# Pracovní spokojenost na městském úřadě

## Job satisfaction in a municipality

*Marek Botek*[*] – *Olga Kutnohorská*[**] – *Filip Kovářík*[***]

**ABSTRAKT**

Článek je zaměřen na zjištění spokojenosti s prací na Městském úřadě v Chebu. Výzkum probíhal v únoru 2015, vyhodnoceno bylo 102 vyplněných dotazníků. Otázky byly sestaveny dle manuálu pro výzkum spokojenosti zaměstnanců vydaný Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí (2007), hypotézy byly verifikovány t-testy a výsledky testů byly posuzovány na 95% hladině významnosti. Prokázali jsme, že celková spokojenost významně souvisí se spokojeností s pracovní zátěží, pružnou pracovní dobou, platovým ohodnocením a s jistotou zaměstnání. Rovněž jsme prokázali, že celková spokojenost mužů a žen se neliší, což ale může být ovlivněno neidentickými pozicemi mužů a žen.

**Klíčová slova:** Pracovní spokojenost; Pracovní podmínky; Příjem.

**ABSTRACT**

Article is focused on investigation of job satisfaction at Municipality - City of Cheb. Research was conducted in February 2015 and includes 102 filled questionnaires. Questionnaire construction followed the Manual for Research of Job Satisfaction, published by Research Institute for Labour and Social Affairs in 2007. Hypotheses were verified by using of T-test and results were reviewed on 95% level of significance. Results show that total satisfaction significantly correlates with satisfaction with workload, flexible worktime, salary, and job security. Results also show that total satisfaction in males and females do not differ. This could be affected by different work positions in males and females.

**Key words:** Job Satisfaction; Job Design; Income.

**JEL classification:** M54, M52

## Úvod

Výzkumy zaměřené na spokojenost se velmi často realizují v komerčních společnostech, případně na mateřských univerzitách autorů, kteří je provádějí. Státní správa je obvykle opomíjená, přestože v ní pracuje relativně vysoký podíl populace a podmínky v ní jsou

[*] Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D., lektor,

**Afiliace:** Vysoká škola ekonomie a managementu, Nárožní 2600/9A, 158 00 Praha 5 - Stodůlky, e-mail: marek.botek@vsem.cz, Česká republika

**Affiliation:** University of Economics and Management, Prague, Nárožní 2600/9A, 158 00 Praha 5 - Stodůlky, e-mail: marek.botek@vsem.cz, Czech Republic

[**] Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D., lektor,

**Afiliace:** Vysoká škola ekonomie a managementu, Nárožní 2600/9A, 158 00 Praha 5 - Stodůlky, e-mail: olga.kutnohorska@vsem.cz, Česká republika

**Affiliation:** University of Economics and Management, Prague, Nárožní 2600/9A, 158 00 Praha 5 - Stodůlky, e-mail: olga.kutnohorska@vsem.cz, Czech Republic

[***] Filip Kovářík, student bakalářského studia,

**Afiliace:** Vysoká škola ekonomie a managementu, Nárožní 2600/9A, 158 00 Praha 5 - Stodůlky, e-mail: kovarikfilip@gmail.com, Česká republika

**Affiliation**: University of Economics and Management, Prague, Nárožní 2600/9A, 158 00 Praha 5 - Stodůlky, e-mail: kovarikfilip@gmail.com, Czech Republic

