

# Analyse ausgewählter Faktoren der Arbeitszufriedenheit in der Tschechischen Republik

Analysis of Choice Factors of Job Satisfaction in the Czech Republic

Ivana FALTOVÁ LEITMANOVÁ

## Zusammenfassung

Die Betonung der Produktionsqualität und -menge in der industriellen Gesellschaft wurde in der Informationsgesellschaft durch die Betonung der Qualität der Arbeitsplätze ersetzt. Das Bemühen, in der scharfen Konkurrenz erfolgreich zu sein, zwingt die Unternehmen, in engem Zusammenhang die qualitativen und quantitativen Ergebnisse ihrer Tätigkeit und die Zufriedenheit ihrer Beschäftigten zu beobachten. Es zeigt sich, dass gerade im Bereich des menschlichen Kapitals die menschliche Quelle eine der bedeutendsten Reserven für die nachhaltige effektive Wirkung einer Institution eines unternehmerischen und nichtunternehmerischen Typs ist. Die Unternehmen sollen, zumindest im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung einerseits und dem wirtschaftlichen Wettbewerb andererseits, die Arbeitszufriedenheit als einen Faktor der Qualität des Arbeitsplatzes beobachten und beurteilen.

**Schlagnvorte:** Arbeitszufriedenheit, Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitssicherheit

## Summary

The effort of institutions to succeed in sharp competition is a driving force for observing the closely related quantitative and qualitative outcomes of their activities together with the satisfaction of their employees. It has been shown that one of most significant reserves for more effective long term functioning of business and non-business institutions can be found in the field of human capital. But the satisfac-

tion with labour is not an unambiguous indicator; it is a point of intersection of many aspects, which in total indicate the level of job satisfaction or dissatisfaction.

**Keywords:** job satisfaction, work time, job compensation, job certainty

## 1. Einleitung

Der Unternehmenserfolg hängt nicht nur vom Betriebsergebnis ab, sondern genauso von der Mitarbeiterzufriedenheit. Wie es um diese in der Tschechischen Republik bestellt ist, versucht der Beitrag zu ergründen.

Der erste Teil des Artikels befasst sich mit den theoretischen Zusammenhängen zwischen der Qualität der Arbeitsplätze und der Arbeitszufriedenheit. Der zweite Abschnitt ermittelt empirische Daten und Informationen über Aspekte der Arbeitsplatzqualität, während der dritte Teil die Arbeitszufriedenheit in der Tschechischen Republik behandelt.

## 2. Material und Methode

Der Beitrag stützt sich auf empirische Unterlagen einer Meinungsforschungsagentur [KUNSTAT, 2003], offizielle periodische und nicht-periodische Erhebungen des Statistikamtes [VSPS, 2003, EU, 2002] und anderer Institutionen [FORMANKOVA, 2002, MOZNA, 2002]. Als theoretische Grundlage dienen Literaturquellen [SIROVATKA, 2000, LEITMANOVA, 1999], ergänzt um aktuelle Informationen aus dem Internet [BELL, 2003, MACKENZIE, 2003].

Für ganz Europa werden Daten über die Arbeitszufriedenheit im Rahmen des Europäischen Systems der Sozialindikatoren [EU, 2002] untersucht. Auf dieses Konzept berufen sich alle Indikatoren aus den Bereichen „Arbeitsmarkt und Arbeitsbedingungen“, wobei entweder eine von sechs Zielkennzahlen der Wohlfahrtsentwicklung oder zwei allgemeine Kennzahlen über soziale Veränderungen zum Tragen kommen. Außerdem werden Zielkennzahlen über das subjektive Wohlergehen beobachtet, wobei wiederum Kennzahlen zur subjektiven Beurteilung der persönlichen Beschäftigungssituation Eingang finden, wie die Zufriedenheit mit der Entlohnung, der Arbeitszeit, mit den Karrierechancen und der Arbeitsplatzsicherheit, mit den Arbeits-

bedingungen, dem Arbeitstyp sowie mit der Entfernung des Arbeitsplatzes.

