těch či dalších, kteří budou postupně stárnout, začne nastávat existenční problém. Ten se samozřejmě objevil i při zjišťování důsledků pracovní nespokojenosti v tabulce č. 3 v „jiných důvodech“. Tento problém spočívá u menších a středních městských policíích v malé možnosti kariérního postupu či posunu. Během několika let se najednou bude u městských policíí vytvářet kategorie strážníků s věkem blízkým či přesahujícím 50 let. V těchto letech si pak mnozí již nedokážou představit, že by ještě dlouhodobě „šlapali chodník“.

U Policie České republiky je tento problém lépe řešitelnější. A to hned několika způsoby. Existuje u nich především mnoho jiných funkcí, kterou může zkušený policista v relativně vyšším věku zastávat. A svými zkušenostmi může být velmi platný i na tomto místě. Další možností je sociální zabezpečení policistů. Ti mohou po odsloužení patřičného počtu let odejít od Policie ČR a získat tzv. výsluhu. Ta jim pak umožní vykonávat i jiné, méně placené zaměstnání, které odpovídá jejich zdravotnímu stavu. A ten nemusí být po mnohaleté službě na ulici nejlepší.

Městské policie, tedy především ty menší a střední, nemají tolik různých profesí, kam by bylo možno strážníky převést. A už vůbec neexistuje možnost tzv. výsluhy jako u Policie ČR. I když strážníci vykonávají velmi podobnou práci jako policisté. Tuto záležitost i přes mnohá jednání nedokázali poslanci zákonodárského sboru doposud vyřešit.



**Tabulka č. 2****Rodinný stav**

<b>Věk</b>	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>svobodný</b>	<b>27</b>	<b>19,71</b>
<b>ženatý</b>	<b>91</b>	<b>66,42</b>
<b>rozvedený</b>	<b>17</b>	<b>12,41</b>
<b>neuvedl</b>	<b>2</b>	<b>1,46</b>

Očekávanou převahu mají strážníci, kteří jsou ženatí (vdané). Má to souvislost s věkovou strukturou respondentů. Překvapivý pro mě byl celkem nízký počet rozvedených respondentů. Konkrétně v Hodoníně u naší městské policie je procento rozvedených strážníků téměř 30 procent.

**Tabulka č. 3****Vzdělání**

<b>Věk</b>	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>středoškolské bez maturity</b>	<b>18</b>	<b>13,14</b>
<b>středoškolské s maturitou</b>	<b>112</b>	<b>81,75</b>
<b>vysokoškolské</b>	<b>7</b>	<b>5,11</b>

Průzkum stupně vzdělání u strážníků ukázal, že pouze 13,14 % strážníků nemá středoškolské vzdělání s maturitou. Podle novely zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, však i tito strážníci budou muset maturitní zkoušku absolvovat do roku 2015. To

neplatí, pokud strážník, který ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona dosáhl věku 45 let a třikrát úspěšně absolvoval zkoušku z odborné způsobilosti před zkušební komisí ministerstva. Tím jsou zvýhodněni zkušení strážníci, kteří si svou dlouholetou praxí nahradí chybějící vzdělání. Do pracovního poměru však již budou moci být přijati pouze uchazeči se středoškolským vzděláním s maturitou. Osobně tuto novelizaci vítám. Z vlastních zkušeností vím, že uchazeči s maturitou měli u výběrového řízení lepší výsledky. Sami jsme si u výběrového řízení stanovili podmínku středoškolského vzdělání s maturitou již před několika lety.

**Tabulka č. 4**

**Zařazení u městské policie**

<b>Věk</b>	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>strážník</b>	<b>100</b>	<b>72,99</b>
<b>strážník ve vedoucí funkci</b>	<b>37</b>	<b>27,01</b>

Zastoupení strážníků i těch, kteří jsou ve vedoucích funkcích, dává určitou vyváženost názorů na pracovní spokojenost či nespokojenost. Je logické, že mnohdy mohou být více nespokojeni strážníci mimo vedoucí funkce. Musí poslouchat příkazy svých nadřízených, nemají tolik možností ovlivnit styl práce městské policie či úkoly, které jim jsou přidělovány. Povinnost nadřízených pracovníků řídit a kontrolovat své podřízené není u podřízených pracovníků populární.