specifické. Mzda je obvykle určená tabulkovým zařazením, ale celkový příjem bývá výrazně ovlivněn různými poskytovanými benefity. Benefity jsou součástí péče o pracovníky, do které dle Koubka (2011) mimo jiné patří oblasti pracovní doby a režimu a pracovního prostředí, které všechny mají významný vliv na zaměstnaneckou spokojenost. Některé z nich, zejména poskytnutí stravování či umožnění zaměstnancům využívat výpočetní techniku a telekomunikační zařízení pro jejich osobní potřebu, jsou poskytované prakticky všemi zaměstnavateli a mnohdy už ani nejsou jako benefit zaměstnanci pociťované. Naopak trvání na Zákoníku práce, který zaměstnancům zakazuje používat výpočetní techniku pro osobní účely bez schválení (§ 316, odst. 1), a zaměstnavateli nařizuje pouze umožnit zaměstnancům stravování (§ 236, odst. 1), to je poskytnout jim pauzu na oběd, by pravděpodobně vedlo k zaměstnanecké nespokojenosti. Zaměstnanecké výhody by však měly být formou odměny, a to odměny, která povede ke zvýšení angažovanosti a oddanosti zaměstnanců. Studiem benefitů se zabývala řada výzkumu, které však byly realizovány takřka výhradně v komerčních společnostech, tedy společnostech, které produkují zisk a z tohoto zisku mohou benefity poskytovat. Tento článek se zaměřuje na městský úřad, instituci, která má podle § 9 zákona č. 128/2000 Sb., O obcích plnit úkoly, které mu uloží zastupitelstvo, pomáhat výborům a komisím v jejich činnostech, rozhodovat v případech stanovených zákonem a vykonávat tzv. přenesenou působnost. Přestože městský úřad vybírá různé poplatky či pokuty, nemůže s těmito prostředky volně disponovat a v oblasti odměňování je vázán poskytnutým rozpočtem. Bylo by tedy vhodné využívat zejména finančně nenáročné benefity, ale s vysokou odezvou na zaměstnaneckou spokojenost. Rovněž výkon mnoha zaměstnanců městského úřadu nezávisí na jejich rozhodnutích či schopnostech jim nadřízených pracovníků. A spíše než o jeho zvýšení lze mluvit o vyšší efektivitě vykonávaných činností. Protože je zde těžké stanovit určité standardy výkonu, potřebují městské úřady angažované a spokojené zaměstnance, kteří se budou snažit pracovat co nejlépe. Také k tomu mohou napomoci pracovní podmínky a vhodně vybrané poskytované zaměstnanecké benefity. Cílem tohoto článku je zjistit, jaká je pracovní spokojenost na jednom náhodně zvoleném městském úřadě. Je zaměřen na pracovní podmínky a dva vybrané benefity - pružnou pracovní dobu a další vzdělávání. Na základě literární rešerše a zjištěných dat pak bude možné doporučit případnou změnu, a to pravděpodobně i pro městské úřady obecně. Článek se skládá z pěti částí. Po úvodu následuje rešeršní část, která na základě komparace zdrojů přibližuje aktuální stav poznání ve sledované oblasti. Dále bude uveden popis metodiky a následně kapitola věnovaná výsledkům a jejich diskusi. Poslední částí je závěr s uvedením formulovaných doporučení, limitů výzkumu a naznačením jeho případného dalšího pokračování.

## Teoretická východiska

Přestože je pracovní spokojenost jedním z nejvíce zkoumaných aspektů organizačního chování (Blau, 1999), není jednoznačně popsaná (Pauknerová a kol., 2012). Bedrnová a kol. (2007) uvádí tři možné interpretace pracovní spokojenosti. První chápe spokojenost jako hodnocení personální politiky, tj. zda se organizace stará o zaměstnance. Druhá je orientovaná na postoj zaměstnance, tj. zda pracovník dělá to, co cítí, že by dělat měl a chtěl. Třetí je pak spokojenost s plněním stanovených cílů, nehledě na to, že mohou být nedostatečné. Shodují se tedy s Weissem (2002), že jde o pocity z práce.

Obvykle se pracovní spokojenost zjišťuje jako spokojenost s řadou vyjmenovaných atributů. Mezi pravidelně používané patří zejména celková odměna, obsah a charakter práce, pracovní prostředí a podmínky práce, péče o zaměstnance a možnosti jejich rozvoje. Rovněž se velmi často sleduje vztah pracovní spokojenosti a dalších aspektů organizačního chování.

Existuje např. řada studií, které potvrzují vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuačními tendencemi (Dong, 2011; Kim a Wiggins, 2011; Ko a Hur, 2013). Rovněž dle studie

Gallupova ústavu pro výzkum veřejného mínění (Gallup, 2013) jsou zaměstnanecká spokojenost a angažovanost klíčové faktory pro spuštění fluktuace. Významné je také zjištění, že zaměstnanci, kteří jsou se svou prací spokojeni, poskytují kvalitnější servis svým zákazníkům (Yoon a Suh, 2003; Slatten, 2008). S tím souvisí také další výzkum, který zjistil, že týmové klima má signifikantní vztah se třemi typy týmových výstupů – zlepšování procesů, vnímaná zákaznická spokojenost a zaměstnanecká spokojenost (Howard et al., 2005). Tento výzkum byl realizován ve státní správě, ve které je dle Foster a Adam (1996) díky chybějícímu tlaku na zisk kladen menší důraz na efektivnost a větší orientace na vztahy a klima obecně. Pozitivní vliv týmové práce na pracovní spokojenost uvádí také Hunjra et al. (2010). V souladu s tím je i zjištění, že pracovníci, kteří pracují samostatně, reportují signifikantně nižší pracovní spokojenost, než ti, kteří pracují ve skupině (Bednarska a Szczyt 2015).

