

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Hana Konečná

Pracovní spokojenost – její příčiny a projevy

Work-related satisfaction - causes and manifestation

Vedoucí práce: doc. PhDr. Milan Rymeš, Csc.

Praha 2014

Poděkování

Děkuji Doc. PhDr. Milanu Rymešovi, CSc. za odborné vedení bakalářské práce a za velmi podnětné připomínky a postřehy při jejím vypracovávání.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu, a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 12.5.2014

.....

Hana Konečná

Abstrakt:

Bakalářská práce shrnuje poznatky z oblasti psychologie práce a organizace, konkrétně z oblasti pracovní spokojenosti.

Teoretická část pojednává o různých pojetích pracovní spokojenosti a jejich charakteristikách. V úvodu představuje kromě základní terminologie důležité teoretické přístupy k pracovní spokojenosti (např. jednofaktorové a dvoufaktorové teorie). Dále se soustředí na faktory pracovní spokojenosti jako je věk, seniorita, pohlaví, vzdělání a finanční ohodnocení. Jsou zde zmíněny i vlivy pracovní spokojenosti na jevy jako pracovní motivace, pracovní výkon, fluktuaci a absentérství. Závěr teoretické části práce je věnován metodám měření pracovní spokojenosti u nás i v zahraničí.

Na teoretickou část navazuje empirická část práce, která navrhuje projekt výzkumu pracovní spokojenosti v konkrétní organizaci. Výzkumný projekt je rozdělen na dvě části. Zvolené přístupy zkoumání pracovní spokojenosti obsahují kvalitativní i kvantitativní metody, a to dotazník Měření spokojenosti zaměstnanců, který byl vyvinut Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí v Praze, analýzu zejména personálních dokumentů společnosti a polostrukturované rozhovory, díky kterým se mohou doplnit získané data kvantitativní analýzy.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, faktory pracovní spokojenosti, pracovní motivace, výkon, fluktuace, absentérství.

Abstract:

Bachelor thesis summarizes knowledge from the psychology of work and organization field, in particular from the field of job satisfaction.

The theoretical part covers different approaches to job satisfaction and its characteristics. In introduction apart from basic terminology important theoretical approaches to work satisfaction (e.g. single-factor and double-factor theories) are presented. Further the main focus is on factors related to job satisfaction such as age, seniority, gender, education and salary. Also the effect of job satisfaction on phenomena such as work motivation, work performance, fluctuation and absenteeism is mentioned. The final chapter of theoretical part of the work is focused on the methods of job satisfaction evaluation in the Czech Republic as well as in the world.

The theoretical part of the work is followed by empirical part which designs a research project of job satisfaction in actual organization. Research project is divided into two parts. The chosen job satisfaction evaluation methods contains qualitative and quantitative approaches, namely questionnaire Employees job satisfaction evaluation developed by Research institute of labor and social affairs in Prague, further analysis of mainly human resources documents of the company and semi-structured interviews, which can be used for completion of quantitative data.

Keywords: work satisfaction, factors related to job satisfaction, , motivation, work performance, fluctuation, absenteeism.

Obsah

Úvod	9
1. Vymezení pojmů	11
1.1 Pracovní spokojenost	11
1.1.1 Postoj k práci	12
1.1.2 Spokojenost s prací a spokojenost v práci.....	13
1.1.3 Některé charakteristiky pracovní spokojenosti.....	13
1.2 Well being	14
1.3 Angažovanost	14
1.4 Burn out.....	15
2. Teoretické přístupy pracovní spokojenosti.....	16
2.1 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti	16
2.2 Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti	18
2.3 Další teorie pracovní spokojenosti.....	20
3. Faktory a charakteristiky pracovní spokojenosti.....	23
3.1 Osobnostní faktory.....	26
3.2 Věk.....	26
3.3 Délka zaměstnání.....	27
3.4 Vzdělání	27
3.5 Pohlaví.....	27
3.6 Finanční ohodnocení.....	27
4. Důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti.....	28
4.1 Spokojenost a výkon	28
4.2 Motivace a stimulace	30
4.3 Fluktuace a absentismus.....	33
5. Metody měření pracovní spokojenosti.....	35

6.	Projekt výzkumu.....	39
6.1	Charakteristika společnosti.....	39
6.2	Výzkumný problém, cíle a otázky výzkumu, formulace hypotéz.....	39
6.3	Zkoumaný vzorek a organizace výzkumu.....	41
6.4	Výzkumné metody a jejich administrace	42
6.4.1	Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců.....	43
6.4.2	Analýza personálních záznamů.....	45
6.4.3	Kvalitativní dotazování	45
6.5	Způsob zpracování dat – výsledky šetření	46
6.6	Diskuze a závěr.....	48
	Seznam použité literatury	50
	Přílohy:	53
	Příloha číslo 1: Dotazník spokojenosti	53

Úvod

Tato bakalářská práce je **zaměřena na shrnutí poznatků** z oblasti psychologie práce, konkrétně z oblasti sociální psychologie práce, která vychází z poznání, že výkonnost i pracovní spokojenost pracovníků ovlivňují mnohé skutečnosti, které vycházejí z pracovního zařazení dotyčného jedince, z pracovního prostředí obecně, ale i z mimopracovní oblasti, a že tyto skutečnosti mají téměř vždy své psychologické aspekty (Provazník et al., 1997).

Jak uvádí Provazník (1997) sociální psychologie práce se věnuje otázkám mezilidských **vztahů** v podniku a sociálního **klimatu** na pracovišti. Její vznik a vývoj ovlivnila především „**teorie lidských vztahů**“ amerického profesora na Harvardu Eltona **Mayo** (1880-1949). Díky tzv. hawthornské studii bylo nalezeno několik faktorů, které pomáhají zvýšit výkon pracovníků. Označení Hawthornský efekt se používá pro vyjádření skutečnosti, že někdo pracuje zvláště usilovně proto, že si váží příležitosti účastnit se něčeho nového – významného. Obrátil tedy pozornost na problematiku sociálních podmínek práce. Existence a kvalita neformálních sociálních vztahů na pracovišti mohou být faktorem ovlivňujícím prožívání pracovníků a následně i výkonnost v práci. Pozitivní **vztahy a jejich prožívání** jsou tedy mimo jiné významným faktorem výkonnosti a **spokojenosti pracovníků**. Tento sociálně psychologický pohled na pracovní spokojenost je úzce determinovaný. Pracovní spokojenost v kontextu této práce je širěji determinovaná a týká se například i práce samotné, podmínek práce, způsobem organizace práce a podobně.

U nás byla témata psychologie práce dlouho odmítána nebo potlačována. Teprve v šedesátých letech se v souvislosti s tendencemi k dílčím společenským změnám psychologům práce naskytly výraznější možnosti věnovat se také například podmínkám práce a problematice mezilidských vztahů v pracovním procesu. Prokázalo se, že tyto vztahy, ať v rovině vertikální (hierarchie) či v rovině horizontální (vztahy a interakce) výrazným způsobem ovlivňují úroveň sociálního klimatu na pracovišti, která se promítá do všech sledovaných aspektů pracovního jednání, tj. do pracovní ochoty (motivace), do pracovní výkonnosti, spokojenosti s prací a dokonce i do nehodovosti pracovníků (Provazník et al., 1997). Dnes se zájem rozšířil na aspekty psychohygienické, péči o pracovníky, na aspekty etické a sociální. Aspekty pracovní spokojenosti jsou zkoumány také v souvislosti se

seberealizací a individualizací, naplňování smyslu života, rozvoje člověka a formování optimálních vlastností člověka. Spolupodílení se na práci se stává důležitou součástí života, životního stylu.

Bakalářská práce je rozdělena na **dvě části**. První část je věnována **teoretickému vymezení pracovní spokojenosti** a shrnutí poznatků, které se k pracovní spokojenosti vážou. Po vymezení základních pojmů jako je pracovní spokojenost, postoj k práci, spokojenost s a v práci jsou letmo představeny i pojmy jako well being, angažovanost a burn out syndrom, které s pracovní spokojeností také souvisí.

Dále jsou v práci popsány různé **teoretické přístupy a pojetí** pracovní spokojenosti (jednodimenzionální, dvojdimenzionální přístupy), představena je například Vroomova expektační teorie, Lockeho teorie dílčí pracovní spokojenosti a také Porterův a Lawlerův přístup. Práce se také zaměřuje na popsání faktorů, charakteristik a projevů pracovní spokojenosti, které jsou pak blíže v této souvislosti představeny. Jsou zde zmíněny i vlivy pracovní spokojenosti na jevy jako pracovní motivace, pracovní výkon, fluktuaci a absentérství. Závěr teoretické části práce je věnován **metodám měření** pracovní spokojenosti u nás i v zahraničí.

Na teoretickou část navazuje **empirická část** práce, která na základě prostudované literatury, současných poznatků z oblasti pracovní spokojenosti a metod jejího měření navrhuje **projekt výzkumu** pracovní spokojenosti v konkrétní organizaci, ve které jsem v minulosti krátce působila. Projekt empirické části je založen na výzkumu pracovní spokojenosti, který je sestaven z **charakteristiky organizace, charakteristiky výzkumu, výzkumných otázek, formulovaných hypotéz a popisu výzkumných metod**. Zvolené metody zkoumání pracovní spokojenosti obsahují kvalitativní i kvantitativní metody, a to dotazník Měření spokojenosti zaměstnanců, který byl vyvinut Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí v Praze, analýzu zejména personálních dokumentů společnosti a polostrukturované rozhovory, díky kterým se mohou doplnit získané data kvantitativní analýzy.

1. Vymezení pojmů

1.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je jeden z důležitých **základních aspektů života organizace**. Už od třicátých let dvacátého století se toto téma stalo předmětem mnoha výzkumů. Cílem těchto výzkumů je prokázat existenci vztahu mezi pocíťováním jedince a jeho chováním na pracovišti. Někteří autoři (Schmitt, Pulakose, 1985) dokonce popisují vzájemný **vztah mezi pracovní spokojeností a životní spokojeností**. Jiní autoři (L. Diaz-Serrano a J. A. Cabral Vieira, 2005) zase podporují myšlenku životní spokojenosti jako prediktoru pracovní spokojenosti. G. Wiswede (1995) shledává pracovní spokojenost žádoucím stavem pracovníků. Polemizuje však o tom, zda tento stav je spíše důsledkem života v organizaci nebo také činitelem pracovní motivace.

Pracovní spokojenost je **hypotetický konstrukt**, který obsahuje **sociálně-psychologické dimenze**, které se odráží v možných dopadech na pracovní chování zaměstnanců. Například Rymeš (1998) posuzuje pracovní jednání ve dvou dimenzích. **První – objektivní dimenze** odráží efektivitu činnosti, kterou můžeme vyjádřit pomocí množství vykonané práce a její kvality. **Druhá – subjektivní dimenze** vypovídá o osobním prožívání vykonávané pracovní činnosti a podmínek, které se k ní vztahují (Rymeš, 1998). Pracovní spokojenost je tedy nepochybně důležitým činitelem stabilizace lidských zdrojů v organizaci a může být i předpokladem pro motivaci a pracovní výkon zaměstnanců.

Přes to, že na téma vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním chováním byla napsána řada prací, někteří odborníci konstrukt pracovní spokojenosti zpochybňují nebo se k němu staví kriticky. *„Problematické mohou být výzkumná zjištění zejména v případech, kdy metodologicky čisté výzkumy přináší protichůdné výsledky. Některé výsledky, ze kterých se dodnes čerpá mohou být také zastaralé, nezohledňují například měnící se společenský a pracovní kontext. Vytýkána bývá také přílišná umělost výzkumů a nejednotná metodologie, což znemožňuje komparaci jejich výsledků a tím pádem i generalizaci výzkumných zjištění“* (Mušková, 2009, s. 22).

Nakonečný uvádí pracovní spokojenost v obecnější rovině takto: *„Uspokojení z práce může být definováno jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění*

vlastní práce nebo pracovních zkušeností“ (Locke In Nakonečný, 2005, s. 112). Více specificky pak lze definovat pracovní spokojenost jako: *„Postoj k práci jako k celku a jednotlivým jejím komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam“* (Rymeš, 1998, s. 46).