Samozřejmě jde o velmi obecné tvrzení. Rozdílné pracovní podmínky, včetně osobností vedoucích pracovníků u jednotlivých městských policií, výrazně ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost. To také vyplynulo z mého výzkumu. U jednotlivých dotazníků se faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti či jejich důsledků týkající se nadřízených pracovníků vyskytují na předních místech. Mají tedy spolu s platovými podmínkami velmi zásadní vliv na pocit spokojenosti či nespokojenosti pracovníka. U faktorů důsledků pracovní nespokojenosti jsou vztahy

mezi nadřízenými a podřízenými na druhém místě jako důvod ke změně zaměstnání. Jedná se tedy o faktor velmi zásadní.

### 3.3 Interpretace výsledků výzkumu

Tabulka č. 5

Dotazník č. 1 - Přehled jednotlivých faktorů nejvíce ovlivňujících pracovní spokojenost

Pořadí	Faktor	Počet bodů	Průměr bodů
1.	Jistota a pravidelnost platu	1 752	12,79
2.	Dobrá plat	1 539	11,23
3.	Rodinné zázemí	1 437	10,49
4.	Dobré vztahy se spolupracovníky	1 295	9,45
5.	Pracovní prostředí, sociální zázemí	1 232	8,99
6.	Zajímavá práce	1 208	8,82
7. – 8.	Uznání a ocenění od nadřízených	1 037	7,57
7. - 8.	Získání finanční odměny	1 037	7,57
9.	Možnost samostatně řešit pracovní úkoly	966	7,05
10.	Pomoc zaměstnavatele zaměstnancům při potížích	955	6,97
11.	Vlastní vědomí důležitosti své práce pro společnost	930	6,79
12.	Uznání a ocenění od spolupracovníků	894	6,53
13.	Společenská významnost mojí práce	849	6,20
14.	Možnost zvyšovat si vzdělání (odborné kurzy,školení)	783	5,72
15.	Kariérní postup	526	3,84

V dotazníku č. 1 byli respondenti dotazováni na faktory, které nejvíce přispívají k jejich pracovní spokojenosti. Na čele se dle mého očekávání objevili dva faktory vážící se k penězům. Jednalo se na prvním místě o jistotu a pravidelnost platu. Na druhém místě to byl dobrý plat. Respondenti tím dali najevo, že preferují, i když ne s nějakou výraznou převahou, jistotu a pravidelnost nějakého platu před výší platu.

Na třetím místě se objevilo rodinné zázemí. Někdo možná může namítat, jak to souvisí s pracovní spokojeností. Je to však v pořádku. Rodinné zázemí je pro většinu lidí tím nejdůležitějším v životě. Obnáší to spokojený rodinný život, zdraví všech členů rodiny a vyřešenou otázku bydlení. Pokud tyto věci nejsou v pořádku a člověk musí řešit zásadní problémy ve věcech týkající se rodiny, nutně se to projeví i na jeho vztahu k práci. Má plnou hlavu jiných, nepříjemných myšlenek, práce mu nejde od ruky, nepodává standardní pracovní výkony a nemůže zažívat pocit pracovní spokojenosti. Umístění tohoto faktoru na tomto vysokém místě je tedy zcela oprávněné.

Čtvrté a páté místo patří dobrým vztahům se spolupracovníky a dobrému pracovnímu prostředí včetně sociálního zázemí. Je to obdoba rodinného zázemí převedená do pracovních podmínek. Pokud zažívám v práci interpersonální konflikty se svými kolegy či nadřízenými pracovníky, má to podobný efekt jako u faktoru rodinného zázemí. Člověk může mít svoji práci rád, může pobírat solidní plat. Ale pokud jde do práce s pocitem, že opět bude zažívat nepříjemné konflikty se svými kolegy, je to pro něj velmi nepříjemné a psychicky náročné. Opět se nemůže soustředit plně na svou práci, vnitřně řeší problémy s kolegy a pracovní výkon je odsunut na vedlejší kolej.