In der Tschechischen Republik führt die Meinungsforschungsagentur des Soziologischen Instituts der Akademie der Wissenschaften der Tschechischen Republik (KUNSTAT, 2003) eine repräsentative Erhebung durch, die etwa 1000 Befragte erfasst.

Als weitere Quelle dienen regelmäßige Erhebungen im Rahmen des Informationssystems über die Arbeitsbedingungen [KALA, 2003] und die Arbeitskräfteerhebung [VSPS, 2003]. Das Informationssystem über die Arbeitsbedingungen arbeitet im Stichprobeverfahren und wertet Kollektivverträge aus. Auf einer repräsentativen Auswahl von etwa 1500 Kollektivverträgen, die fast ein Drittel der Arbeitnehmer in der Volkswirtschaft erfassen, sind die Ergebnisse der Kollektivvertragsverhandlungen seit dem Jahr 1995 dokumentiert. Die Arbeitskräfteerhebung stützt sich ebenfalls auf Stichproben; sie hat im zweiten Quartal 2003 mehr als 24.000 Wohnungen aus dem Gebiet der ganzen Tschechischen Republik (etwa 0,6% aller bewohnten Wohnungen) mit mehr als 52.000 Personen über 15 Jahren erfasst.

Wertvolle Daten liefert auch die Agentur Pricewaterhouse Cooper Praha [FORMANKOVA, 2003], die seit 1992 die Entlohnung tschechischer Arbeitnehmer in den Gesellschaften mit einer Auslandsbeteiligung, die in der Tschechischen Republik tätig sind, erfasst.

Weitere Erhebungen, die zur Verfügung standen, stammen von der Agentur DEMA unter Beteiligung des tschechischen Frauenverbands [SVIDRNOCHOVA, 2003], die etwa 1000 Personen interviewte. Hinzu kommen u.a. die Piloterhebung des Innenministeriums der Tschechischen Republik oder das Phare-Twinningprojekt.

### 3. Ergebnisse

Die Beobachtung der Arbeitszufriedenheit ist ein anspruchsvolles Unterfangen, handelt es sich doch um eine subjektive Kategorie, in die Kenntnisse und Erfahrungen auf verschiedenen Ebenen einfließen. Arbeitnehmer in der gleichen Position in einem Unternehmen oder einer Institution, welche die gleiche Entlohnung für ihre Arbeit erhalten, dieselbe Führung haben, können mit ihrer Arbeit unterschiedlich zufrieden sein. Diese Unterschiede sind teilweise durch die Persönlichkeit des einzelnen Arbeitnehmers und seine Perspektiven bedingt. Die persönlichen Faktoren kann man freilich nicht direkt auf Arbeits-

zufriedenheit beziehen, sondern sie können diese bedeutend beeinflussen.

Zur Verfügung stehen die subjektive Meinungen und die objektiven Daten (beide manchmal nicht systematisch und regelmäßig) über Löhne, Arbeitsverträge, Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit usw.

