

Pracovní motivace - rozdíly mezi muži a ženami

Hana Chamoutová, Kateřina Chamoutová, Luděk Kolman, Pavel Michálek

Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze

Abstract¹

The paper deals with some of the outcomes collected within the grant project „*Work motivation and working life quality at Czech countryside*” allocated by the grant agency of CR for years 2003-2005. Described project is based on the use of EDMK questionnaire developed by the team of international experts. The outcomes indicate possible interpretations from the viewpoint of this year main issue of *Psychological days* – it means from gender differences point of view.

Úvod

Rozdíly mezi muži a ženami je možno sledovat v mnoha aspektech lidských činností, u činnosti pracovní tomu není jinak. Rozdělení různých druhů práce na ženské a mužské můžeme najít již např. u Murdocka (1935). Toto rozdělení nejen že nemusí vždy odpovídat fyzickým předpokladům k vykonávání určité činnosti, zároveň se liší společnost od společnosti. Základní stereotypy týkající se otázky pohlaví se odrážejí také ve vztahu k zaměstnání, kdy muži jsou spojováni s prestižnějšími, lépe placenými a odpovědnějšími pozicemi v podnikání i ve vládě (Vander Zanden 1987).

Z výše uvedeného odvozujeme, že je možné očekávat rozdíly v pracovní motivaci u mužů a u žen, kterou se pokusíme podrobněji prozkoumat. Zdá se, že v anglicky publikované literatuře je v posledních letech častěji zkoumána tato problematika komplexně. Zejména jsou v těchto souvislostech užívány pojmy *job satisfaction* a *well-being*, a to z mnoha různých aspektů. Well-being v zaměstnání jako předpoklad pracovní spokojenosti (job satisfaction) je spojován například také s emocionální inteligencí. Tyto vztahy se snažili prokázat např. Donaldsofeilder a Bond (2004): jejich výzkum ve výsledku poukázal zejména na potřeby mít práci pod kontrolou a být ve své pozici přijímán; tyto potřeby jsou s pracovní spokojeností spojovány silněji než emocionální inteligence, a to jak u mužů, tak u žen. Jinými slovy, že na pracovní spokojenost a well-being v zaměstnání zřejmě působí pozitivněji možnost nekontrolovat neustále své myšlenky a pocity než jejich pokusy je vědomě regulovat, a to pro obě pohlaví – možná oproti obecnému očekávání – srovnatelnou měrou.

Z jiné stránky tuto problematiku uchopuje Oswald (2001) ve výzkumu zaměřeném na vývoj pracovní spokojenosti v Británii v průběhu celých devadesátých let, která sice celkově mírně poklesla, nicméně autor uvádí po celou dobu vyšší úroveň spokojenosti u žen než u mužů. Tím se dostáváme k jednomu z nejzajímavějších paradoxů ve výzkumech zabývajících se pracovní spokojeností z hlediska pohlaví – proč nejsou ženy všeobecně méně spokojené než muži? Je známo, že ženy mají často horší platové podmínky, nižší autonomii a omezenější možnosti pracovního postupu (Chiu 1998). Navzdory tomu se přesto, ne zcela konzistentně,

¹ Key words: work motivation, gender differences, job satisfaction.

často objevuje konstatování o vyšší pracovní spokojenosti žen než mužů – Agassi (1998) uvádí výzkum dokládající tuto skutečnost u žen v Německu.

Chiu (1998) se ve svém výzkumu pokouší ověřit jedno z možných vysvětlení tohoto fenoménu – muži a ženy mají od zaměstnání odlišná očekávání a na základě toho pak stejné skutečnosti odlišně hodnotí. Obecně je toto vysvětlení pokládáno za velmi pravděpodobné, je dáváno do souvislosti s výše uvádným rozdělením prací podle pohlaví a s tím spojenými očekáváními. Ale výsledky tohoto výzkumu provedeného na populaci právníků ukazují na nižší spokojenost se zaměstnáním u žen právniček. Zde je opačný výsledek zřejmě dán skutečností, že ženy-právničky očekávají od svého zaměstnání v podstatě totéž jako jejich mužští kolegové. Chiu (1998) argumentuje tímto nálezem proti tvrzení, které předpokládalo, že ženy mají nižší očekávání a spokojí se s nižším finančním ohodnocením než muži. Tento výzkum ukazuje, že zmiňovaný předpoklad neplatí minimálně pro mladé právničky, které mají stejná finanční očekávání jako muži. Domněnka, že muži a ženy očekávají od svého zaměstnání něco jiného, se v tomto konkrétním případě nepotvrdila.

Naproti tomu Konrad (2003) vychází z toho, že muži a ženy mají mírně odlišné preference z hlediska toho, co od zaměstnání očekávají. Některé prvky souvisejí s tradičním vnímáním rolí mužů a žen – pro muže je například důležitější výše výdělku, ženy si váží zaměstnání, které nevyžaduje dlouhé přesčasy a kde je možné rozvrh flexibilně přizpůsobovat. Longitudinálním výzkumem potvrzuje, že ženy si jsou vědomy, ještě před založením rodiny, nutnosti v budoucnu skloubit zaměstnání s domácími pracemi a obvykle proto vyvíjejí strategie pro vyrovnání těchto požadavků, na rozdíl od mužů, jejichž tradiční role živitele je plně kompatibilní s dobře placeným a časově náročným zaměstnáním.

I jiní autoři uvádějí jako hlavní prediktory spokojenosti se zaměstnáním ze strany mužů vnější prvky jako je plat, výhody, možnost kariérního postupu (Blau 2000).

Výzkum Rout (1999) se věnuje těmto odlišnostem z hlediska pohlaví v závislosti na vnímané míře stresu, spokojenosti, duševní pohody na skupině všeobecných lékařů. Práce lékařů je velmi náročná, zde jsou zachyceny a popsány její negativně vnímané parametry: nespokojenost s platem, časová náročnost a velké množství povinností. Další analýza zachytila tři hlavní stresory predikující pracovní nespokojenost (rovněž pro obě pohlaví): časový stres, nevyhovující pracovní prostředí, neuspokojivé dosahování cílů nebo kariérní postup. Rozdíl mezi pohlavími se ukázal být jen ve známkách celkové duševní pohody / mental well-being/ u lékařek – která je vyšší i ve srovnání s normou, zatímco u lékařů je popisována vysoká míra úzkostnosti a známky depresivity (i proti normě). Opět se tak vracíme k potvrzení překvapivého fenoménu často vyšší pracovní spokojenosti u žen.

Doktorandská práce Pelkové (2001) věnovaná otázkám pracovní spokojenosti současných manažerů zachycuje tuto problematiku v širších souvislostech. Sleduje závislosti mezi pracovní spokojeností manažerů, životní spokojeností, psychosomatickým stavem a významnými osobnostními rysy. Výzkumný soubor byl tvořen manažery ve střední pozici (řídících tým 5 – 6 osob, ale současně podřízených firemnímu vedení), středního věku, převážně s vysokoškolským vzděláním. Výsledky zpracovávala, mimo jiných charakteristik, i z hlediska vlivu pohlaví. Z hlediska věku, vzdělání ani pohlaví nezachytila rozdíl v míře pracovní spokojenosti. Při zkoumání vlivu závažnosti jednotlivých faktorů (výše mzdy, možnost postupu, vztahy s nadřízenými, kvalita kolektivu a prestiž) byla zachycena zejména významnost dobrých vztahů s nadřízenými pro ženy, která, jak autorka interpretuje, „...*může*

být dána jednak jejich obecně větší prosociální orientací, jednak větší schopností anticipace potenciálních konfliktů. Jistě by bylo možno uvažovat i o přirozeném větším respektu k autoritám, avšak z podrobných výsledků bylo patrné, že právě tento rys ženy manažerky nepokládají za součást svého sebeobrazu.“ (Pelková 2001, s.145).

Dále se budeme věnovat popisu a rozboru výše uváděných rozdílů mezi muži a ženami v motivaci pracovní činnosti u souboru českých zaměstnanců.

Východiska a cíle výzkumu

Hlavním cílem zde referované části výzkumu je:

- Poukázat na některé současné trendy v oblasti výzkumných projektů týkajících se sledované oblasti;
- V návaznosti na tato zjištění získat a popsat konkrétní poznatky o motivačních vzorcích specifických kategorií respondentů v ČR, zvláště pak se zaměřením na analýzu rozdílů mezi muži a ženami v několika oblastech pracovní motivace a v kvalitě pracovního života, který moduly dotazníku pokrývají.

O teoretických východiscích, na jejichž základě je sestaven celý grantový projekt, včetně konstrukce dotazníku, bylo podrobněji referováno na Agrárních perspektivách 2003 (Kolman 2003).

Ve stručnosti zopakujeme, že cílem celého projektu je získat údaje o motivaci pracovní činnosti a kvalitě pracovního života na českém venkově ve srovnání s městem, za použití výzkumného nástroje vypracovaného na základě objednávky Evropské komise, který bude popsán níže. Hlavní řešitel grantu Kolman úzce spolupracoval s autory metody a podílel se i na sběru dat v ČR, která již byla zveřejněna (Kolman, 2001).

Metoda

Dotazník Extended Delft Measurement Kit for Quality of Working Life /EDMK/ je vytvořen tak, aby mohl být využíván v mezinárodních srovnávacích studiích. Je vytvořen jako soubor modulů, z nichž lze vybírat a skládat výzkumný nástroj podle potřeby konkrétního šetření.

Na základě zkušeností z předvýzkumu byly upraveny a použity, v rámci studentských projektů, dva moduly quickscan (qo3) a modul 8 (mod8). V předběžných výsledcích byla naznačena možnost odlišit mladé a více vzdělané obyvatele měst, kteří mají pocit, že zvýšeným úsilím budou více získávat, od starších respondentů, kteří jsou spíše fatalisté. Rozdíl mezi muži a ženami byl méně transparentní.

V rámci studentských projektů bylo v zimním semestru 2003/04 administrováno 342 dotazníků, každá polovina jedním typem dotazníku EDMK z různých oblastí Čech a Moravy.

Dotazník modul 8 je určen k získávání dat převážně o motivaci pracovní činnosti, obsahuje otázky týkající se několika oblastí, pracovních zahrnutých do několika škál, jejichž vnitřní reliabilita bude předmětem další fáze výzkumu na reprezentativnějším vzorku populace. Proto jsme se v referované části výzkumu zaměřili na analýzu odpovědí na jednotlivé otázky a zkoumali jsme pouze rozdíly mezi skupinou mužů a žen. Škály dotazníku zahrnují

odpovědnost, smysluplnost práce, oddanost organizaci, zaujatost prací, stres vztažený k práci, tendence měnit zaměstnání, spokojenost s prací, motivační vzorce, organizační klima, informovanost a participaci na vedení. Podrobnější konstrukce dalších verzí výzkumného nástroje však není obsahem tohoto sdělení.

Charakteristiky souboru

Soubor respondentů byl sestaven tak, aby splňoval určité parametry, nezbytné zejména z hlediska kompetentnosti zodpovězení pokládaných otázek.

Respondenti byli záměrně vybíráni z řad zaměstnanců tak, aby měli jak své nadřízené, tak i své spolupracovníky.

Zpracovávané údaje byly získány oběma formami dotazníku (mod8 i q03) celkem od 342 osob. Pro naši potřebu analýzy rozdílů pracovní motivace a spokojenosti u mužů a žen bylo využito dat získaných od 172 osob. Z tohoto celkového počtu bylo 107 žen a 65 mužů.

Věkové složení tohoto souboru respondentů bylo následující:

Věková kategorie	Počet respondentů
do 20 let	5
21 – 30 let	65
31 – 45 let	45
46 – 60 let	55
Starší 60 let	2

Soubor respondentů byl podle dosaženého vzdělání tvořen převážně osobami s ukončeným minimálně středoškolským vzděláním:

Ukončené vzdělání	Počet respondentů
základní	5
vyučení	10
středoškolské	107
vysokoškolské	50

Dále v souboru převažovali lidé z měst s větším počtem než 10 tisíc obyvatel:

Velikost sídla	Počet respondentů
do 2 000 obyvatel	19
do 5 000 obyvatel	5
do 10 000 obyvatel	7
do 50 000 obyvatel	57
více než 50 000 obyvatel	84

Z výše uváděných důvodů je zřejmé, že tento soubor nelze považovat za reprezentativní pro ČR, nicméně se domníváme, že naznačené trendy je možné chápat jako určitá vodítka pro směr dalšího výzkumu.