Bednarska a Szczyt (2015) z mezinárodní srovnávací studie na 44 000 respondentech v zemích EU na Balkáně a v Turecku zjistily, že zaměstnanecká spokojenost se liší napříč krajinami, ale různá je také pro různá zaměstnání a platová ohodnocení.

Provedené výzkumy v oblasti státní správy ukazují, že na pracovní spokojenost má vliv zejména výše platu. Prokázala to Vales (2014) ve studii realizované mezi odboráři v státní správě na Havaji, potvrzují to i Navdeep a Pankaj (2011), kteří deklarují i vliv povyšování. Maheswari (2014) při výzkumu ve státní správě v indickém Padmanabhapuram, prokázal, že plat je nejsilnějším faktorem, ovlivňujícím pracovním spokojenost, přičemž dalšími významnými jsou pracovní podmínky, odměny, podniková kultura, povaha prací, pracovní vztahy a zaměstnancova touha po zmocnění. Gupta a Hartesh (2013), kteří porovnávali pracovní spokojenost mezi zaměstnanci v komerční sféře a státní správě, potvrdili závažnost jak ekonomických faktorů (plat, odměny), tak i faktorů spojených s prací (pracovní doba, míra svobody, povaha práce a vyřizování stížností). Zjistili, že v komerční sféře je pro zaměstnance složitější udržovat rovnováhu mezi pracovními a ostatními aktivitami, tzv. work-life balance.

Z ekonomického hlediska by mělo být klíčovým zkoumání vlivu pracovní spokojenost na výkon zaměstnance. Takových studii bylo samozřejmě provedeno mnoho (viz. např. Darehzereshki, 2013; Deepa et. al., 2014; Fu a Deshpande, 2014; Hira a Waqas, 2012; Mofoluwake a Oluremi, 2013) a potvrzují pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Pro úplnost je však třeba dodat, že Rodrigues a Pinho (2010) ve svém výzkumu na zaměstnancích portugalských územních správních celků neprokázali, že vyšší pracovní spokojenost zvyšuje výkon organizace. Tento závěr může nepřímo potvrdit výše uvedené tvrzení, že interpretace pracovní spokojenosti je dosud nejednotná a může být chápana i jako spokojenost s tím, že v organizaci stačí dosahovat nenáročných cílů. A že takto spokojenost skutečně chápána je potvrzuje i Gallupův ústav (2013) zjištěním, že v práci je angažovaných jenom 30 % zaměstnanců, z čehož vyvodil, že 70 % jich nevyužívá svůj potenciál naplno.

Zvýšení angažovanosti zaměstnanců by tedy mělo přinést zvýšení výkonu organizace. Tento předpoklad je v souladu se Social exchange theory (Settoon et al., 1996), popisující reciproční vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Reciproční zvýšení výkonu je však odpovědí také na zvýšení oddanosti zaměstnanců. A jak oddanost, tak angažovanost je závislá mimo jiné na zaměstnaneckých benefitech (Armstrong, 2009; Pauknerová, 2012).

**Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity se poskytují plošně, někdy se přihlíží k funkci, postavení ve firmě, době zaměstnání a zásluhám (Koubek, 2011). Hewit (2002) považuje zaměstnanecké

benefity za velmi finančně náročnou součást hmotných odměn a také Armstrong (2009) uvádí, že se poskytují navíc k peněžní odměně a mohou odpovídat až třetině nákladů na základní platy.

Pro snazší orientaci používají autoři obvykle skupiny zaměstnaneckých benefitů, sestavené dle určitých kritérií. Koubek (2011) rozlišuje:

- Výhody sociální povahy – důchodové pojištění, příspěvky na rekreaci
- Výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů
- Výhody, mající vztah k práci – stravování, parkoviště, úhrada nákladů na dojíždění, vzdělávání hrazené firmou
- Výhody spojené s postavením ve firmě – prestižní firemní automobil, používání automobilu pro soukromé účely, firemní mobilní telefon, úhrada nákladů na reprezentaci

Podle Armstronga (2009) mohou být benefity odloženy na později nebo mít zásluhovou povahu (penzijní systémy, pojištění) nebo být bezprostřední (podnikový automobil, půjčka). Konkrétně autor uvádí skupiny:

- Osobní bezpečnost (zdravotní péče, pojištění, nemocenské dávky, kariérní poradenství)
- Peněžní pomoc (půjčky, příspěvek na přemístění)
- Osobní potřeby (mateřská a otcovská dovolená, péče o děti, sportovní zařízení, podnikové slevy)
- Dovolená
- Podnikové automobily

Z výčtu je zřejmé, že mezi zaměstnanecké benefity počítá také povinnou péči zaměstnavatele, která je dána platnými zákony (zejména Zákoník práce) – nemocenské dávky, rodičovská dovolená. Z kontextu není zřejmé, zda za zaměstnanecký benefit považuje standardní dovolenou danou Zákoníkem práce, nebo jenom dovolenou nad legislativní rámec.

Ko a Hur (2013) rozdělují benefity na tradiční (zdravotní a životní pojištění a důchodové benefity) a rodině přátelské, které napomáhají sladit pracovní, rodinné a osobní potřeby. Mulvaney (2014) sice nepíše o tradičních benefitech, ale uvádí, že organizace ve veřejném sektoru začaly jako prevenci proti vzrůstu fluktuace nabízet zaměstnanecké benefity zaměřené na podporu rodinného života (family-friendly) – aby lidé mohli sladit pracovní a rodinný život. Podle autora je vědci rozdělují do 4 kategorii:

- podpora péče (starost o dítě na pracovišti, programy po škole a na prázdniny, dětské slevy),
- flexibilní pracovní podmínky (sdílení práce, flexibilní pracovní doba, zkrácený týden),
- dovolená (mateřská i pro ošetřování, sabatical)
- work-family stress management (zdravotní prevence, podpůrné skupiny, kurzy na life balancing)

Vytváření kategorií pro seskupování jednotlivých benefitů pravděpodobně není nezbytné, záleží spíše na tom, co je hlavním cílem toho kterého autora. Například flexibilní pracovní doba, kterou Mulvaney (2014) i Ko a Hur (2013) uvádí jako zaměstnanecký benefit zaměřený na podporu rodinného života, Armstrong (2009) ani Koubek (2011) konkrétně v příkladech benefitů neuvádějí. Přesto by ji bylo možné zařadit jak mezi Koubkovy (2011) výhody, mající

vztah k práci, tak mezi výhody spojené s postavením ve firmě a případně i mezi výhody zkvalitňující využívání volného času. Dle Armstrongova (2009) rozdělení by pak mohla patřit mezi osobní potřeby, případně do kategorie dovolená, pokud tato není chápána rigidně jako poskytnuté volno na zotavení.

## Metodika

Článek byl zpracován na základě analýzy sekundárních zdrojů, sloužících pro zjištění aktuálního stavu dané problematiky. Byl uskutečněný primární výzkum pro zjištění spokojenosti s prací na Městském úřadě v Chebu (MěÚ Cheb). Výzkum probíhal v únoru 2015, osloveni byli všichni zaměstnanci MěÚ Cheb, to je celkem 201 osob. Šetření probíhalo elektronickou formou, dotazník byl zaslán každému respondentovi na jeho služební mailovou adresu. Nepodařilo se oslovit ty zaměstnance úřadu, kteří pracují v terénu a v době dotazníkového šetření svoji mailovou schránku nenavštívili. Do vyhodnocení výzkumu bylo tedy zařazeno 102 respondentů, 32 % mužů a 68 % žen, což přibližně odpovídá poměru rozložení zaměstnanců úřadu podle pohlaví. Otázky byly sestaveny dle manuálu pro výzkum spokojenosti zaměstnanců vydaný Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí (VUPSV, 2007). Dotazník byl upraven a doplněn. Obsahoval 21 otázek, z toho tři otázky identifikační (pohlaví, věk, děti mezi 2-6lety), ostatní směřující na spokojenost s pracovními podmínkami a na zaměstnanecké benefity (stávající využití, spokojenost). Na otázky týkající se spokojenosti odpovídali respondenti na čtyřbodové škále (rozhodně spokojen/spíše spokojen/spíše nespokojen/rozhodně nespokojen), kdy nižší číslo značí vyšší spokojenost. Na otázky spojené s využíváním zaměstnaneckých benefitů vybírali z možností ano/ne. Na otázky související se spokojeností s benefity odpovídali respondenti na pětibodové škále (čtyřbodová škála rozhodně spokojen/spíše spokojen/spíše nespokojen/rozhodně nespokojen byla navíc doplněna o možnost nevím). Pauknerová a kol. (2012, s. 180) tvrdí, že pro zjištění pracovní spokojenosti se jeví 4 stupňová škála jako nejvhodnější, protože respondent je tak přinucen se přiklonit k jiné odpovědi, než ke střední, neboli „nulové“ hodnotě, což by znamenalo odpověď nevím. Ovšem u využívání benefitů se nabízí možnost, že respondent benefit nevyužívá a musel by se tak přiklonit k odpovědi spokojen/nespokojen, což by mohlo znehodnocovat výsledky šetření. Pětistupňová škála se tedy použila u otázek, u kterých se předpokládalo, že ne všichni respondenti daný benefit používají.