1.1.1 Postoj k práci

Postoje k práci a pracovní spokojenost byly zpočátku pojímány jako synonyma. Někteří autoři vykládají pojmy odlišně. Například Robbins uvádí, že pracovní spokojenost vypovídá o postoji člověka k práci. Lidé s vysokou úrovní pracovní spokojenosti mají většinou pozitivní postoj k jimi vykonávané práci, a naopak lidé s nízkou úrovní pracovní spokojenosti mají spíše negativní postoj k práci (Robbins in Kocianová, 2010). Štikar a kol. (2003), Výrost a Slaměník (1998) pak uvádí, že spokojenost je mnohem proměnlivější než postoj, který je v člověku silněji zakotven. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) předkládají názor, že u lidí se nejprve vytváří postoje k práci, organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, a na základě těchto postojů se formuje pracovní spokojenost (Košťan, Šuleř, 2001). Podle Mayerové (1997) je pracovní spokojenost tvořena souborem postojů. Souhrn jednotlivých postojů vytváří postoj celkový. Ten určuje u pracovníka výši spokojenosti. Někteří autoři pak interpretují pracovní spokojenost z hlediska působení člověka v organizaci a jeho pracovního chování. Zmiňují úzkou souvislost mezi pracovní spokojeností a subjektivní dimenzí vztahu člověka k práci (Provazník et al., 1997; Rymeš, 1998).

„Pro objektivní vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuální předpoklady pracovníků, které jsou vyjádřeny v jejich pracovní způsobilosti, kvalifikaci či kompetenci“ (Provazník et al., 1997, s. 140). Tentýž autor pak uvádí: *„Každý člověk získává ke své práci určitý subjektivní vztah. Vše, co na něj při práci působí, se totiž nepromítá jen do jeho pracovního výkonu; odráží se to také v jeho prožívání“* (Provazník et al., 1997, 141). Tento subjektivní vztah pracovník vyjadřuje specifickým hodnocením obsahu práce a jejích podmínek, které se navenek projevuje v konkrétních postojích. Jejich soubor pak lze chápat jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti. Může při tom jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce nebo spíše o jakýsi souhrnný postoj pracovníka. Hraje zde roli samozřejmě i individualita každého pracovníka. Obecně bychom mohli pracovní spokojenost pojímat jako bipolární kontinuum (Provazník et al., 1997).

1.1.2 Spokojenost s prací a spokojenost v práci

Někteří autoři se pokouší o sjednocení a o vyjasnění užívané terminologie. Například Kollárik (1986) v souvislosti s pracovní spokojeností rozlišuje **spokojenost v práci**, kterou rozumí všechny složky, které spolupůsobí v rámci celkové pracovní činnosti, při zahrnutí pracovního prostředí, samotné pracovní činnosti, ale i osobnostních charakteristik daného pracovníka. Jde o chápání spokojenosti v širším smyslu a **spokojeností s prací**. Tou je myšlena spokojenost s konkrétní vykonávanou pracovní činností, s jejími nároky a požadavky na pracovníka. Jde o chápání spokojenosti v užším smyslu a patří sem pracovní činnost samotná, ale i odměna za tuto práci a její prestiž.

Nakonečný (2005) považuje pracovní spokojenost za pojem zcela specifický, který udává **spokojenost s pracovní činností a výkonem**. Spokojený v práci dle něj může být i člověk, který nic neudělal, ale pracovní spokojenost vyžaduje aktivitu – tedy práci a následné uspokojení z této aktivity. Pocit uspokojení, radosti vychází z naplňování cílů a potřeb a podobně i pracovní spokojenost vzniká na základě vyhodnocení úspěchu, míry uspokojení potřeb v pracovní oblasti (Štikar et al., 2003).

1.1.3 Některé charakteristiky pracovní spokojenosti

Někteří autoři (Rymeš, 1998) dále rozeznávají další **charakteristiky pracovní spokojenosti** jako například **celkovou a dílčí spokojenost**. Celkovou spokojeností autor vyjadřuje obecnou míru vztahu k vykonávané pracovní činnosti, zatímco dílčí spokojenost se vztahuje k jednotlivým faktorům, ovlivňujícím práci. Bedrnová (2007) pak uvádí, že celková spokojenost není pouze suma dílčích spokojeností, je ovlivněna subjektivní významností jednotlivých elementů pracovní spokojenosti pro člověka.

Rymeš (1998) pak rozeznává **intenzitu spokojenosti**, která vyjadřuje intenzitu prožitku, která se může pohybovat od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost, **stálost spokojenosti**, která souvisí s tím, jak jsou prožitky spokojenosti stálé či proměnlivé a nakonec pracovní spokojenost jako **aktuální stav** nebo jako měnící se **proces**.

Tyto charakteristiky mohou být přínosem hlavně pro zjišťování míry pracovní spokojenosti v praxi. K ověření její míry se obvykle používají různé dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím pracovníci na určité škále vyjadřují míru své nespokojenosti s dílčími stránkami práce. Obvykle se používá čtyřstupňová škála s cílem

obdržet od respondentů výhradně pozitivní, respektive negativní výpovědi.

1.2 Well being

Podle Mezinárodní klasifikace funkčních schopností, disability a zdraví (MKF) je pojem well being definován následujícím způsobem: „blaho (životní pohoda, uspokojení) je obecný pojem, obsahující celé univerzum domén lidského života, zahrnující fyzické, mentální a sociální aspekty, které tvoří to, co může být nazváno jako „good life – dobrý život.“

Téma životní pohody a štěstí v České republice zkoumá například Jaro Křivohlavý a toto téma prezentuje i v kontextu pracovní spokojenosti. Křivohlavý (2013) uvádí, že výsledky více než stovky experimentálních studií ukazují, že spokojenost s prací má velice silný a trvalý vztah ke spokojenosti se životem. „*Spokojenost s prací se přelévá do celkové spokojenosti se životem a celková spokojenost se životem ovlivňuje spokojenost s prací*“ (Křivohlavý, 2013, s. 43).

Křivohlavý (2013) uvádí, že když přihlédneme k současnému studiu vztahu práce a pocitů životní spokojenosti, vidíme v podstatě to, co lze zahrnout termínem **životní styl práce**. Důležitou roli zde hraje aktivní stránka životního stylu – tedy toho, co se dělá, za jakých podmínek a proč. K otázce „proč“ uvádí otázky oddanosti tomu, co člověk dělá a uvádí pojem **oddanost** (commitment). **Oddanost** se projevuje různými charakteristikami pracovní aktivity. Jednou z nich je tzv. **flow**, neboli totální zaujetí danou činností. Často se tento postoj k práci, který je důležitý pro životní spokojenost, radost z práce a pocit štěstí přirovnává k pocitům zamilovanosti. Taková **angažovanost** pak má úzký vztah k pocitům štěstí i ve chvílích, kdy nejde vše dle našich představ. Autor se takto dostává k problematice kvality pracovního života (Křivohlavý, 2013).

1.3 Angažovanost

Jak bylo popsáno výše, angažovanost má úzkou souvislost s mírou pracovní spokojenosti. Kahn (1990) popisuje angažovanost a odangažovanost jako chování, projevující se v různé míře propojením našeho Já a pracovní role. Angažovaní lidé přijali svou pracovní roli a zapojují do ní své Já. Necháávají svou osobnost v roli projevovat emočně, kognitivně i chováním. Toto zapojování Já popisuje jako pracovní úsilí, pohlčení, vtažení, zájem, dbaní nebo intrinsickou (vnitřní) motivaci, která souvisí s uspokojování vyšších potřeb seberealizace a sebevyjádření. Odangažovaní lidé pak své Já od pracovní role z různých důvodů odtahují a brání, což se projevuje slabou vazbou k práci, fyzickou, psychickou a

emoční nepřítomností a pasivním rolovým výkonem (Kahn, 1990).

Kahn identifikuje tři psychické podmínky, které ovlivňují, zda se lidé rozhodnou do své role zapojit nebo zda jednájí s odstupem, jsou jimi smysluplnost, psychologická bezpečnost a připravenost (Kahn, 1990).

Dalo by se říci, že angažovanost doprovázená pocity flow je opakem syndromu vyhoření.

1.4 Burn out

Jak popisuje Křivohlavý (1998) Burn-out byl jako jev rozpoznáván a identifikován poprvé v průběhu osmdesátých let 20. století. Byl původně spojován se stavem alkoholiků, kteří kromě alkoholu o vše ostatní ztratili zájem. Burn-out syndrom je definován jako vyhasnutí motivace a stimulujících podnětů v situaci, kde péče o jedince a neuspokojivý vztah jsou příčinou, že práce nepřináší očekávané výsledky. Syndrom je spojován se stavem psychického i fyzického vyčerpání následujícího po vyčerpávajícím a dlouhotrvajícím stresu. Jedná se o „*vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. lidí, kteří se snaží druhým lidem pomoci v jejich těžkostech a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy)*“ (Freudenberger in Křivohlavý, 1998).

Jak dále Křivohlavý (1998) píše, burn-out je dokladem, že lidem selhala představa, že práce by mohla být řešením existenciálním (proč žít).

2. Teoretické přístupy pracovní spokojenosti

Autoři nejčastěji rozdělují přístupy k pracovní spokojenosti do dvou a více kategorií. Kollárik (1986) například používá dělení na jednofaktorové teorie (př. Maslow, Vroom) a na dvojfaktorové teorie (př. Herzberg).

Jednofaktorové teorie chápou pracovní spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. „*Míra spokojenosti/nespokojenosti se může kontinuálně pohybovat od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost*“ (Rymeš, 2003, s. 114). Jinými slovy, dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti a opačně, což znamená přímou úměru dvou veličin.

Teorie dvojfaktorové rozlišují dva typy faktorů, které na pracovní spokojenost působí. Tyto teorie vychází z předpokladu, že spokojenost a nespokojenost jsou dva odlišné jevy.

Autoři určili dvě skupiny faktorů:

- a) motivační faktory - samotná práce, úspěch, uznání, zodpovědnost, růst a povýšení
- b) hygienické faktory - mezilidské vztahy, dozor, pracovní podmínky, plat a bezpečí, firemní politika

2.1 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti

Hierarchická teorie potřeb A.H. Maslowa

Abraham Maslow, tvůrce jedné z nejznámějších a nejcitovanějších teorií motivace (1956) založil svou teorii na **předpokladu**, že **neuspokojená potřeba** vytváří **napětí** a stav **nerovnováhy**. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba **rozpoznat cíl**, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit **způsob chování**, který povede k dosažení uvedeného **cíle**. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami (Armstrong, 2007).

Podle Maslowa lze základní lidské potřeby seřadit do pěti hlavních skupin: **fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a ocenění, potřeby seberealizace (sebenaplnění)**. Potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku (tzv. **D-potřeby**, jako

Deficiency Needs) a potřebami dosažení něčeho (tzv **B-potřeby**, od Being Values). Potřeba seberealizace nemůže být podle Armstronga (2007) nikdy plně uspokojena. Lidé se k uspokojeným nižším potřebám soustavně vracejí. Nižší potřeby tedy stále, i po svém uspokojení, existují a při uspokojování vyšších potřeb, tyto potřeby nabývají na síle, zatímco nižší potřeby jsou uspokojováním oslabovány.

Armstrong k této teorii připisuje jistou nepružnost a nekompromisnost: „*různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky*“. Maslow tuto kritiku údajně přijímá a sám do jisté míry pochybuje o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie (Armstrong, 1999, s. 224).

Motivační teorie McClellanda

Cejthamr (2005) píše, že McClellandova teorie byla založena na výzkumu vztahu pocitu hladu a myšlenkových pochodů ohledně představy jídla. McClelland (1985) uvádí, že **člověka k činnosti přivádí touha po pozitivních emocích**, která je naplněna v momentě, kdy jsou **uspokojeny přirozené podněty**, které ji vyvolávají. Lidé dosahují stavu spokojenosti při uspokojení pro ně dominantních potřeb. Tyto **přirozené podněty mají evoluční základ**. McClelland (1985) definoval tři typy motivačních potřeb:

- **Motiv moci** (power motivation) - tento motiv vychází z potřeby vlivu na ostatní a z potřeby prestiže a pozitivního statusu ve srovnání s ostatními. Osoby s touto dominantní potřebou jsou často řídicími pracovníky.
- **Motiv dosažení úspěchu** (achievement motivation) - člověk si stanoví konkrétní cíle, které chce dosáhnout a touží i po pozitivní zpětné vazbě.
- **Motiv příslušnosti** (affiliation motivation) - potřeba přátelských vztahů a potřeba být populární a oblíbený mezi lidmi. Zaměstnanci s touto dominantní potřebou jsou dobří týmoví hráči.

Cejthamr (2005) pak uvádí, že intenzita jednotlivých motivů se pak individuálně liší. Manažeři mají například vyšší motivaci k úspěchu než motiv sdružování se.

Vroomova expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektace (VIE), formulované Vroomem v roce 1964. Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je

přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné a expektace je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku (Armstrong, 2007). Jinými slovy, čím víc je pro nás cíl subjektivně přitažlivější a zároveň čím víc věříme, že se nám podaří cíle dosáhnout, tím usilovněji budeme svou činnost vykonávat.