Analýza a interpretace výsledků

Přestože byl soubor dat získaný pomocí výše popsaného dotazníku mod8, jenž byl pro svá specifika blízká našemu účelu zkoumání analyzován detailněji, poměrně rozsáhlý, nutnost zpracovávat jednotlivé otázky odděleně vedla k tomu, že většina předpokládaných rozdílů byla jen naznačena. Lze očekávat větší množství statisticky významných odlišností mezi pohlavími, až budeme zpracovávat jednotlivé škály jako celky.

Několik ze zpracovávaných otázek se přesto ukázalo být statisticky významně rozdílných (na hladině významnosti 0,05) mezi skupinou mužů a skupinou žen. Platnost hypotéz byla testována užitím chí-kvadrát testu. Tyto otázky nyní rozebereme podrobněji, postupovat budeme podle pořadí, ve kterém se objevují v dotazníku.

Otázka č. 28: „Zůstanu přesčas, abych dokončil úkol, i když za to nedostanu zapláceno“, kde se na dané hladině významnosti s tímto tvrzením ztotožňují více muži než ženy (chí-kvadrát = 11,48, $p = 0,0217$). V našem souboru se tak potvrzuje jedno ze zjištění, se kterým jsme se setkali již v úvodu tohoto příspěvku a které svědčí pro výklady spojující mužská očekávání od zaměstnání spíše s kariérou, ženská pak s nenáročným časovým rozvrhem, který nebude stát příliš v cestě jejich povinnostem mateřským. Domníváme se, že je možné dávat tento výsledek do souvislosti se zmiňovaným odlišným chápáním preferencí.

U otázky č. 48: „Vím se o mně, že pracuji lépe, než mí kolegové“, byla na dané hladině významnosti α mezi znaky prokázána statistická významnost. Toto tvrzení charakterizuje spíše mužskou část populace zaměstnanců (chí-kvadrát = 13,48, $p = 0,0360$), příčin zde může být větší počet, nicméně ani vysvětlení nabízená v úvodu není možné vyloučit – ženy mají odlišné preference na straně jedné, na straně druhé pak může být na vině podceňování jejich role i ze strany spolupracovníků a nadřízených.

V tomto duchu hovoří i odpovědi na otázku č. 74 ze škály týkající se podílu na řízení práce: „Jak často se podílíte na rozhodování o způsobu kvality vykonávané práce?“ (opět na dané hladině statisticky významné). Ženy se převážně nepodílejí vůbec nebo zřídka, muži se podílejí ponejvíce vždy a často (chí-kvadrát = 10,40, $p = 0,0342$).

Podobně naznačené jsou i rozdíly v dalších otázkách, kde se objevuje menší podíl účasti žen v řízení. Jde o otázku: „Jak často se podílíte na rozhodování o tom, jak bude práce rozdělena?“. Ženy se opět podílejí méně, i když v našem vzorku se významnost rozdílu statisticky nepotvrdila a je jen naznačena.

Zajímavý je i naznačený rozdíl v motivačních vzorcích, kde se ženy domnívají, že kdo pracuje mimořádně dobře, bude povýšen, zatímco muži s tím většinou spíše nesouhlasí. To je podobné výsledkům předběžného výzkumu, kde se tento vzorec týkal mladší a vzdělanější skupiny respondentů.

Výsledky současně naznačují, že více žen než mužů souhlasí s tvrzením: „Pokud někdo pracuje mimořádně dobře, pak ho kolegové budou považovat za hrozbu.“

Tento naznačený rozpor v motivačních vzorcích žen si zaslouží podrobnější analýzu v dalším výzkumu. Pokud by se potvrdil, bude třeba analyzovat, s jakými faktory dále koreluje a za jakých okolností ovlivňuje i reálné chování žen v pracovním procesu.

Závěr a diskuse

Domníváme se, že předložené výsledky získané pomocí dotazníku EDMK jsou spolu s výše uváděnými výzkumnými zjištěními jiných autorů přesvědčivým dokladem toho, že mezi muži a ženami nepochybně existují určité rozdíly týkající se oblasti pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Zdá se, že některé rozdíly mají zřejmě mezinárodní platnost (menší podíl žen na rozhodování, menší možnost kariérního postupu), některé jsou patrně naznačeny konkrétně v našem souboru respondentů („Pokud někdo pracuje mimořádně dobře, pak ho kolegové budou považovat za hrozbu.“), dále existuje skupina výsledků svědčící o jistých trendech, které by bylo vhodné dále podrobněji ověřit a analyzovat s přihlédnutím k možným praktickým důsledkům v pracovní činnosti.

Předložené výsledky v uváděném souboru respondentů naznačují směr, kterým by se mohlo ubírat další studium. V pracovní motivaci zřejmě existují pro muže a pro ženy charakteristické činitele, které by bylo vhodné analyzovat také ve spojitosti s dalšími faktory pracovní činnosti v komplexním pojetí. Věříme, že zjištění tohoto charakteru mohou být následně využita při práci se zaměstnanci v reálných podmínkách pracovní činnosti k obapolnému většímu užítku.

Literatura:

- Agassi, J.B. Comparing work attitudes of women and men. Lexington, MA: D.C. Heath. In: Chiu, Ch. Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex Roles: A Journal of Research*, April 1998, [cit. 4. 9. 2004]. Dostupné z www: <http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_n7-8_v38/>
- Blau, G.; Tatum, D. Correlate of Perceived Gender Discrimination For Female Versus Male Medical Technologists. *Sex Roles: A Journal of Research*, July 2000, [cit. 4. 9. 2004]. Dostupné z www: <http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2000_July/>
- Chiu, Ch. Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex Roles: A Journal of Research*, April 1998, [cit. 4. 9. 2004]. Dostupné z www: <http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_n7-8_v38/>
- Donaldso-feilder, E.J.; Bond, F.W. The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being. *British Journal of Guidance and Counselling*, vol.32, nu.2/May 2004, s.187-203.
- Konrad, A.M. Family demands and job attribute preferences: a 4-year longitudinal study of women and men–1. *Sex Roles: A Journal of Research*, July 2003, [cit. 4. 9. 2004]. Dostupné z www: <http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2003_July/ai_104634716/>
- Kolman, L. *Attribution, learned helplessness and work motivation*. Xth Agrarian Perspectives, Praha: Pratur, 2001.

Kolman, L.; Hofstede, G. Poznámky o předpokladu srovnatelných vzorků v mezikulturním výzkumu. In Tichá (ed.). *Proceedings of the Conference Agrarian Perspectives IX. Globalization and Competitiveness*, [CD-ROM]. Praha: CZU, 2000.

Kolman, L. *Motivace pracovní činnosti a kvalita života při práci na českém venkově. Grantová zpráva 2003.*

Murdock, G.P. *Comparative Data on the Division of Labor by Sex*. Social Forces, 1935, Vol. 15, s. 551-553. In: Vander Zanden, J. W. *Social psychology*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1987.

Oswald, A. *What Has Been Happening to Job Satisfaction in Britain?* 2001, [cit. 2. 9. 2004]. Dostupné z [www: <http://www.oswald.co.uk>](http://www.oswald.co.uk)

Pelková, L. Pracovní spokojenost současných manažerů a její širší souvislosti. *PEP*, č.3-4/2000, roč. XXXV, str.137-152, Praha: Karolinum, 2000.

Rout, U. Gender differences in stress, satisfaction and mental wellbeing among general practitioners in England. *Psychology, Health and Medicine*, 1999, Vol. 4, nu.4/November 1, s. 345-354.

Vander Zanden, J. W. *Social psychology*. New York : McGraw-Hill, Inc., 1987.

CHAMOUTOVÁ, Hana; CHAMOUTOVÁ, Kateřina; KOLMAN, Luděk; MICHÁLEK, Pavel. Pracovní motivace - rozdíly mezi muži a ženami. In HELLER, Daniel; PROCHÁZKOVÁ, Jana; SOBOTKOVÁ, Irena (ed.). *Psychologické dny 2004 : Svět žen a svět mužů : polarita a vzájemné obohacování : sborník příspěvků z konference Psychologické dny, Olomouc 2004*. Olomouc : Universita Palackého v Olomouci, 2005. Acta Universitatis Palackianae Olomucensis. Facultas Philosophica, Psychologica 35 - suppl. Plný text příspěvku o rozsahu 7 s. je dostupný na přiloženém CD-ROM. ISBN 80-244-1059-1.