Data byla zpracována prostřednictvím statistického SW IBM SPSS. K testování hypotéz byl použit t-test pro dva nezávislé výběry, který umožňuje posoudit rovnost středních hodnot ve dvou skupinách výběrového souboru, přičemž tyto skupiny musí být na sobě nezávislé. Aby byly naplněny nutné podmínky pro použití t-testu, bylo nejprve nutné ověřit homogenitu rozptylů ve skupinách, k tomu byl použit Levenův test homogenity rozptylů. Vzhledem ke skutečnosti, že všechny dotazníky byly vyplněny úplně, nebylo třeba stanovovat podmínky pro nahrazování chybějících hodnot. U všech prezentovaných analýz byla pro výpočet intervalu spolehlivosti rozdílu průměrů nastavena 95% hladina. Výsledky testů byly posuzovány na 95% hladině významnosti. K zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy o rovnosti středních hodnot, při oboustranně formulované alternativní hypotéze, vždy dochází na základě porovnání hodnoty „signifikance“ se zvolenou hladinou významnosti.

## Diskuze výsledků

V rámci diskuze výsledků budou představeny základní hypotézy, data pro jejich verifikaci a komentáře.

Hypotéza 1: Celková spokojenost s prací významně souvisí se spokojeností se všemi zkoumanými aspekty spokojenosti.

**Tab. 1: Celková spokojenost s prací**

| **Otázky** | **Sig. (2-tailed)** |
|---|---|
| Jak jste s prací celkově spokojen? - Jak jste spokojen s pracovními podmínkami? | 0,495 |
| Jak jste s prací celkově spokojen? - Jak jste spokojen s pracovní zátěží? | 0,000 |
| Jak jste s prací celkově spokojen? - Jak jste spokojen s technickým vybavením na pracovišti? | 0,356 |
| Jak jste s prací celkově spokojen? - Jak jste spokojen s délkou pracovní doby? | 0,449 |
| Jak jste s prací celkově spokojen? - Jak jste s pokojen s pružnou pracovní dobou? | 0,000 |
| Jak jste s prací celkově spokojen? - Jak jste spokojen s platovým ohodnocením? | 0,000 |
| Jak jste s prací celkově spokojen? - Jak jste spokojen s jistotou zaměstnání? | 0,013 |
| Jak jste s prací celkově spokojen? - Jak jste spokojen s možnostmi dalšího vzdělávání? | 0,052 |

Z Tabulky 1 je zřejmé, že celková spokojenost významně souvisí pouze se spokojeností s pracovní zátěží, pružnou pracovní dobou, platovým ohodnocením a s jistotou zaměstnání, ostatní zkoumané aspekty ji neovlivňují. Hypotézu 1 zamítáme.

Dále byly zkoumány rozdíly ve spokojenosti s prací mezi muži a ženami.

Hypotéza 2: Průměrná celková spokojenost s prací se mezi muži a ženami neliší.

**Tab. 2: Celková spokojenost mužů a žen**

| **Pohlaví** | **Počet** | **Průměr** | **Směrodatná odchylka** |
|---|---|---|---|
| Muž | 33 | 1,88 | 0,485 |
| Žena | 69 | 1,90 | 0,546 |

**Tab. 3: Test spokojenosti**

| **Levenův test homogenity rozptylů** | **F** | **Sig.** |
|---|---|---|
| Předpoklad homogenních rozptylů | 0,297 | 0,587 |
| Předpoklad nehomogenních rozptylů | x | x |

| t-test rovnosti průměrů | t | df | Sig. (2-tailed) |
|---|---|---|---|
| Předpoklad homogenních rozptylů | -0,177 | 100 | 0,86 |
| Předpoklad nehomogenních rozptylů | -0,185 | 70,461 | 0,854 |

Lze tedy konstatovat, že celková spokojenost s prací je u mužů i žen nadprůměrná, muži jsou v průměru o něco spokojenější než ženy (viz Tabulka 2). Podle výsledků v Tabulce 3 je však zřejmé, že nulovou hypotézu o rovnosti průměrů nelze zamítnout, průměrná celková spokojenost mužů i žen je na celkovém souboru zaměstnanců stejná.