Faktory na ostatních místech žebříčku byly velmi vyrovnané. Mimo faktoru kariérního postupu. Je to pravděpodobně tím, že u městských policií, které se průzkumu zúčastnili, není pro kariérní postup příliš mnoho možností. Jedná se o menší až střední městské policie, kde není velké množství vedoucích funkcí či jinak zajímavých pracovních míst. Z těchto důvodů tedy respondenti nepřikládali tomuto faktoru téměř žádný význam pro jejich pracovní spokojenost.

**Tabulka č. 6**

**Dotazník č. 2 - Přehled jednotlivých faktorů nejvíce ovlivňujících pracovní nespokojenost**

Pořadí	Faktor	Počet bodů	Průměr bodů
1.	Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými	1 483	10,82
2.	Schopnost a zájem nadřízených řešit pracovní problémy	1 231	8,99
3.	Způsob a objektivnost hodnocení pracovního výkonu	1 217	8,88
4.	Osobnost nadřízeného, jeho schopnosti a odbornost	1 214	8,86
5.	Organizace práce ze strany nadřízených pracovníků	1 198	8,74
6.	Pracovní prostředí	1 156	8,44
7.	Psychická náročnost práce	1 155	8,43
8.	Dobrá legislativa pro výkon práce	1 084	7,91
9.	Pracovní přetížení	1 078	7,87
10.	Rodinné zázemí, bytová situace	1 044	7,62
11.	Náhled veřejnosti na mou práci, její hodnocení	1 031	7,53
12.	Odborná profesní příprava a výcvik	992	7,24
13.	Materiální a technické zabezpečení	957	6,99
14.	Výkon pracovních činností nad běžný rámec	835	6,09
15.	Spolupráce s odbory MěÚ a s jinými organizacemi	765	5,58

Dotazník č. 2 řešil faktory, které ovlivňují pracovní nespokojenost. Na prvních pěti místech se objevili faktory, které souvisí s vedoucím pracovníkem. Především tedy vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, které se umístili na prvním místě. Z toho je patrné, že respondenti jsou nejvíce nespokojeni proto, že dle jejich názoru nadřízení pracovníci neřeší své povinnosti správným způsobem.

Zcela jasným důkazem pro toto tvrzení je umístění faktorů na 2. – 4. místě. Rozdíl mezi těmito faktory je pouze několik desetin procenta. A všechny hovoří o nadřízeném pracovníkovi, o jeho osobnosti, schopnostech, odbornosti či o jeho přístupu k problémům podřízených a hodnocení jejich pracovního výkonu.

Tento výsledek potvrzuje hodnoty z testu č. 1, kde jako jeden z hlavních faktorů mající vliv na pracovní spokojenost byly vztahy mezi spolupracovníky.

Podobná situace nastala u faktoru pracovního prostředí. Jako faktor ovlivňující pracovní nespokojenost se umístil na šestém místě. Získal přitom téměř tolik hlasů, jako předešlé faktory týkající se nadřízených pracovníků. Jako faktor ovlivňující pracovní spokojenost se v dotazníku č. 1 objevil na pátém místě.

U ostatních faktorů byl jen velmi mírný rozdíl. I faktor spolupráce s odbory MěÚ a jinými organizacemi, který se umístil na posledním místě, získal téměř 6 % hlasů.

Tabulka č. 7

**Dotazník č. 3 - Důsledky pracovní nespokojenosti**

Pořadí	Faktor	Počet bodů	Průměr bodů
1.	Platové podmínky	1 086	7,93
2.	Špatné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými	979	7,15
3.	Špatné vztahy mezi kolegy	948	6,92
4.	Způsob a objektivnost hodnocení pracovního výkonu	908	6,63
5.	Neschopnost a nezáměr nadřízených řešit pracovní problémy	895	6,53
6.	Organizace práce ze strany nadřízených pracovníků	869	6,34
7.	Rodinná či bytová situace	825	6,02
8.	Pracovní přetížení, jednotvárnost práce	742	5,42
9.	Osobnost nadřízeného, jeho schopnosti a odbornost	731	5,34
10.	Psychická náročnost práce	702	5,12
11.	Jiné důvody	291	2,12

V dotazníku č. 3 byly respondenti vyzváni k tomu, aby uvedli důvody, kvůli kterým by uvažovali o změně zaměstnání. Jinak řečeno, pokud by byli nespokojeni, který důvod nespokojenosti by byl pro ně nejzávažnější pro jejich rozhodnutí změnit zaměstnání.