To lze vyjádřit rovnicí: **motivace = očekávání x valence.**

2.2 Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti

Herzbergerův dvoufaktorový model

Herzbergerův model satisfaktorů a dissatisfaktorů patří mezi dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti. Herzberg a kol. vypracovali tento model v roce 1957, a to na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací účetních a techniků. Jak píše Armstrong (2007), předpokládalo se, že lidé jsou bezprostředně schopni přesně označit a sdělit podmínky, které pracovní spokojenost uspokojují nebo neuspokojují. Pracovníci tak oznamovali tazateli, kdy se cítili výjimečně dobře nebo špatně a také to, jak dlouho tyto pocity trvaly. *„Zjistilo se, že popisy dobrých období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, autonomie, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně popisy špatných období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce“* (Armstrong, 2007, s. 227).

Kollárik (1986), Kociánová (2010), Armstrong (2007), Bedrnová, 2007), Donelly (1997) rozlišují a rozdělují motivační faktory Herzbergerovy teorie takto:

motivační faktory – neboli vnitřní faktory – neboli satisfaktory (týkají se obsahu pracovní činnosti)

- Úspěch
- Uznání
- Samotná práce
- Zodpovědnost
- Možnost pracovního postupu a růstu

hygienické faktory – neboli vnější faktory – neboli dissatisfaktory (nesouvisí s prací samotnou, ale s okolními podmínkami pracovní činnosti)

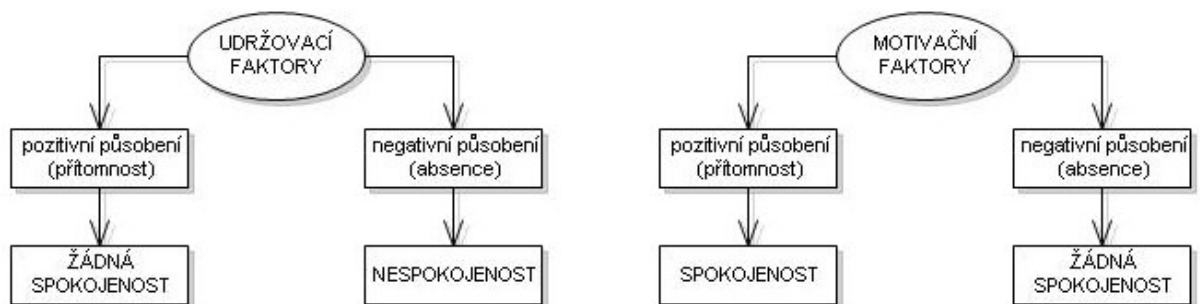
- Firemní politika a legislativa
- Řízení společnosti

- Mezilidské vztahy na pracovišti (rovní pracovníci, podřízení, nadřízení)
- Pracovní podmínky
- Jistota práce
- Plat

Udržovací faktory a jejich přítomnost jsou důležité k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Pokud tyto faktory přítomné nejsou, způsobuje to nespokojenost a působí negativně na motivaci pracovního jednání. Jejich přítomnost však nezpůsobuje spokojenost a pracovníky výrazně nemotivuje. **Motivační faktory** = vnitřní faktory neboli satisfaktory, vytváří předpoklad pro pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci, pokud jsou přítomny. Nepřítomnost těchto faktorů nezpůsobí výraznou nespokojenost (pracovníci nejsou spokojeni, ani nespokojeni) (Donnelly, 1997; Kleibl, 1998; Provozník, 2002; Kociánová 2010; Armstrong 2007; Bedrnová, 2007).

Rozhodujícím motivačním faktorem je podle Kleibla, (1998) vnitřní uspořádání potřeb a osobních vlastností pracovníka, na které je možno dále působit.

Kleibl (1998) přehledně znázorňuje výsledek pozitivního a negativního působení na faktory udržovací a motivační:



Obr. 2: Schéma pozitivního a negativního působení na faktory udržovací a motivační (Kleibl et al., 1998, s. 20)

Tato teorie je podle Armstronga (2007) napadána a kritizována kvůli metodě výzkumu na němž byla Herbergerova dvoufaktorová teorie postavena. Nikdo se nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Armstrong (2007) dále uvádí, že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu produktivitu práce zlepšují. Navzdory této kritice je ale tato teorie často používána a citována. Důvodem může podle Armstronga být její srozumitelnost a postavení na praxi. Její výhodou je také to, že ladí s myšlenkami Maslowa (1954) a

McGregora (1960), které zdůrazňují pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Je také v souladu s elementární vírou v důstojnost práce a s protestantskou etikou – že práce je dobrá sama o sobě.

2.3 Další teorie pracovní spokojenosti

Lockeho teorie dílčí pracovní spokojenosti

Teorie dílčí pracovní spokojenosti neboli **teorie cíle** byla zformulována Lathamem a Lockem v roce 1979 a tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům zformulovány vyšší specifické cíle, kterých je možné dosáhnout. Důležitá je přitom zpětná vazba na výkon a participace jedinců na samotné stanovování cíle. Pro udržení motivace a zvyšování cílů je potřeba vedení pomocí rad a doprovázení, společně se zmíněnou zpětnou vazbou (Armstrong, 2007). Armstrong (2007) dále píše, že teorie cíle je propojena s koncepcí řízení podle cílů, která pochází z konce šedesátých let. Ta údajně často selhávala mechanickým používáním postupů bez hlubšího porozumění jejich významů (porozumění dávání podpory pracovníkům, dávání zpětné vazby na výkon, společná práce na stanovování cílů a podobně).

Teorie ekvity (spravedlnosti) J.S.Adamse

Teorie spravedlnosti neboli ekvity se podle Armstronga (2007) zabývá **vnímáním** jedince toho, jak se s ním zachází a jedná v porovnání s ostatními lidmi. Jde zde v podstatě o spravedlivost zacházení s danou osobou v **porovnání** s ostatními **referenčními skupinami** nebo s odpovídající jinou osobou, přičemž spravedlivost neznamena rovnost (stejně zacházení se všemi lidmi).

„Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak“ (Armstrong, 2007, s. 226).

Tureckiová (2004) uvádí stejně jako Armstrong (2007), že teorie je založená na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách a navrch přidává vzorec, který vyjadřuje podstatu této teorie:

$$\text{Vlastní výstup/Vlastní vstup} = \text{Výstup druhé osoby/Vstup druhé osoby}$$

Tureckiová (2004) pak udává, co může být považováno za vstupy a výstupy podle

Bělohávková (1996):

- **vstupy:** vzdělání, zkušenosti, délka praxe, osobní image a vztah k firmě atd.
- **výstupy:** plat, mzda nebo jiné finanční odměny, statusové symboly (vlastní kancelář, automobil a podobně), participace na rozhodování a také možnost dalšího osobnostního rozvoje

Výsledkem porovnávání vstupů a výstupů sebe a druhých lidí je podle Tureckiové (2004) **subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti**, což může způsobit tři situace, které se projeví v dalším pracovním úsilí kvalitě pracovního výkonu a ve vztazích ve skupině:

1. Z pocitu spravedlnosti nastává možný **rozvoj pracovního úsilí** a výkonnosti, případně setrvání na dané pracovní pozici. Za dobře odvedenou práci přichází spravedlivá odměna.
2. Z pocitu nespravedlnosti plynoucí **dojem podhodnocení** nastává tehdy, kdy za stejné nebo vyšší pracovní úsilí je pracovník hodnocen stejně nebo méně, než ostatní.
3. Jako nespravedlivé bývá také hodnocen opak – kdy pracovník za nižší úsilí a výkon dostává vyšší odměnu než ti, co pracují usilovněji a náleží jim nižší odměna.

Tureckiová (2004) pak také uvádí, že poslední dva příklady působí demotivačně, přičemž se vyskytují zejména v podnicích, kde je nastavený rovnostářský systém hodnocení a odměňování (tabulkové platy). Autorka pak poukazuje na fakt, že Adamsova teorie ekvity se ve svých východiscích a závěrech opírá o **Festingerovu teorii kognitivní disonance** (1957). „*Terminologickým spojením kognitivní disonance se rozumí nesoulad (vytvářející napětí) mezi minimálně dvěma elementy vnímání (kognice), tj. například rozpor mezi dvěma postoji nebo závazným postojem a očekávaným projevem chování*“ (Tureckiová, 2004, s. 65). Jedinec se v takovém případě snaží o obnovení konsonance (souladu), což probíhá v našem případě dle Tureckiové (2004) takto:

- **změnou chování** – změnou aktivity, úsilí vedoucího ve svém důsledku ke snížení nebo zvýšení výkonu
- **změnou vnímání reality** – změnou ohodnocení vstupů a výstupů například prostřednictvím obranných mechanismů (racionalizace, selekce

vnímání)

- zavedením nového kognitivního prvku, který disonanci zmírní nebo popře – zavedením **nových kritérií pro hodnocení** vstupů a výstupů

Pocit nespravedlnosti podle autorky může u pracovníka vyvolat také skutečnost, že se mohou v otázce **očekávaného výkonu a odměny** obecně lišit **očekávání pracovníka a organizace**. Tento fenomén popsal Schein (1969) ve svém konceptu **psychologické smlouvy**, ve které jde o ochotu (motivaci) zaměstnance pracovat v organizaci a pro organizaci a spočívá ve vzájemných, často nevyslovených **implicitních očekáváních pracovníka a organizace**.

V literatuře lze najít i další teorie pracovní spokojenosti jako je například **teorie variance, dispoziční teorie, Bruggemannova teorie různých forem pracovní spokojenosti, Porterův a Lawlerův přístup**, vycházející z Vroomova VIE modelu atd. Pro rozsah a účel této práce je ale dále popisovat nebudu.

3. Faktory a charakteristiky pracovní spokojenosti

V literatuře najdeme řadu faktorů, které se na pracovní spokojenosti větší či menší mírou podílí. Jednotlivé faktory na sebe také mohou působit a pracovní spokojenost svým působením snižují či zvyšují. I zde není jednoznačně dán směr kauzálních vztahů mezi jednotlivými faktory.

Rymeš (2003) poukazuje na fakt, že faktory pracovní spokojenosti a jejich významy jsou proměnlivé a jsou také ovlivněny specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe, specifiky jednotlivých profesí a specifiky individuálními v závislosti na osobnostních preferencích. Dále rozděluje (např. Rymeš, 2003; Kollárik, 1986; Kociánová, 2006; Jurovský, 1971) faktory pracovní spokojenosti na **vnitřní a vnější**. Vnější faktory podle Rymeše (2003) jsou na jedinci nezávislé a patří sem například plat, pracovní podmínky, pracovní skupina a podobně. Tyto faktory jsou spjaty s celkovým pracovním prostředím. Faktory vnitřní pak souvisí s vlastní povahou pracovní činnosti a reakcí na ně je pocit uspokojení z práce a seberealizace člověka.

Kollárik (1986) pak rozděluje faktory vnitřní a vnější takto:

Mezi **vnější faktory** zařazuje:

- fyzikální prostředí
- bezpečnost a hygiena práce
- druh a charakter práce
- finanční odměna
- sociální prostředí
- vedoucí pracovníci
- objektivní osobnostní faktory (věk, seniorita, pohlaví, rodinný stav, charakter povolání a pod.)

Mezi **vnitřní faktory** pak řadí:

- potřeby a jejich hierarchie
- významnost jednotlivých faktorů dle osobnosti
- odlišná citlivost pracovníků na konkrétní faktory
- očekávání

- zájmy
- osobní vlastnosti
- schopnosti

Kociánová (2006) například uvádí dělení faktorů na **organizační a mimoorganizační**.

K faktorům **organizačním** patří:

- pracovní činnost (obsah a charakter práce)
- podmínky a okolnosti práce: řízení organizace, odměňování, uznání a ocenění práce, možnost profesního rozvoje a pracovního postupu, péče o pracovníky, styl vedení lidí, pracovní skupina a mezilidské vztahy, fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce
 - individuální charakteristiky – věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní praxe, kulturní specifika, osobnostní charakteristiky, sebehodnocení,
 - charakteristika osobnosti – potřeby, motivace, postoje, hodnoty, zájmy, aspirace, schopnosti, míra uspokojení jako osobnostní dispozice, míra identifikace s prací jako profesí.

Mezi **mimoorganizační** faktory patří:

- mezinárodní a národní politika, ekonomická situace státu
- legislativa (zejména pracovněprávní)
- mezinárodní, národní i místní trh práce
- mzdová úroveň
- konkurence v oboru činnosti organizace

Kociánová (2010) pak uvádí faktory působící výrazněji na **posílení pracovní spokojenosti**:

- průhledná organizační a personální politika
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce
- různorodá práce
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie
- příležitost k využití vlastních schopností a zkušeností při práci
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině

- finanční ohodnocení
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy
- bezpečnost vykonávané práce

Pracovní spokojenost naopak zeslabují:

- převaha nepředvídatelných vlivů při práci
- časový stres
- pracovní zátěž
- nereálné pracovní nároky
- sociální nepohoda na pracovišti
- nedostatek času na osobní a rodinný život
- psychosomatické důsledky práce

Jak uvádí Mikulíková (2010), Lawler (dle Weinert 2004, s. 211) rozlišuje **moderátory** pracovní spokojenosti a **determinanty** pracovní spokojenosti.