Dále byly zkoumány jednotlivé aspekty celkové spokojenosti s prací v závislosti na pohlaví.

Hypotéza 3: Průměrná spokojenost se všemi zkoumanými aspekty práce se mezi muži a ženami neliší.

**Tab. 4: Spokojenost s různými aspekty práce**

| Otázka | Pohlaví | Počet | Průměr | Směrodatná odchylka |
|---|---|---|---|---|
| Jak jste spokojen s pracovními podmínkami? | muž | 33 | 1,94 | 0,827 |
| | žena | 69 | 1,8 | 0,531 |
| Jak jste spokojen s pracovní zátěží? | muž | 33 | 2,12 | 0,65 |
| | žena | 69 | 2,26 | 0,7 |
| Jak jste spokojen s technickým vybavením na pracovišti? | muž | 33 | 1,76 | 0,614 |
| | žena | 69 | 1,86 | 0,713 |
| Jak jste spokojen s délkou pracovní doby? | muž | 33 | 1,82 | 0,683 |
| | žena | 69 | 1,84 | 0,779 |
| Jak jste s pokojen s pružnou pracovní dobou? | muž | 33 | 1,48 | 0,667 |
| | žena | 69 | 1,45 | 0,654 |
| Jak jste spokojen s platovým ohodnocením? | muž | 33 | 2,15 | 0,87 |
| | žena | 69 | 2,36 | 0,804 |
| Jak jste spokojen s jistotou zaměstnání? | muž | 33 | 1,76 | 0,561 |
| | žena | 69 | 1,68 | 0,606 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Jak jste spokojen s možnostmi dalšího vzdělávání? | muž | 33 | 1,82 | 0,727 |
| | žena | 69 | 1,72 | 0,705 |

**Tab. 5: Test spokojenosti s různými aspekty práce**

| **Otázka** | **Předpoklad homogenních rozptylů** | **F** | **Sig.** | **t** | **df** | **Sig. (2-tailed)** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Jak jste spokojen s pracovními podmínkami? | ano | 2,856 | 0,094 | 1,049 | 100 | 0,296 |
| | ne | | | 0,904 | 45,034 | 0,371 |
| Jak jste spokojen s pracovní zátěží? | ano | 1,821 | 0,18 | -0,964 | 100 | 0,337 |
| | ne | | | -0,99 | 67,559 | 0,326 |
| Jak jste spokojen s technickým vybavením na pracovišti? | ano | 0,027 | 0,869 | -0,675 | 100 | 0,501 |
| | ne | | | -0,711 | 72,403 | 0,479 |
| Jak jste spokojen s délkou pracovní doby? | ano | 0,928 | 0,338 | -0,141 | 100 | 0,888 |
| | ne | | | -0,148 | 71,255 | 0,883 |
| Jak jste s pokojen s pružnou pracovní dobou? | ano | 0,167 | 0,684 | 0,255 | 100 | 0,799 |
| | ne | | | 0,254 | 61,999 | 0,801 |
| Jak jste spokojen s platovým ohodnocením? | ano | 0,02 | 0,887 | -1,206 | 100 | 0,231 |
| | ne | | | -1,173 | 58,827 | 0,246 |
| Jak jste spokojen s jistotou zaměstnání? | ano | 1,439 | 0,233 | 0,61 | 100 | 0,543 |
| | ne | | | 0,627 | 67,802 | 0,533 |
| Jak jste spokojen s možnostmi dalšího vzdělávání? | ano | 0,007 | 0,933 | 0,621 | 100 | 0,536 |
| | ne | | | 0,614 | 61,394 | 0,541 |

Z Tabulky 4 lze usuzovat, že ženy jsou méně spokojené než muži s pracovní zátěží, technickým vybavením, délkou pracovní doby a platovým ohodnocením. Podle výsledků v Tabulce 5 je však zřejmé, že nulovou hypotézu o rovnosti průměrů nelze ani v jednom z hodnocených dílčích aspektů zamítnout, průměrná spokojenost mužů i žen je na celkovém souboru zaměstnanců se všemi dílčími aspekty stejná. Hypotézu 3 nezamítáme.