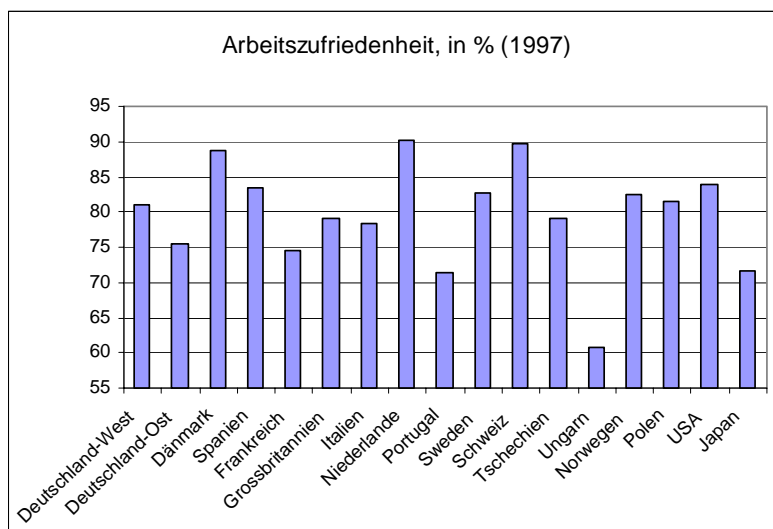


Abb.1: Arbeitszufriedenheit

Quelle: EU, 2002

Die internationale Situation bezüglich der Arbeitszufriedenheit, nicht nur in Europa, illustrieren Abbildung 1 und eine Internetauswertung. Im Dezember 2002 hat die Internetzeitung „theFabricator.com“ (das Blatt der amerikanischen Assoziation der Gestalter und der Hersteller) ihre Leser nach dem Maß ihrer Arbeitszufriedenheit gefragt [BELL, 2003]. Den Reaktionen zufolge war das Jahr 2002 sehr schwierig. Der Arbeitsmarkt erwies sich als Schwachpunkt, vor allem im Kontext des gesamten wirtschaftlichen Rückganges. Die Löhne stagnierten und sanken sogar in einigen Bereichen. Die Erfolgsprämien, die Arbeitnehmvorteile, die Wachstumsmöglichkeiten und weitere Arbeitszufriedenheitsaspekte wurden reduziert oder limitiert. Manche wurden plötzlich arbeitslos, andere arbeiten bei niedrigerem Entgelt länger, was geringere Arbeitszufriedenheit bedingt. Dem Befragungsergebnis

zufolge waren 66% der Leser mit der Arbeit sehr zufrieden oder zufrieden, 10% waren weder zufrieden noch unzufrieden und 24% waren unzufrieden und sehr unzufrieden.

Die Erhebung hat jedoch überraschenderweise gezeigt, dass die Arbeitszufriedenheit nur einen kleinen Einfluss auf die Arbeitsleistung und den Arbeitsausfall hat und umgekehrt. Die unzufriedenen und unglücklichen Arbeitnehmer können leistungsfähiger sein und aus anderen Gründen im Unternehmen bleiben, z.B. bei allgemeiner massiver Arbeitsplatzknappheit. Die bedeutendsten Ursachen der Arbeitsunzufriedenheit sind Stress und emotionelles sowie körperliches Unbehagen, was schlechtere Leistungen und nebenbei eine Verbreitung dieser negativen Gefühle auf andere Arbeitnehmer zur Folge haben kann.

Die Leser oder eher Leserinnen des Internetblatts CareerWomen.com [MACKENZIE, 2003] wurden während zwei Wochen befragt, ob ihr Bedürfnis nach Arbeitsbefriedigung und Arbeitszufriedenheit mit der Suche nach neuen Arbeitsplätzen verknüpft ist, was mehr als die Hälfte bejahte. 72% der Frauen haben angeführt, dass sie mit dem Arbeitsentgelt nicht zufrieden sind, 66% haben die Arbeitsbeziehungen mit anderen Mitarbeitern angeführt und 47% haben fehlende Karrierechancen genannt. Interessant ist, dass für die Frauen nicht das Entgelt primärer Grund zur Arbeitszufriedenheit ist, sondern die fehlende Anerkennung, Nützlichkeit und Ansprüche. Diejenigen, die Beschäftigung suchen, wollen eine anspruchsvollen und niveauvollen Arbeit. Auf die Frage, welche Arbeitsplatzaspekte auf Frauen positiv wirken, antworteten 94% die Achtung, 74% die Nützlichkeit, 71% der Arbeitsaufwand, 66% das Geld.

ZUMA Mannheim erhob im Rahmen des Europäischen Systems der sozialen Indikatoren [EU, 2002] einige Informationen für das Jahr 1997 auch über die Tschechische Republik. Z.B. 10,5% der Befragten stimmten der Feststellung „Meine Karrierechancen sind gut“ zu und 11,1% sagten „Mein Einkommen ist hoch“.

Im Juni 2003 wurden die Ergebnisse der Erhebung der Meinungsforschungsagentur des Soziologischen Instituts der Akademie der Wissenschaften der Tschechischen Republik [Lide, 2003] veröffentlicht. Unter den 1048 Interviewten haben 23% die Möglichkeiten, zu arbeiten und beschäftigt zu sein, als gut sowie 74% als schlecht eingeschätzt. Im Vergleich zu 1996 änderte sich die Beurteilung, denn damals war das Verhältnis zwischen den Zufriedenen und Unzufriedenen 2:1.

Ob die Leute in der Arbeit zufrieden sind, hängt auch davon ab, ob sie Arbeitnehmer, Selbstständige oder Gewerbetreibende sind. Allgemein gilt: bei den Selbstständigen und Gewerbetreibenden überwiegt bei allen Kriterien die Zufriedenheit mit den einzelnen Aspekten der Arbeit. Die gravierendsten Unterschiede zwischen Arbeitnehmern und Selbstständigen ergeben sich hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Entgelt und der Arbeitssicherheit, gleiche Zufriedenheitsgrade ergeben sich bei Arbeitslänge und Schichtarbeit.

Im Jahr 2002 wurden als Zufriedenheitsfaktoren [CERVENKA, 2002] vor allem die Nutzung von Fachkenntnissen, die interessante Tätigkeit, die Arbeitslänge, die Schichten sowie die Beziehungen zwischen den Arbeitskollegen (siehe Tabelle 1) identifiziert. Als Unzufriedenheitsfaktoren wurden die Entlohnungsperspektiven, die Aufstiegschancen, die Entlohnung und die Arbeitsplatzsicherheit ausgemacht.

Aus den im Juli 2003 veröffentlichten Ergebnissen ist ersichtlich, dass etwa zwei Drittel der Befragten mit der Arbeit zufrieden und 6 % eher oder sehr unzufrieden sind [VETSINA, 2003]. Als Faktoren der Arbeitszufriedenheit überwiegen wieder vor allem die zeitbezogene Zugänglichkeit der Arbeit, die interessante Tätigkeit, die Nutzung von Fachkenntnissen, die Arbeitsorganisation, die Arbeitslänge, die Schichten und die kollegialen Beziehungen. Umgekehrt rührt die Unzufriedenheit hauptsächlich von den Aussichten auf Entgelterhöhung, den beruflichen Entwicklungsaussichten und der Höhe des Entgelts. Bemerkenswert ist, dass der Prozentsatz der Befragten, welche die Höhe des Entgelts als Unzufriedenheitsfaktor werten, gleich hoch ist wie der Prozentsatz derjenigen, für die das Entgelt als Zufriedenheitsfaktor zählt.

Zur Wahrnehmung der Arbeitszufriedenheit in der Tschechischen Republik trug ferner eine Piloterhebung im März 2003 im Zusammenhang mit der Reform der öffentlichen Verwaltung bei. Sie hat den Zufriedenheitsindex gemessen und ermöglicht (zumindest in einer Zeitreihe von drei Jahren) Veränderungstendenzen bei einzelnen Aspekten der Arbeitszufriedenheit abzuschätzen.

Ebenso ging es im Kontext der Modernisierung der zentralen Staatsverwaltung in der Tschechischen Republik [Reforma, 2003] beim sogenannten Phare-Twinningprojekt um Arbeitszufriedenheitskennzahlen einerseits als Spiegel der Arbeitnehmermotivation und andererseits als Indikator für die Arbeitsatmosphäre.

Tab.1. Ausgewählte Faktoren der Zufriedenheit und der Unzufriedenheit (in %)

	Zufriedenheit		Unzufriedenheit	
	2002	2003	2002	2003
Nutzung von Fachkenntnissen	73	76	25	21
interessante Tätigkeit	73	80	26	18
Arbeitslänge, Schichtarbeit	69	71	30	26
Beziehungen am Arbeitsplatz	66	70	33	22
Vorgesetzte	65	61	33	24
Arbeitsorganisation	61	72	38	23
Arbeitsplatzausrüstung	58	69	41	27
Arbeitsbemühung	58	69	42	30
Arbeitnehmerpflege	47	54	50	30
Arbeitsplatzsicherheit	40	53	54	36
Lohn	37	47	63	52
Aussichten zur Lohnerhöhung und zum Wachstum	26	24	70	60

Quelle: CERVENKA, 2002, KUNSTAT, 2003

#### 4. Einzelaspekte der Arbeitsunzufriedenheit in der Tschechischen Republik

##### 4.1 Entlohnung

Einer Auswertung von 1042 Unternehmens-Kollektivverträgen für das Jahr 2002 im Rahmen des Informationssystems über die Arbeitsbedingungen zufolge ist die Lohnentwicklung vor allem durch eine Erhöhung des Nominallohns und der Lohnsätze sowie durch ein Halten des Reallohns gekennzeichnet [KALA, 2003]. Selten gibt es eine Erhöhung des Reallohns und des Lohnvolumens.

Im Jahr 2001 haben an der Erhebung der Agentur Pricewaterhouse Coopers über die Entlohnung [FORMANKOVA, 2002] mehr als 160 Gesellschaften teilgenommen. Demnach steigt die Bedeutung freiwilliger Sozialleistungen und verschiedener Formen von Gratifikationen und Zuwendungen. Zu den üblichen freiwilligen Sozialleistungen gehören die subventionierte Verpflegung, freie Getränke am Arbeitsplatz, durch das Unternehmen unterstützte gesellschaftliche und sportliche

Veranstaltungen, ein längerer Urlaub und die Zuschüsse zur Rentenversicherung.

Allgemein gilt, dass freiwillige Sozialleistungen am meisten für die Arbeiter und am wenigsten für die Führungskräfte wichtig sind. Die wichtigste Sozialleistung für Spezialisten oder Verwaltungs- und Führungskräfte sind Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die Arbeiter halten Verpflegungsbeitrag und -einrichtungen direkt im Unternehmen für den wichtigsten Faktor. Weitere, sehr wertvolle Begünstigungen umfassen eine zusätzliche Urlaubswoche, Preisnachlässe für Waren oder Leistungen des Unternehmens, begünstigte Darlehen, Zusatzkrankenversicherungen und verschiedene Arten von Versicherung.

Die Arbeitgeber sind bei der Gewährung von Sozialleistungen durch ihre Finanzierungsmöglichkeiten limitiert. Ein Teil der Ausgaben für diese Vergütungen kann steuerlich abgesetzt werden, ein anderer Teil ist aus speziellen Fonds bzw. aus dem Gewinn nach Steuer zu finanzieren. Als Betriebsausgabe anerkannt werden Kosten der medizinischen Vorbeugung, der Betrieb von Bildungseinrichtungen bzw. Bildung und Requalifizierung der eigenen Arbeitnehmer, Unternehmensverpflegung und Auslagen, die mit arbeitsrechtlichen Ansprüchen verknüpft sind. Für weitere Vergütungen können diverse soziale, kulturelle oder sonst zweckgebundene Fonds installiert werden. Dabei bieten die allgemeinen Rechtsvorschriften keine verpflichtende Regelung für die Bildung der Fonds. Aus der Erhebung über die Entlohnungsbedingungen in den Kollektivverträgen geht hervor, dass soziale Fonds hauptsächlich durch lohnsummenabhängige Zuweisungen (im Jahr 2000-2001 etwa 2,3% und 2,7% im Jahr 2002), aus den ausbezahlten Löhnen oder durch fixe Summen pro Arbeitnehmer (im Jahr 2000 waren es 1673 tschechische Kronen pro Arbeitnehmer, 1393 Kronen im Jahr 2001 und 1364 Kronen im Jahr 2002) gespeist wird [CORNEJOVA, 2003]. Genutzt werden die Mittel dieser Fonds in erster Linie für Verpflegungszuschüsse, danach für Erholungszuschüsse, Darlehen an die Arbeitnehmer, Remunerationen anlässlich von Jubiläen, Gesundheitsleistungen, Rentenversicherung und soziale Aushilfen. Prämien als Lohnbestandteile hängen vor allem vom Unternehmensergebnis ab und sie variieren von Betrieb zu Betrieb beachtlich.



#### 4.2. Arbeitspendeln

Die Arbeitszufriedenheit ist auch durch das Arbeitspendeln beeinflusst. Die Forschung „Die Chance am Arbeitsmarkt“, die im März 2003 die Agentur Dema mit Teilnahme des tschechischen Frauenverbands durchgeführt wurde, hat die Aussichten des Familienlebens oder des partnerschaftlichen Zusammenlebens betrachtet. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass 61% der Befragten sehr störend, 27% wenig störend und 12% gar nicht störend empfanden, wenn ein Partner in die Arbeit gependelt ist und nur am Wochenende nach Hause zurückgekommen ist. Das tägliche Pendeln störte mehr oder wenig 48% der Befragten, gar nicht störte es 52% der Befragten [SVIDRNOCHOVA, 2002]. Die Toleranz zum Pendeln war bei den Frauen höher als bei den Männern im Fall des täglichen und wöchentlichen Pendelns.

#### 4.3 Arbeitsplatzsicherheit

Arbeitsplatzsicherheit ist grundsätzlich mit der Zahlungsdisziplin der Unternehmen verknüpft, weil in der Tschechischen Republik sehr ausgeweitet die primäre, aber vor allem die sekundäre Zahlungsunfähigkeit ist. Sie ist eine häufige, man kann sagen die häufigste Ursache der Konkurse und Kräche der Unternehmen. Die derzeitige Lösung dieser Situation ist langsam und ineffektiv. In den vergangenen Jahren hat z.B. der Staat 430 Mrd. tschechische Kronen für die Sanierung des Banksektors wegen der uneinbringlichen Forderungen der Banken aufgewandt. Angesichts dessen, dass in der Tschechischen Republik Kredite als wichtigste Finanzierungsquelle dienen, zerstört ein solcher Verlauf die unternehmerische Umgebung mit allen negativen Folgen.

Nach Daten des Justizministeriums der Tschechischen Republik im Jahr 2002 ist die Zahl der Konkursklärungen mäßig gefallen, doch die Zahl der verlaufenen Konkurse ist immer gestiegen. Im Jahr 1999 sind 8075, im Jahr 2000 9694, im Jahr 2001 10537 und im Jahr 2002 12100 Konkurse verlaufen [KLIMOVA, 2003].

Die Forschungsagentur hat im Rahmen der Forschung „Unsere Gesellschaft 2002“ im April 2002 eine Erhebung durchgeführt. Die Befragten wurden über die Unternehmenslage befragt. 46% der Befragten haben angeführt, dass das Unternehmen Teilprobleme, die keinen Existenzcharakter haben, hat. 15% haben angeführt, dass das Unternehmen ernsthafte Probleme hat, davon 1% solche, die zum Ende des Unternehmens hinführen. Diese Schätzung hat ohne bedeutende Unter-

schiede für den Staat- und Privatsektoren gegolten. Was die Arbeitsperspektiven betrifft, erwartet etwa ein Viertel der Befragten die Veränderung des Arbeitsinhalts, 6% erwarten den Übergang zu höherer Arbeitsposition und 17% rechnen mit der Veränderung des Arbeitgebers [REZKOVA, 2002].

#### 4.4 Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Weiters treten Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz als Gesichtspunkt der Arbeitszufriedenheit in den Vordergrund. In diesem Bereich, über die im Prinzip positive Auffassung von Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, sind keine objektiven Anlässe zu Optimismus. Im Verlauf eines Jahres sind 90000 Arbeitsunfälle registriert worden. In den letzten zehn Jahren kam es in der Tschechischen Republik an den Arbeitsplätzen jährlich zu rund 250 tödlichen Unfällen. Mehr als ein Fünftel der Personen stirbt im Bauwesen, weitere Todesfälle gibt es in den Bereichen des Verkehrs, der Forstwirtschaft und auch im Schulwesen [KASPAROVA-LEVY, 2003]. Die grundlegende Ursache dieser Lage ist die Absenz der Vorsorge im Bereich der Arbeitssicherheit, wie es die Fachleute beurteilen.