Na čele tabulky se objevili platové podmínky a vztahy s nadřízenými a mezi kolegy vzájemně. Tyto výsledky reflektují předešlé tabulky, kdy jako faktory pracovní spokojenosti byly uvedeny na prvních dvou místech ty, které se týkají platu a na čtvrtém místě vztahy mezi spolupracovníky. Mezi faktory způsobujícími pracovní nespokojenost byly uvedeny na prvním místě vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Z toho vyplývá, že finanční podmínky a vztahy na pracovišti jsou jednoznačně

preferovány před ostatními faktory, ať už těmi ovlivňujícími pracovní spokojenost či naopak pracovní nespokojenost.

Mezi „jiné důvody“ byly uváděny následující:

- zdravotní stav (5 x)
- lukrativnější pracovní příležitost (4 x)
- doprava do zaměstnání (3 x)
- špatná legislativa (2 x)
- materiální zabezpečení (2 x)
- noční směny, nepravidelné směny (2 x)
- nemožnost profesního růstu a postupu v hierarchii organizace (2 x)
- nedostatek sil pro boj s blbostí, totální znechucení (2 x)
- stěhování (1 x)
- časová náročnost (1 x)
- záporný postoj MěÚ k problémům, na které strážníci upozorní (1 x)
- lenost (1 x)
- nejistota ve vyšším věku; v 55 letech „šlapat chodník“ ? (1 x)

Ostatní respondenti žádné „jiné důvody“ neuváděli, i když je někdy hodnotili vyšším počtem bodů. Pravděpodobně je žádný konkrétní důvod v tu chvíli nenapadal, jak ostatně pár respondentů v dotazníku uvedlo.

## Tabulka č. 8

### Dotazník č. 4 - Důsledky pracovní spokojenosti

Pořadí	Faktor	Počet bodů	Procento odpovědí
1.	Ano, práce se více daří, všechno jde snáze. Je to pro mě motivační impuls.	94	68,61
2.	Ne, na můj pracovní výkon to nemá žádný vliv. Beru to jako samozřejmost.	12	8,76
3.	Respondent neuvědl odpověď	31	22,63



V tomto dotazníku byli respondenti vyzváni k odpovědi na jednu ze dvou nabídnutých tvrzení. Dotazník zjišťoval, zda spokojenost zaměstnance v práci je pro něj podnětem k tomu, že se vše lépe daří, vše jde snáze a je to pro pracovníka motivačním impulsem. Druhá nabízená možnost byla opakem první – pracovní spokojenost je pro pracovníka samozřejmostí a nemá žádný pozitivní vliv na jeho pracovní výkon.

Více jak 68 % respondentů se přiklonilo k první otázce, necelých 9 % k otázce druhé. Velkým překvapením tohoto dotazníku bylo vysoké procento – téměř 23 % - respondentů, kteří na tuto otázku vůbec neodpověděli. Při analýze důvodů, proč k tomu došlo, jsem se přiklonil k tomu, že nedostatek je na mé straně jako na tvůrci dotazníku. Z důvodu úspory spotřeby papíru jsem tento dotazník připojil k dotazníku číslo 3. Tím se dotazník číslo 4 dostal na spodní stranu listu a velké část respondentů vůbec nezaznamenalo, že dotazníkový výzkum na této straně ještě pokračuje. Na předešlých dvou stranách byl totiž vždy jen jeden dotazník. Beru tuto statistickou chybu na sebe. Dotazník se tím, jak byl na stránce uveden, stal méně přehledným. Ovšem důvody, které mě k tomu vedly, byly praktické. Při obeslání počtu 200 respondentů jsem ušetřil ten samý počet listů papíru. Nejde o finanční náklady – ty by byly minimální. Chtěl jsem tím potlačit u respondentů případný pocit přílišného rozsahu dotazníku a tím jejich nechuť se mu věnovat. Tato snaha se nakonec ukázala u tohoto dotazníku jako kontraproduktivní.

I přesto však odpovědělo více jak 75 % respondentů a výsledek odpovědí na tento dotazník lze považovat za odpovídající. Výsledek odpovídal mým předpokladům, že pracovní spokojenost má velmi pozitivní důsledek na práci zaměstnance. Dobrá pohoda musí mít kladný vliv na pracovní výkon. Aspoň tedy u zaměstnanců, kteří již nejsou vším otráveni a netrpí třeba i syndromem vyhoření. Z některých odpovědí, několikrát i ručně dopsaných do dotazníku, jsem tento pocit měl.

### **3.4 Dílčí závěr**

Zvolená metoda výzkumu – dotazník – se ukázala pro tyto účely jako velmi vhodná. Podařilo se oslovit velký počet respondentů z různých městských policií, různých věkových kategorií, různě dlouho zaměstnaných atd. Díky tomu jsem získal názory od široké skupiny respondentů s různými zkušenostmi i názory, což velmi prospělo realitě jednotlivých odpovědí a celkovému výsledku výzkumu.

## Závěr

Ve své diplomové práci jsem se pokusil analyzovat faktory, které zásadním způsobem ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost zaměstnanců. V mém případě to bylo konkrétně u strážníků městské policie.

Pro svoji práci jsem si stanovil některé otázky a hypotézy, na které jsem chtěl svým výzkumem odpovědět, potvrdit je či vyvrátit.

První hypotézou byla skutečnost, že pro pracovní spokojenost zaměstnance je důležitá především otázka dostatečně vysokého platu. Tato hypotéza se potvrdila, i když faktor pojednávající o výši platu se objevil až na druhém místě. Na prvním místě se umístil faktor jistoty a pravidelnosti platu. Rozdíl mezi oběma faktory byl asi 1,5 % bodů, které respondenti těmto faktorům přidělili. Oba faktory se vážou k finanční odměně za práci a dá se tedy říci, že se hypotéza vyslovená na začátku potvrdila.

Jako druhou hypotézu jsem vyslovil přesvědčení, že samotné peníze nebudou jediným faktorem, který výrazně ovlivňuje pracovní spokojenost. Před započítím výzkumu jsem byl přesvědčen, že pro zaměstnance jsou důležité i interpersonální vztahy na pracovišti. Nejen mezi kolegy, ale především i se svými nadřízenými. Tato skutečnost se mi také potvrdila. Faktor dobrých vztahů se spolupracovníky se umístil na čtvrtém místě. Těsně před ním se však objevil faktor dobrého rodinného zázemí. To ukazuje, že pracovníky motivuje i dobrá rodinná situace. V případě dobrých rodinných vztahů nemusí řešit rodinné problémy a mohou se v klidu věnovat své práci bez negativních myšlenek. Zásadně moji teorii o důležitosti dobrých vztahů se spolupracovníky potvrdil výzkum faktorů ovlivňujících pracovní nespokojenost. Zde se špatné vztahy mezi spolupracovníky objevili na prvním místě jako faktor nejvíce ovlivňující pracovní nespokojenost.

K oběma hypotézám mě vedly osobní zkušenosti z mnohaleté práce ve funkci ředitele městské policie. Myslím si, že velmi dobře znám pocity svých podřízených a jejich motivaci k práci a dobrým výkonům. Zajímalo mě však, zda se mé poznatky potvrdí mimo mé pracoviště a na větším vzorku respondentů.

Výsledek výzkum lze interpretovat tak, že v dnešní materiálně zaměřené době jsou peníze pro zaměstnance velmi důležité. Současné celosvětové hospodářské problémy možná ovlivnili tu skutečnost, že na prvním místě figurovala jistota a pravidelnost platu. Určitě se tu odráží obava ze ztráty zaměstnání a tedy i finančního příjmu. A ukázalo se i to, že vydělávat peníze v dusné atmosféře špatných vztahů mezi kolegy není to, co zaměstnanci chtějí. Ideálem zaměstnanců, přesněji řečeno strážníků městské policie, kteří byli ve výzkumu dotazováni, je dobře vydělávat v prostředí, kde panují dobré kolegiální vztahy. Podle mě se nejedná o žádné velké překvapení. A tento ideální stav zcela jistě přispívá i k dobrým výkonům a motivaci pracovníků k těmto výkonům. Je tedy žádoucí, aby management každé firmy velmi dobře pracoval s lidmi, nepřehlížel jejich problémy a řešil vznikající problémy ihned v zárodku, než se rozrostou do větších rozměrů.

Na základě toho, co jsem výše uvedl, konstatuji, že se hypotézy, které jsem na začátku výzkumu vyslovil, potvrdili. Osvědčila se i metoda dotazníku, která mi umožnila oslovit velký počet respondentů a tím získat odpovídající a nezkrácené výsledky.

## Resumé

Diplomová práce pojednává o problému pracovní spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců. V tomto případě konkrétně strážníků městské policie, kteří byli respondenty výzkumné části diplomové práce.

V první části jsem soustředil a shrnul teoretické poznatky k tomuto problému. Jedná se o popis jednotlivých faktorů a činitelů, kteří mají vliv na pracovní spokojenost a nespokojenost.

V druhé části diplomové práce jsem popsal městskou policii jako organizaci, její strukturu řízení a kompetence strážníků při výkonu jejich činnosti. Popsal jsem i konkrétní pracovní podmínky Městské policie v Hodoníně, kde pracuji jako ředitel a na vytváření těchto podmínek se aktivně podílím.

Třetí část práce se zabývá výzkumem, který byl pro potřeby této práce proveden. Popisuji zde samotný cíl výzkumu, popis jeho metody a způsob zpracování výsledků. Je zde také analyzován soubor respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili. V závěru této části jsou pak interpretovány výsledky výzkumu.

Výsledky výzkumu jsou zpracovány do přehledných tabulek s komentářem. V přílohách jsou pak dotazníky, které byly k výzkumu sestaveny a použity. Dotazníků bylo rozesláno celkem 200 kusů. Jejich návratnost byla celkem vysoká – 68,5 %. Byl tedy získán reprezentativní vzorek respondentů jak co se týká počtu, tak jejich různorodosti. Výsledky výzkumu tak lze považovat za objektivní a vypovídající.

## **Anotace**

Cílem diplomové práce bylo analyzovat faktory a důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti strážníků městské policie.

První část se zabývá teoretickým rozbohem daného tématu – psychologií práce, pracovní spokojeností a nespokojeností, jejími zdroji a souvisejícími faktory.

Ve druhé části je uveden praktický rozbor tématu – městská policie jako organizace, její kompetence a pracovní podmínky konkrétní městské policie.

Třetí - výzkumná část – se zabývá cílem výzkumu, popisem zkoumaného souboru respondentů, použitou metodou výzkumu a interpretací výsledků výzkumu.

## **Klíčová slova**

pracovní spokojenost, pracovní nespokojenost, vedení lidí, práce, městská policie, strážník, pracovní výkon

## **Annotation**

The aim of this thesis was the analysis of the factors and consequences of the job satisfaction and dissatisfaction of the City Police constables.

The first part deals with the theoretical analysis of the given topic – the psychology of work, job satisfaction and dissatisfaction, their sources and related factors.

The second part is aimed at the practical analysis of the topic – the City Police as an organization, its competence and working conditions of a particular City Police.

The third – research - part deals with the research objectives, description of the surveyed group of respondents, the applied method of the research and the interpretation of the research results.

## **Keywords**

job satisfaction, job dissatisfaction, management, job, the City Police, constable, job performance

## Seznam použité literatury

1. **ADAIR, J.:** Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-01.
2. **BALÍK, S.:** Vedení lidí v armádě. Brno: Ministerstvo obrany, 1996, 87 s. ISBN 80-85469-97-9.
3. **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.:** Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
4. **BEDRNOVÁ, E.:** Cesty k lidem. Praha: Horizont, 1990, 236 s. ISBN 80-7012-025-8.
5. **CLEGG, B.:** Motivace. Brno: CP Boox, 2005, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
6. **DRUCKER, P.:** Efektivní vedoucí. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008, 205 s. ISBN 80-7261-189-8.
7. **KLEIN, H., KRESSE, A.:** Psychologie – základ úspěchu v práci. Praha: Grada Publishing, 2008, 185 s. ISBN 978-80-247-2444-7.
8. **KOHOUTEK, R.:** Základy užité psychologie. Brno: Cerm, 2002, 544 s. ISBN 80-214-2203-3
9. **KOUBEK, J.:** Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. **LAUFER, H.:** 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2008, 168 s., ISBN 978-80-247-2445-4.
11. **MURPHY, E.:** Jste dobrý šéf ? Praha: Computer Press, 1999, 179 s. ISBN 80-7226-183-5.
12. **NAKONEČNÝ, M.:** Lidské emoce. Praha: Academia, 2000, 335 s. ISBN 80-200-0763-6.
13. **NAKONEČNÝ, M.:** Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
14. **PROVAZNÍK, V. a kol.:** Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
15. **RADVAN, E.:** Poznámky k vypracování odborného textu. Brno: IMS, 2007, 21 s.
16. **ŘEHOŘ, A.:** Metodické pokyny pro vypracování bakalářské a diplomové práce. Brno: IMS, 2008, 47 s.
17. **SALAJKA, M.:** Důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku. Trenčín: 2007, 64 s.
18. **STÝBLO, J.:** Personální management. Praha: Grada Publishing, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
19. **SÝKORA, M.:** Psychologie ve služební činnosti strážníka obecní (městské) policie a strážného civilní bezpečnostní služby. Praha: Armex, 1997, 70 s. ISBN 80-902283-3-X.
20. **ŠULEŘ, O.:** Zvládáte své manažerské role?. Praha: Computer Press, 2002, 178 s. ISBN 80-7226-702-7.
21. **ŠULEŘ, O.:** Manažerské techniky III. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
22. **VEBER, V.:** Pracovní prostředí. Praha: Práce, 1982, 324 s. bez ISBN
23. <http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost---mnohorozmerny-pojem>
24. [http://www.ped.muni.cz/wpsy/koh\\_ps\\_prace.htm](http://www.ped.muni.cz/wpsy/koh_ps_prace.htm)
25. Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii, v platném znění

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1** - Dotazník č. 1: Faktory, které nejvíce ovlivňují pracovní spokojenost

**Příloha č. 2** - Dotazník č. 2: Faktory, které nejvíce ovlivňují pracovní nespokojenost

**Příloha č. 3** - Dotazník č. 3: Důsledky pracovní nespokojenosti

**Příloha č. 4** - Dotazník č. 4: Důsledky pracovní spokojenosti

## **Dotazník č. 1**

### **Faktory, které nejvíce ovlivňují pracovní spokojenost**

<b>1.</b>	<b>Jistota a pravidelnost platu</b>	
<b>2.</b>	<b>Pracovní prostředí, sociální zázemí</b>	
<b>3.</b>	<b>Pomoc zaměstnavatele zaměstnancům při potížích</b>	
<b>4.</b>	<b>Uznání a ocenění od spolupracovníků</b>	
<b>5.</b>	<b>Uznání a ocenění od nadřízených</b>	
<b>6.</b>	<b>Získání finanční odměny</b>	
<b>7.</b>	<b>Dobry plat</b>	
<b>8.</b>	<b>Rodinné zázemí</b>	
<b>9.</b>	<b>Dobré vztahy se spolupracovníky</b>	
<b>10.</b>	<b>Zajímavá práce</b>	
<b>11.</b>	<b>Možnost zvyšovat si vzdělání (odborné kurzy,školení)</b>	
<b>12.</b>	<b>Vlastní vědomí důležitosti své práce pro společnost</b>	
<b>13.</b>	<b>Možnost samostatně řešit pracovní úkoly</b>	
<b>14.</b>	<b>Kariérní postup</b>	
<b>15.</b>	<b>Společenská významnost mojí práce</b>	

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

Jednotlivé faktory jsou seřazeny zcela náhodně. Ve volném sloupci ohodnoťte každý z nich počtem bodů na stupnici od 1 do 15. Faktor, která má podle Vašeho názoru nejvyšší důležitost, ohodnoťte 15 body, faktor s nejnižší důležitostí 1 bodem. U všech faktorů přiřďte body tak, aby jste vyčerpali všechny možnosti hodnocení (1 – 15 bodů) a aby se žádná hodnota neopakovala.



## **Dotazník č. 2**

### **Faktory, které nejvíce ovlivňují pracovní nespokojenost**

<b>1.</b>	<b>Pracovní prostředí</b>	
<b>2.</b>	<b>Výkon pracovních činností nad běžný rámec</b>	
<b>3.</b>	<b>Osobnost nadřízeného, jeho schopnosti a odbornost</b>	
<b>4.</b>	<b>Psychická náročnost práce</b>	
<b>5.</b>	<b>Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými</b>	
<b>6.</b>	<b>Organizace práce ze strany nadřízených pracovníků</b>	
<b>7.</b>	<b>Pracovní přetížení</b>	
<b>8.</b>	<b>Odborná profesní příprava a výcvik</b>	
<b>9.</b>	<b>Způsob a objektivnost hodnocení pracovního výkonu</b>	
<b>10.</b>	<b>Spolupráce s odbory MěÚ a s jinými organizacemi</b>	
<b>11.</b>	<b>Materiální a technické zabezpečení</b>	
<b>12.</b>	<b>Rodinné zázemí, bytová situace</b>	
<b>13.</b>	<b>Náhled veřejnosti na mou práci, její hodnocení</b>	
<b>14.</b>	<b>Schopnost a zájem nadřízených řešit pracovní problémy</b>	
<b>15.</b>	<b>Dobrá legislativa pro výkon práce</b>	

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

Jednotlivé faktory jsou seřazeny zcela náhodně. Ve volném sloupci ohodnoťte každý z nich počtem bodů na stupnici od 1 do 15. Faktor, která má podle Vašeho názoru nejvyšší důležitost, ohodnoťte 15 body, faktor s nejnižší důležitostí 1 bodem. U všech faktorů přiřadte body tak, aby jste vyčerpali všechny možnosti hodnocení (1 – 15 bodů) a aby se žádná hodnota neopakovala.

## **Dotazník č. 3**

### **Důsledky pracovní nespokojenosti**

Pokud by jste se dostal(a) do situace, že by jste uvažoval(a) kvůli pracovní nespokojenosti o změně zaměstnání, z jakých důvodů by to pravděpodobně bylo ?

Jednotlivé faktory jsou seřazeny zcela náhodně. Ve volném sloupci ohodnoťte každý z nich počtem bodů na stupnici od 1 do 11. Faktor, která má podle Vašeho názoru nejvyšší důležitost, ohodnoťte 11 body, faktor s nejnižší důležitostí 1 bodem. U všech faktorů přiřďte body tak, aby jste vyčerpali všechny možnosti hodnocení (1 – 11 bodů) a aby se žádná hodnota neopakovala.

<b>1.</b>	<b>Pracovní přetížení, jednotvárnost práce</b>	
<b>2.</b>	<b>Způsob a objektivnost hodnocení pracovního výkonu</b>	
<b>3.</b>	<b>Platové podmínky</b>	
<b>4.</b>	<b>Rodinná či bytová situace</b>	
<b>5.</b>	<b>Špatné vztahy mezi kolegy</b>	
<b>6.</b>	<b>Organizace práce ze strany nadřízených pracovníků</b>	
<b>7.</b>	<b>Špatné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými</b>	
<b>8.</b>	<b>Neschopnost a nezájem nadřízených řešit pracovní problémy</b>	
<b>9.</b>	<b>Psychická náročnost práce</b>	
<b>10.</b>	<b>Osobnost nadřízeného, jeho schopnosti a odbornost</b>	
<b>11.</b>	<b>Jiné důvody (uved'te jaké)</b>	

## **Dotazník č. 4**

### **Důsledky pracovní spokojenosti**

Předpokládejme, že jste v práci spokojeni. Má tento stav vliv na Váš pracovní výkon ?

**Ano, práce se více daří, všechno jde snáze. Je to pro mě motivační impuls.**

**Ne, na můj pracovní výkon to nemá žádný vliv. Beru to jako samozřejmost.**

Vaši odpověď, prosím, podtrhněte.