Tyto zjištěné závěry se liší od dat, uvedených v literatuře. Okpara, Squillace a Erondu (2005) našli rozdíly mezi spokojeností mužů a žen na pozicích vysokoškolských pedagogů, kdy ženy byly více než muži spokojené s prací a kolegy a naopak muži byli spokojenější

s platem a možnostmi postupu. Také Clark (1997) uvedl, že ženská očekávání od práce jsou nižší než mužská a proto reportují vyšší spokojenost s prací. Závěry však nebyly učiněny na reprezentativním vzorku profese či dokonce populace, a proto mohou rozdíly odpovídat konkrétním rozdílům v konkrétních podmínkách.

## Závěr

Přestože je pracovní spokojenost často zkoumaný fenomén, výsledky různých studii bývají odlišné. Důvodem může být nejednotnost v terminologii a rozdíly v chápání pracovní spokojenosti, ale také nepochopení účelu studie respondenty (kteří si mohou myslet, že stěžování si jim může prospět nebo naopak uškodit), horší anonymita a v neposlední řadě porovnávání neidentických souborů.

Naše studie prokázala nadprůměrnou spokojenost s prací, přičemž celková spokojenost významně souvisela se spokojeností s pracovní zátěží, pružnou pracovní dobou, platovým ohodnocením a s jistotou zaměstnání. Zkoumán byl také vliv dalších benefitů, avšak výsledky byly neprůkazné.

Na rozdíl od některých dalších výzkumů jsme neprokázali rozdíly ve spokojenosti mužů a žen. Je však možné, že v naší studii nebyly mužské a ženské pozice identické, a proto by v dalším výzkumu bylo vhodné přesněji identifikovat respondenty a porovnávat pouze srovnatelné pozice. To však přinese problémy jiného typu, a sice menší anonymita respondentů může ovlivnit míru pravdivosti jejich odpovědí a rozčlenění souboru na dílčí, porovnatelné pozice přinese výrazné snížení počtu porovnávaných odpovědí, které může ovlivnit statistické vyhodnocení výsledků.

Pozitivní pro další městské úřady je vliv jistoty zaměstnání na celkovou pracovní spokojenost. Lze předpokládat, že jde o faktor, který by měl být podobně saturován i jinde. Pracovní zátěž je pravděpodobně závislá na regionu a spokojenost s platovým ohodnocením může souviset s relativní výší platu vzhledem k místním podmínkám. Doporučením je umožnit pracovníkům pružnou pracovní dobu, a pokud je to možné, poskytovat jim i další benefity, přičemž by zaměstnanci měli mít pocit, že jde o odměnu, další příjem, který jim navyšuje jejich tabulkový plat.

## Literatura:


[1] Armstrong, M. (2009): *Odměňování pracovníků*. Praha, Grada, 2009.

[2] Blau G. (1999): *Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction*. Human Relations, 1999, Vol. 52, No. 8, pp. 1099-1113.

[3] Bednarska, M. A. – Szczyt, M. (2015): *Variations in job satisfaction in service industries: comparative international analysis*. Foresight, 2015, Vol. 17, No. 6, pp. 599 – 615.

[4] Bedrnová, E. – Jarošová, E. – Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha, Management Press, 2007.

[5] Clark, A. E. (1997): *Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?* Labour economics, 1997, Vol. 4, No. 4, pp. 341-372.

[6] Darehzereshki, M. (2013): *Effects of Performance Appraisal Quality On Job Satisfaction In Multinational Companies In Malaysia.* International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, 2013, Vol. 2, No.1, pp. 1-18. [online]. [cit. 13.4.2016]. Dostupné z: http://www.ijecbs.com/January2013/5.pdf

[7] Deepa, E. – Palaniswamy, R. – Kuppusamy, S. (2014): *Effect of performance appraisal system in organizational commitment, job satisfaction and productivity*. Journal of Contemporary Management Research, 2014, Vol. 8, No. 1, pp. 72-82.

[8] Dong, L. – Mitchell, T. R. – Lee T. W. – Holtom, B. C. – Hinkin, T. R. (2012): *When Employees Are Out of Step with Coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual- and Unit-Level Voluntary Turnover*. Academy of Management Journal, 2012, Vol. 55, No. 6, pp. 1360-1380.