#### 4.5 Arbeitslänge, Beschäftigungsdauer

Die tschechischen Arbeitnehmer in der Industrie arbeiten jährlich im Durchschnitt 1980,1 Stunden, was nach dem ILO-Bericht zu den höchsten Zahlen der abgearbeiteten Stunde gehört [Key, 2003]. Dabei ist diese Anzahl die niedrigste seit dem Jahr 1993. Im Jahr 2000 wurde die jährliche Anzahl 2092,3 der abgearbeiteten Stunden erreicht und seit der Zeit ist sie immer gesunken. Die durchschnittliche Länge der Arbeitszeit im Hauptberuf hat gewöhnlich im zweiten Jahresviertel 2003 42,1 Stunden betragen. Etwa 5% der Beschäftigten arbeiten als Teilzeitbeschäftigte. Die Hauptursache dieses Typs des Arbeitsvertrages, mehr oder weniger freiwillig, sind: Gesundheitsgründe - 21,5% und Kinder- oder Behindertenpflege - 15,7%. 14,2% von den Teilzeitbeschäftigten können keine entsprechende Vollzeitbeschäftigung finden [VSPS, 2003].

Bei der Arbeitszufriedenheit spielt eine Rolle auch, ob die Ausübung der Teilzeitbeschäftigung Möglichkeit oder Notwendigkeit ist. Dasselbe gilt auch für die befristete Beschäftigung. In der Tschechischen Republik erreichte der Anteil von Beschäftigten mit befristeter Beschäftigung im Jahr 2001 8%.

## 5. Diskussion und Schlussfolgerungen

Mehr exakte Aussagen fordern vor allem regelmäßige und detaillierte Angaben. Daten über Löhne sind periodisch zur Verfügung und nicht nur für die Ebene der ganzen Republik, sondern auch für kleinere Einheiten (einzelne Kreise und Bezirke) oder einzelne Berufe. Dagegen werden die Aussagen über Faktoren, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen, z.B. die eigene interessante Arbeit, die Ausnützung von Fachkenntnissen nur unregelmäßig und einmalig gewonnen. Die Aussagefähigkeit solcher Ermittlungen ist abhängig von der Region, in der die Befragten leben und welche Situation auf dem Arbeitsmarkt in der gegebenen Region herrscht [SIROVATKA, 2000, LEITMANOVA, 1999]. Die Arbeitszufriedenheit kann überdies in der Realität gar nicht wahrgenommen werden, die Arbeitsunzufriedenheit ist jedoch als etwas Hinderliches wahrzunehmen. Die dauernde Arbeitsunzufriedenheit kann zum sog. Ausbrennen, das das Resultat andauernder oder wiederholter emotionaler Belastung im Zusammenhang mit langfristigem, intensivem Einsatz für andere Menschen ist, führen. Ausbrennen hat Symptome körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung.

Die Meinung der Arbeitnehmer im Unternehmen ist ein ernster Grund für die Schaffung von Bedingungen zur Arbeitszufriedenheit. Die Personalstabilisierung spiegelt sich im Zuwachs der Arbeitsproduktivität bzw. in der Preisentwicklung wider. Umgekehrt, die Personalfuktuation ist die Schlussfolgerung der Unzufriedenheit der Beschäftigten in der gegebenen Institution.

Die Arbeitszufriedenheit ist mit der Befriedigung der Bedürfnisse, mit der Erreichung eines gewissen Gehaltes, mit der Erfüllung der Erwartungen, mit dem Arbeitsanlass usw. erreichbar. Sie ist also auch mit anderen Bereichen des Lebens verbunden und diese Verbindungen sind gegenseitig interdependent.

Das Resultat ist infolgedessen wie folgt: Die derzeitigen Instrumente, die sich mit der Arbeitszufriedenheit beschäftigt haben und die, die Arbeitszufriedenheit betroffen haben, ermöglichen nur beschränkte Empfehlungen für die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit. Es ist dadurch bedingt, dass die Arbeitszufriedenheit von den verschiedensten alltäglichen Wirklichkeiten abhängig ist.

Trotzdem sollten die Unternehmen die Maßnahmen zur Förderung der Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten ergreifen und die Beschäftigten sollten die Hindernisse zur Erreichung ihrer Zufriedenheit mit der ausgeübten Arbeit beseitigen. Nur die gemeinsame Anstrengung

beider Seiten kann einen Nutzen bringen. Zufriedene Beschäftigte stellen das Humankapital dar, das den wichtigsten Vorteil im scharfen Wettbewerb bedeutet.

### Literatur

- BELL, V.(2003) : Job Satisfaction. Thefabricator. com, 16.1.2003  
 CERVENKA, J.(2002) : Jak jsou lidé spokojeni v práci. Sondy, Jahr. XII, Nr. 20  
 CORNEJOVÁ, H. (2003): Možnosti poskytování sociálních výhod zaměstnancům v podnikatelské sféře. Práce a mzda, Nr. 2-3, s. 41-47  
 EU REPORTING. Towards a European System of Social Reporting and Welfare Measurement (2002).www.gesis.org  
 FORMÁNKOVÁ, D. (2002): Politika odmenování a zaměstnaneckých výhod v České republice 2001. PricewaterhouseCoopers Praha.www.pwcglobal.com/cz  
 KALA, F. (2003): Co bylo sjednáno v kolektivních smlouvách na rok 2002? Práce a mzda, Nr. 2-3, s. 52-56  
 KAŠPAROVÁ, J– LEVÝ, J. (2003): Na pracoviště přichází smrt téměř každý den, říká předseda CMKOS Pavel Skácelík. Sondy, Jahr. XIII, Nr. 29, 31.7.2003  
 Key Indicators of the Labour Market. (2003). [www.ilo.com](http://www.ilo.com)  
 KLÍMOVÁ, J. (2003): Rekordní počet českých firem je v bankrotu. MF dnes, Jahr. XIV, 10.2.2003, s B  
 KUNŠTÁT, D. (2003): Spokojenost se zaměstnáním. Praha, CVVM Sociologický ústav AV ČR  
 LEITMANOVÁ, I. (1999): Trh práce zemí EU a ČR: stav a vývoj. České Budejovice, Datapartner  
 Lidé si nevíce stezují na bydlení a práci. MF dnes. Jahr. XIV, 19.6.2003, s. B  
 MACKENZIE, L. (2003): Respect is the Key to Job Satisfaction for Women. CareerWomen.com 30.5.2003  
 MOZNÁ, M. (2002) : Kterých zaměstnaneckých výhod si zaměstnanci nejvíce cení? HR PwC Bulletin 1/2002, s.2  
 PATOCKOVÁ, M.-NOVÁK, P.(2002): S Vánocemi se blíží odmeny. MF dnes, Jahr. XIII, 2.12.2002  
 Reforma veřejné spravy (2003): Praha, MV ČR. [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)  
 REZKOVÁ, M.(2002) : Stále více zaměstnanců se bojí o práci. Sondy, Jahr. XII, Nr. 18, 16.5.2002  
 SIROVÁTKA, T. et. al. (2000): Sociální změna a sociální politika. Brno, Institut pro sociální otázky. FSV Masarykovy univerzity  
 ŠVIDRNOCHOVÁ, K (2003): Kariéra partnera? Zeny ano, muzi ne. MF dnes, Jahr. XIV 10.7.2003  
 Většina lidí je se svým zaměstnáním spokojena (2003). Novinky.cz 14.7.2003  
 VŠPS – 2. Ctvrtletí 2003 (2003): Praha, CSÚ

### Anschrift der Verfasserin

*Doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.  
 Lehrstuhl der Ökonomik, Südböhmische Universität in České Budějovice  
 CZ-370 05 České Budějovice Studentská 13  
 tel. 00 420 387772501, e-mail: [leitman@zf.jcu.cz](mailto:leitman@zf.jcu.cz)*