- **Mezi moderátory dle něj patří** např. pracovní postavení, pohlaví, věk, osobní a demografické faktory, organizační úroveň, plný či částečný pracovní úvazek, stav vzdělání a úroveň výchovy, kulturně-specifické rozdíly, hodnoty spojené s prací jednotlivých územních oblastí, individuální rozdíly a situační proměnné, způsob kladení cílů, struktura práce a technologie.

- **Jako determinanty pracovní spokojenosti pak popisuje** práci samotnou, možnosti povýšení, dostupné systémy hodnocení a oceňování, uznání, všeobecné pracovní podmínky, vztahy se spolupracovníky, s nadřízenými, uspořádanost a pravidla organizace, hodnotovou strukturu osobnosti a sebehodnocení osobnosti.

Aby pracovník podle Weinerta (2004) dosáhl vysoké pracovní spokojenosti, pak u něj musí nastat taková pracovní situace:

- která podporuje duševní výkon
- odpovídá fyzickým a duševním potřebám zaměstnance
- navodí pocit úspěchu
- umožní využití a rozvoj znalostí, dovedností a schopností zaměstnance
- podporuje zodpovědnost a iniciativu

- poslouží seberozvoji pracovníků
- ve které zaměstnanec obdrží uznání, respekt za odvedený pracovní výkon a tím se zvýší jeho sebehodnota
- ve které ocenění a hodnocení odpovídá individuálnímu výkonu zaměstnance

3.1 Osobnostní faktory

Autoři Thoresen, Kaplan, Barsky a Warren z Tulanské univerzity provedli v roce 2003 metaanalýzu vztahu **pozitivní a negativní afektivity** a postoji k práci a **pracovní spokojenosti**. Autoři poukazují na pozitivní vliv pozitivní afektivity na pracovní spokojenost. Pozitivně nalazení lidé mají více energie a jsou v práci angažovanější. Míra korelace pozitivně afektovaných osob s pracovní spokojeností je 0,5. Pro negativně nastavené lidi byla míra korelace s pracovní spokojeností -0,4. Tito lidé jsou v práci podráždění, nervózní a více se obávají neúspěchu. Tito zaměstnanci také citlivěji reagují na negativní aspekty pracovního prostředí, což v důsledku negativně ovlivňuje pracovní spokojenost (Thoresen et al., 2003).

Autoři Zhai, Qingguo, Willis, O'shea, a Yang se zase zaměřili na zjišťování vztahu pěti faktorů osobnosti podle dotazníku Big Five a pracovní spokojenosti. Prokázalo se, že extraverteze je nejsilnějším prediktorem pro pracovní spokojenost a zároveň pro subjektivní Well being. Tento výzkum byl realizován v Číně, která je typická svým vysokým kolektivismem a velkou vzdáleností od moci (Zhai et al., 2003).

3.2 Věk

Souvislost pracovní spokojenosti a věku zaměstnance zkoumal například Jurovský (1971), který došel k překvapivému závěru, že mladší zaměstnanci, zejména muži ve věku 20 až 29 let jsou v práci nejméně spokojení. Jurovský (1971) uvádí, že vztah věku a spokojenosti ale není jednoznačný v porovnání s ostatními výzkumy. Ve svém výzkumu se Jurovský téměř shoduje v tom, že mladší pracovníci jsou méně spokojení. Odkazuje se na Superův výzkum (1939), který ale ukázal i to, že také starší zaměstnanci ve věku 45 – 54 let jsou méně spokojení.

Autoři Kacmar a Michele (1989) ve svém výzkumu potvrzují křivku ve tvaru U. Mladší a starší zaměstnanci jsou v zaměstnání nejnespokojenější.

3.3 Délka zaměstnání

Jurovský (1971) poukazuje na zřetelné tendence toho, že pokud někdo pracuje v organizaci krátký čas (1-2 roky), je méně spokojenější než lidé, kteří jsou v organizaci již déle. Nejvíce spokojení jsou muži nejdéle zaměstnaní, ženy jsou nejspokojenější při délce zaměstnání 6-10 let. Jurovský také upozorňuje na to, že seniorita v zaměstnání je v úzkém vztahu s věkem zaměstnance ($r = 0,6$). Čerství či noví pracovníci mohou být méně adaptovaní na svou práci nejen proto, že nepracují dlouho, ale i pro své mládí (Jurovský, 1971).

3.4 Vzdělání

Souvislostí dosaženého stupně vzdělání s pracovní spokojeností také zkoumal Jurovský (1971) a zjistil, že u mužů se neprokázal zjistitelný vztah mezi vzděláním a pracovní spokojeností. U žen se projevuje nepatrně vyšší stupeň pracovní spokojenosti u nejnižších stupňů vzdělání a u nejvyšších stupňů vzdělání. Signifikantně významný vztah se neprojevil ale ani zde.

3.5 Pohlaví

V odborné literatuře se dají rozeznat tendence zkoumat vliv genderu na pracovní spokojenost. Výsledky výzkumů však jednoznačně rozdíl v pracovní spokojenosti u mužů a žen neprokázaly.

3.6 Finanční ohodnocení

Finanční ohodnocení je zajisté důležitý faktor pracovní spokojenosti. Jak tvrdí teorie spravedlnosti, nejde tak o výši platu nebo mzdy jako takové, ale spíše o rozmezí, ve kterém se finanční ohodnocení jednotlivých jedinců na pracovišti pohybuje. Jde opět o vzájemné porovnávání vložených vstupů s výstupů jedince a kolektivu.

4. Důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti

4.1 Spokojenost a výkon

Vztahem pracovní spokojenosti a výkonem se zabývá řada autorů a ani zde nepanuje jednotnost zjištěných závěrů. Tímto tématem se zabývají například Bedrnová (2007), Kadlčík (2001), Wágnerová (2008), Mayerová (2007), Kociánová (2010) a Rymeš (1998).

Autoři nejprve definují pojem **výkon** a následně pojem výkonnost. Mayerová (2007) a Kociánová (2010) definují shodně výkon jako výsledek činnosti člověka. Mayerová (2007) dodává, že k podání ideálního výkonu je zapotřebí dostatek zkušeností, znalostí, schopností, dovedností a ochoty. Výkon probíhá za určitých podmínek a v určitém čase. Výkon je možno vyjádřit také vzorcem $V = P \cdot M$, kde V je výkon, P jsou předpoklady (znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti) a M je motivace. Kociánová (2010) zase výkon vyjadřuje vzorcem $V = f(M, S, P)$, kde V značí individuální výkon, M motivaci, S schopnosti a P podmínky nebo možnosti. Tento vztah platí pro optimální hodnotu motivace. **Pokud je motivace příliš velká nebo naopak příliš malá, ovlivňuje to lidský výkon negativně.** Kociánová dále uvádí další faktor, který ovlivňuje výkon pracovníka, a to jeho identifikace s prací. Vztah mezi těmito faktory není přímo úměrný. Člověk může být s prací plně identifikován, jeho výkon však bude limitován jeho nedostačujícími schopnostmi pro výkon pracovní činnosti (Kociánová, 2010).

Výkonnost podle Mayerové (1997) je definován jako: maximálně dosažitelný výkon nebo také jen požadovaný a vynakládaný výkon. Lidé ke splnění úkolů většinou využívají jen část své celkové výkonnosti, zbytek tvoří výkonovou rezervu (Mayerová, 1997, s. 92).

Pracovní výkonnost podle Kociánové (2010) je ovlivňována jak subjektivními, tak objektivními předpoklady. Větší vliv na výkonnost mají subjektivní předpoklady, protože ovlivňují, jak rychle lidé zvládají plnit úkoly a jak se mění jejich výkonnost v čase. Určují také rozdíly mezi lidmi v plnění jednotlivých úkolů. Mezi **subjektivní předpoklady výkonnosti** Mayerová (1997, s. 91-93) zahrnuje:

- tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci

- kvalifikační předpoklady člověka
- volní vlastnosti člověka

Vedle subjektivních předpokladů existují i **objektivní předpoklady pracovního výkonu**:

- Objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení
- Organizace a řízení pracovního procesu
- Způsoby hodnocení a odměňování práce
- Vnější podmínky práce
- Sociální podmínky pracovního výkonu
- Sociální a hygienické vybavení pracovišť
- Neobvyklé situační vlivy jako požáry, výbuchy a úrazy

Po definování pojmu výkon a výkonnost by se dalo hovořit o nejméně **dvou pohledech na vztah výkonu a pracovní spokojenosti**.

Bedrnová (2007) a Kadlčík (2001) uvádí první dva pohledy:

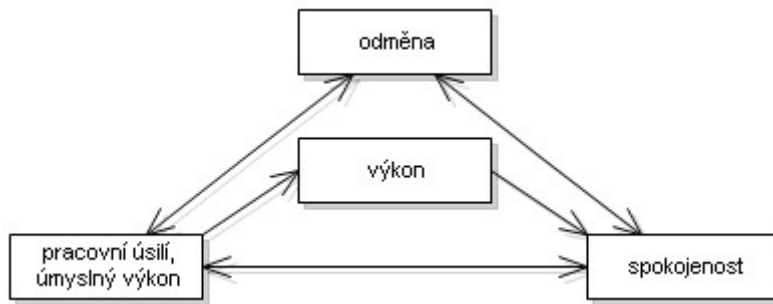
1. **Spokojenost jako hnací síla výkonu.** V tomto pojetí je zdůrazněn význam uspokojení ze smysluplné práce a pocit radosti a naplnění z vlastního uplatnění. Spokojenost zaměstnanců je možné chápat jako podmínku efektivního využívání zaměstnanců.

2. **Uspokojení z dosahování nízkých cílů** – demobilizující spokojenost. Zde je spokojenost jako překážka žádoucího výkonu.

Rymeš (1998) v této souvislosti poukazuje na možný vstup dalších faktorů do diskutovaného vztahu a uvádí, že tento vztah není vždy přímý a významně do něj vstupují subjektivní proměnné (pracovní postoje, morálka apod.). Nespokojený pracovník může být výkonný (nemusí slevit ze své výkonnosti) i v podmínkách, které mu nevyhovují (Rymeš, 1998).

Nakonečný (2005) pak uvádí, že pracovní spokojenost může být důvodem i příčinou

pracovního výkonu.



Obrázek 1. Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. (Smith, Cranny, 1968, In Nakonečný, 2005, s. 114).

Autoři tohoto modelu poukazují na spojitost s odměnou a pracovním úsilím. Odměna a spokojenost mohou zvyšovat pracovní úsilí a následně výkon. Zároveň pracovní výkon může zvyšovat odměnu a následně spokojenost. Oboustranně závislý je jak vztah záměrného pracovního úsilí a pracovní spokojenosti, tak záměrného pracovního úsilí a odměny (Nakonečný, 2005).

Nakonečný (2005) v souvislosti touto problematikou uvádí následující možné kauzální vztahy:

- pracovní spokojenost je příčinou pracovního výkonu
- pracovní výkon je příčinou pracovní spokojenosti
- pracovní spokojenost i výkon ovlivňuje jiný činitel – například sebehodnocení

Autoři se tedy shodují v tom, že existuje vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem, nicméně se neshodují v kauzalitě těchto dvou jevů. Pracovní spokojenost ale může pozitivně ovlivňovat výkon zaměstnanců, díky čemuž lze efektivně využívat pracovních sil na pracovišti. Tento vztah je jako téměř vždy zase významně ovlivňován subjektivními dispozicemi zaměstnanců.

4.2 Motivace a stimulace

"Motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. V zaměstnání pracují efektivně, neboť jsou si vědomi, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak k uspokojení jejich

vlastních zájmů"(Armstrong, 1999, str. 296). Armstrong dále píše, že lidé podnikají různé kroky k tomu, aby dosáhli svých cílů. Je tedy mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem.

Motivace a pracovní spokojenost je spolu úzce provázaná, podobně jako **pracovní spokojenost a výkon pracovníků**. V této souvislosti existuje řada teorií motivace, nicméně nebyla doposud zodpovězena otázka, zda **je pracovní spokojenost důsledkem motivace nebo je její příčinou**. Také se ukazuje, že v České republice nemusí být mezi těmito vztahy přímá úměra. Pokud by přímá úměra mezi těmito jevy platila, znamenalo by to, že když je pracovník spokojený, bude i motivovaný. Svou roli tady sehrává minimálně i **osobnost jedince**.

Teorie motivace jsou podle Kociánové (2010) obvykle děleny na: **teorie potřeb a teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)**.

Do teorií potřeb patří: Maslowova teorie lidských potřeb, Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie manažerských potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

K teoriím zaměřeným na proces patří: Vroomova expektační teorie, teorie cíle od Lathama a Locka a Adamsova teorie spravedlnosti neboli ekvity (Kociánová, 2010).

Armstrong (2007) ještě dodává kategorii **teorií instrumentality**, které tvrdí, že odměny a tresty slouží jako prostředek zabezpečení žádoucího chování zaměstnanců. Zde by patřila například Taylorova teorie.

Jak píše Provazník (1997), různé teoretické **koncepte** zpravidla **postihují určitý aspekt motivace**, který ale v různých situacích a za rozdílných okolností **může mít odlišnou váhu**. Společné těmto koncepcím je **zdůraznění významu motivace** pro výkon pracovníka (Provazník at al., 1997).

Téměř každý vedoucí pracovník, který potřebuje pozitivně ovlivnit motivaci a výkon svých podřízených, řeší adekvátní stimulaci svých zaměstnanců. Podstatou stimulace je podle Provazníka (1997) **záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků**, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální ve chvíli, kdy osobní zaměření člověka jsou v souladu s potřebami, zájmy a cíli organizace.

Stimulací k práci bývá obvykle sledováno:

- **podněcování optimálního přístupu** pracovníků k pracovním činnostem
- **další osobnostní rozvoj pracovníků** a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných

Jak dále uvádí Provazník (1997), pracovní ochotu člověka nelze ovlivnit snadno. Již dávno víme, že nejde pouze o výši odměny za práci nebo to, jak se práce stane pro člověka základní životní potřebou. Stimulující účinek rozmanitých podnětů je u různých osob rozdílný. Například stimulující účinek finanční odměny je závislý na životní úrovni pracovníka, respektive na jeho subjektivním hodnocení této úrovně. Pokládá-li pracovník svou životní úroveň za přiměřenou, podněcují vliv hmotné odměny se snižuje ve srovnání s působením jiných skutečností: například se zajímavostí práce, s klidem pro práci, s dobrými vztahy na pracovišti a podobně. Rymeš (2003) pak uvádí, že finanční odměna může být spíše důvodem nespokojenosti než spokojenosti.

Provazník (1997) dále zdůrazňuje, že základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. To předpokládá, že vedoucí pracovník své zaměstnance velmi dobře zná. Obecně lze říci, že čím vyspělejší společnost je, tím vyšší je rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak méně vyspělé společnosti mohou lépe stimulovat zase ekonomicky (pozitivně i negativně).

Obecným základem každé pracovní stimulace je způsob, jak pracovník přijímá společenské hodnocení práce a jak se s ním vyrovnává. Každé takové hodnocení pak podle Provazníka (1997) obsahuje:

- bezprostřední hmotné hodnocení pracovního výsledku
- hodnocení pracovní způsobilosti přidělenou mírou osobní odpovědnosti
- společenské a morální hodnocení pracovního profilu, osobních a pracovních aspirací a zájmového zaměření jedince
- celkové hodnocení práce, jednotlivých podniků a profesí

Provazník dále uvádí, že stimulační význam v rámci skupiny mohou mít:

- **Ekonomicky a často i společensky prvotní je stimulační faktor hmotný.** Pro vedoucího pracovníka je vhodné, aby měl možnost hmotně své pracovníky odměňovat.
- **Neformální provádění pracovního hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu.**
- **Společenské hodnocení práce a pracovního oboru.** Toto hodnocení je proměnlivé. Závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti.
- **Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině.** Stimulující účinek je negativní, pokud je jedinec skupinou hodnocen negativně.
- **Porovnání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků.** Zde jde o vhodnou organizaci práce a průběžné vyhodnocování dosahovaných výsledků.
- **Participace** – aktivní účast pracovníků na řízení činnosti pracovní skupiny.
- **Vlastní provádění pracovní činnosti.** Motivačně působí zejména **znalost průběžně dosahovaných výsledků práce, znalost společenského významu práce a přesvědčení o její významnosti, znalost vykonávané profese a také společenského významu profese, přiměřená odborná příprava, takové pracovní zařazení, které pracovníkovi umožňuje kvalifikované uplatnění.**
- **Osobnost a jednání vedoucího pracovníka.** Předpokladem je sebevýchova a sebekontrola, a to ve všech relevantních oblastech.

4.3 Fluktuace a absentismus

Vztahu pracovní spokojenosti a fluktuací, případně absentérství bylo věnováno doposud mnoho pozornosti, neboť jde o nežádoucí projevy pracovníků v podniku. Jak píše Rymeš (1998), předpoklad přímé úměry pracovní spokojenosti, vysokou produktivitou, nízkými absencemi a nepatrnou fluktuací není vždy jednoznačný. **Nejvýznamnější závislost** se podle téhož autora prokázala u mezi **spokojeností a přítomností na pracovišti**. „*Vyšší pracovní spokojenost je předpokladem pro nižší absentérství a naopak*“ (Rymeš, 1998, s. 50). Autor také uvádí, že míra neodůvodněných absencí na pracovišti může být známkou nedostatečné

adaptace, nezájmem o práci a pracovní prostředí a pracovní nespokojenosti. Rymeš (1998) také uvádí pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a **stabilitou pracovníka** v organizaci. „*Dlouhodobější pracovní nespokojenost je řešena odchodem z organizace. Příčiny fluktuace však bývají komunikované a odrážejí aktuální problémy, které v organizaci existují (například nezdařile připravená a prováděná inovativní změna*“ (Rymeš, 1998, s. 50). Autor dále uvádí, že byt' není vztah pracovní spokojenosti, pracovního chování a identifikace s organizací přímočarý, je na personálním managementu organizace provádět **pravidelný monitoring** postojů zaměstnanců k některým stabilním či aktuálním problémům, které se v organizaci vyskytují. Díky pravidelnému zjišťování těchto postojů pak lze negativní faktory ovlivňovat.

Mezi další negativní jevy by mohly patřit například tendence k negativním činům na pracovišti jako je devastování a rozkrádání pracovních pomůcek a pracovního vybavení na pracovišti, záškodnictví, vyšší míra nehodovosti nebo jiných mimořádných situací.

5. Metody měření pracovní spokojenosti

Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti pracovníků bývá podle Provozníka (1997) obvykle pozornost věnována skutečnostem, jež se na její kvalitě výrazně podílejí.

Nejčastěji se zkoumá:

- **obsah a charakter práce**

Tyto položky ovlivňují pracovní spokojenost ve značné míře. Vyšší míra spokojenosti bývá v profesích, kde je větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Jde především o tvůrčí a řídicí pozice.

- **mzdové ohodnocení**

Mzdové ohodnocení patří mezi významné zdroje pracovní (ne)spokojenosti, přičemž nemusí být nejdůležitější výše mzdy, ale její relace mezi spolupracovníky. Pracovníci také bývají nespokojeni tam, kde jejich pracovní výkon je nižší a mzdové ohodnocení je vysoké. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají v našich podmínkách podobu přímé úměrnosti.

- **pracovní perspektivy**

Provozník (1997) již v devadesátých letech poukazoval na to, že tato doba vytvořila pro uplatnění jednotlivců větší prostor, současně však lidem ubyly některé základní jistoty, takže se zvýšila i míra rizika. Za těchto okolností by se dalo předpokládat, že mnozí lidé nebudou považovat neohrazené perspektivy za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost.

- **vedoucí pracovník**

Vedoucí pracovník obvykle značnou měrou míru pracovní spokojenosti ovlivňuje. Stylem své řídicí práce a svou autoritou přispívá sociálnímu klimatu na daném pracovišti. Nepříznivě působí zejména autokratické způsoby řízení, nerozhodnost, nespravedlivé jednání, hrubost, nedůslednost a podobně.

- **spolupracovníci**

Pracovní činnost mívá obvykle sociální charakter, lidé ji nevykonávají sami, nýbrž se obvykle uplatňuje nějaká forma spolupráce. Spolupracovníci bývají tedy zdroji mnoha podnětů, jež svým rozsahem mnohdy značně překračují potřeby pracovního procesu. Neformální mezilidské vztahy, komunikace a interakce mají velký vliv na pracovní spokojenost.

- **organizace práce**

Organizace práce bývá častěji zdrojem nespokojenosti, než spokojenosti, a to zejména proto, že ji pracovníci nahlíží jako vnější – na nich nezávislou – a změnám pocházejícím z jejich iniciativy nepřístupnou.

- **fyzické podmínky práce**

Fyzické podmínky práce bývají také spíše zdrojem nespokojenosti, a to zejména tam, kde jsou fyzikální parametry prostředí nepříznivé nebo škodlivé. Nespokojenost se ale také může objevit při práci v kanceláři, kde může negativně působit například nízká uklizenost a uspořádanost pracovního prostoru.

- **úroveň sociální péče**

Nízká úroveň sociální péče může také negativně působit na míru pracovní spokojenosti v podniku.

Provazník (1997) uvádí, že výzkumné šetření v oblasti pracovní spokojenosti ukazuje, že jde o citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, do kterého se promítají **celospolečenské vlivy, žádoucí i nepříznivé změny ve společnosti**. Všeobecně se má za to, že obě krajnosti pracovní spokojenosti jsou spíše škodlivé a často souvisí více se specifickými **osobnostními rysy jedince** než s jeho reálným hodnocením působících skutečností. Provazník dále uvádí, že za nepřilíš žádoucí lze považovat i neutrální vztah k práci a pracovnímu zařazení, který mnohdy znamená lhostejnost. **Optimální situaci v tomto směru představuje přiměřenost, tj. spíše mírná spokojenost**. V některých případech bývá však za vhodnější považována tzv. zdravá nespokojenost, která může vystupovat jako dynamizující faktor stimulující objektivně potřebné, řídicí sférou však subjektivně zatím nepocíťované změny. Neměla by se týkat pouze vztahu k vnějším faktorům, ale i vztahu k vlastní osobě, a

měla by zakládat úsilí o potřebné změny v obou oblastech (Provazník, 1997).

Řada výzkumů byla orientována také na vymezení **faktorů** spoluurčujících dobře fungujících a **efektivních pracovních skupin**. Většina těchto výzkumů vedla k identifikaci takových faktorů, **jako je velikost skupiny, její složení, styl vedení, formy komunikace a stupeň autonomie**. (Provazník a kol., 1997)

Nejčastěji používané metody zjišťování pracovní spokojenosti jsou podle Rymeše (1998):

Dotazníkové metody – standardizované techniky, zpravidla uspořádané do tematických bloků, které zkoumají různé aspekty pracovní spokojenosti zmíněné viz. výše v této kapitole.

Metoda kritických událostí – získání popisů pracovních událostí, které vyvolávají spokojenost nebo nespokojenost. Pomocí obsahové analýzy jsou pak zjištěny aspekty, které zjevně vedou k pozitivním nebo negativním postojům.

Interview – slouží k hloubkovému zkoumání příčin pracovní spokojenosti.

Metoda zjišťování tendence k činům – spočívá ve vyjádření postojů k jednotlivým kladně či záporně formulovaným výrokům, které se vztahují k pracovní činnosti či organizaci. Prostřednictvím takto získaných informací mohou být zjišťovány postoje pracovníků k práci a organizaci.

Armstrong (2007) uvádí další možnost zkoumat pracovní spokojenost, a to pomocí anket, které se mohou zadat všem pracovníkům nebo jen části.

Konkrétní dotazníkové metody zjišťování pracovní spokojenosti

Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti se používá například **Job Description Index (JDI)**, který se zaměřuje na pět základních aspektů: mzda, možnost postupu, nadřízený, práce samotná a spolupracovníci. V českých podmínkách byl ještě dotazník doplněn o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky (Pauknerová, 2006).

U nás se nejčastěji využívají původní (zejména slovenské) škály: **Škála OHP a Jurovského Škála OAZ** (osobní analýza zaměstnání) z roku 1975, která se zabývá spokojeností se zaměstnáním a identifikací se zaměstnáním. Kollárik (1986) pak popisuje Need satisfaction questionnaire, který nazývá spíše jako dotazník spokojenosti s nadřízenými

pracovníky, protože zjišťuje očekávání vůči nim

Dalšími nástroji jsou například **MSQ (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire)**, **JSS (Job Satisfaction Survey)**, **Survey of Organizations**, **Job Satisfaction Blank**, **Faces Scale of job satisfaction**, **Škála JIG „Job in General Scale** a z německého jazykového prostředí například **Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit** nebo **Arbeits-Beschreibungs-Bogen**.

6. Projekt výzkumu

Tato část práce je zaměřena na návrh projektu výzkumu pracovní spokojenosti v dané společnosti. Projekt výzkumu se opírá zejména o informace popsané v teoretické části této práce.

6.1 Charakteristika společnosti

Projekt výzkumu pracovní spokojenosti je vytvořen pro bohatě strukturovanou a diferenciovanou společnost s majoritním podílem svých produktů v dané oblasti na českém trhu. Jde o největšího výrobce a distributora českých i zahraničních značek daného zboží a podle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) patří do sekce D – zpracovatelský průmysl, subsekce DA – výroba potravinářských výrobků, nápojů, a tabákových výrobků.

Tato společnost je velmi dynamická a musí flexibilně reagovat zejména na měnící se podmínky české legislativy. Společnost má okolo 1200 zaměstnanců.

6.2 Výzkumný problém, cíle a otázky výzkumu, formulace hypotéz

Výzkumný problém: zjišťování úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců v souvislosti se sledovanými faktory, které spokojenost ovlivňují v dané společnosti.

Cíl návrhu výzkumu je navrhnout takový výzkum pracovní spokojenosti dané společnosti, aby zjistil důležité informace, které pomohou organizaci vypracovat plán pro zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Metodologie výzkumu: jedná se o kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu, a to dotazník, analýzu personálních záznamů společnosti a polostrukturované rozhovory.

Výzkumné otázky a formulace hypotéz:

Na základě informací uvedených v teoretické části práce a v souvislosti s cílem návrhu výzkumu můžeme definovat **výzkumné otázky a hypotézy**:

Jaká je celková úroveň spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců v dané společnosti?

Jaké faktory ovlivňují především spokojenost zaměstnanců v organizaci?

Jaké faktory ovlivňují především nespokojenost zaměstnanců v organizaci?

Jaké jsou nejčastější příčiny odchodů/fluktuace zaměstnanců?

Na kolik lze předpokládat, že jsou zaměstnanci identifikováni se svou společností?

Mají vedoucí pracovníci povědomí o tom, jak mohou ovlivňovat spokojenost svých podřízených?

Na základě uvedených poznatků teoretické práce můžeme formulovat hypotézy:

H1: Úroveň kvalifikace zaměstnanců v organizaci je významná pro míru jejich pracovní spokojenosti.

H2: Míra pracovní spokojenosti mužů a žen v organizaci je odlišná.

H3: Seniorita pracovníků je významná pro míru jejich pracovní spokojenosti.

H4: Pracovníci, kteří jsou v organizaci déle než tři roky mají nižší tendence k fluktuaci.

Závisle proměnné:

- **Kvalifikace**
- **Pohlaví**
- **Věk**
- **Vzdělání**

Nezávisle proměnné

- **Oddělení, úsek, závod**
- **Pracovní zařazení (dělník, mistr, administrativa...)**
- **Seniorita - služební věk**
- **Plány odchodu z firmy**
- **Mzda**

6.3 Zkoumaný vzorek a organizace výzkumu

Výzkum bude zaměřen na zaměstnance dané společnosti, kteří vedou alespoň dva další pracovníky. Jedná se tedy o management organizace, supervizory, koordinátory, senior team leadery, team leadery, atd. Těchto lidí je ve společnosti přibližně 200 z celkového počtu 1200 zaměstnanců. Dělat výzkum spokojenosti všech zaměstnanců společnosti by bylo příliš objemné a téměř nereálné. Zaměstnanci, na které bude zaměřen tento výzkum lze snadno oslovit e-mailem a jejich čas strávený nad dotazníkem nebude ohrožující pro plynulou výrobu. Tito zaměstnanci se účastní pravidelných porad, na kterých mohou získat informace o probíhajícím výzkumu. Výhodou je také to, že oddělení Office services má databázi těchto lidí s kontaktními údaji a je s nimi pravidelně v kontaktu. Lze tedy snadno vytvořit mail list, jehož prostřednictvím bude dotazník rozeslán.

Rozhovory budou uskutečněny pouze s managementem organizace a jednalo by se přibližně o dvanáct lidí. Pokud by některý z managerů rozhovor odmítnul uskutečnit, poprosila bych o delegování rozhovoru na jiného člověka, který by byl kompetentní poskytnout potřebné informace. Důvodem oslovení pouze managementu je získání relevantních informací o dané problematice. Dalším důvodem je také předpoklad, že představitelé managementu organizace mají jistý stupeň nadhledu k dané problematice.

Výzkumné šetření bude organizováno dle následujících fází:

Před fází číslo jedna proběhne vyjednávání se společností o možnosti realizace výzkumného šetření ve společnosti s nabídkou poskytnutí výsledné výzkumné zprávy a doporučeními pro danou společnost. Předpokládáme, že společnost o podobné šetření projeví zájem a umožní nám skrze pověřenou osobu z oddělení lidských zdrojů přístup k jednotlivým manažerům, se kterými proběhnou polostrukturované rozhovory. Taktéž budeme mít povolený přístup k reportům o mimořádných událostech, k docházkám, reportům o hlášení škodné události a podobně. Komunikaci záměru realizace výzkumného šetření ve společnosti a distribuce dotazníku plně ponecháme na pověřené osobě z oddělení lidských zdrojů.

Fáze č.1: Informování – všichni zaměstnanci budou informováni o probíhajícím šetření, jeho účelu, způsobu zpracování získaných dat a případné publikaci. Zaměstnanci dostanou informace od svých liniových vedoucích, informace o probíhajícím šetření přijde i e-mailem, bude uveřejněna na intrawebu společnosti, případně bude publikována v interním zpravodaji společnosti. Součástí informací bude i způsob administrace, datum, kdy šetření proběhne a

podobně.

Fáze č. 2: Pověřená osoba z oddělení lidských zdrojů rozešle dotazník pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, vyvinutý Výzkumným ústavem Práce a Sociálních Věcí (VÚPSV) s příslušnými instrukcemi pro jeho vyplnění.

Fáze č. 3: Práce s daty a jejich vyhodnocování.

Fáze č. 4: Analýza záznamů společnosti o pracovních úrazech, mimořádných událostech, absentismu a dalších záznamů společnosti.

Fáze č. 5: S vybranými manažery proběhnou polostrukturované rozhovory k doplnění a prohloubení zkoumané problematiky ve společnosti.

Fáze č. 6: Přepis, kódování a následná analýza dat získaných kvalitativní metodou sběru dat.

Fáze č. 7: Sepsání výzkumné zprávy a její poskytnutí dané společnosti.

6.4 Výzkumné metody a jejich administrace

Výzkumné metody jsme zvolili tak, abychom komplexně pokryli problematiku pracovní spokojenosti ve výše popsané, ale nejmenované společnosti. Výzkum je potřeba rozdělit na dvě na sobě nezávislé části, které se odlišují nejen teoretickými východisky, ale i použitými metodami. Zvolili jsme aplikaci metod **kvantitativního i kvalitativního** hodnocení sebraných dat, a to dotazník, analýzu personálních záznamů společnosti a polostrukturované rozhovory.

K **ověření** hypotéz kvantitativního výzkumu navrhujeme použít **dotazník** - Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, vyvinutý Výzkumným ústavem Práce a Sociálních Věcí (VÚPSV) z roku 2007 a dále **analýzu personálních záznamů** o pracovních úrazech, mimořádných událostech, absentismu a dalších nežádoucích jevech spojených s pracovní spokojeností zaměstnanců. Dotazník bude rozeslán via e-mail zaměstnancům, kteří vedou alespoň dva další zaměstnance. Jedná se o cca 200 lidí.

K hlubšímu porozumění problematiky pracovní spokojenosti v dané společnosti použijeme kvalitativní metodu analýzy dat – **polostrukturované rozhovory**. Rozhovory zaměříme na doplnění údajů získaných kvantitativní analýzou dat. Polostrukturované rozhovory budou vedeny pouze s vybranými manažery, nikoliv se všemi zaměstnanci.

6.4.1 Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců byl vyvinut Výzkumným ústavem Práce a Sociálních Věcí (VÚPSV) v roce 2007 a měl by sloužit zejména pro potřeby středních a velkých průmyslových podniků.

Dotazník se skládá ze soustavy ukazatelů měřících kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v podmínkách podniku. Ukazatele jsou součástí několika základních tematických celků, tzv. modulů. Analýza všech modulů pak podává komplexní obrázek o podnikovém klimatu prostřednictvím subjektivního hodnocení zaměstnanců podniku. Dotazník je určen pro všechny zaměstnance firmy, a to bez ohledu na jejich profesní postavení (VÚPSV, 2007). Výhodou je možnost jeho modifikace na míru dané společnosti. Moduly jsou na sobě nezávislé a je možné použít pouze ty, které pro výzkumné účely potřebujeme.

Jednotlivé moduly:

MODUL 1: SPOKOJENOST S PRACÍ - Měří celkovou spokojenost s prací a spokojenost s dílčími aspekty práce. Jedná se o modul, který podává souhrnné charakteristiky vnímání podnikového klimatu prostřednictvím zaměstnanců.

MODUL 2: KOMUNIKACE A SDÍLENÍ INFORMACÍ - Zjišťuje informovanost ze strany vedení podniku a systém komunikace obecně, komunikaci s přímým nadřízeným, připomínky a reakce zaměstnanců, komunikaci se spolupracovníky o pracovních záležitostech a komunikaci napříč odděleními.

MODUL 3: INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI - Podává informace o vztazích mezi zaměstnanci, o vzájemné důvěře, spravedlivém a férovém jednání, vstřícnosti a ochotě pomoci jak mezi spolupracovníky, tak mezi řadovými pracovníky a jejich nadřízenými. Zabývá se otázkou diskriminace na pracovišti.

MODUL 4: PROFESNÍ ROZVOJ A KARIÉRNÍ RŮST - Hodnotí firmou vytvořené podmínky pro profesní rozvoj a kariérní růst zaměstnanců. Zaměřuje se na to, jakou roli hraje přímý nadřízený v podpoře odborného růstu a zda práce přináší zaměstnancům dostatek příležitostí k rozšiřování jejich dovedností.

MODUL 5: ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ – ZDROJE MOTIVACE - Zaměřuje se na motivaci zaměstnanců. Mapuje důležitost jednotlivých aspektů práce pro kvalitní

pracovní výkon. Systémově rozlišuje tzv. vnitřní zdroje motivace (uspokojení, smysluplnost a zajímavost práce, autonomie při práci) a vnější zdroje motivace (odměňování, zaměstnanecké benefity).

MODUL 6: STYL ŘÍZENÍ - Podává přehled o situaci v podniku vzhledem ke klasifikaci stylů řízení, hodnocení schopností a dovedností přímých nadřízených v souvislosti s rozdělováním úkolů, delegováním pravomocí, organizací práce, hodnocením výsledků, kontrolami výsledků atd.

MODUL 7: VZTAH K ORGANIZACI - Zjišťuje loajalitu zaměstnanců, ochotu pracovat pro zaměstnavatele i nad rámec svých úkolů a skutečnost. Tento modul mapuje potenciální fluktuaci zaměstnanců.

MODUL 8: ORGANIZACE PRÁCE - Hodnotí z několika hledisek úroveň organizace práce ve firmě. Jedná se o posouzení jasnosti zadávaných úkolů, dostatku času, spolupracovníků, informací a vybavení potřebného pro kvalitní provedení práce. Dále je sledována míra, do jaké si mohou zaměstnanci práci sami organizovat a jak mohou ovlivnit rozložení své pracovní doby z hlediska volby příchodů, odchodů a přestávek v práci.

MODUL 9: ATRIBUTY PRÁCE, BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI - Přináší informaci o charakteru práce zaměstnanců z hlediska její fyzické a psychické náročnosti. Charakteristiky práce slouží zejména k vytvoření tzv. „mapy náročnosti práce“, do které jsou vnášeny různé zaměstnanecké skupiny. Součástí modulu je i zhodnocení subjektivně vnímaných zdravotních rizik plynoucích z vykonávané práce.

MODUL 10: PŘÁNÍ A STÍŽNOSTI - Zde je prostor pro vyjádření o tom, co zaměstnancům v podniku vadí, a naopak, čeho si na podniku váží.

Administrace dotazníku

Jak se v manuálu píše, administrace dotazníku by neměla být příliš složitá. Je potřeba si rozmyslet, zda použijeme celý dotazník a zda ho dáme všem zaměstnancům společnosti. Pro naše účely návrhu výzkumného projektu, který není ničím limitován, zvolíme variantu administrace plné verze dotazníku.

Dle doporučení manuálu zvolíme osobu odpovědnou za administraci dotazníku. Osoba pověřená tímto úkolem bude pracovník personálního odboru, který se s dotazníkem a jeho

manuálem nejprve seznámí sám, případně projde odborným školením.

Pro administraci bude zvolena internetová forma administrování, která je vzhledem k požadavkům na zaměstnance vhodnější, než papírová forma. Výhodou internetového zadávání dotazníku může být rychlost a snadnost vyplnění dat, také následná práce s daty, které budou již připravené v tabulce bude méně náročné. Nebude tedy potřeba další osoba, která přenesení data z papírového dotazníku například do tabulky.

Zaměstnanci budou před realizací výzkumného šetření informováni o záměru výzkumu prostřednictvím vnitřního informačního systému. Všichni tedy budou informováni o důvodech, proč vedení podobný výzkum organizuje a jak bude s výsledky naloženo. Vedení by rovněž mělo zdůraznit zaručení anonymity údajů. Zaměstnanci nebudou vyplňovat své jméno, ani další identifikační údaje. Dotazování budou na běžné demografické ukazatele (věk, vzdělání, pohlaví, délku pracovního poměru a na úsek ve kterém pracují). Tyto údaje nepovedou k přímé identifikaci zaměstnance. Data získané tímto šetřením budou zpracovány výzkumníky, nikoliv zaměstnancem společnosti.

Vyplnění dotazníku trvá okolo čtyřiceti minut. Zaměstnanci dostanou instrukci, aby online dotazník vyplnili do týdne od jeho obdržení.

6.4.2 Analýza personálních záznamů

Provedeme analýzu personálních záznamů o pracovních úrazech, mimořádných událostech, absentismu, pochvalách, mimořádných bonusech a dalších nežádoucích i žádoucích jevech, které jsou spojené s pracovní spokojeností a nespokojeností zaměstnanců.

6.4.3 Kvalitativní dotazování

Jako poslední metodu ke zjištění cíle empirické části práce jsme zvolili metodu kvalitativního dotazování, která patří mezi hlavní metody sběru dat v kvalitativním výzkumu. „Kvalitativní metoda sběru dat je vhodná v případě, kdy potřebujeme zkoumanému jevu v sociální realitě porozumět více do hloubky a v souvislostech. Jedná se o nenumerické šetření a interpretaci sociální reality“ (Disman, 2008). Kvalitativní výzkum používá induktivní logiku, kde na začátku výzkumného procesu je pozorování, sběr dat, následně výzkumník pátrá po významech a pravidelnostech existujících v těchto datech. Použitou technikou ke sběru dat jsme zvolili polostrukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Rozhovor se skládá z řady předem ne přesně stanovených otázek, které respondentovi dávají velkou možnost ke

svobodnému vyjádření. Rozhovory proběhnou s managery organizace, kterých bude cca deset.

Navrhované okruhy rozhovoru

V rozhovorech budeme respektovat a zároveň využívat pracovní zkušenosti a nadhled, který se u manažerů v dané společnosti očekává. Budeme se soustředit na to, jak vidí problematiku spokojenosti zaměstnanců, co pro spokojenost zaměstnanců dělají, co je podle nich příčinou nespokojenosti, absentérství, fluktuace a podobně. Zeptáme se, jestli mají například vlastní typologii spokojeného zaměstnance, jak vypadá, jaké má vlastnosti a podobně. Zajímavá může být také otázka, zda na první pohled poznají člověka, který má potenciál pro typicky spokojeného a angažovaného pracovníka.

Typologie spokojených pracovníků (kde se ve společnosti nacházejí, jaké mají vlastnosti, jak se pozná perspektivní zaměstnanec pro danou společnost a podobně)

Typologie nespokojeného pracovníka (Kde se ve společnosti vyskytují, jak se projevují, zda je u nich vyšší míra absentérství, zda je někde vyšší fluktuace a z jakých důvodů by to tak mohlo být)

Jak pracují se spokojeností zaměstnanců (Zda je pro manažery spokojenost zaměstnanců důležitá, pracují na sobě, aby zaměstnanci byli spokojeni, jak pracují s nespokojenými zaměstnanci atd.)

Otázka možných faktorů spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti (Co si myslí o spokojenosti zaměstnanců ve společnosti manažeri, jaké identifikují možné faktory spokojenosti, respektive nespokojenosti atd.)

Otázka pro pracovníka personálního oddělení (Jak vybírají pracovníky – berou v úvahu demografické ukazatele, jak poznají perspektivního zaměstnance, zda vedou záznamy o jevech spojených s pracovní nespokojeností, jak pečují o spokojenost zaměstnanců)

6.5 Způsob zpracování dat – výsledky šetření

Dotazník na měření pracovní spokojenosti

Data získaná pomocí použitého dotazníku na měření pracovní spokojenosti v daném

podniku zpracujeme pomocí použití statistických metod, které nám řeknou, zda se jedná o statisticky významné rozdíly.

Podle manuálu dotazníku lze uvažovat o těchto možnostech analýzy:

- Analýza problému v třídění podle jednotlivých zaměstnaneckých skupin.
- Analýza faktorů spokojenosti. Identifikace faktorů majících největší vliv na spokojenost zaměstnanců v dané společnosti.
- Vytvoření typologie zaměstnanců podle jejich ochoty učit se novým věcem, participovat na chodu podniku a dělat pro zaměstnavatele více než je nutné.
- Segmentace pracovníků dle loajality a motivovanosti.
- Posouzení adekvátnosti řídicího stylu v jednotlivých odděleních či u různých zaměstnaneckých skupin.
- Jak se slučují představy a očekávání zaměstnanců s podnikovou realitou?
- Segmentace pracovníků podle psychické a fyzické náročnosti práce.

Třídící proměnné, které jsou obecně vhodné pro třídění:

- Oddělení, úsek, závod
- Pracovní zařazení (dělník, mistr, administrativa...)
- Služební věk
- Plány odchodu z firmy
- Sociodemografické ukazatele (pohlaví, věk, děti, vzdělání...)
- Má / nemá podřízené
- Segmentace pracovníků (např. v modulu 4 či 7)

Polostrukturované rozhovory

K interpretaci výsledků kvalitativního výzkumu použijeme kvalitativní kódování, které je

podle Hendla (1995) k rozkrytí dat směrem k jejich interpretaci, konceptualizaci a nové integraci vhodná. Postupovat budeme od otevřeného kódování k axiálnímu kódování a následně k selektivnímu kódování. Otevřené kódování nám pomůže najít shodná témata a názory, které se během rozhovorů objevily. Axiálním kódováním získané pojmy rozebereme a znovu seřadíme podle paradigmatického modelu: příčinné podmínky - jev – kontext – intervenující podmínky – strategie jednání a interakce – následky. Selektivní kódování je dobré pro vyšší abstrakci, pomáhá identifikovat centrální kategorii – jev, který je nadřazen dřívějším kategoriím. Selektivní kódování pomáhá formulovat zakotvenou teorii (Strauss, Corbin, 1999).

6.6 Diskuze a závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma pracovní spokojenosti zaměstnanců, které je bezesporu velmi zajímavé a z hlediska praxe i ohromně důležité. V teoretické části práce byly shrnuty základní pojetí a teoretická východiska pracovní spokojenosti, jsou zde popsány některé faktory pracovní spokojenosti, je také zmíněn vliv stimulace a motivace na pracovní výkon a v závěru teoretické části jsou zmíněny způsoby měření pracovní spokojenosti.

I přes to, že práce nese název „Pracovní spokojenost – její příčiny a projevy“, nenajdeme zde kapitolu, která by se přímo takto nazývala. Důvod, proč v práci kapitolu s názvem příčiny pracovní spokojenosti nenajdeme je ten, že zde není jednoznačně dán směr kauzálních vztahů mezi jednotlivými faktory. Rymeš (2003) poukazuje i na fakt, že faktory pracovní spokojenosti a jejich významy jsou proměnlivé a jsou také ovlivněny specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe, specifiky jednotlivých profesí a specifiky individuálními v závislosti na osobnostních preferencích. V práci jsou alespoň zmíněny faktory pracovní spokojenosti, které na pracovní spokojenost mají bezesporu značný vliv, ať v podobě její zvyšování či snižování.

Na teoretickou část navazuje metodologická část práce, která na základě prostudované literatury, současných poznatků z oblasti pracovní spokojenosti a metod jejího měření navrhuje projekt výzkumu pracovní spokojenosti v konkrétní organizaci, ve které jsem krátce působila. Návrh výzkumu je poměrně obsáhlý, jednalo by se o mimořádný projekt, který by kladl velké nároky na respondenty tak na výzkumníky, ale výsledky by mohly být užitečné jak pro badatele, tak pro danou organizaci. Co se týče použitého dotazníku spokojenosti zaměstnanců, získali bychom velké množství dat. Data, která by přímo nesloužily k ověření

hypotéz bychom využili k doplnění kontextu a jako podklad pro kvalitativní výzkum. Další doporučenou metodou je kvantitativní hodnocení personálních dat společnosti. Představuji si, že množství těchto materiálů by bylo obrovské, vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců. Výhodou by bylo, že bychom zjistili, v jaké míře se negativní důsledky pracovní nespokojenosti projevují vzhledem k celkové míře spokojenosti zaměstnanců a které faktory jsou zde významné. Poslední metodou – polostrukturované rozhovory by byly jistě velkým přínosem a dozvěděli bychom se o tom, jak management organizace o svých zaměstnancích smýšlí, zda jsou si vědomi důležitosti péče o zaměstnance a zda se zabývají ovlivňováním jejich pracovní spokojenosti. Slabinou by mohl být odpor těchto lidí s výzkumníkem hovořit a „ztrácet“ tím drahocenný čas.

Přínosem výzkumu by pak mohla být možnost porovnání trendů uváděných v literatuře s výsledky šetření a samozřejmě také možnost využití získaných informací pro organizaci samotnou.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 339 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DIAZ-SERRANO, L., CABRAL VIEIRA, J.A., (2005). Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries. IZA Discussion Papers No. 1558, Institute for the Study of Labour (IZA), 2005. [online]. [cit. 2013-03-04]. Přístupné z www: <http://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp1558.html>

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. 3. vyd., 5. dotisk. Praha : Karolinum, 2008. 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

DONNELLY, James H. *Management: současný stav poznání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. Psyché (Grada). ISBN 80-716-9422-3.

HENDL, Jan. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Jan Hendl. Praha : Karolinum, 1999. 278 s. ISBN 80-246-0030-7.

KACMAR, K. Michele a Gerald R. FERRIS. Theoretical and methodological considerations in the age-job satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*. 1989, roč. 74, č. 2, s. 201-207. DOI: 10.1037/0021-9010.74.2.201.

KAHN, William A. PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*. 1990, roč. 33, č. 4, s. 692-724. DOI: 10.2307/256287

KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce: současný stav poznání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 160 s. Psyché (Grada). ISBN 80-707-9413-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: [člověk a sociální instituce]*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Praha, 2006. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Doc. Dr. Milan Beneš.

KOLLÁRIK, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986. 237 s.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 131 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4744-360.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha : Grada, 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 225 s. ISBN 80-716-9425-8.

MIKULÍKOVÁ, Lucie. *Spokojenost zaměstnanců*. Praha, 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

MKF. *Mezinárodní klasifikace funkčních schopností, disability a zdraví - MKF*. WHO, 2001.

MUŠKOVÁ, Veronika. *Faktory pracovní spokojenosti jako východisko pro strategii personálního řízení organizace*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce prof. PhDr. Tomáš Sirovátka.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

SCHMITT, N., PULAKOS E. D. (1985). Predicting job satisfaction from life satisfaction: is there a general satisfaction factor? *International Journal of Psychology*, 1985, vol. 20, no. 2, pp. 155-167.

ŠTIKAR, J. et al. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

THORESEN, Carl J., Seth A. KAPLAN, Adam P. BARSKY, Christopher R. WARREN a

Kelly DE CHERMONT. The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*. 2003, roč. 129, č. 6, s. 914-945. DOI: 10.1037/0033-2909.129.6.914.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I: [člověk a sociální instituce]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998, 383 s. ISBN 80-717-8269-6.

WISWEDE, G. (1995). Einführung in die Wirtschaftspsychologie. 2. Auflage. München: Basel (Reinhardt), 1995. 367 S. ISBN 3-8252-8090-X.

WRIGHT, Robert E. a John F. ERMISCH. GENDER DISCRIMINATION IN THE BRITISH LABOUR MARKET: A REASSESSMENT. *Economic Journal*. 1991, roč. 101, č. 406, s. 508-522.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha, 1997, 230 s. ISBN 80-716-9434-7.

RYMEŠ, M. 1998. Člověk a organizace. In VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I.. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál.

STRAUSS, Anselm a Juliet M CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie* Přel. S. Ježek. 1.vyd. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. ISBN 80-858-3460-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

ZHAI, Qingguo, Mike WILLIS, Bob O'SHEA, Yubo ZHAI a Yuwen YANG. Big Five personality traits, job satisfaction and subjective wellbeing in China. *International Journal of Psychology*. 2013, roč. 48, č. 6, s. 1099-1108. DOI: 10.1080/00207594.2012.732700.

Přílohy:

Příloha číslo 1: Dotazník spokojenosti

Číslo dotazníku:

ÚVOD

1. Nyní nám, prosím, odpovězte, jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

Vzor

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
b) V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon	1	2	3	4	5	9

2. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací?
Vyberte jednu možnost.

Rozhodně spokojen/a	1
Spíše spokojen/a	2
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	3
Spíše nespokojen/a	4
Rozhodně nespokojen/a	5

3. Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku

	dně spokoj	spokoj	en/a, ani nespo	nespo kolen/ nespo	Nevím	
a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	2	3	4	5	9
b) Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	3	4	5	9
c) Délka pracovní doby	1	2	3	4	5	9
d) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	1	2	3	4	5	9

e) Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
f) Možnost povýšení	1	2	3	4	5	9
g) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
h) Stejně možnosti pro muže i ženy	1	2	3	4	5	9
i) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
j) Vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5	9
k) Zajímavost práce	1	2	3	4	5	9
l) Informování ohledně hospodaření podniku	1	2	3	4	5	9
m) Možnost dalšího vzdělávání/ rozšiřování kvalifikace	1	2	3	4	5	9

4. Jakou míru spokojenosti preferujete při řešení úkolů? Označte na uvedené stupnici, který z výroků A nebo B je vám bližší?

Výrok A

Od svých nadřízených očekávám jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést.

- Rozhodně A 1
 Spíše A 2
 Spíše B 3
 Rozhodně B 4

Výrok B

Mám rád, když si způsob provedení úkolu mohu zvolit úplně sám.

5. Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete? Označte, který z výroků A nebo B je vám bližší?

Výrok A

Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel.

Rozhodně A	1
Spíše A	2
Spíše B	3
Rozhodně B	4

Výrok B

Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné.

6. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Máte dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	1	2	3	4	5	9
b) Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	1	2	3	4	5	9
c) Moje práce je podnětná a zajímavá	1	2	3	4	5	9
d) Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	1	2	3	4	5	9
e) Mám pocit, že dělám užitečnou práci	1	2	3	4	5	9
f) Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů	1	2	3	4	5	9

7. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité	Nevím
a) Charakter práce (pracovní náplň)	1	2	3	4	5	9
b) Jednání s respektem, úctou	1	2	3	4	5	9
c) Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	1	2	3	4	5	9
d) Kariérní růst ve Vašem životě	1	2	3	4	5	9
e) Možnosti povýšení	1	2	3	4	5	9
f) Dobré mezilidské vztahy	1	2	3	4	5	9
g) Možnosti vzdělávání a rozvoje	1	2	3	4	5	9
h) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
i) platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
j) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
k) Užitečnost práce	1	2	3	4	5	9
l) Odborný růst	1	2	3	4	5	9

Organizace práce

8. Jak je Vaše práce organizována?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly	1	2	3	4	5	9
	1	2	3	4	5	9
b) Svou práci si mohu zorganizovat dle vlastního uvážení						
c) Mám dostatek času pro kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5	9

Ocenění práce

9. A nyní nám prosím odpovězte, jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
	1	2	3	4	5	9
b) V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon						
c) Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	1	2	3	4	5	9

10. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání	1	2	3	4	5	9
b) Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží	1	2	3	4	5	9

11. Poskytuje Vaše firma/organizace následující zaměstnanecké výhody? A Vy osobně, využíváte tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl/a byste, aby je poskytovala?

V tabulce označte, zda příslušné výhody firma: (1) poskytuje a Vy je využíváte, (2) firma poskytuje, ale Vy výhody nevyužíváte, (3) firma výhody neposkytuje, ale Vy byste je chtěl(a), (4) firma výhody neposkytuje. Pokud nevíte vyznačte kód 9.

	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyužívám	Neposkytuje, ale chtěl/a bych	Spíše nedůležité	Neposkytuje a ani bych o výhodu neměl/a zájem	Nevím
a) Dovolena navíc (nad rámec 4 pracovních týdnů)	1	2	3	4	5	9
b) Životní pojištění	1	2	3	4	5	9
c) Penzijní připojištění	1	2	3	4	5	9

	1	2	3	4	5	9
d) Školka, jesle, příspěvek na hlídání						
e) Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	5	9
	1	2	3	4	5	9
f) Závodní stravování, příspěvek na stravování						

12. Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba nemáte)? Pokud nejsou uvedené výhody zaměstnavatelem poskytovány, uveďte, jak moc by pro vás bylo důležité mít uvedenou výhodu k dispozici. Důležitost toho ohodnoťte na škále 1 až 5, pokud nevíte, vyznačte kód 9.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité	Nevím
a) Dovolena navíc (nad rámec 4 pracovních týdnů)	1	2	3	4	5	9
	1	2	3	4	5	9
b) Životní pojištění						
c) Penzijní připojištění	1	2	3	4	5	9
	1	2	3	4	5	9
d) Školka, jesle, příspěvek na hlídání						
e) Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	5	9
	1	2	3	4	5	9
f) Závodní stravování, příspěvek na stravování						

Komunikace, informace, a vztahy na pracovišti (Vztah nadřízený a podřízený)

13. Předkládáme Vám několik otázek o Vašem nadřízeném, uveďte nakolik souhlasíte nebo nesouhlasíte z každou z nich.

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit	1	2	3	4	5	9
b) V našem oddělení má většina lidí s přímým nadřízeným přátelské vztahy	1	2	3	4	5	9
c) Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	1	2	3	4	5	9
d) Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	1	2	3	4	5	9

Styl vedení přímého nadřízeného

14. Jak Vás a Vaše kolegy zapojuje Váš nadřízený do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů? Zvolte jednu z předložených variant.

- Můj nadřízený činí rozhodnutí týkající pracovního úkolu bez ohledu na názory podřízených 1
- V našem oddělení/pracovní skupin , jsou většinou zaměstnanci zapojeni do diskuse o řešení pracovního úkolu, i když finální rozhodnutí zpravidla učiní nadřízený 2
- Pokud je třeba rozhodnout o řešení nějakého pracovního problému, vedoucí přizpůsobí konečné rozhodnutí názoru většiny pracovníků 3
- svých pracovních postupech a řešení úkolů rozhodujeme zcela sami bez jakéhokoliv přispění i kontroly svého nadřízeného 4
- Nevím, nedokážu odpovědět 9

15. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	1	2	3	4	5	9
b) Můj nadřízený má dostatečnou autoritu pro efektivní vedení naší skupiny	1	2	3	4	5	9
c) Můj nadřízený vede naše oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě	1	2	3	4	5	9
d) Můj přímý nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu	1	2	3	4	5	9
e) Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků	1	2	3	4	5	9
f) Můj nadřízený efektivně podporuje můj odborný růst	1	2	3	4	5	9
g) Pokud jde o možnost školení v naší firmě, můj nadřízený mě efektivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	1	2	3	4	5	9

Komunikace

16. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní	1	2	3	4	5	9
b) Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá je	1	2	3	4	5	9
c) Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno	1	2	3	4	5	9

Informovanost

17. Jak jste informován/a o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají a o dění ve firmě vůbec?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5	9
b) V podniku funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji, včas a v požadované kvalitě.	1	2	3	4	5	9
c) Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout	1	2	3	4	5	9

Mezilidské vztahy

18. A co Vaši spolupracovníci, jaké máte vztahy?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Moji spolupracovníci jsou ochotni v případě potřeby pomoci při práci	1	2	3	4	5	9
b) Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	1	2	3	4	5	9
c) Moji spolupracovníci dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci	1	2	3	4	5	9
d) Je pro mě velmi důležité, abych věděl/a, že si mé práce váží nadřízení a spolupracovníci	1	2	3	4	5	9

19. Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?
Označte na stupnici, který z výroků A nebo B je Vám bližší?

Výrok A
Převažuje přátelská atmosféra

Rozhodně A
Spíše A
Tak napůl A a B
Spíše B
Rozhodně B

Výrok B
Atmosféra je plná napětí a konfliktů

20. Kolikrát jste se v průběhu posledních 12ti měsíců setkal/a se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o Vás nebo o kolegy?

Vyberte jen jednu možnost:

- Nikdy 1
- Pouze jednou 2
- Opakovaně, vícekrát 3

Naše firma (hodnocení zaměstnavatele)

21. Nyní Vám položíme několik otázek týkajících se Vašeho zaměstnavatele. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?
Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici a původ	1	2	3	4	5	9
b) Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům	1	2	3	4	5	9
c) Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena	1	2	3	4	5	9
d) Naše firma mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání	1	2	3	4	5	9
e) Naše firma/organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců	1	2	3	4	5	9
f) Spolupráce mezi naším a ostatními útvary ve firmě/organizaci je na dobré úrovni	1	2	3	4	5	9

Vztah k zaměstnavateli

22. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?
Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Dporučil/a bych naši firmu/organizaci jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	5	9
b) Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro naši firmu/organizaci	1	2	3	4	5	9

Pracovní podmínky

23. Rádi bychom zjistili více o charakteru Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
a) Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	1	2	3	4	5	9
b) V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	1	2	3	4	5	9
c) Mám možnost ovlivnit rozložení svojí pracovní doby (příchody, odchody se zaměstnání, přestávky v práci)	1	2	3	4	5	9
d) Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům	1	2	3	4	5	9
e) Moje práce je jednotvárná, monotónní	1	2	3	4	5	9
f) Moje práce je vyčerpávající	1	2	3	4	5	9
g) Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů	1	2	3	4	5	9
h) Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí	1	2	3	4	5	9
i) Moje práce je často přerušována nepředvídanými úkoly	1	2	3	4	5	9
j) Moje práce je fyzicky náročná	1	2	3	4	5	9
k) Moje práce je psychicky náročná	1	2	3	4	5	9
l) Moje práce vyžaduje nošení či manipulaci s těžkými břemeny	1	2	3	4	5	9
m) Moje práce vyžaduje setrvání v bolestivých, únavných polohách	1	2	3	4	5	9

24. Absolvovala jste v posledních 12ti měsících školení organizované Vaším zaměstnavatelem?

Vyberte pouze jednu možnost:

Ano	1
Ne	2
Nevím	9

25. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku ANO, bylo, celkově vzato, toto školení pro Vás užitečné?

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

26. Domníváte se, že práce ve firmě přináší rizika pro Vaše zdraví?

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9

27. Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci je vedením firmy kladen velký důraz.

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9

28. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9

29. Pokud by se vše vyvíjelo dle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl/a pracovat u současného zaměstnavatele?

Méně než rok	1
Rok, ale ne déle než dva roky	2
Dva roky, ale ne déle než pět let	3
Déle než pět let	4

Pracovní zařazení, pracovní poměr, pracovní doba

30. Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?

Dělník nekvalifikovaný	1
Dělník kvalifikovaný	2
Mistr, předák	3
Řadový pracovník v administrativě	4
Vedoucí pracovník v administrativě	5
Technik	6
Vedoucí technický pracovník	7
Vedoucí pracovník jinde zařazený	8

31. Kolik let pracujete ve Vaší firmě?
Napište počet let.

32. Jakou máte se svým zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu?

Smlouvu na dobu neurčitou	1
Smlouvu na dobu určitou	2
Dohoda o pracovní činnosti nebo o provedení práce	3
Pracuji v rámci učebního poměru nebo jiného programu výcviku	4
Nevím	9

33. Kolik hodin týdně včetně přesčasů obvykle pracujete ve Vašem hlavním placeném zaměstnání?
Napište počet hodin.

34. Jaký je Váš pracovní úvazek?

Plný	1
Zkrácený	2

35. Kolik lidí pracuje přímo pod Vaším vedením?

Nikdo	1
1-2	2
3-5	3
6-10	4
Více než 10	5

36. V jakém organizačním úseku pracujete?

37. Do jaké kategorie spadá Váš průměrný hrubý měsíční příjem?

Méně než 5000 Kč	1
5001-10 000 Kč	2
10 001-15 000 Kč	3
15 001- 20 000 Kč	4
20 001-25 000 Kč	5
25 001-30 000 Kč	6
30 001- 40 000 Kč	7
Více než 40 000 Kč	8

38. Jste:

Muž	1
Žena	2

39. Kolik je Vám let?

Napište počet let

40. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní	1
Vyučen/a, střední bez maturity	2
Maturita	3
Vysokoškolské	4

41. Žijí ve Vaší domácnosti nezaopatřené děti (bez vlastního příjmu)?

Ano	1
Ne	2

Prostor pro Vaše připomínky a návrhy

Jaké jsou tři nejdůležitější změny, které by měly ve Vaší firmě/organizaci proběhnout?

Tři věci, které se Vám nejvíce ve Vaší firmě/organizaci líbí.