[9] Foster, S.T. Jr. – Adam, E.E. Jr. (1996): *Examining The Impact of Speed of Quality Improvement on Quality-Related Costs*. Decision Sciences, 1996, Vol. 27, No. 4, pp. 623 – 646.

[10] Fu, W., Deshpande, S. P. (2014): *The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a china's insurance compan.* Journal of Business Ethics, 2014, Vol. 124, No. 2, pp. 339-349. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y

[11] Gallup (2013): *The state of the American workplace: Employee engagement insights for U.S. business leaders*. [online]. http://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/06/Gallup-2013-State-of-the-American-Workplace-Report.pdf (Staženo 7.4.2016).

[12] Hewitt Associates, 2002. *Archival records and benefit communications*. IL, Lincolnshire, 2002.

[13] Hira, A. – Waqas, I. (2012): *A Study of job satisfaction and IT's Impact on the performance in the banking industry of Pakistan*. International Journal of Business and Social Science, 2012, Vol. 3, No. 19, pp. 174–180.

[14] Hunjra, A. I. – Chani, M. I. – Aslam, S. – Azam, M. – Rehman, K. Ur. (2010): *Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector.* African Journal of Business Management, 2010, Vol. 4, No. 10, pp. 2157- 2163.

[15] Howard, L. W. – Foster, S. T. – Shannon, P. (2005): *Leadership, perceived team climate and process improvement in municipal government.* International Journal of Quality & Reliability Management, 2005, Vol. 22, No. 8, pp. 769 – 795.

[16] Kim, J. – Wiggins, M. E. (2011): *Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector?* Public Administration Review, 2011, Vol. 71, No. 5, pp. 728–739.

[17] Ko, J. – Hur, S. (2014): *The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated Understanding Based on Social Exchange Theory.* Public Administration Review, 2014, Vol. 74, No. 2, pp. 176–187

[18] Koubek, J. (2011): *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a doplněné vyd., Praha, Grada, 2011.

[19] Maheswari, U. M. (2014): *Job Satisfaction o Municipal Government Employees With Particular Reference tTo Padmanabhapuram Municipality*. Indian Journal of Commerce & Management Studies, 2015, Vol. 5, No. 1, pp. 91-97.

[20] Mofoluwake, A. P., Oluremi, A. H. (2013): *Job satisfaction, organizational stress and employee performance: A study of NAPIMS.* Ife Psychologia, 2013, Vol. 21, No. 2, pp. 75-82.

[21] Mulvaney, M.A. (2014): *Leave Programs/Time Off and Work-Stress Family Employee Benefits Programs, Organizational Commitment, and Self-Efficacy Among Municipal Employees*. Public Personnel Management, 2014, Vol. 43, No. 4, pp. 459-489.

[22] Navdeep, K. – Pankaj, G. (2011): *Impact of motivational factors on employee's job satisfaction- A study on some selected organization in Punjab, India.* Asian Journal of Management Research, 2011, Vol. 2, No. 1, pp. 672-683.

[23] Okpar, J. O. – Squillace, M. – Erondu, E.A. (2005): *Gender differences and job satisfaction: a study of university teachers in the United States*. Women in Management Review, 2005, Vol. 20., No. 3, pp. 177 – 190.

[24] Pauknerová, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha, GradaPublishing, 2012.

[25] Settoon, R. P. – Bennett, N. – Liden, R. C. (1996): *Social exchange in organizations: Perceived organizational support leader-member exchange and employee reciprocity*. Journal of Applied Psychology, 1996, Vol. 81, pp. 219–227.

[26] Slåtten, T. (2008): *Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee-perceived service quality.* Managing Service Quality, 2008, Vol. 18, No. 4, pp. 370-386.

[27] Vales, V. J. (2014): *Hawaii Government Employee Unions: How do salary, benefits, and environment affect job satisfaction?* Organization Development Journal, 2014, Vol. 32, No. 3, pp. 41-55.

[28] Weiss, H. M. (2002): *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences.* Human Resource Management Review, 2002, Vol. 12, No. 2, pp. 173-194.

[29] Yoon, M.H. – Suh, J. (2003): *Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees*. Journal of Business Research, 2003, Vol. 56, No. 8, pp. 597-611.

[30] VUPSV (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.):. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. [online]. 2015 [cit. 8.4.2016]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf

[31] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce ve znění účinném od 1. 10. 2015 [online]. [cit. 14.4.2016]. Dostupné z: http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni