

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE**

**SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI**

**Bakalářská diplomová práce**

**Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management**

**Autor:** Kristýna Navrátilová, DiS.

**Vedoucí práce:** doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Spokojenost pracovníků v organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 28. března 2019

Podpis .....

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. PhDr. Heleně Kubátové, Ph.D. za její osobitý přístup, čas, ochotu a cenné rady, které mi po celou dobu psaní práce poskytovala. Také děkuji organizaci XY za možnost realizovat v ní výzkum spokojenosti pracovníků.

## Anotace

|                             |                                                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Jméno a příjmení:</b>    | <i>Kristýna Navrátilová, DiS.</i>                       |
| <b>Katedra:</b>             | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| <b>Obor studia:</b>         | <i>Andragogika v profilaci na personální management</i> |
| <b>Obor obhajoby práce:</b> | <i>Andragogika v profilaci na personální management</i> |
| <b>Vedoucí práce:</b>       | <i>doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.</i>                |
| <b>Rok obhajoby:</b>        | 2019                                                    |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Název práce:</b>     | Spokojenost pracovníků v organizaci                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Anotace práce:</b>   | <p>Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní spokojenosti. Teoretická část práce objasňuje základní pojmy a teorie pracovní spokojenosti. Dále blíže rozvádí vnitřní a vnější faktory pracovní spokojenosti.</p> <p>V empirické části se opírám o Herzbergovu dvoufaktorovou teorii a její satisfaktory a dissatisfaktory. Z provedeného průzkumu spokojenosti v organizaci XY vychází, že u zaměstnanců převažuje spokojenost nad nespokojeností a ve všech zkoumaných oblastech dosáhla společnost velmi pozitivních výsledků. Nespokojenost se objevila pouze v několika málo faktorech. Nejproblematictější byla nemožnost podílet se na zásadních firemních rozhodnutích, pracovní prostředí ve formě open space, častý stres v práci a nedostatek kariérních příležitostí. Ke všem těmto ukazatelům jsem navrhla doporučení ke zlepšení.</p> |
| <b>Klíčová slova:</b>   | Práce, pracovní spokojenost, pracovní nespokojenost, faktory spokojenosti, zaměstnanec, vedoucí pracovník, organizace                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Title of Thesis:</b> | Satisfaction of employees in the organization                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Annotation:</b>                        | <p>This bachelor thesis deals with issue of job satisfaction. The theoretical part of the thesis explains basic terms and theories of work satisfaction. The thesis further clarifies internal and external factors of work satisfaction.</p> <p>The empirical part is based on Herzberg's two-factor theory and its motivational and hygienic factors. The research of satisfaction shows that employees are satisfied. The company has achieved very positive results in all areas of research. Dissatisfaction was found out only in a few factors. The most problematic parts were the inability to participate in major corporate decisions, the open space, frequent work stress and lack of career opportunities. I suggested recommendations for all these indicators.</p> |
| <b>Keywords:</b>                          | Work, work satisfaction, work dissatisfaction, factors of satisfaction, employee, senior executive, organization                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Názvy příloh<br/>vázaných v práci:</b> | Dotazník spokojenosti pracovníků (I. verze),<br>Dotazník spokojenosti pracovníků (II. verze)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Počet literatury<br/>a zdrojů:</b>     | 21.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Rozsah práce:</b>                      | 91 s. (122 152 znaků s mezerami)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Obsah

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Anotace .....                                                  | 4  |
| Obsah .....                                                    | 6  |
| Úvod.....                                                      | 9  |
| 1 Vymezení pojmů vztahujících se k pracovní spokojenosti ..... | 11 |
| 1.1 Práce.....                                                 | 11 |
| 1.2 Pracovní motivace a stimulace .....                        | 12 |
| 1.3 Pracovní spokojenost .....                                 | 14 |
| 1.4 Spokojenost a pracovní chování .....                       | 17 |
| 1.4.1 Fluktuace .....                                          | 17 |
| 1.4.2 Výkonnost.....                                           | 18 |
| 2 Faktory pracovní spokojenosti .....                          | 21 |
| 2.1 Vnější faktory .....                                       | 21 |
| 2.2 Vnitřní faktory.....                                       | 24 |
| 3 Teorie pracovní spokojenosti.....                            | 28 |
| 3.1 Maslowova teorie.....                                      | 28 |
| 3.2 Vroomova teorie .....                                      | 31 |
| 3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....                      | 32 |
| 4 Popis zkoumané organizace .....                              | 37 |
| 4.1 Základní údaje o organizaci.....                           | 37 |
| 4.1.1 Odměňování a benefity .....                              | 37 |
| 4.1.2 Charakter a organizace vykonávané práce.....             | 39 |
| 4.1.3 Pracovní postup/kariérní růst.....                       | 40 |
| 4.1.4 Styl řízení/vedení organizace a pracovní skupiny .....   | 40 |

|        |                                                               |    |
|--------|---------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.5  | Pracovní skupina a vztahy na pracovišti.....                  | 41 |
| 4.1.6  | Pracovní podmínky a prostředí .....                           | 42 |
| 4.2    | Měření spokojenosti pracovníků – výzkumná metoda .....        | 43 |
| 4.3    | Formulace hypotéz.....                                        | 43 |
| 4.4    | Konstrukce výzkumného nástroje .....                          | 44 |
| 4.5    | Charakteristika výzkumného souboru.....                       | 47 |
| 4.5.1  | Předvýzkum.....                                               | 47 |
| 4.6    | Analýza výsledků.....                                         | 48 |
| 4.6.1  | Zastoupení respondentů - sociodemografické charakteristiky .. | 48 |
| 4.6.2  | Hodnocení stylu řízení/vedení.....                            | 51 |
| 4.6.3  | Hodnocení odměňování a benefitů .....                         | 53 |
| 4.6.4  | Hodnocení pracovních podmínek .....                           | 54 |
| 4.6.5  | Hodnocení pracovní skupiny a vztahů na pracovišti.....        | 55 |
| 4.6.6  | Hodnocení organizace a charakteru práce .....                 | 56 |
| 4.6.7  | Hodnocení kariérního růstu .....                              | 57 |
| 4.6.8  | Hodnocení faktorů dle jejich důležitosti v práci.....         | 59 |
| 4.6.9  | Hodnocení faktorů – cítím se v práci mimořádně dobře .....    | 61 |
| 4.6.10 | Hodnocení faktorů – cítím se v práci mimořádně zle.....       | 62 |
| 4.7    | Ověření hypotéz, diskuze.....                                 | 63 |
|        | Závěr .....                                                   | 69 |
|        | Literatura a zdroje .....                                     | 72 |
|        | Seznam zkratk.....                                            | 74 |
|        | Seznam obrázků, grafů, schémat .....                          | 74 |
|        | Seznam tabulek.....                                           | 74 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| Seznam příloh ..... | 75 |
| Přílohy .....       | 76 |

## Úvod

**Steve Jobs:** „Jediný způsob, jak dělat dobře svoji práci, je milovat to, co děláš.“

V práci trávíme více jak polovinu svého života, proč tedy zůstat tam, kde nejsme spokojení? O pracovní spokojenosti toho již bylo mnoho napsáno, řečeno, a při troše úsilí dohledáme i stovky výzkumů z různých pracovních prostředí. Zvláště v posledních letech firmy o pracovní spokojenosti intenzivně mluví a zaměřují se na spokojenost svých zaměstnanců.

Práce je důležitou součástí našich životů – ovlivňuje nás nejen v tom profesním, ale i v soukromém životě. Pracovní a osobní život nelze oddělit. Práce nám umožňuje být v kontaktu s lidmi, objevujeme díky ní naše limity, a naopak posouváme své hranice, seberealizujeme se. Práce nám zajišťuje příjem, udržuje nás v aktivitě. S prací se velmi úzce pojí také spokojenost.

Působím v oblasti lidských zdrojů, mým denním chlebem je kontakt s lidmi, jejich vyhledávání, vnímání jejich potřeb a neúnavná snaha dělat pro ně svět lepším. Snažím se dostat ty správné lidi na ta správná místa. Pokud k nám nastoupí nový zaměstnanec, chceme si jej udržet, a právě jeho spokojenost je středobodem této problematiky a klíčem ke stabilitě zaměstnanců v organizaci.

Cílem mé práce je analyzovat pracovní spokojenost zaměstnanců organizace XY a definovat, které faktory v současné době ovlivňují jejich spokojenost. Při výzkumu se ve své práci opírám o Herzbergovu dvoufaktorovou teorii a její satisfaktory a dissatisfaktory. Zaměřuji se na to, které faktory jsou důležité, a zda opravdu způsobují u daných pracovníků spokojenost či nespokojenost.

V první kapitole vymezuji základní pojmy vztahující se k pracovní spokojenosti – práce, pracovní motivace, pracovní spokojenost ve vztahu k pracovnímu chování. V druhé kapitole se zaměřuji na vnější a vnitřní faktory

pracovní spokojenosti. Třetí kapitola vymezuje několik teorií pracovní spokojenosti, které porovnávám, a následně se blíže soustředím právě na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.

Ve čtvrté kapitole přecházím do empirické části, kde odpovídám na výzkumnou otázku: Jsou pracovníci spokojeni a které faktory jejich spokojenost ovlivňují?

Pro výzkum jsem se rozhodla jít do vyčerpávajícího šetření a zvolila jsem metodu dotazníkového šetření, které probíhalo v soukromém sektoru, v organizaci XY, v rámci vývojového a konstrukčního centra kolejových vozidel, kde působím jako personalista.

# 1 Vymezení pojmů vztahujících se k pracovní spokojenosti

V rámci úvodní kapitoly bych ráda přiblížila pojmy, které se vztahují k pojmu pracovní spokojenosti - práce, pracovní motivace a stimulace. Dále se blíže zaměřím na téma pracovní spokojenosti a nespokojenosti s ohledem na pracovní chování – zde jsou důležité dva aspekty, kterými jsou fluktuace a výkonnost. Závěrem teoretické části objasním několik teorií pracovní spokojenosti, přičemž se blíže budu zabývat Herzbergovou dvoufaktorovou teorií.

## 1.1 Práce

Dle Jurovského můžeme rozlišovat tři vývojové etapy vztahu člověka k práci. První etapa, respektive její největší rozkvět, se datuje do dvacátých let minulého století, do období masového rozvoje průmyslu – člověk byl brán jako partner stroje, se kterým všelijak manipuloval. V třicátých letech minulého století se přišlo na to, že je člověk při práci také bytostí společenskou a navazuje vztahy, má určitou společenskou roli apod. – druhou etapou je tedy člověk jako tvůrce mezilidských vztahů při výkonu práce. Třetí vývojová etapa přišla po druhé světové válce, kdy se začalo nahlížet i na osobní vztah člověka k práci a jeho ztotožnění se s ní. Člověk se pomocí práce seberealizoval.<sup>1</sup>

Práce je ve vztahu k pracovní spokojenosti základním pojmem. Dle Nakonečného je práce specificky lidská a účelová aktivita, která má převážně fyzický, nebo psychický či kombinovaný, charakter. Cílem práce je tvorba materiálních a duchovních hodnot. U většiny lidí je práce spojována s výdělkem, tedy chápána jako zdroj finančních prostředků pro obživu.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Jurovský, A. (1971). Spokojenost s prací a její činitele. Bratislava: Alfa., s. 9-11.

<sup>2</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada., s. 100-101.

Dle G. Wiendiecka není práce pouhým zdrojem obživy, ale může obohatit lidský život a udat jeho směr a hodnotu. *„Individuální postoj k práci je determinován relacemi mezi třemi činiteli: povahou práce, prostředím, v němž je vykonávána, a osobní spokojeností s oběma předcházejícími činiteli.“*<sup>3</sup>

Sociolog E. Chalupný upozornil na fakt, že v řadě cizích jazyků má slovo „práce“ negativní přízvuk. Např. v řečtině se používá pro práci slovo „ponos“, které mimo jiné znamená také nouzi, únavu, starost či námahu. Obdobně je na tom latinské slovo pro práci „labor“.<sup>4</sup>

Napříč tomu, že veškeré materiální a duchovní produkty naší společnosti jsou výsledkem fyzické a duševní práce, zaujímá člověk k práci širokou škálu postojů.<sup>5</sup> Na jedné straně této škály může být práce vnímána jako nutné zlo, na straně druhé stojí práce v podobě zábavy a zdroje sebeuspokojení.

Práce je nedílnou součástí našich životů a ovlivňuje nás v mnoha směrech. Udává našemu životu smysl, zanechává po nás hmatatelné důkazy našeho bytí. Práce, kterou vykonáváme, může přímo odrážet naše společenské postavení či kvalitu našeho života.

## 1.2 Pracovní motivace a stimulace

*„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“*<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada., s. 101.

<sup>4</sup> Nakonečný, M. (2013). Lexikon psychologie. Praha: Vodnář., s. 337.

<sup>5</sup> Nakonečný, M. (2013). Lexikon psychologie. Praha: Vodnář., s. 337.

<sup>6</sup> Provazník, M. & Komárková, R. (1996). Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická., s. 32-33.

Jelikož termín motivace vyjadřuje důvody konkrétního chování, říká Nakonečný, že pojem pracovní motivace zodpovídá otázku, proč lidé pracují. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1, práce je často chápána jako zdroj obživy, tedy zdroj peněz na živobytí. Očekávání výsledků činnosti je důležitým hlediskem pracovní motivace, a to v trojí podobě: bude-li pracovní úkol splněn, jakou tím získám odměnu a co budu muset vynaložit.<sup>7</sup>

Očekávání má dva rozměry, a to očekávání odměny za práci a očekávání, že získaná odměna umožní nabytí určitých dalších hodnot. Za určitých podmínek se také stává důležitým motivačním činitelem jistota a udržení si pracovního místa.<sup>8</sup> Takový zaměstnanec, který jen obtížně našel pracovní uplatnění, bude pravděpodobně zcela jinak přistupovat k odměně za vykonanou práci, vynaloženému času a práci samotné než ten, který získal práci snadno a bez větších obtíží.

O. Neuberger mluvil o tom, že pracovní motivace není dílem individuálním, ale je to výsledek podmínek, v kterých se daný jedinec nachází a za jakých pracuje. Praxi zajímá výsledek, nikoli pracovní motivace, avšak mají-li být výsledky žádoucí, je třeba studovat podmínky, které je ovlivňují.<sup>9</sup> Není tedy důležitá pouze cílová rovina, myšleno hotový produkt či splněné normy, ale je třeba se zaměřit i na pracovní podmínky, atmosféru v pracovním kolektivu a také na fyzický a duševní stav jedince.

Důležitým pojmem pro pracovní motivaci je motiv (smysl či příčina určitého lidského chování) a potřeba (subjektivně vnímaný nedostatek). Potřeby můžeme rozdělit dle Nakonečného na vnitřní nebo také přímé, a potřeby vnější nebo také nepřímé. Vnitřní potřeby jsou vlastně vnitřní motivy, které přímo souvisejí s prací samotnou a je to např. potřeba práce, kontaktu s lidmi okolo sebe, potřeba výkonu a touha po moci či potřeba

---

<sup>7</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada., s. 120

<sup>8</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada., s. 120

<sup>9</sup> Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press., s. 107.

seberealizace. Vnější potřeby jsou potom vnější motivy, kde práce je prostředkem k naplňování jiných potřeb a to např. potřeba finančních prostředků, potřeba jistoty nebo potřeba uplatnění se.<sup>10</sup>

Stimulace je dle Provazníka a Komárkové vnější působení na psychiku člověka, kdy v tomto důsledku dochází k určitým změnám prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulem je pak podnět zvenčí, který vyvolává změny v motivaci jedince.<sup>11</sup> Za stimul můžeme považovat např. finanční odměny, pracovní ohodnocení, pracovní podmínky, uznání a respekt apod.<sup>12</sup>

Motivace je příčinou toho, jak se lidé v práci projevují. Co je k jejich činům vede, jaké přitom projevují emoce, proč mají nebo nemají určité výsledky. Může se měnit v čase, s ohledem na aktuální situaci. Ovlivňuje nejen jedince samotného, ale má vliv i na jeho okolí.

### 1.3 Pracovní spokojenost

Dle Kollárika všeobecně vyjadřuje pojem spokojenost určitou míru vyrovnaní se se sebou samým, osobního štěstí a často i míru, do jaké prožíváme vlastní zařazení se do sociálního rámce. V běžném pojetí pak o spokojenosti zjednodušeně říká, že je to určitý psychický stav, který je výsledkem uspokojení potřeb a dosažení cílů jednotlivce.<sup>13</sup>

Pracovní spokojenost úzce souvisí s motivací člověka a jeho hybnými silami. Je to jev dynamický, neustále se vyvíjející a částečně se podílí na odpovědi na otázku, proč lidé pracují.<sup>14</sup>

Vztah člověka k práci je velmi individuální, ovlivněný minulými pracovními zkušenostmi a je určován jeho postojem.<sup>15</sup> Mnoho odborníků

---

<sup>10</sup> Kvasničková, I. & Berka, M. (2010). Pracovní motivace v kostce. České Budějovice: Nová Forma., s. 6-7.

<sup>11</sup> Provazník, M. & Komárková, R. (1996). Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická., s. 37.

<sup>12</sup> Kvasničková, I. & Berka, M. (2010). Pracovní motivace v kostce. České Budějovice: Nová Forma., s. 8.

<sup>13</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 124.

<sup>14</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 124.

<sup>15</sup> Dvořáková, M. (2016). Poradenská a sociální psychologie práce. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu., s. 78.

považuje postoje velmi blízké, či dokonce zaměnitelné, s pracovní spokojeností. Campbell mluvil o spokojenosti a postojích jako o souhrnu názorů, požitků a tendencí k určitému chování. Je však třeba říci, že zásadním rozdílem je proměnlivost, neboť spokojenost je více proměnlivá než zakotvený postoj.<sup>16</sup>

Pojem pracovní spokojenosti není chápán jednotně. T. Kollárik zmiňuje dvojí význam pojmu pracovní spokojenost. Spokojenost v práci a spokojenost s prací. Autoři tato dvě označení často zaměňují či vzájemně nahrazují. Obsahově širším pojmem je spokojenost v práci, která zahrnuje veškeré složky související s osobností pracovníka a bezprostřední (fyzikální apod.) i obecnější podmínky (fungování organizace) na pracovišti. Druhý pojem, spokojenost s prací, je pojmem obsahově užším. Spokojenost s prací je spojena s výkonem konkrétní pracovní činnosti a s tím souvisejících konkrétních podmínek, prostředí, úkolů, prestiže apod.<sup>17</sup>

Pracovní spokojenost, respektive úroveň pracovní spokojenosti či nespokojenosti, výrazně ovlivňuje obecnou kvalitu života jedince, a to jak ve vztahu k fyzickému, tak duševnímu zdraví.<sup>18</sup>

U pracovní spokojenosti bývají mnohdy definovány její rozměry a znaky. Luthans vymezil 3 dimenze pracovní spokojenosti:

1. pracovní spokojenost jako emocionální odezva na pracovní situace.
2. Pracovní spokojenost jako odezva na splněné či nesplněné očekávání ve vztahu k práci a jejím podmínkám.
3. Pracovní spokojenost jako jev, který projevuje vzájemně propojené postoje.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 112.

<sup>17</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 124.

<sup>18</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 111.

<sup>19</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 112.

Drenth, Thierry a Wolff uvádí tři obsahové souvislosti pracovní spokojenosti. Vnímají spokojenost jako:

1. výsledek cyklu chování, kdy spokojenost odráží klasifikaci dosaženého výsledku pracovníka z pohledu jeho potřeb, cílů a hodnot.
2. Komponentu kontrolního a řídicího systému, kde vede nespokojenost k hledání nových možností vlastního zlepšení.
3. Příčinu následného chování, kdy může nespokojenost vést např. k odchodu či absentismu pracovníka.<sup>20</sup>

Podle Kollárika je nutné rozlišovat několik následujících znaků a charakteristik pracovní spokojenosti:

- a) celková pracovní spokojenost, která odráží obecnou míru vztahu k vykonávané činnosti a zároveň dílčí faktory, které se k pracovní činnosti vztahují.
- b) Stálost a intenzitu, kdy stálost vyjadřuje vývoj spokojenosti z pohledu stability a proměnlivosti. Intenzitou se rozumí míra prožitku pohybující se od maximální spokojenosti k naprosté nespokojenosti.
- c) PS jako psychologický obsah, kdy pracovník uspokojuje pracovní činností mnoho svých potřeb a zároveň mu tento obsah definuje postavení v organizaci i společnosti. PS jako sociální jev, který odráží vztahy pracovníků k ekonomickým, organizačním a dalším aspektům jejich působení v organizaci.
- d) PS jako aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti s danou pracovní situací a je možno sledovat její vývoj v čase, ať už po stránce celkové spokojenosti či jejích dílčích částí.
- e) PS jako situační reakce na měnící se podmínky, neboť její proměnlivost je hojná, a také určitá osobní dispozice, kde hrají roli minulé pracovní

---

<sup>20</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 112.

zkušenosti, psychický stav či vliv genetických faktorů. Neboť někteří pracovníci vykazují stabilitu i přes měnící se pracovní situaci.<sup>21</sup>

Pracovní spokojenost je velmi individuální a důležitou roli v ní hrají lidské pocity, potřeby, hodnotové nastavení a postoje člověka. Je úzce spojena s životní spokojeností, tyto oblasti se prolínají. Pracovní spokojenost by se v podstatě dala chápat jako zpětná vazba zaměstnance na práci a vše s ní spojené (tedy pracovní prostředí, kolegy, nadřízené, pracovní podmínky atd.).

## **1.4 Spokojenost a pracovní chování**

Jedním ze zásadních momentů, které pozměnily pohled na pracovní spokojenost, byly názory z praxe, které vnímaly projevy pracovního chování jako výsledek určité úrovně pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Pracovní spokojenost začala být spojována s pracovním chováním, zejména pak s výkonností a fluktuací. Spokojenost byla spojována s pozitivním projevem chování a nespokojenost s projevem negativním. Mnohé výzkumy prokázaly, že za určitých podmínek a situací existuje vztah mezi spokojeností a pracovním chováním. O něco později další výzkumy ukázaly, že nemůžeme spokojenost v práci chápat jako mající přímý vliv na pracovní chování, ale že tyto dva aspekty mají jistou souvislost a navzájem se ovlivňují.<sup>22</sup>

### **1.4.1 Fluktuace**

Fluktuace je složitým organizačním, společenským a velmi nežádoucím jevem. Má řadu ekonomických, právních, sociologických a jiných důsledků. Můžeme ji považovat za součást pohyblivosti zaměstnanců, ať už je to zapříčiněno kulturními, ekonomickými, osobnostními či jinými vlivy.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 112.

<sup>22</sup> Kollárik, T. (1986). Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca., s. 107.

<sup>23</sup> Dvořáková, M.. (2016). Poradenská a sociální psychologie práce. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu., s. 79.

Vychází se z předpokladu, že zvýšením spokojenosti u zaměstnanců dosáhneme větší pracovní stability a naopak, s nespokojeností pracovníků se zvyšuje pravděpodobnost jejich fluktuace. Spokojenost je však pouze částí odpovědi na otázku problematiky fluktuace, nikoli jejím řešením. Předpokládá se, že je pro nespokojeného zaměstnance snazší opustit zaměstnání a snáze se práce vzdá. Ne každý zaměstnanec však opouští svoji práci plně nespokojen.<sup>24</sup>

Pokud se zaměstnanec v práci může realizovat, cítí uplatnění a jsou pro něj vytvořeny dobré pracovní podmínky, je to základem jeho spokojenosti. Naopak, pokud ve své práci nenalézá uspokojení, je pro něj poté východiskem odchod a změna pracovního místa řešením nespokojenosti.<sup>25</sup>

V posledních zhruba dvou letech organizace v České republice intenzivně bojují s velkou pohyblivostí zaměstnanců. V mnoha případech to však bývá, spíše než s nespokojeností, spojeno s jakousi větší odvážností zaměstnanců riskovat a porozhlédnout se po novém zaměstnání. Stále panuje období, kdy je v organizacích velký nedostatek kvalitních zaměstnanců a ve výběrových řízeních si vybírají, spíše než zaměstnavatelé, zaměstnanci. Organizace, které si chtěly zaměstnance udržet, musely často reagovat navýšením mezd, zpestřením nabídky zaměstnaneckých výhod či zkvalitněním pracovních podmínek.

### 1.4.2 Výkonnost

Tradiční názory a tendence se při pozorování vztahu mezi spokojeností a výkonností opírali o představu, že spokojení pracovníci pracují lépe než ti nespokojení. Dle Kollárika však není jednoduché na základě této představy určit, zda je zaměstnanec spokojený proto, že dobře pracuje a za svoji práci

---

<sup>24</sup> Kollárik, T. (1986). Spokojnost v práci. Bratislava: Práca., s. 109.

<sup>25</sup> Kollárik, T. (1986). Spokojnost v práci. Bratislava: Práca., s. 109-110.

dostane patřičnou odměnu, nebo mu jen práce umožňuje naplňovat jeho potřeby. Mnohé výzkumy vztah mezi spokojeností a výkonností nepotvrdily, naopak poukázaly na složitost, proměnlivost a rozmanitost této problematiky.<sup>26</sup>

Výkonnost se velmi úzce pojí s vlastnostmi a sklony, které podmiňují to, jakým způsobem zaměstnanci plní své pracovní úkoly. Kollárik říká, že na výkonnost lze také nahlížet jako na připravenost zaměstnanců podávat určité pracovní výkony. Výkonnost se v průběhu času mění – v průběhu dne, týdne, v závislosti na ročním období či dle množství a namáhavosti dané práce.<sup>27</sup>

Dle Štikara lze obecně říci, že výkonnost ovlivňuje řada objektivních a subjektivních faktorů. Tyto faktory bývají typicky děleny dle Provazníka na technické, ekonomické a organizační podmínky, společenské podmínky, osobní determinanty zaměstnance a situační podmínky.<sup>28</sup>

Do technických, ekonomických a organizačních podmínek výkonnosti můžeme zahrnout úroveň vybavení pracoviště a jeho celkovou úpravu a uspořádání, technologické postupy, úroveň hygieny a bezpečnosti práce, způsob přerozdělování práce a následného způsobu odměňování pracovníků, pracovní dobu apod.<sup>29</sup>

Společenskými podmínkami výkonnosti se myslí způsob práce s lidmi, úroveň a kvalita vedení lidí vedoucími pracovníky, prestiž a postavení pracovníka ve společnosti, kvalita vztahů na pracovišti a interakce mezi zaměstnanci, ale také osobní a rodinný život pracovníka či jeho uplatnění nejen v práci, ale i mimo ni.<sup>30</sup>

Osobní determinanty pracovníka zahrnují široké spektrum jeho individuálních předpokladů pro vykonávanou práci. Tedy jedná se o tělesné

---

<sup>26</sup> Kollárik, T. (1986). Spokojnost v práci. Bratislava: Práca., s. 110-112.

<sup>27</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 63.

<sup>28</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 63.

<sup>29</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 63-64.

<sup>30</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 64.

a duševní předpoklady zaměstnance, úroveň jeho kvalifikace, osobnostní vlastnosti, pracovní zaměření a jeho motivaci k vykonávané práci či zdravotní stav.<sup>31</sup> Z těchto subjektivních determinant je velmi významná motivační složka osobnosti člověka, která je zdrojem jeho aktivity a mobilizuje a usměrňuje zdroje energie. Celkovou úroveň výkonnosti pracovníka mohou ovlivnit jeho výjimečné vlohy, nadání nebo mimořádně rozvinuté schopnosti.<sup>32</sup>

Do situačních podmínek řadíme významné společenské události, podnikové vlivy (např. reorganizace podniku nebo strach ze ztráty zaměstnání) a mimořádné rodinné a osobní události (např. nehoda, konflikt, onemocnění).<sup>33</sup>

Odlišně je třeba hodnotit práci svalovou, práci převážně smyslovou a práci převážně duševní. Ještě odlišněji je třeba hodnotit výkonnost při práci vykonávané převážně v kontaktu s lidmi. V potaz je také třeba vzít vztah mezi osobním a pracovním rytmem jedince a vztah mezi osobním a pracovním tempem.<sup>34</sup>

Výkonnost je tématem poměrně rozporuplným, ovlivňuje ji řada faktorů. Zobrazuje výsledek činnosti zaměstnance v čase a není lehké ji definovat. Snáze se hodnotí např. u dělnických či obchodních pozic, kde jsou ve velké většině nastaveny výkonové normy. Náročnější je to pak s hodnocením výkonnosti např. u vedoucích pracovníků, kde to často může od objektivnosti sklouznout k subjektivnímu hodnocení výkonnosti.

---

<sup>31</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 64.

<sup>32</sup> Krmínská, R. (2012). Motivace a stimulace pracovního jednání. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta., s. 92.

<sup>33</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 65.

<sup>34</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 65-66.

## 2 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je ovlivňována celou řadou faktorů, které přispívají k celkové úrovni spokojenosti pracovníka. Význam jednotlivých faktorů a jejich pořadí dle míry, do jaké se na spokojenosti či nespokojenosti pracovníka podílejí, je proměnlivý a odvíjí se od několika okolností:

- 1) dle specifik práce v jednotlivých oblastech (např. školství, zdravotnictví),
- 2) dle specifik daných profesí a prostředí, ve kterém jsou vykonávány (chemik pracující ve výrobě vs. ve výzkumu),
- 3) dle individuálních specifik na základě osobních preferencí (např. upřednostnění kvality vztahů na pracovišti před finanční odměnou apod.).<sup>35</sup>

### 2.1 Vnější faktory

Významnou skupinou faktorů, podílejících se na míře pracovní spokojenosti, jsou faktory vnější. Tyto faktory jsou na pracovníkovi nezávislé. Štikar do nich řadí finanční ohodnocení, práci samotnou, kariérní postup, způsob vedení, pracovní skupinu a pracovní podmínky.<sup>36</sup>

Finanční ohodnocení je důležitým činitelem. Pokud je tento faktor nepříznivý, silně se podílí na nespokojenosti pracovníka. Finance jsou silným motivátorem, pro některé pracovníky můžou být dokonce dominantním prvkem pracovní spokojenosti. Není to však pravidlem. Výzkumy prokázaly, že v případech ohrožení života či zdraví je pracovní nespokojenost primárně ovlivněna faktory hrozícího nebezpečí. Vysoká mzda či její navýšení však nemá dlouhodobý motivační efekt, protože pracovník se na něj poměrně rychle adaptuje a do popředí opět vystupují jiné faktory.<sup>37</sup> Roli také můžou

---

<sup>35</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 114-115.

<sup>36</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 115.

<sup>37</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 115.

hrát mzdové relace mezi jednotlivými pracovníky, pokud navzájem znají své mzdy, či se je nedopatřením dozví.<sup>38</sup> Pracovníci pak srovnávají svoji práci, výkon a dodané výsledky s tím, jak fungují ostatní spolupracovníci. Často se pak cítí nespravedlivě ohodnoceni, neboť subjektivně mohou vnímat, že podávají mnohem kvalitnější výsledky než některý z kolegů, který je za stejnou práci totožně či dokonce lépe zaplacen.

Práce samotná, respektive její charakter, má také značnou důležitost ve vztahu ke spokojenosti, ale je to jev složitý, neboť do toho zasahuje různorodost profesí a pracovních podmínek, subjektivní pohled na vykonávanou práci, společenské ocenění a celková prestiž jednotlivých povolání. Dle Štikara se má obecně za to, že na PS má pozitivní vliv práce, která je pro pracovníka zajímavá a rozmanitá, poskytuje mu žádoucí sociální status, je relativně nezávislá a dostává se mu pravidelné zpětné vazby.<sup>39</sup>

Pracovní povýšení se pojí s pracovním kariérou a dle Štikara je známo, že znalost výhledu kariérního postupu je silným motivačním prvkem. Vliv povýšení na PS je rozmanitý, neboť existuje v mnoha formách, k nimž se vážou různé výhody. Např. povýšení pracovníka na podkladu odpracovaných let bude jinak vnímáno (pravděpodobně méně motivačně) než povýšení vycházející z výkonu a výsledků pracovníka. Z mnoha výzkumů také vyplývá, že pro pracovníka je mnohem atraktivnější zaujetí mocenské pozice v organizaci než mzdové navýšení, které mnohdy s povýšením souvisí.<sup>40</sup>

Způsob vedení pracovních skupin je do velké míry spjat s osobností manažera a stylem, kterým řídí své podřízené. Kollárik říká, že existují dvě cesty vedení zaměstnanců, kterými se dá příznivě ovlivnit PS – zaměření se na své podřízené nebo zapojení jich samotných do vedení. Při zaměření se na

---

<sup>38</sup> Krminská, R. (2012). Motivace a stimulace pracovního jednání. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta., s. 96.

<sup>39</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 115-116.

<sup>40</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 116.

podřízené se manažer zajímá o jejich práci, podporuje je v odborném i osobnostním růstu, vyslechne a uznává jejich názory, nastaví neformální atmosféru v týmu apod. Zapojení samotných zaměstnanců do vedení, tedy tzv. participativní styl řízení, v praxi znamená, že podřízení mohou ovlivnit svoji práci, podílet se na rozhodování či zasahovat do záměrů a cílů pracovního týmu. Dle výzkumů má participativní styl řízení silnější efekt na míru spokojenosti, než pokud se pracovník účastní např. pouze dílčích rozhodnutí.<sup>41</sup>

Pracovní skupina má mezi faktory ovlivňujícími spokojenost pracovníků důležité místo. Prostředí pracovní skupiny je velmi různorodé, obsahuje spleť formálních i neformálních vztahů, formy spolupráce, specifickou atmosféru, může vytvářet pro pracovníky zázemí, má mnohé funkce (poradní, facilitační, korektivní), umožňuje získat prestiž a postavení. To, jak je pracovník spokojený v pracovní skupině významně ovlivňuje jeho celkovou pracovní spokojenost. Naopak, pokud je pracovník nespokojen s pracovní skupinou, jen stěží se tento faktor dá kompenzovat jiným způsobem. Není však důležité pouze to, jak funguje pracovní skupina, ale i to, do jaké míry se na jejím chodu má pracovník možnost podílet.<sup>42</sup>

V pracovní skupině také mají pracovníci tendenci srovnávat se, především své výsledky a výkony. Pokud funguje pracovní skupina dobře, srovnávání se může vést k posílení vlastního sebevědomí, ke zlepšení výkonu pracovníka či ke zdravé soutěživosti v rámci skupiny. Pokud naopak skupina dobře nefunguje a není soudržným celkem, mohou se zde objevovat negativní prvky jako je šplhounství, neloajálnost apod., což vede k nepřátelství a demotivaci pracovníků.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 116.

<sup>42</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 116-117.

<sup>43</sup> Kadlčík, M. (2001). Psychologie a sociologie řízení. Hradec Králové: Gaudeamus., s. 201-202.

Pracovní podmínky též spadají do vnějších faktorů, které ovlivňují spokojenost pracovníků. Jestliže jsou pracovní podmínky nepřívětivé, dle Štikara jejich význam narůstá, neboť vyvolávají nespokojenost. Řadíme sem hluk, světlo, barevné řešení pracovního prostoru, vibrace a mikroklima (teplota, vlhkost, prašnost apod.). Každé pracovní prostředí má své typické podmínky pro práci, ty se podílejí na vytváření jakéhosi standardu a ovlivňují atmosféru na pracovišti.<sup>44</sup>

Z vnějších faktorů považuji za stěžejní pracovní skupinu, respektive vztahy a atmosféru na pracovišti. Neméně důležitými jsou pak vztahy s nadřízeným a zajímavost či rozmanitost vykonávané práce.

Peníze jsou pomíjivé a mzdová motivace povětšinou působí pouze krátkodobě. Pracovní tým a nadřízený jsou něco, co je denní součástí pracovního života člověka a významně do něj zasahují, často člověka samotného formují. S kolegy může stát čas strávený na pracovišti příjemnějším. Naopak, pokud nefunguje soudržnost týmu a lidé si mezi sebou netvoří vazby, člověk je pak do organizace méně integrován a snáze se např. může rozhodnout k odchodu. Tým či zajímavá náplň práce může být velmi silným prvkem, pro který je člověk schopen přehlédnout jiné faktory, se kterými by mohl být značně nespokojen.

## 2.2 Vnitřní faktory

Vnitřní faktory jsou tematikou, kterou se zabývá jen několik málo autorů. Jedná se o tzv. objektivní osobnostní faktory (věk, pohlaví, rodinný stav, úroveň vzdělání, pracovní zkušenost, profesionální úroveň) a subjektivní osobnostní faktory (potřeby, očekávání, zájmy, vlastnosti a schopnosti).<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 117.

<sup>45</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 117.

S věkem se všeobecně pojí názor, že mladší pracovníci mají větší sklon k nespokojenosti, ale postupně s časem se posiluje jejich spokojenost. Tak jako vývoj člověka má své zákonitosti, je i pro vývoj spokojenosti typický jakýsi vzorec, kdy v dospělosti spokojenost v práci roste, ve středním věku dosahuje dospělost maximální úrovně a následně se drží nebo mírně klesá.<sup>46</sup>

Může to působit jako nesrovnalost, logicky bychom předpokládali spíše to, že mladší pracovníci budou více spokojení, neboť na ně působí novost zaměstnání a symbolika osamostatnění se od rodičů. Od starších pracovníků bychom naopak očekávali, že jim práce již zevšednila, nudí je anebo je např. omezuje i po finanční stránce. Z výzkumů však takovéto závěry nevycházejí. Může to být dáno i tím, že u mladších pracovníků zpočátku značně kolísá jakési sžití se s prací a bije se s jejich plány do budoucna či potřebami, které jim současné zaměstnání ještě nedokáže naplnit.<sup>47</sup>

Při srovnání míry spokojenosti mezi pohlavími nenacházíme dle Kollárika zásadní převažování jedné skupiny. Je to výrazně ovlivněno rozdíly v postavení práce v osobním žebříčku hodnot mužů a žen. Dřívější výzkumy prokazovaly, že muži mají patrnější sklon k nespokojenosti, neboť se snaží uspokojit potřeby související s osobním uplatněním (ocenění či pracovní postup). Kdežto očekávání žen byla zaměřena spíše na sociální prvky práce (dobré vztahy ve skupině, styl vedení apod.), které jsou reálnější. V posledních letech ženy začaly přejímat mužská očekávání (samostatnost, postup apod.) a nabouralo to tak konzervativní smýšlení o rozdílech mezi mužem a ženou v pracovním prostředí.<sup>48</sup>

Rodinný stav je dle Kollárika faktorem lehce rozporuplným. Manželství by mělo být symbolem jistoty a stabilizace, a to nejen ve sféře osobní, ale i té pracovní. Na druhou stranu si s sebou rodič/manžel nese zodpovědnost za

---

<sup>46</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 152.

<sup>47</sup> Jurovský, A. (1971). Spokojenosť s prácou a jej činitele. Bratislava: Alfa., s. 117.

<sup>48</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 152-153.

zabezpečení rodiny, je tomu tak zejména u mužů. Zároveň je třeba brát v potaz menší sociální tlak na zodpovědnost u svobodných pracovníků, což může vést k nespokojenosti či větší míře fluktuace.<sup>49</sup>

Úroveň vzdělání do určité míry nastavuje to, jaké bude mít dané pracovní místo postavení v hierarchii organizace. Kollárik zde předpokládá, že povolání vyžadující vyšší vzdělání, bude mít vyšší společenský status. To přináší vyšší prestiž a tím i větší spokojenost pracovníka. Na druhou stranu náročnější očekávání pracovníků, spojené s jejich vyšším vzděláním, a jejich snaha o naplnění vyšších potřeb, nemusí být vždy adekvátně uspokojeno.<sup>50</sup>

Analýzy pracovních zkušeností, respektive seniority pracovníka v organizaci, prokazují, že větší tendenci k nespokojenosti mají pracovníci, kteří čerstvě nastoupili do zaměstnání než ti, kteří v organizaci pracují již delší dobu. Jako kritická se jeví doba prvních dvou let v zaměstnání. Může to být spojeno nejen s krátkým pobytem v novém zaměstnání ale i s mladým věkem pracovníka.<sup>51</sup> Období adaptace představuje pro pracovníka zvýšenou zátěž, buduje si sociální pozici v organizaci, navazuje vztahy a snaží se sžít s pracovní skupinou. Pokud pracovník tuto počáteční zátěž nezvládá, vede to často k nespokojenosti a myšlenkám o odchodu.

Míra spokojenosti se také odvíjí od pracovního zařazení či funkce, kterou pracovník v organizaci zastává. Výše postavení pracovníci vykazují větší míru spokojenosti. Vyšší postavení jim umožňuje více se podílet na vedení organizace, rozhodování, jejím směřování apod. To se pak odráží v naplňování vyšších potřeb pracovníka (uznání, moc, seberealizace).<sup>52</sup>

Kollárik řadí do subjektivních osobnostních faktorů potřeby, očekávání, zájmy, vlastnosti a schopnosti pracovníka. Jsou součástí osobnosti

---

<sup>49</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 153.

<sup>50</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 153.

<sup>51</sup> Jurovský, A. (1971). Spokojenosť s prácou a jej činitele. Bratislava: Alfa., s. 119-120.

<sup>52</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 153-154.

člověka a od jejich aktuální podoby a úrovně se odvíjí vztah zaměstnance k práci. U potřeb závisí na tom, jak je má člověk hierarchicky uspořádané, jaké typy potřeb vykazuje a jak se mění jejich aktuálnost. Očekávání se odvíjí od potřeb a jejich naplnění, často je v rozporu očekávání a reálné podmínky dané práce, očekávání se v čase mění. Zájmy jsou důležitým směrovačem při hledání zaměstnání, mnoho výzkumů prokázalo, že pracovníci, kteří si našli zaměstnání v oblasti svých zájmů, jsou spokojenější. Vlastnosti pracovníka se též podílejí na výsledné spokojenosti či nespokojenosti. Např. výrazný extrovert bude mít sklony k nespokojenosti, pokud bude vykonávat příliš monotónní a jednotvárnou práci. Také je dle Kollárika důležité, jak člověk prožívá a řeší stresové situace. Toto může ovlivňovat nejen pracovníka samotného, ale celý jeho pracovní tým či organizaci. V neposlední řadě se na PS podílí schopnosti zaměstnance. Pracovník bude více spokojený, pokud jeho práce bude vyžadovat využití jeho schopností. Naopak, pokud práce nebude vyžadovat využití jeho schopností nebo bude jeho schopnosti převyšovat, bude to pravděpodobně vést k nespokojenosti pracovníka.<sup>53</sup>

Tyto vnitřní faktory se významně podílejí na tom, jak následně jednotlivý zaměstnanec vnímají a přistupují k faktorům vnějším. Spojení vnějších a vnitřních faktorů a jejich vzájemná působnost mezi sebou poté odráží pracovní spokojenost. Pokud se člověk tzv. minul povoláním, cesta ke spokojenosti bude dlouhá a trnitá. Naopak, pokud zaměstnanec disponuje předpoklady pro vykonávanou pozici a má patřičné kompetence apod., snáze se s danou pozicí synchronizuje a pravděpodobně bude spokojenější.

---

<sup>53</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 154-161.

### 3 Teorie pracovní spokojenosti

Přes koncepční, pojmovou a metodologickou nejednotnost na oblast pracovní spokojenosti dělí Štikar dosavadní stanoviska do dvou obsáhlejších teoretických přístupů. Zásadním kritériem zde je, zda chápeme pracovní spokojenost jako jednodimenzionální či dvoudimenzionální jev.<sup>54</sup>

Upřednostňování jednodimenzionality vedlo ke vzniku jednofaktorové teorie, do níž je řazena i ta Maslowova či Vroomova. Tato teorie se dívá na spokojenost/nespokojenost jako na krajní stav jedné dimenze. Míra spokojenosti i nespokojenosti se může soustavně pohybovat od úplně nespokojenosti po úplnou spokojenost. Tedy dostatek spokojenosti vychází z nedostatku nespokojenosti a naopak. Tento přístup předpokládá přímo úměrný vztah, kdy budeme-li vytvářet příznivé pracovní podmínky, bude se tak zvyšovat spokojenost.<sup>55</sup>

Druhým přístupem je dvoudimenzionalita, ze které vychází dvoufaktorové teorie. Spadá sem například Herzbergova teorie. Autoři této teorie vycházeli z předpokladu, že spokojenost a nespokojenost ovlivňují odlišné skupiny faktorů. Jako jeden z nejmarkantnějších příkladů uváděli plat, který neovlivňuje spokojenost, ale výrazně se podílí na nespokojenosti.<sup>56</sup>

#### 3.1 Maslowova teorie

Mezi jednu z prvních a zároveň nejznámějších teorií pracovní motivace spadá teorie psychologa Abrahama H. Maslowa z roku 1943, kdy vytvořil teorii hierarchie potřeb také známou jako Maslowova pyramida. Uspořádal potřeby do pěti skupin – fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba

---

<sup>54</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 113.

<sup>55</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 113-114.

<sup>56</sup> Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum., s. 114.

náležení/sociální potřeby, potřeba úcty/uznání a potřeba sebeaktualizace/seberealizace.<sup>57</sup>

Přesto, že byla tato teorie odvozena z klinicko-psychologické praxe, našla široké využití i v psychologii organizace, neboť skvěle vystihuje motivace vedoucích a vysoce kvalifikovaných pracovníků.<sup>58</sup>

Lidské potřeby jsou zde sestaveny do hierarchického systému, a to od těch nejzákladnějších po ty vyšší úrovně pořadí, proto se teorie nazývá hierarchická. Zároveň je systém potřeb uplatňován na základě funkčního principu, kdy se vyšší potřeby uspokojují až na základě uspokojení potřeb nižších. Existuje však několik výjimek, které souvisejí zejména s uspokojováním potřeb v dětství – pokud byly některé nižší potřeby v dětství plně uspokojované, člověk pak v dospělosti jejich uspokojení nepřikládá takový význam. Dle Nakonečného je ale tato výjimka diskutabilní, neboť uspokojením byl vytvořen návyk, a člověk obecně trvá na svých již jednou osvojených návycích.<sup>59</sup>

Níže nalezneme obrázek, který vykresluje Maslowovu hierarchii potřeb. V případě uspokojování prvních čtyř kategorií se uplatňuje princip redukce, kdy je potřeba odstraněna eliminací podmínek jejího vzniku (tedy hlad je uspokojen nasycením, potřeba sounáležití získáním přátel apod.) Princip redukce však neplatí u potřeby sebeaktualizace (nebo také seberealizace), neboť je dle Maslowa uceleným souborem tendencí, které označuje jako potřeby růstu (např. potřeba poznání, některé potřeby zde také můžeme chápat jako tzv. zájmy). Tyto potřeby jsou v podstatě neuspokojitelné. Např. pokud člověk v případě potřeby poznání dosáhne

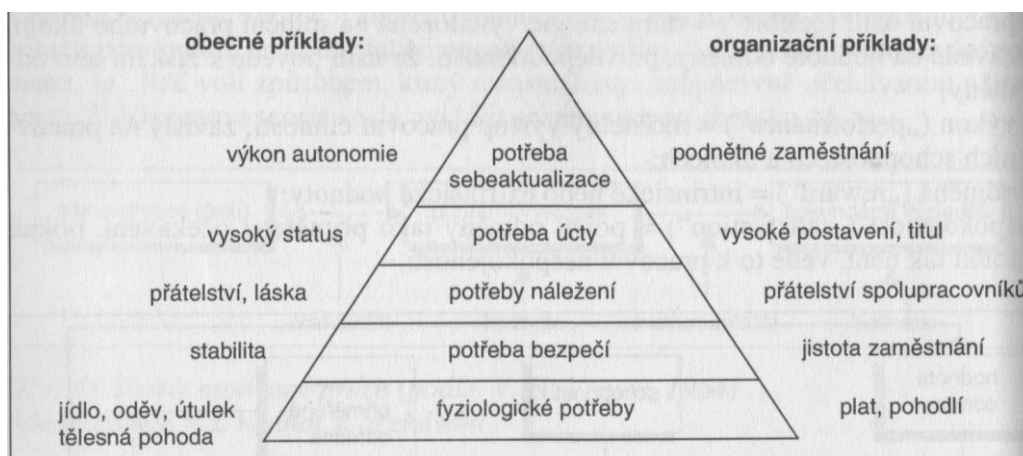
---

<sup>57</sup> Kvasničková, I. & Berka, M. (2010). Pracovní motivace v kostce. České Budějovice: Nová Forma., s. 9-10.

<sup>58</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada., s. 130.

<sup>59</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada., s. 130.

požadovaných poznatků, nekončí jeho touha po poznání, ale právě naopak, cílový stav tyto potřeby posiluje k dalšímu poznávání.<sup>60</sup>



Obr. 1 Sestava Maslowovy hierarchie potřeb (Nakonečný: 2005, str. 130)

Maslowova hierarchická teorie potřeb byla také kritizována, především jeho pojetí potřeby sebeaktualizace s neustále rostoucí tendencí. Maslow však identifikoval nejzákladnější potřeby a hierarchicky je uspořádal – jeho pojetí je dodnes uznáváno a osvědčilo se zejména v řízení kvalifikovaných pracovníků.<sup>61</sup>

Pokud člověk naplní v zaměstnání, a nejen v něm, své základní potřeby, může postupovat k naplňování potřeb vyšších. Tedy pokud jsou v organizaci pro zaměstnance dostatečně uzpůsobeny základní potřeby, respektive fyziologické potřeby, jako je stravování, pracovní prostředí, pomůcky apod., následně se pracovník začne soustředit na uspokojování potřeb nadcházejících. Tedy jistotu a stabilitu v zaměstnání, výhled dlouhodobosti pracovního výkonu. Teprve na tomto základu může dále stavět a budovat vztahy či si naplňovat potřebu dalšího pracovního či osobního růstu apod. Opět je to úzce provázáno se soukromým životem a osobním

<sup>60</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada., s. 130-131.

<sup>61</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada., s. 131.

nastavením pracovníka. Každý zaměstnanec má ve svém životě jiné hodnoty a jinak vnímá úroveň naplnění jednotlivých potřeb.

### 3.2 Vroomova teorie

Další z mnoha teorií zabývajících se tématem pracovní motivace je teorie Victora Vrooma nazývaná teorie očekávání nebo také expektační teorie. Zásadní roli hrají v této teorii dva pojmy, a to je expektance a valence. Práce je zde chápána jako instrumentální činnost, tedy jako prostředek k naplnění určité hodnoty.<sup>62</sup>

Vroomova teorie se dá vyjádřit rovnicí:

$$M = f(V \cdot E),$$

kde M (motivace) vyjadřuje úroveň motivace, V (valence) značí očekávané uspokojení jako výsledek a E (expektance), které zde představuje pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k čekávanému výsledku. Tedy jednou z interpretací toho vztahu může být např., že umožní-li člověku pracovní činnost dosažení pro něj významné hodnoty, např. povýšení („V“), a současně bude očekávat („E“), že by díky konkrétní činnosti skutečně mohl být povýšen, pak i motivace („M“) k činnosti bude vysoká.<sup>63</sup>

Poměr mezi očekávanými a reálnými výsledky vyjadřuje pracovní spokojenost či naopak nespokojenost. Dle Provazníka a Komárkové je jedním z předpokladů této teorie to, že člověk se zajímá nejen o výsledek své práce, ale bere v potaz pozitivní i negativní valence (výši mzdy, povýšení, ale také nebezpečí, špinavou práci či časové zatížení). Je také třeba vzít v úvahu to, zda zesílené pracovní úsilí povede ke zvýšení pracovního výkonu, neboť jsou tu i další podmínky, které se mohou podílet na brždění pracovní činnosti.

---

<sup>62</sup> Provazník, M. & Komárková, R. (1996). Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická., s. 115.

<sup>63</sup> Provazník, M. & Komárková, R. (1996). Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická., s. 115-116.

A v neposlední řadě je třeba brát zřetel na to, co si člověk může za plat, který dostane, pořídit.<sup>64</sup>

### 3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová teorie motivace je dílem amerického psychologa Fredericka Herzberga a jeho kolegů Bernarda Mausnera a Barbary Bloch Snyderman. Společně s teorií hierarchie potřeb Abrahama Maslowa je Herzbergova teorie jednou ze dvou nejčastěji citovaných motivačních teorií v literatuře managementu.<sup>65</sup> Herzbergova teorie je svým obsahem, přístupem i stylem myšlení velmi podnětnou, a proto jsem se rozhodla zabývat se jí podrobněji a následně se o ni opřít v metodologické části mé bakalářské práce.

Herzberg a jeho kolegové pro definování dvoufaktorové teorie spokojenosti uskutečnili výzkum spokojenosti mezi inženýry a úředníky, kdy metodou individuálních rozhovorů požádali pracovníky, aby popsali pracovní situace, ve kterých se cítili mimořádně dobře, a naopak, ve kterých se cítili mimořádně zle.<sup>66</sup>

Před hlavní studií zrealizovali autoři dvě pilotní studie. V první pilotní studii testovali proveditelnost jejich přístupu. Oslovili třináct zaměstnanců ze dvou organizací (velké obchodní společnosti s ocelí a malé výroby pneumatik) – mezi vybranými byli dělníci, mistři, inženýři a účetní. Respondenti měli popsat situace, které se udály v minulosti, tedy byly již ukončeny. Přesto, že testovací vzorek byl příliš malý, již zde se jim odkryly pozoruhodné výsledky – zjistili, že povaha práce, rysy vedoucího pracovníka, vztahy na pracovišti či příležitost pro růst hrají významnou roli v ovlivňování pocitů respondenta z jeho práce.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada., s. 128-129.

<sup>65</sup> Provazník, M. & Komárková, R. (1996). Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická., s. 108.

<sup>66</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 133.

<sup>67</sup> Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (2010). The Motivation to Work. New Brunswick: Transaction Publishers., 20-23.

Druhá pilotní studie byla poněkud rozsáhlejší. Tentokrát Herzberg a jeho kolegové testovali zaměstnance středního managementu v jedné strojírenské a stavební organizaci. K rozhovoru bylo vybráno třicet devět zaměstnanců, mezi nimiž byli inženýři, konstruktéři, projektoví vedoucí, specializovaní odborníci či také obchodní a administrativní pracovníci. Výsledky druhé pilotní studie byly opět velmi barvitě a povzbuzující. Všichni respondenti dokázali popsat požadované situace a mnozí z nich dokonce rozhovor hodnotili velmi pozitivně. Obě pilotní studie vedly k závěrům, které se staly podstatou Herzbergovi teorie – faktory vedoucí k pozitivním postojům a faktory vedoucí k postojům negativním se liší.<sup>68</sup>

Hlavní studie probíhala v devíti organizacích s celkem dvě stě třemi pracovníky. Byly vybrány velké i malé organizace, všechny se však pohybovaly v oblasti strojírenského průmyslu. Mezi respondenty byli úředníci, respektive účetní, a techničtí inženýři z oblasti mechanické i elektrické. Některé organizace byly v centru města Pittsburgh, jiné na okraji či v malém městě dalece vzdáleném od Pittsburghu.<sup>69</sup>

Autoři sledovali při výzkumu tři skutečnosti – jaké situace uváděli pracovníci jako příklad spokojenosti, jaké situace uváděli jako příklad nespokojenosti a zda jsou v popisovaných situacích rozdíly.<sup>70</sup>

Herbergova teorie vnesla do chápání pracovní spokojenosti nové prvky. Rozlišuje dva druhy proměnných faktorů, které ovlivňují spokojenost v práci. Jsou to tzv. vnitřní proměnné (motivační faktory neboli satisfaktory) a vnější proměnné (hygienické faktory neboli dissatisfaktory). Spokojenost je ovlivňována jinou skupinou faktorů než nespokojenost, přičemž absence některého faktoru přímo nepůsobí na druhý pól spokojenosti –

---

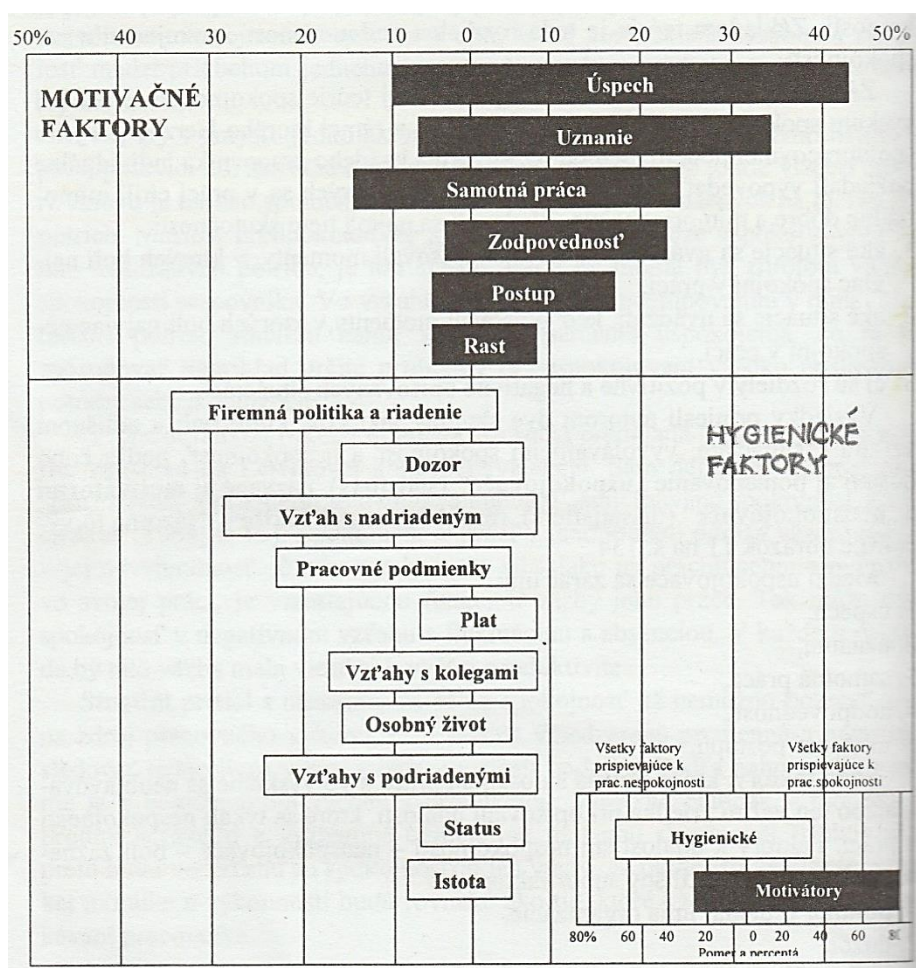
<sup>68</sup> Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B (2010). The Motivation to Work. New Brunswick: Transaction Publishers., s. 24-29.

<sup>69</sup> Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B (2010). The Motivation to Work. New Brunswick: Transaction Publishers., s. 30-34.

<sup>70</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 133.

nespokojenosti. Základem Herzbergovi teorie je tedy odlišná podmíněnost spokojenosti a nespokojenosti pracovníků.<sup>71</sup>

Na obrázku 2 je vyobrazeno rozdělení motivačních a hygienických faktorů. Mezi faktory motivační patří úspěch v zaměstnání, uznání/ocenění, charakter práce samotné, zodpovědnost a možnost postupu ve firmě. Jedná se o faktory, které souvisí s obsahem práce a při výzkumu se prakticky neobjevovaly při výkladu situací, které se týkaly nespokojenosti v práci. Mezi faktory hygienické patří firemní politika a řízení organizace, dozor, plat, mezilidské vztahy na pracovišti a pracovní podmínky. Tyto faktory se vážou k nespokojenosti, ve vztahu ke spokojenosti jsou netečné.<sup>72</sup>



Obr. 2 Motivační a hygienické faktory podle Herzberga (Kollárik: 2002, str. 134)

<sup>71</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 132-133.

<sup>72</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 133-134.

Obě skupiny faktorů se vážou pouze ke své oblasti působnosti a nemísí se s tou druhou. Nedostatky v motivačních faktorech nezpůsobují nespokojenost, ale pouze nepřítomnost spokojenosti. Naopak, zlepšení úrovně hygienických faktorů nepřispívá ke zvýšení míry spokojenosti, pouze způsobuje nepřítomnost nespokojenosti. Můžeme tedy konstatovat, že faktory tvoří dvě rozdílné úrovně.<sup>73</sup>

Motivační faktory souvisí s obsahem práce – pojí se s oceněním a spokojeností. Určují vztah člověka k předmětu práce a vztahují se k vykonávané činnosti. Motivují pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu, potřebě seberealizace a vedou ho k pracovní spokojenosti. Hygienické faktory souvisí s prací a vyjadřují vztah člověka ke kontextu práce. Týkají se pracovního prostředí či odměny za práci a vedou k nespokojenosti. Mají jakousi ochrannou a udržovací úlohu kvůli potřebě vyhnout se nepříjemnostem, ale nepřispívají k psychologickému růstu.<sup>74</sup>

Na základě těchto zjištění Herzberg a jeho kolegové oddělili spokojenost od nespokojenosti jako jevy, které se nedoplňují, ale zároveň ani nejsou protichůdné. Přitom protikladem maximální spokojenosti je minimum spokojenosti (nijaká spokojenost) a naopak.<sup>75</sup>

Herzbergova teorie bývá často kritizována, jak uvádí Armstrong. Jedná se o kritiku použité metody, neboť se v rámci výzkumu nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Z úst kritiků zaznívá, že výsledek Herzbergovy teorie v podstatě pouze důsledkem metody dotazování a je založen na malých a příliš specifických vzorcích. Navzdory tomuto, je Herzbergova teorie stále velmi uznávanou. Zároveň se úzce potkává s myšlenkami Abrahama Maslowa a McGregora a jeho teorie XY.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 133-134.

<sup>74</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 134-135.

<sup>75</sup> Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 135.

<sup>76</sup> Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada., s. 228.

Herzbergova teorie je často citována a používána jako podklad nejen pro zkoumání pracovní spokojenosti, ale i motivace apod. Je velmi polopaticky podána, tedy lehce stravitelná i pro laika v této oblasti.

Pracovní spokojenost je téma velmi ožahavé a aktuální. Postupem času narostla důležitost pracovní spokojenosti a organizace se zaměřují na její úroveň. PS se úzce váže na osobnost a životní situaci pracovníka, a naopak také samotného pracovníka a jeho soukromý život velmi ovlivňuje. Pokud člověk není spokojený v práci, nebude spokojený ani v osobním životě, a to stejné platí i opačně.

V empirické části této bakalářské práce navazují na teoretická východiska vztahující se k práci a k ní vztahující se spokojenosti, a v duchu Herzbergovy dvoufaktorové teorie definují aktuální spokojenost zaměstnanců organizace XY.

## 4 Popis zkoumané organizace

Pro účely této práce jsem se rozhodla zkoumat organizaci, kterou z důvodu anonymizace budu označovat pouze jako organizaci XY. Jedná se o jednu z největších elektrotechnických organizací globálního charakteru, která v České republice působí více než sto let v celém spektru činností. V organizaci XY působím 3 roky jako personalista pro konstrukční a vývojové centrum kolejových vozidel, kterým se budu ve svém výzkumu blíže zabývat. Informace o organizaci, které uvádím níže, čerpám ze svých zkušeností v rámci své pracovní pozice a zároveň z interních materiálů organizace.

### 4.1 Základní údaje o organizaci

Konstrukční a vývojové centrum kolejových vozidel má v rámci České republiky pobočky v Praze, Plzni a Ostravě, kde dohromady sídlí 208 zaměstnanců. Jedná se o nevýrobní pracovníky, neboť výrobní závody nejsou lokalizovány v České republice, ale v zahraničí. Nalezneme zde celou škálu technicky zaměřených pracovních pozic – konstruktéry, elektrotechniky, projektanty, vývojové inženýry, projektové manažery, administrativní pracovníky aj. Všichni tyto lidé se zabývají v oblasti mechanické a elektrické integrace vývojem kolejových vozidel, vývojem komponent a systémů do vozidel, a následným propojením v rámci celého vozidla, a to napříč celým portfoliem kolejových vozidel. Jedná se tedy o metra, tramvaje, regionální i příměstské vlaky, vysokorychlostní jednotky a lokomotivy.

#### 4.1.1 Odměňování a benefity

Organizace XY vyplácí dle interní směrnice o odměňování<sup>77</sup> zaměstnancům měsíční fixní mzdu, která je uvedena v pracovní smlouvě. Každá změna či navýšení mzdy je na dohodě zaměstnance se

---

<sup>77</sup> Interní materiál organizace XY (2019). Odměňování zaměstnanců se smluvní mzdou. Praha.

zaměstnavatelem, respektive nadřízeným zaměstnancem. Každoročně probíhá koncem kalendářního roku valorizace mezd napříč organizací. Mimo to se zaměstnanci mzdově individuálně posouvají v průběhu roku dle plnění svých povinností a aktuálních pracovních výkonů. Navýšení mzdy se také pojí s kariérním posunem v rámci společnosti.

Dále je v pracovní smlouvě uveden roční bonus, který tvoří deset procent z celkové roční hrubé mzdy zaměstnance. Tato složka je variabilní, tedy nenároková. Roční bonus se skládá z šedesáti procent z osobních cílů a ze čtyřiceti procent z firemních cílů. Vždy koncem obchodního roku (konec obchodního roku nastává k poslednímu září) se provádí roční hodnocení zaměstnanců. Nejdříve zaměstnanci hodnotí sami svoji práci a do jaké míry se jim podařilo naplnit cíle, které si společně s nadřízeným na daný rok zadali. Následně hodnotí výkon pracovníka jeho nadřízený. V třetím kroku je hodnocení zpracováno interním týmem, který vytvoří konečné procentuální ohodnocení zaměstnance propočtem osobních a firemních cílů. Při stoprocentním plnění cílů si zaměstnanec sáhne na roční bonus ve výši zmíněných deseti procent z celkové roční hrubé mzdy. Cíle jsou však hodnoceny v rozsahu nula až dvě stě procent, pokud je tedy zaměstnanec výkonný a cíle přeplní, či se organizaci XY ziskově daří, může si tak pracovník finančně na ročním bonusu polepšit.

Jako benefity nad rámec zákona organizace XY nabízí pátý týden dovolené, Multisport kartu, příspěvek na stravování ve formě E-stravenek v hodnotě devadesáti korun (firma hradí padesát pět procent z částky)<sup>78</sup>, možnost zakoupení akcií společnosti, firemní telefonní tarif pro soukromé účely, příspěvek na mateřskou školku v blízkosti pracoviště, jazykové vzdělávání v rámci pracovní doby na náklady organizace a flexibilní pracovní dobu s možností home office.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Interní materiál organizace XY (2009). Pravidla stravování a příspěvek na stravování. Praha.

<sup>79</sup> Interní materiál organizace XY (2018). Zaměstnanecké benefity. Praha.

Speciálním, a poměrně novým benefitem, je individuální rozpočet na benefity pro každého zaměstnance v programu Benefit Plus. Startovní částka tohoto rozpočtu je dvacet čtyři tisíc korun pro každého zaměstnance, její navýšení se odvíjí od výše seniority zaměstnance. V rámci tohoto rozpočtu může zaměstnanec tuto částku libovolně proměnit až na osm dní volna navíc, příspěvek na penzijní či životní pojištění, či část rozpočtu využít v rámci Cafeterie v oblasti kultury, sportu, rekreace, vzdělávání a zdraví.

#### **4.1.2 Charakter a organizace vykonávané práce**

Organizace práce se řídí ustanoveními zákoníku práce. Pracovní doba je stanovena jako pětidenní s celkovým počtem čtyřiceti hodin týdně, to znm. osm hodin denně. Přestávky na jídlo a oddech čítají půl hodiny denně, tedy dvě a půl hodiny v pracovním týdnu a nejsou součástí pracovní doby.<sup>80</sup>

Pro všechny pracovníky konstrukčního a vývojového centra je nastavena dle pracovního řádu<sup>81</sup> flexibilní pracovní doba s pevným jádrem mezi desátou hodinou ranní a druhou hodinou odpolední. V této době by měli být všichni zaměstnanci přítomni, probíhají porady, různá jednání apod. Jak si pak svoji docházku časově s ohledem na charakter práce zaměstnanec nastaví, je čistě v jeho kompetenci. Je ale třeba dodržet měsíční fond pracovní doby. Flexibilní pracovní doba by měla zaměstnancům umožnit skloubení osobního a pracovního života ku spokojenosti zaměstnance i zaměstnavatele.

Po domluvě s nadřízeným je možno některé dny, ať už pravidelně či nepravidelně, pracovat z domu, pokud to charakter práce a okolnosti dovolují.<sup>82</sup>

Všechny tři pobočky v rámci České republiky jsou v centru, či nedaleko od centra měst, s dobrou dopravní dostupností.

---

<sup>80</sup> Zákoník práce: 2014: redakční uzávěrka 14.10.2013. (2013). Ostrava: Sagit.

<sup>81</sup> Interní materiál organizace XY (2019). Pracovní řád. Praha.

<sup>82</sup> Interní materiál organizace XY (2019). Pracovní režim home office. Praha.

Každý zaměstnanec má k dispozici svůj pracovní prostor (tedy stůl, židli apod.), pracovní počítač a telefon. Vedoucí pracovníci pak mají k dispozici firemní automobil. Pracoviště jsou vybavena s ohledem na zdraví a bezpečnost zaměstnanců. K dispozici je na pracovištích sociální zázemí, kuchyňka s možností uchování a ohřevu potravin, automaty na vodu a kávovary. V areálu poboček se také nachází odpočinkové místnosti (k dispozici je tam sedačka, fotbálek či herní konzole aj.).

#### **4.1.3 Pracovní postup/kariérní růst**

Zaměstnanci se mohou kariérně posouvat nejenom v rámci konstrukčního a vývojového centra, ale i v rámci organizace napříč Českou republikou, či v rámci poboček organizace po celém světě.

V rámci konstrukčního a vývojového centra jsou tři možnosti, kterými se může zaměstnanec pracovním posunout – odborná pozice, projektová pozice či vedoucí post. Zaměstnanec se může stát expertem v dané oblasti a v rámci praxe jít opravdu do hloubky. Druhou možností je projektová pozice, tedy vedení projektů, je to práce plná rozpočtů, čísel, plánování a koordinace jednotlivých částí projektu. Třetí možností je vedoucí pozice, tedy vedení a řízení lidí.

#### **4.1.4 Styl řízení/vedení organizace a pracovní skupiny**

V organizaci XY je styl řízení demokratický. Od vedoucích pracovníků přichází úkoly a postupy, ale na jejich formulaci se podílí i podřízení zaměstnanci. Vedoucí pracovníci koordinují dění na pracovišti, zaměstnanci však mají velkou míru vlastního prostoru pro zpracování zadaného úkolu. Velmi se zde oceňuje vlastní iniciativa, aktivita, inovace a kreativita zaměstnanců. Vedoucí pracovníci se snaží jít příkladem svým

podřízeným, a to jak v oblasti řízení a rozhodování, tak v samotném výkonu práce a plnění úkolů.

Pracovní úkoly a jejich stav jsou pravidelně konzultovány napříč pracovními týmy. Komunikace probíhá oboustraně, jak ze strany vedení k zaměstnancům, tak ze strany zaměstnanců k vedení. Manažeři se snaží oceňovat výkonné a šikovné pracovníky, a naopak motivovat kupředu ty, kteří se teprve učí nebo v některých oblastech potřebují podpořit.

Přes velkou míru komunikace, sdílení informací a prostoru, který má zaměstnanec pro svoji práci, je zodpovědným a řídícím pracovníkem vždy vedoucí jedinec, který za celý tým či projekt nese odpovědnost a jeho slovo je stěžejním při rozhodování.

#### **4.1.5 Pracovní skupina a vztahy na pracovišti**

Zaměstnanci jsou rozděleni do týmů, které se zabývají různou problematikou (konstruktéři, elektro projektanti apod.) Jednotlivé pracovní týmy pak tvoří vždy zhruba deset až patnáct pracovníků pod vedením jednoho vedoucího pracovníka neboli teamleadera. Jeden teamleader má pak na starost zpravidla jeden tým. V rámci jednotlivých týmů je v čele vždy manažer oddělení/úseku.

Na pracovištích panuje převážně přátelská neformální atmosféra. Přesto že organizace XY je konzervativního charakteru a díky vícero pobočkám, které jsou od sebe vzdáleny, se ne všichni zaměstnanci znají. Pro stmelení týmů napříč republikou se pravidelně pořádají firemní akce jako např. sportovní den, vánoční večírek, různé teambuildingy v průběhu roku apod.

Mezi zaměstnanci konstrukčního a vývojového centra nalezneme české a slovenské kolegy. Mentalitou a osobním nastavením jsou si pracovníci blízcí a často spolu tráví čas i mimo pracovní dobu v rámci sportovních nebo rekreačních aktivit.

Již při výběru zaměstnanců je kladen velký důraz na to, jak by potenciální kandidát zapadl do budoucího pracovního týmu, tak aby došlo k hladkému stmelení, nikoli k narušení jednoty týmu.

Týmy jsou převážně mužského složení, ale najdeme zde i jeden menší čistě ženský tým, nebo kombinaci mužů a žen v pracovním týmu.

Věkově se složení týmů pohybuje od čerstvých absolventů vysokých škol po zaměstnance důchodového věku, kteří stále svojí odborností přispívají dennímu dění organizace.

#### **4.1.6 Pracovní podmínky a prostředí**

Všichni zaměstnanci pracují v prosvětlených kancelářích, které jsou zpravidla bíle vymalovány. Firemní barvou je kombinace zelené a šedé, ve v jejichž duchu je vybavena většina pracovního prostoru nábytkem a zařízením. Kanceláře jsou prostoupeny spoustou květin. Na chodbách nalezneme různé koutky s prostorem k odpočinku. Na každém bloku budovy je kuchyňka a toalety.

Kanceláře jsou řešeny převážně formou open space, tedy vícero zaměstnanců sdílí jednu prostornou kancelář. Všechny kanceláře jsou vybaveny roletami a klimatizací pro regulaci tepla a světla. Každý zaměstnanec má k dispozici vlastní pracovní stůl, židli a prostor pro uložení osobních věcí a dokumentů. V budovách jsou též k dispozici zasedací místnosti, jak pro pracovní porady a jednání, tak pro vlastní práci jednotlivců. Zasedacích místností je však stále nedostatek na počet jednání a schůzek, které by se v nich měly konat.

V budovách poboček či jejich bezprostřední blízkosti se nachází závodní jídelny. Zaměstnanec se zde může občerstvit v průběhu celého dne. V blízkém okolí poboček je pak ke stravování na výběr také z několika restaurací.

## 4.2 Měření spokojenosti pracovníků – výzkumná metoda

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat pracovní spokojenost technických zaměstnanců organizace XY a na základě Herzbergovy dvoufaktorové teorie definovat faktory, které jejich pracovní spokojenost ovlivňují.

Dle Gavory patří mezi nejčastější a nejpoužívanější výzkumné metody kvantitativního výzkumu pozorování, škálování, dotazník, rozhovor, obsahová analýza textu a experiment. Pro účely své bakalářské práce jsem si v rámci výzkumu vybrala, po dohodě s vedoucí této práce, metodu dotazníku.<sup>83</sup>

Metoda dotazníku obnáší kladení otázek a získávání odpovědí, které se zaznamenávají nejčastěji v písemné podobě. Je to nejpoužívanější metoda, pomocí které se dají zjišťovat údaje. Dotazník je považován za ekonomicky velmi výhodný nástroj, neboť získáme velké množství informací při nízké časové dotaci.<sup>84</sup>

## 4.3 Formulace hypotéz

V rámci empirické části své bakalářské práce chci potvrdit nebo naopak vyvrátit níže uvedené hypotézy, které jsem stanovila na základě studia literatury v praktické části ve spojení se znalostí prostředí organizace XY.

- 1) Vedoucí pracovníci jsou více spokojeni než řadoví pracovníci.
- 2) V organizaci XY pracuje více spokojených pracovníků než těch nespokojených.
- 3) Častěji vedou k tomu, že se pracovníci v práci cítí mimořádně zle, špatné vztahy na pracovišti než nedostačující mzdové ohodnocení.

---

<sup>83</sup> Gavora, P. (1999). Úvod do pedagogického výskumu. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 78.

<sup>84</sup> Gavora, P. (1999). Úvod do pedagogického výskumu. Bratislava: Univerzita Komenského., s. 113.

- 4) Častěji potřebují pracovníci k tomu, aby se cítili v práci mimořádně dobře, aby byla jejich práce rozmanitá než dobré pracovní podmínky.

Zároveň chci zodpovědět výzkumnou otázku: Jsou pracovníci spokojeni a které faktory jejich spokojenost ovlivňují?

#### **4.4 Konstrukce výzkumného nástroje**

Dotazník jsem konstruovala dle Gavory. Dotazník je rozdělen do tří částí. První vstupní část uvádí respondenta do situace, vysvětluje, za jakým účelem se k němu dotazník dostává, jak je třeba dotazník vyplnit a co bude výstupem.

Následně dotazník v první části obsahuje šest otázek týkajících se osobních údajů. Ptám se zde na pohlaví respondenta, jeho věk, délku praxe v organizaci XY, rodinný stav, typ pracovní pozice a aktuální pocit spokojenosti. Díky těmto údajům se budu snažit porovnat v návaznosti na kapitulu 2.2 tzv. vnitřní faktory pracovní spokojenosti. Jedná se především o rozlišení spokojenosti mladších a starších pracovníků. Také se zde pomocí otázek zaměřuji na vliv seniority na pracovní spokojenost, zda pracovníci, kteří jsou v organizaci delší dobu jsou spokojenější než nováčky. Dále zde zkoumám spokojenost s ohledem na rodinný stav, tedy rozdíly ve spokojenosti zaměstnanců svobodných, v manželství, případně s dětmi. V neposlední řadě se v rámci vnitřních faktorů zaměřuji na typ pracovní pozice, tedy výkon řadové či vedoucí pozice a rozdíl ve spokojenosti. Poslední otázka se dotazuje na to, jak se v současné situaci zaměstnanci v organizaci cítí.

Druhá část dotazníku je rozdělena do šesti okruhů a obsahuje 49 uzavřených otázek, kdy respondent odpovídá v rámci čtyřstupňové škály *zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím*. Tato část dotazníku sleduje míru spokojenosti pracovníka v organizaci s jednotlivými

faktory v rámci tematických okruhů. Při její tvorbě jsem se opírala o poznatky ze studia literatury v rámci teoretické části bakalářské práce. Otázky byly seskupeny za sebou dle logické souvislosti v provázanosti s kapitolou číslo 2. Zaměřuji se zde na vnější faktory pracovní spokojenosti. Okruhy otázek jsou tematicky rozděleny: styl řízení, odměňování a benefity, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, organizace práce a kariérní růst. Obsah jednotlivých tematických okruhů, respektive jednotlivě položené otázky, jsem vytvořila v souladu s kapitolou 3.3, kde popisují blíže vnější faktory především podle Štikara, a kapitolou 2.1, kde jsem čerpala z výsledků Herzbergovy studie.

Třetí část obsahuje tři otázky zjišťující především důležitost faktorů u jednotlivých pracovníků organizace, tedy přesněji jaká je subjektivní důležitost jednotlivých faktorů zkoumaných již v části druhé. Opírala jsem se především o výsledky Herzbergovy studie a výsledné dvoufaktorové teorie z kapitoly 3.3. V prvním případě měli pracovníci specifikovat důležitost patnácti faktorů v pracovním prostředí. Pracovníci měli každý faktor ohodnotit v rámci čtyřstupňové škály *velmi důležitý* = 1, *spíše důležitý* = 2, *spíše nedůležitý* = 3 a *naprosto nedůležitý* = 4. Dvě navazující otázky jsou inspirovány Herzbergovou studií, kdy se pracovníků dotazoval na situaci, ve které se cítili v práci mimořádně dobře, na základě čehož určil faktory mající vliv na spokojenost, a následně chtěl znát situace, ve kterých se cítili pracovníci mimořádně zle, z čehož usuzoval faktory související s nespokojeností. Druhá otázka obsahuje výběr pouze šesti faktorů z celkových patnácti, které pracovník potřebuje k tomu, aby se cítil v práci mimořádně dobře. V rámci poslední otázky třetí části, je na zaměstnanci vybrat šest faktorů z celkových patnácti, které by vedly k tomu, že by se v práci cítil mimořádně zle.

V dotazníku bylo 54 uzavřených otázek, kde měl možnost pracovník vybrat pouze jednu z nabízených možností. Dále dotazník obsahoval jednu otázku, kde měl pracovník patnáct vybraných faktorů ohodnotit na škále 1 = *velmi důležitý* – 4 = *naprosto nedůležitý*. V závěru dotazníku se objevily dvě

otázky, kde bylo třeba v každé z nich vybrat šest odpovědí z nabízených patnácti možností. Celkem dotazník obsahuje 58 otázek a je anonymní a dobrovolný.

V dotazníku bylo též použito pět kontrolních otázek, tedy vícero otázek dotazujících se na stejnou věc, avšak jinak položených, za cílem zpevnění odpovědi a zvýšení reliability dotazníku. Konkrétně se jednalo otázky na pravidelnou zpětnou vazbu (Na svoji práci dostávám pravidelnou zpětnou vazbu. Zpětná vazba, které se mi dostává, je dostatečná.), vztahy na pracovišti (V týmu panuje dobrá atmosféra. Vztahy na pracovišti jsou napjaté.), názor pracovníka (Nikdo si nevyslechne můj názor. Můj názor je v práci důležitý.), jak se pracovník v práci cítí (V práci se cítím dobře. Často se v práci cítím být ve stresu.) a zajímavost a rozmanitost práce samotné (Má práce je pro mě zajímavá. Má práce je příliš jednotvárná.).

V rámci pilotáže jsem uskutečnila rozhovor se dvěma zaměstnanci jiné divize organizace XY, abych identifikovala, zda jsou mu známa témata, která se budou v dotazníku objevovat a zda jsou otázky v dotazníku srozumitelné. Vzhledem k tomu, že v organizaci XY pracuji na personálním oddělení a denně se se zaměstnanci dostávám do styku, převážná část z respondentů mne zná, napomohlo to jejich důkladnějšímu a reálnějšímu vyplňování. Zároveň jsem díky dlouholeté znalosti prostředí organizace XY z pohledu personalisty měla poměrně hluboké informace k sestavení témat samotného dotazníku a zároveň náhled na chápání jednotlivých témat. V rámci pilotáže jsem do dotazníku zahrнула otázky týkající se ročního bonusu do části odměňování a benefitů a otázku týkající se open space do části pracovních podmínek.

Po konzultaci s vedoucími jednotlivých zkoumaných pracovních týmů jsem došla k závěru, že bude nejlepším řešením rozšířit dotazník mezi zaměstnance v online podobě, a to pomocí webového formuláře (Survio.com). Pro vyplnění dotazníků zaměstnanci jsem dostala plnou podporu vedení,

kteřé se iniciativně podílelo na kladení důrazu na vyplnění dotazníků co největším počtem lidí. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci deset pracovních dní a dotazník jim byl zaslán pomocí odkazu prostřednictvím firemního emailu. Na dotazník dostali respondenti patnáctiminutový prostor.

## **4.5 Charakteristika výzkumného souboru**

V konstrukčním centru je celkem 208 zaměstnanců. Z toho 20 žen a 188 mužů. Vzhledem k poměrně malému základnímu souboru s přihlédnutím k časovým a finančním možnostem výzkumu jsem se rozhodla zkoumat celý základní soubor a udělat tedy vyčerpávající šetření. Základní soubor je tedy celé konstrukční a vývojové centrum kolejových vozidel v počtu 208 zaměstnanců. Rozsah výzkumného souboru  $n = 208$ .

### **4.5.1 Předvýzkum**

V rámci předvýzkumu techniky sběru datu jsem společně s pěti respondenty vyplnila dotazník. Opět se jednalo o pracovníky z jiné divize, než kde bude probíhat samotný výzkum. Zde jsem se zaměřila na to, zda respondenti rozumí pokynům k vyplnění, dále na srozumitelnost dotazníku, pochopení otázek v zamýšleném duchu, délku vyplňování a hodnotící škálu.

Všichni pracovníci zvládli vyplnit dotazník v rámci plánovaných patnácti minut a zvládli dotazník vyplnit dle stanovených pokynů (stanovený počet odpovědí na dané škále).

Několik otázek bylo po předvýzkumu přepracováno. V původním dotazníku, použitém v předvýzkumu, měli pracovníci pouze pět otázek týkajících se pracovních podmínek. Došlo k přepracování otázky týkající se obecně na kvalitu sociálního zázemí, a doplnění dalších dvou otázek, které blíže specifikovaly stravovací zařízení a možnost odpočinku na pracovišti.

Také došlo k úpravě otázky týkající se rozpočtu na benefity, neboť dle zjištění z předvýzkumu byla položena vágně.

Jako poslední byla v rámci předvýzkumu upravena otázka číslo 56, která po zaměstnanci žádala ohodnocení jednotlivých faktorů dle důležitosti. Původně měli pracovníci patnáct faktorů seřadit za sebou dle důležitosti, což by ale vedlo k velmi složitému a možná nemožnému zpracování výsledných dat. Otázka byla tedy přepracována a v rámci nové verze měl pracovník každý z faktorů ohodnotit číslem na škále 1–4, kdy 1 = *velmi důležitý*, 2 = *spíše důležitý*, 3 = *spíše nedůležitý* a 4 = *naprosto nedůležitý*. Podoba dotazníku použita při předvýzkumu je v příloze č. 1.

## 4.6 Analýza výsledků

O vyplnění dotazníku bylo požádáno všech 208 zaměstnanců konstrukčního a vývojového centra kolejových vozidel organizace XY. Dotazník byl mezi zaměstnance rozdistribuován pomocí odkazu na webové stránky ve firemním emailu. Vrátilo se mi celkem 112 dotazníků, tedy 53,8 % z celkového počtu dotázaných. Všechny dotazníky byly plnohodnotně vyplněny, žádný nebyl vyřazen. Podoba dotazníku, který byl zaslán k ostrému výzkumu, je uvedena v příloze č. 2. Pro účely zpracování dat  $n = 112$ .

### 4.6.1 Zastoupení respondentů - sociodemografické charakteristiky

Tab. 1 Zastoupení respondentů dle pohlaví

| Pohlaví | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---------|-------------------|-----------------------|
| Ženy    | 11                | 9,8                   |
| muži    | 101               | 90,2                  |

Dotazníkového šetření spokojenosti v organizaci XY se zúčastnilo 11 žen (9,8 %) a 101 mužů (90,2 %), jak ukazuje Tab. 1. Tento výsledek byl

předvídatelný, neboť organizace XY je technického zaměření a zaměstnává především muže.

*Tab. 2 Zastoupení respondentů dle věku*

| Věk           | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---------------|-------------------|-----------------------|
| Do 25 let     | 6                 | 5,4                   |
| 26–35 let     | 49                | 43,8                  |
| 36–45 let     | 45                | 40,2                  |
| 46–55 let     | 7                 | 6,3                   |
| 56 let a více | 5                 | 4,5                   |

Dle Tab. 2 bylo v průzkumu nejvíce zastoupeno věkové rozmezí 26–35 let. Naopak nejméně zastoupenou oblastí byla věková skupina 56 let a více, která obsahovala 5 respondentů (4,5 %). Na ni přímo navazovala počtem respondentů skupina do 25 let s počtem 6 zaměstnanců (5,4 %). Z výzkumu lze usuzovat, že nejvíce zastoupeným věkovým okruhem v organizaci XY jsou zaměstnanci ve věku 26–45 let.

*Tab. 3 Zastoupení respondentů dle délky zaměstnání v organizaci XY*

| Délka zaměstnání | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|------------------|-------------------|-----------------------|
| Méně než 1 rok   | 32                | 28,6                  |
| 1–4 roky         | 33                | 29,5                  |
| 5–8 let          | 14                | 12,5                  |
| 9–12 let         | 10                | 8,9                   |
| 13 let a více    | 23                | 20,5                  |

Průzkumu se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců, kteří jsou v organizaci XY 1–4 roky, a to 33 respondentů (29,5 %). Následovala skupina zaměstnanců, kteří jsou v organizaci méně než 1 rok, kterých se průzkumu zúčastnilo 32 (28,6 %). Nejméně zastoupenou skupinou respondentů byla doba 9–12 let (8,9 %) dle délky zaměstnání v organizaci XY. Z šetření lze vyvodit, že

v organizaci došlo v posledním roce k přílivu či obměně značného podílu zaměstnanců.

*Tab. 4 Zastoupení respondentů dle životní a rodinné situace*

| <b>Životní a rodinná situace</b> | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost (%)</b> |
|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Svobodná/ý, žiji sám/sama        | 24                       | 21,4                         |
| Žiji s druhem/družkou, bez dětí  | 27                       | 24,1                         |
| Žiji s druhem/družkou, s dětmi   | 5                        | 4,5                          |
| Ženatý/vdaná, bez dětí           | 12                       | 10,7                         |
| Ženatý/vdaná, s dětmi            | 44                       | 39,3                         |

V největším zastoupení vyplnila dotazník skupina *ženatých/vdaných, s dětmi*, celkem 44 zaměstnanců (39,3 %). Nejméně zastoupená byla v dotazníkovém šetření skupina zaměstnanců, kteří *žijí s druhem/družkou a dětmi*, celkem 5 zaměstnanců (4,5 %).

*Tab. 5 Zastoupení respondentů dle pracovní pozice*

| <b>Pracovní pozice</b>                   | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost (%)</b> |
|------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Řadový/výkonný pracovník                 | 99                       | 88,4                         |
| Vedoucí pracovník<br>(personální vedení) | 13                       | 11,6                         |

Dle očekávání převažuje počet řadových pracovníků počet pracovníků vedoucích, jak to z logiky hierarchie firmy vyplývá. Z celkového počtu dotazovaných respondentů se zúčastnilo průzkumu 99 *výkonných pracovníků* (88,4 %) a 13 *vedoucích pracovníků* (11,6 %), kteří mají personální zodpovědnost.

Tab. 6 Zastoupení respondentů dle toho, jak se cítí v práci

| Pocity v práci      | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Velmi spokojená/ý   | 27                | 24,1                  |
| Spokojená/ý         | 75                | 67,0                  |
| Nespokojená/ý       | 7                 | 6,3                   |
| Velmi nespokojená/ý | 3                 | 2,7                   |

Posledním sledovaným osobnostním faktorem byl obecný dotaz, jak se zaměstnanci cítí v práci. Z toho 27 respondentů (24,1 %) se cítí *velmi spokojeně*, 75 respondentů (67,0 %) se cítí *spokojeně*, 7 respondentů (6,3 %) se cítí *nespokojeně* a pouze 3 respondenti se cítí *velmi nespokojeně* (2,7 %).

#### 4.6.2 Hodnocení stylu řízení/vedení

Tab. 7 Zastoupení respondentů dle hodnocení dle stylu řízení/vedení

| Ukazatel                                                    | Zcela souhlasím |      | Spíše souhlasím |      | Spíše nesouhlasím |      | Zcela nesouhlasím |      |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|-------------------|------|-------------------|------|
|                                                             | n               | %    | n               | %    | n                 | %    | n                 | %    |
| Na pracovišti se necítím být jakkoli diskriminován.         | 86              | 76,8 | 20              | 17,9 | 6                 | 5,4  | 0                 | 0,0  |
| Ve firmě cítím uznání.                                      | 33              | 29,5 | 52              | 46,4 | 22                | 19,6 | 5                 | 4,5  |
| Se svým nadřízeným velmi dobře vycházím.                    | 73              | 65,2 | 33              | 29,5 | 6                 | 5,4  | 0                 | 0,0  |
| Na svoji práci dostávám pravidelnou zpětnou vazbu.          | 37              | 33,0 | 48              | 42,9 | 21                | 18,8 | 6                 | 5,4  |
| Můj nadřízený mne motivuje k lepšímu výkonu a nasazení.     | 36              | 32,1 | 51              | 45,5 | 19                | 17,0 | 6                 | 5,4  |
| Mám důvěru ve svého nadřízeného.                            | 63              | 56,3 | 37              | 33,0 | 8                 | 7,1  | 4                 | 3,6  |
| Sdělovaná zpětná vazba skutečně odráží můj výkon.           | 40              | 35,7 | 51              | 45,5 | 15                | 13,4 | 6                 | 5,4  |
| Mám možnost podílet se na zásadních firemních rozhodnutích. | 6               | 5,4  | 20              | 17,9 | 39                | 34,8 | 47                | 42,0 |
| Důležité informace se ke mně dostávají včas.                | 16              | 14,3 | 49              | 43,8 | 35                | 31,3 | 12                | 10,7 |
| V týmu panuje dobrá atmosféra.                              | 60              | 53,6 | 45              | 40,2 | 7                 | 6,3  | 0                 | 0,0  |
| Nikdo si nevyslechne můj názor.                             | 3               | 2,7  | 10              | 8,9  | 38                | 33,9 | 61                | 54,5 |

V prvním bloku otázek na vnější faktory, kde jsem zkoumala spokojenost s oblastí stylu řízení a vedení, převažovala spokojenost nad nespokojeností. V otázce diskriminace se 86 respondentů (76,8 %) necítí být jakkoli diskriminováno, spíše souhlasím uvedlo 20 respondentů (17,9 %) a 6 respondentů (5,4 %) spíše nesouhlasilo s tvrzením, že se necítí být jakkoli diskriminováni.

Velmi dobře bylo hodnoceno vycházení s nadřízeným, kde zcela souhlasilo 73 respondentů (65,2 %), spíše souhlasilo 33 respondentů (29,5 %) a pouze 6 respondentů (5,5 %) uvedlo, že spíše nesouhlasí. Obdobně dobře vychází důvěra v nadřízeného, kde 63 respondentů (56,3 %) zcela souhlasilo, 37 respondentů spíše souhlasilo (33 %) a pouze 12 respondentů vyšlo na škále jako spíše nesouhlasím (7,1 %) a zcela nesouhlasím (3,6 %).

S dobrou atmosférou v týmu zcela souhlasilo 60 respondentů (53,6 %) a spíše souhlasilo 45 respondentů (40,2 %). Spíše nesouhlasilo pouze 7 respondentů (6,3 %).

Dalším pozitivním faktorem, bylo tvrzení o pocitu uznání ve firmě a dále možnost sdělit svůj názor. S tvrzením, že cítí ve firmě uznání, zcela souhlasilo 33 respondentů (29,5 %), spíše souhlasilo 52 respondentů (46,4 %), spíše nesouhlasilo 22 respondentů (19,6 %) a zcela nesouhlasilo pouhých 5 respondentů (4,5 %).

Naopak nemožnost podílet se na zásadních firemních rozhodnutích byla hodnocena poměrně negativně, zde pouze 6 respondentů (5,4 %) zcela souhlasilo a 20 respondentů (17,9 %) spíše souhlasilo. Spíše nesouhlasilo 39 respondentů (34,8 %) a největší zastoupení respondentů v počtu 47 respondentů (42 %) s tímto tvrzením zcela nesouhlasilo.

Na pomezí bylo tvrzení o včasné informovanosti o důležitých informacích, kde 65 respondentů souhlasilo (z toho 14,3 % zcela souhlasilo a 43,8 % spíše souhlasilo) a 47 respondentů nesouhlasilo (z toho 31,3 % spíše nesouhlasilo a 10,7 % zcela nesouhlasilo).

#### 4.6.3 Hodnocení odměňování a benefitů

Tab. 8 Zastoupení respondentů dle hodnocení odměňování a benefitů

| Ukazatel                                                                                                | Zcela souhlasím |      | Spíše souhlasím |      | Spíše nesouhlasím |      | Zcela nesouhlasím |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|-------------------|------|-------------------|-----|
|                                                                                                         | n               | %    | n               | %    | n                 | %    | n                 | %   |
| Mzdové ohodnocení považuji za spravedlivé.                                                              | 36              | 32,1 | 56              | 50,0 | 12                | 10,7 | 8                 | 7,1 |
| Plně využiji rozpočet na benefity (výběr z: dny volna navíc, penzijní/životní připojištění, cafeterie). | 69              | 61,6 | 31              | 27,7 | 9                 | 8,0  | 3                 | 2,7 |
| Výše mé mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.                                                           | 31              | 27,7 | 57              | 50,9 | 14                | 12,5 | 10                | 8,9 |
| Oceňuji výuku cizích jazyků v pracovní době a na náklady zaměstnavatele.                                | 82              | 73,2 | 21              | 18,8 | 6                 | 5,4  | 3                 | 2,7 |
| Jsem spokojen/a s množstvím a druhy zaměstnaneckých výhod.                                              | 69              | 61,6 | 34              | 30,4 | 7                 | 6,3  | 2                 | 1,8 |
| Roční bonus mi byl v minulosti vždy spravedlivě vyměřen.                                                | 79              | 70,5 | 28              | 25,0 | 2                 | 1,8  | 3                 | 2,7 |
| Díky pružné pracovní době si mohu čas strávený v práci zorganizovat dle svých potřeb.                   | 75              | 67,0 | 22              | 19,6 | 12                | 10,7 | 3                 | 2,7 |

V bloku tvrzení, které se soustředily na odměňování a benefity, nejlépe vyšlo ocenění výuky cizích jazyků a spravedlivě vyměřený roční bonus. S oceněním výuky cizích jazyků souhlasilo 103 respondentů (z toho 73,2 % zcela souhlasilo a 18,8 % spíše souhlasilo) a nesouhlasilo pouze 9 respondentů (z toho 5,4 % spíše nesouhlasilo a 2,7 % zcela nesouhlasilo). S tvrzením o spravedlivě vyměřeném ročním bonusu zcela souhlasilo 79 respondentů (70,5 %) a naopak zcela nesouhlasili pouze 3 respondenti (2,7 %).

Velmi kladně bylo také hodnoceno množství benefitů a využití rozpočtu na benefity. V obou případech shodně zcela souhlasilo 69 respondentů (61,6 %). Ve zbytku škály se počty odpovědí lišily pouze nepatrně. Převažovala spokojenost nad nespokojeností.

Nahoře se také u zaměstnanců drží spokojenost s pružnou pracovní dobou, kdy si 97 respondentů dokáže zorganizovat čas strávený v práci dle svých potřeb. Nesouhlas s tímto tvrzením uvedlo 15 respondentů (z toho 10,7 % spíše nesouhlasilo a 2,7 % zcela nesouhlasilo).

Dvě tvrzení, týkající se mzdy, vyšla takřka shodně, přesto že se nejedná o tak pozitivní čísla jako ve zbytku tvrzení v této sekci. Za spravedlivé považuje mzdové ohodnocení 92 respondentů (82,1 %) a 20 respondentů se spravedlivou mzdou nesouhlasí (z toho 10,7 % spíše nesouhlasí a 7,1 % zcela nesouhlasí). Výši mzdy vnímá jako odpovídající jejich pracovnímu výkonu 89 respondentů (78,6 %), a naopak s tímto tvrzením nesouhlasí 24 respondentů (21,4 %).

#### 4.6.4 Hodnocení pracovních podmínek

Tab. 9 Zastoupení respondentů dle hodnocení pracovních podmínek

| Ukazatel                                                                                                 | Zcela souhlasím |      | Spíše souhlasím |      | Spíše nesouhlasím |      | Zcela nesouhlasím |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|-------------------|------|-------------------|------|
|                                                                                                          | n               | %    | n               | %    | n                 | %    | n                 | %    |
| Pracovní prostředí (hluk, teplo, světlo atd.) je vyhovující.                                             | 31              | 27,7 | 50              | 44,6 | 23                | 20,5 | 8                 | 7,1  |
| Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.                                  | 69              | 61,6 | 34              | 30,4 | 7                 | 6,3  | 2                 | 1,8  |
| Kvalita sociálního zázemí na pracovišti je vyhovující (toalety, kuchyňka, kávovar, automat na vodu atd.) | 42              | 37,5 | 45              | 40,2 | 18                | 16,1 | 7                 | 6,3  |
| Na pracovišti je místo, kde si mohu odpočinout (Relax zóna, gauče, fotbálek atd.)                        | 31              | 27,7 | 51              | 45,5 | 18                | 16,1 | 12                | 10,7 |
| V blízkém okolí kanceláře je restaurační zařízení, kde se vždy dobře najím.                              | 52              | 46,4 | 42              | 37,5 | 12                | 10,7 | 6                 | 5,4  |
| Moje práce je v dobré dopravní dostupnosti.                                                              | 72              | 64,3 | 28              | 25,0 | 8                 | 7,1  | 4                 | 3,6  |
| V práci se cítím dobře.                                                                                  | 51              | 45,5 | 54              | 48,2 | 7                 | 6,3  | 0                 | 0,0  |
| Práce v open space (otevřený pracovní prostor) mi zcela vyhovuje.                                        | 6               | 5,4  | 26              | 23,2 | 38                | 33,9 | 42                | 37,5 |

V oblasti hodnocení pracovních podmínek bylo nejlépe hodnoceno vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon práce a dopravní dostupnost. S dostupností potřebného vybavení a nástrojů zcela souhlasilo 69 respondentů (61,6 %), spíše souhlasilo 34 respondentů (30,4 %), 7 respondentů (6,3 %) spíše nesouhlasilo a pouze 2 (1,8 %) zcela nesouhlasili. V tvrzení dobré dopravní dostupnosti zcela souhlasilo 72 respondentů (64,3 %), 28 respondentů (25,0 %) spíše souhlasilo, 12 respondentů (10,7 %) spíše nesouhlasilo a 6 respondentů (5,4 %) zcela nesouhlasilo.

Velmi dobře také vychází zjištění, že se respondenti cítí v práci dobře – 105 respondentů s tímto tvrzením souhlasí (z toho 45,5 % zcela souhlasilo a 48,2 % spíše souhlasilo) a pouze 7 respondentů (6,3 %) uvedlo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Naopak velmi negativně byla hodnocena práce v open space, která zcela vyhovuje pouze 6 respondentům (5,4 %), spíše vyhovuje 26 respondentům (23,2 %) a nevyhovuje 80 respondentům (z toho 33,9 % spíše nesouhlasí a 37,5 % zcela nesouhlasí).

#### 4.6.5 Hodnocení pracovní skupiny a vztahů na pracovišti

*Tab. 10 Zastoupení respondentů dle hodnocení pracovní skupiny a vztahů na pracovišti*

| Ukazatel                                              | Zcela souhlasím |      | Spíše souhlasím |      | Spíše nesouhlasím |      | Zcela nesouhlasím |      |
|-------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|-------------------|------|-------------------|------|
|                                                       | n               | %    | n               | %    | n                 | %    | n                 | %    |
| Vedení se zajímá o dění na pracovišti.                | 33              | 29,5 | 59              | 52,7 | 18                | 16,1 | 2                 | 1,8  |
| Chodím do práce rád/a.                                | 39              | 34,8 | 59              | 52,7 | 13                | 11,6 | 1                 | 0,9  |
| Můj názor je v práci důležitý.                        | 18              | 16,1 | 63              | 56,3 | 26                | 23,2 | 5                 | 4,5  |
| Vztahy na pracovišti jsou napjaté.                    | 1               | 0,9  | 8               | 7,1  | 48                | 42,9 | 55                | 49,1 |
| S kolegy z práce rád/a trávím čas i po pracovní době. | 27              | 24,1 | 53              | 47,3 | 28                | 25,0 | 4                 | 3,6  |
| Mnoho z mých kolegů se stalo mými přáteli.            | 33              | 29,5 | 51              | 45,5 | 27                | 24,1 | 1                 | 0,9  |

V oblasti hodnocení pracovní skupiny s tvrzením, že se vedení zajímá o dění na pracovišti, souhlasilo 92 respondentů (82,2 %), nesouhlasilo pouze 20 respondentů (z toho 16,1 % spíše nesouhlasilo a 1,8 % zcela nesouhlasilo). Velmi kladně bylo hodnoceno tvrzení, zda chodí respondent do práce rád – zde souhlasilo 98 respondentů (87,5 %) a pouze 14 respondentů (12,5 %) uvedlo, že s tímto tvrzením spíše či zcela nesouhlasí.

Pouze dle 9 respondentů (8,0 %) jsou vztahy na pracovišti napjaté, naopak 103 respondentů s tímto nesouhlasí (42,9 % spíše nesouhlasí, 49,1 % zcela nesouhlasí). Dle 81 respondentů je jejich názor v práci důležitý (16,1 % zcela souhlasilo, 56,3 % spíše souhlasilo). Naopak zbývajících 31 respondentů (27,7 %) s tímto tvrzením nesouhlasilo.

#### 4.6.6 Hodnocení organizace a charakteru práce

Tab. 11 Zastoupení respondentů dle hodnocení organizace a charakteru práce

| Ukazatel                                                                      | Zcela souhlasím |      | Spíše souhlasím |      | Spíše nesouhlasím |      | Zcela nesouhlasím |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|-------------------|------|-------------------|-----|
|                                                                               | n               | %    | n               | %    | n                 | %    | n                 | %   |
| Flexibilní pracovní doba mi vyhovuje.                                         | 92              | 82,1 | 16              | 14,3 | 4                 | 3,6  | 0                 | 0,0 |
| Vedle svého zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině a zájmům. | 34              | 30,4 | 48              | 42,9 | 26                | 23,2 | 4                 | 3,6 |
| Moje pracovní úkoly jsou jasné a strukturované.                               | 18              | 16,1 | 70              | 62,5 | 17                | 15,2 | 7                 | 6,3 |
| Často se v práci cítím být ve stresu.                                         | 17              | 15,2 | 35              | 31,3 | 51                | 45,5 | 9                 | 8,0 |
| Svoji práci považuji za perspektivní.                                         | 31              | 27,7 | 64              | 57,1 | 12                | 10,7 | 5                 | 4,5 |
| Zpětná vazba, které se mi dostává, je dostatečná.                             | 23              | 20,5 | 54              | 48,2 | 29                | 25,9 | 6                 | 5,4 |
| Dostává se mi pochvaly a ocenění.                                             | 24              | 21,4 | 51              | 45,5 | 32                | 28,6 | 5                 | 4,5 |
| Jsem spokojen/a s náplní práce.                                               | 19              | 17,0 | 65              | 58,0 | 19                | 17,0 | 9                 | 8,0 |
| Moje pracovní činnost je pro fungování celé firmy důležitá.                   | 30              | 26,8 | 55              | 49,1 | 23                | 20,5 | 4                 | 3,6 |

Z oblasti organizace a charakteru práce byla nejlépe hodnocena flexibilní pracovní doba, kde vykazuje spokojenost 108 respondentů (z toho 82,1 % zcela souhlasí a 14,3 % spíše souhlasí) a pouze 4 respondenti (3,6 %) s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Dále 88 respondentů (78,6 %) vnímá pracovní úkoly jako jasné a strukturované. Svoji práci považuje za perspektivní 95 respondentů (84,8 %) a 85 respondentů (75 %) je spokojeno s náplní své práce.

Naopak 35 respondentů (31,1 %) uvedlo, že na svoji práci nedostává zpětnou vazbu, 77 respondentů (z toho 20,5 % zcela souhlasilo a 48,2 % spíše souhlasilo) uvedlo, že zpětná vazba je dostatečná. Pochvaly a ocenění se dostává 75 respondentům (21,4 % zcela souhlasilo, 45,5 % spíše souhlasilo), naopak 37 respondentů (33,1 %) s tímto tvrzením nesouhlasí.

Často se v práci cítí být ve stresu 52 respondentů (15,2 % zcela souhlasilo, 31,3 % spíše souhlasilo), tedy skoro polovina respondentů. Naopak 60 respondentů (53,5 %) uvedlo, že s tímto tvrzením spíše či zcela nesouhlasí.

#### 4.6.7 Hodnocení kariérního růstu

Tab. 12 Zastoupení respondentů dle hodnocení kariérního růstu

| Ukazatel                                                 | Zcela souhlasím |      | Spíše souhlasím |      | Spíše nesouhlasím |      | Zcela nesouhlasím |      |
|----------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|-------------------|------|-------------------|------|
|                                                          | n               | %    | n               | %    | n                 | %    | n                 | %    |
| Má práce je pro mě zajímavá.                             | 49              | 43,8 | 45              | 40,2 | 14                | 12,5 | 4                 | 3,6  |
| Mám možnost se na pracovišti dále vzdělávat.             | 44              | 39,3 | 57              | 50,9 | 9                 | 8,0  | 2                 | 1,8  |
| Moje práce odpovídá mému nejvyššímu dosaženému vzdělání. | 48              | 42,9 | 40              | 35,7 | 16                | 14,3 | 8                 | 7,1  |
| Vím, co se ode mě v práci očekává.                       | 46              | 41,1 | 53              | 47,3 | 11                | 9,8  | 2                 | 1,8  |
| Mé kompetence jsou při pracovní činnosti využity.        | 38              | 33,9 | 55              | 49,1 | 12                | 10,7 | 7                 | 6,3  |
| Možnosti kariérního postupu jsou četné.                  | 20              | 17,9 | 46              | 41,1 | 35                | 31,3 | 11                | 9,8  |
| Ve své práci vidím smysl.                                | 44              | 39,3 | 54              | 48,2 | 12                | 10,7 | 2                 | 1,8  |
| Má práce je příliš jednotvárná.                          | 7               | 6,3  | 16              | 14,3 | 59                | 52,7 | 30                | 26,8 |

V oblasti možností kariérního růstu byla velmi dobře hodnocena zajímavost práce, což potvrzuje i kontrolní otázka týkající se jednotvárnosti práce. Svoji práci jako zajímavou vnímá 94 respondentů (84 %), pouze 18 respondentů (16 %) s tímto tvrzením spíše či zcela nesouhlasilo. Za jednotvárnou považuje svoji práci pouze 23 respondentů (6,3 % zcela souhlasilo, 14,3 % spíše souhlasilo). S tímto tvrzením naopak nesouhlasilo 89 respondentů (79,5 %).

Smysl ve své práci vidí 98 respondentů (87,5 %), pouze 12 respondentů postrádá smysl ve své práci (10,7 % spíše nesouhlasilo, 1,8 % zcela nesouhlasilo). Možnost dalšího vzdělávání se vnímá pozitivně 101 respondentů (90,2 %), s tímto tvrzením nesouhlasilo 11 respondentů (8 % spíše nesouhlasilo, 1,8 % zcela nesouhlasilo).

S tvrzením o četných možnostech kariérního růstu zcela souhlasilo pouze 20 respondentů (17,9 %), 46 respondentů (41,1 %) spíše souhlasilo a 46 respondentů (41,1 %) spíše či zcela nesouhlasilo.

#### 4.6.8 Hodnocení faktorů dle jejich důležitosti v práci

Tab. 13 Hodnocení faktorů dle jejich důležitosti v práci

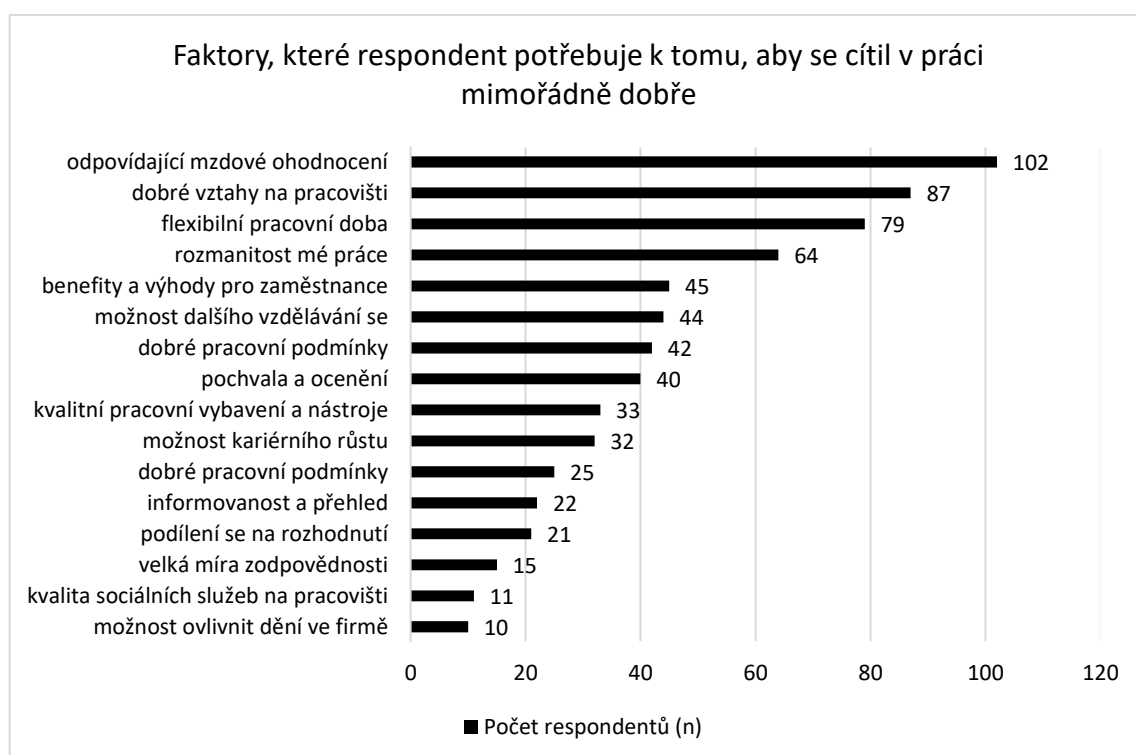
| Ukazatel                        | 1 = velmi důležitý |      | 2 = spíše důležitý |      | 3 = spíše nedůležitý |      | 4 = naprosto nedůležitý |     |
|---------------------------------|--------------------|------|--------------------|------|----------------------|------|-------------------------|-----|
|                                 | n                  | %    | n                  | %    | n                    | %    | n                       | %   |
| Vztahy s nadřízeným             | 82                 | 73,2 | 23                 | 20,5 | 3                    | 2,7  | 4                       | 3,6 |
| Náplň práce                     | 78                 | 69,6 | 30                 | 26,8 | 1                    | 0,9  | 3                       | 2,7 |
| Mzdové ohodnocení               | 71                 | 63,4 | 34                 | 30,4 | 3                    | 2,7  | 4                       | 3,6 |
| Vztahy na pracovišti            | 68                 | 60,7 | 34                 | 30,4 | 8                    | 7,1  | 2                       | 1,8 |
| Pracovní doba                   | 64                 | 57,1 | 37                 | 33,0 | 10                   | 8,9  | 1                       | 0,9 |
| Zpětná vazba                    | 54                 | 48,2 | 48                 | 42,9 | 8                    | 7,1  | 2                       | 1,8 |
| Pověst a reputace firmy         | 46                 | 41,1 | 45                 | 40,2 | 15                   | 13,4 | 6                       | 5,4 |
| Zaměstnanecské benefity         | 45                 | 40,2 | 48                 | 42,9 | 14                   | 12,5 | 5                       | 4,5 |
| Geografická poloha pracoviště   | 43                 | 38,4 | 49                 | 43,8 | 17                   | 15,2 | 3                       | 2,7 |
| Pravomoci v rámci výkonu práce  | 36                 | 32,1 | 51                 | 45,5 | 22                   | 19,6 | 3                       | 2,7 |
| Prostředí a vybavení pracoviště | 35                 | 31,3 | 62                 | 55,4 | 14                   | 12,5 | 1                       | 0,9 |
| Prestiž pracovního místa        | 35                 | 31,3 | 44                 | 39,3 | 27                   | 24,1 | 6                       | 5,4 |
| Směrování a strategie firmy     | 34                 | 30,4 | 55                 | 49,1 | 20                   | 17,9 | 3                       | 2,7 |
| Informovanost o dění ve firmě   | 33                 | 29,5 | 55                 | 49,1 | 20                   | 17,9 | 4                       | 3,6 |
| Kariérní růst                   | 25                 | 22,3 | 42                 | 37,5 | 39                   | 34,8 | 6                       | 5,4 |

Tabulka číslo 13 ukazuje přehled patnácti faktorů, u nichž měli respondenti hodnotit jejich důležitost dle svého subjektivního pohledu. Hodnotilo se na škále 1-4, kde 1 = *velmi důležitý faktor*, 4 = *naprosto nedůležitý faktor*. Faktory jsou již v tabulce seřazeny od nejdůležitějšího po nejméně důležitý dle počtu odpovědí jednotlivých respondentů. Nejdůležitějším faktorem se ukázaly vztahy s nadřízeným, kdy 82 respondentů (73,2 %) vnímá tento faktor jako velmi důležitý, 23 respondentů (20,5 %) jako spíše důležitý, 3 respondenti (2,7 %) jako spíše nedůležitý a 4 respondenti (3,6 %) ho vnímají jako naprosto nedůležitý. Následuje náplň práce, kterou vnímá jako velmi důležitou 78 respondentů (69,6 %), 30 respondentů (26,8 %) ji pak vnímá jako spíše důležitou. Třetí místo v důležitosti faktorů spokojenosti obsadilo mzdové ohodnocení, které vidí 71 respondentů (63,4 %) jako velmi důležitý faktor a 34 respondentů (30,4 %) jako spíše důležitý faktor.

Naopak jako naprosto nedůležitý faktor vyšel v průzkumu kariérní růst, který vnímá 25 respondentů (22,3 %) jako velmi důležitý, 42 respondentů (37,5 %) jako spíše důležitý, 39 respondentů (34,8 %) vidí kariérní růst jako spíše nedůležitý a 6 respondentů (5,4 %) jako naprosto nedůležitý. Dalším z nejméně důležitých faktorů je informovanost dění ve firmě, kterou vnímá jako velmi důležitou 33 respondentů (29,5 %) a směřování a strategie firmy, které je vnímáno pouze 34 respondent (30,4 %) jako velmi důležité.

#### 4.6.9 Hodnocení faktorů – cítím se v práci mimořádně dobře

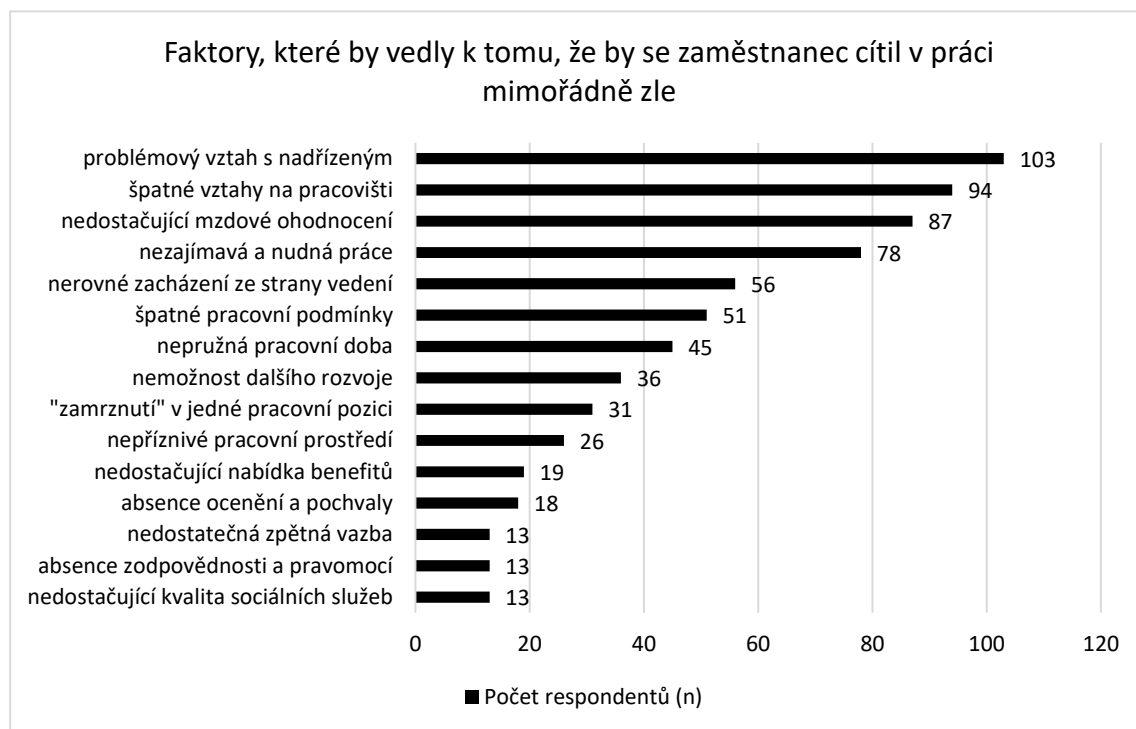
Graf 1 Hodnocení faktorů – cítím se v práci mimořádně dobře



Graf 1 znázorňuje zastoupení faktorů, kdy z celkových 16 faktorů měli respondenti vybrat pouze šest faktorů, které potřebují k tomu, aby se cítili v práci mimořádně dobře. Nejvíce zastoupeným faktorem vychází odpovídající mzdové ohodnocení s počtem 102 odpovědí (91,1 %), následují dobré vztahy na pracovišti s počtem 87 responzí (77,7 %), dále flexibilní pracovní doba se 79 odpověďmi (70,5 %), rozmanitost mé práce čítá 64 odpovědí (57,1 %), benefity a výhody pro zaměstnance s počtem 45 responzí (40,2 %) a šestým faktorem je možnost dalšího vzdělávání se s počtem 44 odpovědí (39,3 %).

#### 4.6.10 Hodnocení faktorů – cítím se v práci mimořádně zle

Graf 4 Hodnocení faktorů – cítím se v práci mimořádně zle



Graf 2 znázorňuje zastoupení faktorů, kdy z celkových 15 faktorů měli respondenti vybrat pouze šest faktorů, které by vedly k tomu, že by se zaměstnanec cítil v práci mimořádně zle. Nejzásadnějším faktorem zde vychází s počtem 103 responzí (92,0 %) problémový vztah s nadřízeným. Následují špatné vztahy na pracovišti s počtem 94 responzí (83,9 %), dále nedostačující mzdové ohodnocení s počtem 87 odpovědí (77,7 %). Čtvrtým faktorem vychází nezajímavá a nudná práce s počtem 78 odpovědí (69,6 %), dále nerovné zacházení ze strany vedení s počtem 56 odpovědí (50,0 %) a jako poslední zásadní faktor vybralo 51 respondentů (45,5 %) špatné pracovní podmínky.

## 4.7 Ověření hypotéz, diskuze

Cílem této práce bylo analyzovat pracovní spokojenost zaměstnanců a definovat, které faktory jejich spokojenost ovlivňují. V následující části srovnávám sociodemografické charakteristiky s pracovní spokojeností zaměstnanců. Poté následuje hodnocení jednotlivých oblastí průzkumu spokojenosti, ve kterých se zaměřuji na části s horším hodnocením a doporučení ke zlepšení. Stanovuji zde nejdůležitější faktory, ve kterých se zaměstnanec cítí mimořádně dobře, a naopak mimořádně zle. Také bylo stanoveno několik hypotéz, které v následující části vyvrátím či potvrdím.

### Vnitřní (sociodemografické) faktory

V první sekci otázek dotazníku byla položena otázka, jak se zaměstnanci cítí v práci – bylo možno vybrat odpověď ze škály *velmi spokojená/ý, spokojená/ý, nespokojená/ý a velmi nespokojená/ý*. Celkem odpovědělo 102 respondentů (90 %), že se cítí spokojeně a pouze 10 respondentů vyšlo jako nespokojených (9 %). Při porovnání této otázky s ostatními východisky výzkumu můžeme opatrně předpokládat, že nám toto odráží reálnou spokojenost pracovníků v organizaci XY v čas, kdy byl prováděn výzkum.

S ohledem na věk vycházely výsledky spokojenosti velmi podobně. Věková kategorie *do 25 let a 56 let a více* byla zastoupena pouze v odpovědích *velmi spokojená/ý a spokojená/ý*. Ze zbývajících kategorií v organizaci XY vyšla jako další nejvíce spokojená skupina ve věku *od 26–35 let*, která je zároveň nejpočetnější věkovou skupinou (45 respondentů z celkových 49 reagovalo jako spokojených).

S ohledem na délku zaměstnání v organizaci XY se jako nejnespokojenější jeví skupina pracovníků, kteří působí v organizaci méně než 1 rok, ze které odpovědělo jako *velmi spokojená/ý a spokojená/ý* 31 respondentů z celkových 32

v této skupině. Nejvíce nespokojených respondentů pak bylo ze skupiny 13 let a více, jednalo se o 4 respondenty z celkových 23 v dané skupině.

V organizaci XY působí nejvíce zaměstnanců, kteří spadají do skupiny *ženatý/vdaná, s dětmi*. Tato skupina také s ohledem na aktuální životní a rodinnou situaci vychází z průzkumu jako nejspokojenější. Nejvíce nespokojených respondentů v počtu 4 osob z celkových 24 bylo ze skupiny *svobodná/ý, žije sám/sama*.

Posledním z osobnostních faktorů byla pracovní pozice, kdy se v průzkumu ukázalo, že všech 13 vedoucích pracovníků vychází jako spokojených. Z celkového počtu 99 respondentů ve skupině *řadových/výkonných pracovníků* bylo 10 pracovníků nespokojených.

### **Vnější faktory**

V rámci hodnocení jednotlivých oblastí výzkumu v organizaci XY dosáhly všechny sekce na škále spíše hodnocení spokojenosti. V následujících řádcích se proto zaměřím na hůře hodnocené ukazatele a navážu doporučením ke zlepšení.

V oblasti stylu řízení/vedení zaměstnanci negativně hodnotili možnost podílet se na zásadních firemních rozhodnutích a dostupnosti důležitých informací včas. Zároveň při hodnocení faktorů, které jsou nutné proto, aby se pracovníci cítili v práci dobře, byla možnost podílet se na zásadních firemních rozhodnutích hodnocena jako méně důležitý faktor. U zásadních firemních rozhodnutí je také otázkou, zda je žádoucí, aby byli zaměstnanci přítomni u všech důležitých rozhodnutí, např. i bez hlubší znalosti situace a podmínek. Některá rozhodnutí přichází globálně od nejvyššího vedení a není možnost o nich rozhodovat. Doporučuji se ale soustředit na názory zaměstnanců na daná rozhodnutí a sbírání informací o dopadu rozhodnutí – zaměstnanci tak budou mít pocit větší sourodnosti a zájmu o jejich názor. Přesto, že centrum kolejových vozidel čítá pouze 208 zaměstnanců, ne všechny informace se

dostanou vždy včas ke všem jednotlivcům. Zde se doporučuji soustředit na práci s vedoucími pracovníky, kteří jsou často nositelem této informace, aby zprávy byly předávány včas, pravidelně a ve srozumitelné formě.

Oblast odměňování a benefitů obnášela lehce rozporuplné hodnocení týkající se mzdy a její spravedlivé odpovídající výši. V této části nebudou zaměstnanci asi nikdy docela spokojeni. Rozčarování kolem mzdového ohodnocení bylo v posledním roce velmi vyšponováno díky historicky nejnižší nezaměstnanosti, která mnoha zaměstnancům otevřela možnost zariskovat a změnit povolání za cílem vyššího výdělku. Přesto, že je větší část zaměstnanců s mzdovým ohodnocením spokojena, doporučuji tento ukazatel nadále sledovat, mít přehled o mzdovém nastavení pracovního trhu a v případě navyšování mzdových rozmezí pro nově příchozí vyrovnat i mzdy stávajících pracovníků.

Pracovní podmínky v rámci průzkumu odhalily jeden zásadní nedostatek. Jedná se o pracovní prostor formou open space, kdy nesouhlas vyjádřilo 71,4 % respondentů. V tomto typu pracoviště dochází často k rušení se pracovníků navzájem či dohadům ohledně teploty a spouštění klimatizace. Řešením by bylo vybudování několika menších kanceláří, což ale obnáší nemalé finanční náklady. Doporučuji jako rychlé a méně nákladné řešení co největší oddělení prostoru mezi pracovníky, alespoň po menších týmech, pomocí nábytku a květin.

V oblasti pracovní skupiny a vztahů na pracovišti vyšlo skoro vše vcelku nadstandardně. K zamyšlení je výsledek, kdy zhruba čtvrtina zaměstnanců netráví ráda s kolegy čas i po pracovní době a jejich kolegové nejsou zároveň jejich přáteli. Je to však velmi individuální, protože se může jednat o introverty, kteří vztahy s okolím navazují náročněji a do své blízkosti si pouští velmi omezené množství lidí. V tomto směru nemám žádné zásadní doporučení, pouze bych podpořila různé týmové pracovní i nepracovní

události či společné vzdělávací aktivity na pracovišti, které by mohly napomoci snadnějšímu prohlubování vztahů.

Průzkum v oblasti organizace a charakteru práce odhalil, že se 46,5 % respondentů cítí být v práci často ve stresu. Zároveň v porovnání s tvrzením z předchozí sekce, kdy chodí 87,5 % respondentů do práce rádo, můžeme usuzovat, že stres neovlivňuje nespokojenost zaměstnanců. Naopak může stres posílit výkonnost člověka. Z dlouhodobého hlediska však není nadměrný stres žádoucí a dlouhodobě udržitelný. V tomto ohledu opět doporučuji vnímat potřeby zaměstnanců a včas odhalit možné nebezpečí např. z přepracovanosti či přílišné zátěže, což je opět hlavní otázkou na vedoucí pracovníky jednotlivých zaměstnanců a budování důvěry v jejich vztahu.

Oblast kariérního růstu ukazuje, že zaměstnanci ve firmě pociťují nedostatek kariérních příležitostí. Doporučuji, aby zaměstnanci měli přístup k informacím, jaké pracovní pozice se v rámci organizace obsazují a měly možnost se přihlásit. Také z pohledu kvality zaměstnanců a fungování organizace je velmi žádoucí si nově příchozí pracovníky vychovávat a ty pracovníky, kteří v organizaci nějakou dobu působí a vykazují potřebné dovednosti dále profesně posouvat v rámci organizace.

## **Hypotézy**

- 1) Vedoucí pracovníci jsou více spokojeni než řadoví pracovníci.

Tato hypotéza byla potvrzena. Všichni vedoucí pracovníci, kteří se účastnili průzkumu spokojenosti, vychází z průzkumu jako spokojení. U řadových pracovníků je spokojených 90 % z respondentů v této skupině.

- 2) V organizaci XY pracuje více spokojených pracovníků než těch nespokojených.

Tato hypotéza byla potvrzena, organizace XY vyšla v průzkumu v oblasti pracovní spokojenosti velmi pozitivně.

- 3) Častěji vedou k tomu, že se pracovníci v práci cítí mimořádně zle špatné vztahy na pracovišti než nedostačující mzdové ohodnocení.

Tato hypotéza byla potvrzena.

- 4) Častěji potřebují pracovníci k tomu, aby se cítili v práci mimořádně dobře, aby byla jejich práce rozmanitá než dobré pracovní podmínky.

Tato hypotéza byla potvrzena.

### **Srovnání faktorů spokojenosti a nespokojenosti**

V rámci srovnání čtrnácti faktorů dle jejich důležitosti z průzkumu vyplývá, že za nejzásadnější považují pracovníci vztah s nadřízeným, náplň práce, mzdové ohodnocení, vztahy na pracovišti a pracovní dobu.

Jako šest nejčtetnějších faktorů, které potřebují respondenti k tomu, aby se cítili v práci dobře, tedy aby byli pracovníci spokojeni, vychází z průzkumu – odpovídající mzdové ohodnocení, dobré vztahy na pracovišti, flexibilní pracovní doba, rozmanitost práce, benefity a výhody pro zaměstnance a možnost dalšího vzdělávání se.

Jako šest nejčtetnějších faktorů, které by způsobily to, že by se respondenti cítili v práci mimořádně zle, vychází z průzkumu – problémový vztah s nadřízeným, špatné vztahy na pracovišti, nedostačující mzdové ohodnocení, nezajímavá a nudná práce, nerovné zacházení ze strany vedení a špatné pracovní podmínky.

Ze sady pěti dvojic kontrolních otázek, které byly uvedeny v dotazníku pro zpevnění odpovědí a zvýšení reliability dotazníku vyšly čtyři z pěti otázek v podstatě shodně. Otázky, které vyšly shodně, se dotazovaly na dostatečnost zpětné vazby, atmosféru na pracovišti, možnost sdělit svůj názor a zajímavost pracovní činnosti. Pouze otázka, která se dotazovala na to, jak se lidé v práci cítí, vyšla lehce rozporuplně. Že se v práci cítí dobře, uvedlo 105 respondentů

z celkových 112. Následně pak na otázku, zda se pracovníci v práci často cítí být ve stresu, reagovalo souhlasně 52 respondentů. Z dalšího měření se však dá usuzovat, že pracovní stres přímo neovlivňuje pracovní spokojenost.

V začátku dotazníku byla uvedena otázka dotazující se na pohlaví respondenta, jako na jeden z osobnostních faktorů. Vzhledem k nízkému počtu žen v organizaci XY jsem dále neporovnávala tento faktor s pracovní spokojeností. Pro budoucí použití dotazníku bych zvážila vyřazení této otázky, neboť pro samotný výzkum neměla další přínos.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat pracovní spokojenost zaměstnanců technicky zaměřené organizace a definovat faktory, které v současnosti jejich pracovní spokojenost ovlivňují. V bakalářské práci jsem měla možnost propojit své vědomosti ze studia, praktické dovednosti nejen z organizace XY, kde probíhal výzkum a probádala jsem mnoho literatury.

V první kapitole jsem představila základní pojmy vázající se k práci, motivaci a pracovní spokojenosti obecně. Druhá kapitola přibližuje vnitřní a vnější faktory pracovní spokojenosti. Třetí kapitola se zaměřuje na několik teorií pracovní spokojenosti a blíže se pak věnuje Herzbergově dvoufaktorové teorii, o kterou jsem se opírala při výzkumu.

Ve čtvrté kapitole přecházím k empirické části a blíže popisuji provedený výzkum. Výzkum byl realizován v organizaci XY, ve které působím několik let jako personalista. Pro účely této bakalářské práce jsem šla cestou vyčerpávajícího šetření a zvolila metodu dotazníkového šetření, které probíhalo v rámci vývojového a konstrukčního centra kolejových vozidel.

Z provedeného průzkumu spokojenosti v organizaci XY vychází, že u zaměstnanců převažuje spokojenost nad nespokojeností a ve všech zkoumaných oblastech dosáhla společnost velmi pozitivních výsledků. Nespokojenost se objevila pouze v několika málo faktorech. Nejproblematictější byla nemožnost podílet se na zásadních firemních rozhodnutích, pracovní prostředí ve formě open space, častý stres v práci a nedostatek kariérních příležitostí. Ke všem těmto ukazatelům jsem navrhla doporučení ke zlepšení. Touto částí jsem tedy naplnila cíl mé práce, kdy byla analyzována pracovní spokojenost zaměstnanců.

V rámci výzkumu se mi také podařilo definovat faktory, které pracovní spokojenost ve firmě XY v tuto chvíli ovlivňují. V návaznosti na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii jsem vyhodnotila jako faktory, které přímo ovlivňují

spokojenost (zaměstnanci se cítí mimořádně dobře), a těmi je mzdové ohodnocení, dobré vztahy na pracovišti, flexibilní pracovní doba, rozmanitost práce, benefity a výhody pro zaměstnance a možnost dalšího vzdělávání se. Jako faktory, které ovlivňují nespokojenost a mohly by vést k odchodu zaměstnance z organizace (zaměstnanci se cítí mimořádně zle), vyšly v průzkumu problémové vztahy s nadřízeným, špatné vztahy na pracovišti, nedostačující mzdové ohodnocení, nezajímavá a nudná práce, nerovné zacházení ze strany vedení a špatné pracovní podmínky.

V porovnání s výsledky Herzbergovy dvoufaktorové teorie vychází výsledky mé práce velmi shodně s jeho názorem na hygienické faktory, které se váží k dané práci a vyjadřují vztah člověka ke kontextu práce. Tyto faktory nezvyšují spokojenost zaměstnanců, ale v případě jejich absence dochází k nespokojenosti.

V oblasti motivačních faktorů, které souvisí s obsahem práce a určují vztah člověka k předmětu práce, se lehce s výsledky Herzbergovy teorie rozcháším. V motivačních faktorech, které zapříčiňují, že se zaměstnanci v práci cítí mimořádně dobře, mimo jiné respondenti zařadili i mzdové ohodnocení, benefity pro zaměstnance či dobré vztahy na pracovišti. Tento nesoulad ve výsledcích vnímám jako dopad velmi dynamického rozvoje oblasti lidských zdrojů, zaměstnanosti a zaměstnaneckých potřeb. Jak bylo také řečeno v kapitole 2, pracovní spokojenost je ovlivňována celou řadou faktorů, které se podílejí na celkové úrovni spokojenosti pracovníka. Liší se také význam jednotlivých faktorů a jejich pořadí je proměnlivé v závislosti na několika okolnostech, zejména oblasti práci, dané profesi a prostředí, a především na základě osobních preferencí konkrétního zaměstnance.

Dotazníkové šetření bylo v organizaci XY velmi dobře přijato nejen ze strany respondentů, což ukazuje i návratnost dotazníků. Také mi byla vyjádřena velká podpora a zájem ze strany vedení. Díky této práci jsem měla

možnost poznat organizaci, ve které působím, z trochu jiné stránky a dostala jsem se nejen k zajímavým výsledným materiálům, ale i k zajímavé literatuře.

## Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
- Dvořáková, M. (2016). *Poradenská a sociální psychologie práce*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Gavora, P. (1999). *Úvod do pedagogického výskumu* (2. preprac. vyd). Bratislava: Univerzita Komenského.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (2010). *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Interní materiál organizace XY (2009). *Pravidla stravování a příspěvek na stravování*. Praha.
- Interní materiál organizace XY (2018). *Zaměstnanecké benefity*. Praha.
- Interní materiál organizace XY (2019). *Odměňování zaměstnanců se smluvní mzdou*. Praha.
- Interní materiál organizace XY (2019). *Pracovní režim home office*. Praha.
- Interní materiál organizace XY (2019). *Pracovní řád*. Praha.
- Jurovský, A. (1971). *Spokojenosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: Alfa.
- Kadlčík, M. (2001). *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Kollárik, T. (1986). *Spokojenosť v práci*. Bratislava: Práca.
- Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Kvasničková, I., & Berka, M. (2010). *Pracovní motivace v kostce*. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.

Nakonečný, M. (2013). *Lexikon psychologie* (2., podstatně rozš. vyd). Praha: Vodnář.

Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

*Zákoník práce: 2014: redakční uzávěrka 14.10.2013*. (2013). Ostrava: Sagit.

## Seznam zkratk

PS – pracovní spokojenost

## Seznam obrázků, grafů, schémat

Obr. 1 Sestava Maslowovy hierarchie potřeb (Nakonečný: 2005, str. 130) ..... 30

Obr. 2 Motivační a hygienické faktory podle Herzberga (Kollárik: 2002, str. 134)..... 34

Graf 1 Hodnocení faktorů – cítím se v práci mimořádně dobře ..... 61

Graf 2 Hodnocení faktorů – cítím se v práci mimořádně zle..... 62

## Seznam tabulek

Tab. 1 Zastoupení respondentů dle pohlaví..... 48

Tab. 2 Zastoupení respondentů dle věku ..... 49

Tab. 3 Zastoupení respondentů dle délky zaměstnání v organizaci XY ..... 49

Tab. 4 Zastoupení respondentů dle životní a rodinné situace ..... 50

Tab. 5 Zastoupení respondentů dle pracovní pozice ..... 50

Tab. 6 Zastoupení respondentů dle toho, jak se cítí v práci..... 51

Tab. 7 Zastoupení respondentů dle hodnocení dle stylu řízení/vedení..... 51

Tab. 8 Zastoupení respondentů dle hodnocení odměňování a benefitů..... 53

Tab. 9 Zastoupení respondentů dle hodnocení pracovních podmínek ..... 54

Tab. 10 Zastoupení respondentů dle hodnocení pracovní skupiny a vztahů na pracovišti..... 55

Tab. 11 Zastoupení respondentů dle hodnocení organizace a charakteru práce ..... 56

Tab. 12 Zastoupení respondentů dle hodnocení kariérního růstu..... 57

Tab. 13 Hodnocení faktorů dle jejich důležitosti v práci ..... 59

## Seznam příloh

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Příloha 1 Dotazník spokojenosti použitý při předvýzkumu .....      | 76 |
| Příloha 2 Dotazník spokojenosti použitý při vlastním výzkumu ..... | 84 |

## Přílohy

*Příloha 1 Dotazník spokojenosti použitý při předvýzkumu*

### **Dotazník**

Dobrý den, ahoj,

jmenuji se Kristýna Navrátilová a působím v organizaci XY jako personalista. Starám se o příliv nových kolegů do řad konstrukčního a vývojového centra kolejových vozidel. Současně studuji v Olomouci na Univerzitě Palackého obor Andragogika v profilaci na personální management. Díky spojení těchto dvou mých aktivit se k Vám v tuto chvíli dostává dotazník, o jehož vyplnění bych Vás ráda požádala. Předmětem je zkoumání spokojenosti zaměstnanců, tedy Vás. Dotazník je zcela anonymní. Výsledky budou zpracovány pouze pro moji bakalářskou práci.

Dotazník Vám nezabere déle jak 15 minut. U otázky, prosím, vyberte vždy jednu nebo více odpovědí dle zadání.

Velice Vám děkuji za čas a ochotu ☺.

Kristýna Navrátilová

**1) Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) žena
- b) muž

**2) Jaký je Váš věk?**

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více let

**3) Jak dlouho již pracujete ve společnosti XY?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 4 roky
- c) 5 – 8 let
- d) 9 – 12 let
- e) 13 let a více

**4) Vaše aktuální životní a rodinná situace?**

- a) svobodná/ý, žiji sám/sama
- b) žiji s druhem/družkou, bez dětí
- c) žiji s druhem/družkou, s dětmi
- d) ženatý/vdaná bez dětí
- e) s manželkou/manželem s dětmi

**5) Vaše pracovní pozice?**

- a) řadový/výkonný pracovník
- b) vedoucí pracovník (personální vedení týmu)

**6) Jak se cítíte v práci?**

- a) velmi spokojena/ý
- b) spokojena/ý
- c) nespokojena/ý
- d) velmi nespokojena/ý

| Číslo otázky | Styl řízení/vedení                                          | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 7.           | Na pracovišti se necítím být jakkoli diskriminován.         |                 |           |             |                   |
| 8.           | Ve firmě cítím uznání.                                      |                 |           |             |                   |
| 9.           | Se svým nadřízeným velmi dobře vycházím.                    |                 |           |             |                   |
| 10.          | Na svoji práci dostávám pravidelnou zpětnou vazbu.          |                 |           |             |                   |
| 11.          | Můj nadřízený mne motivuje k lepšímu výkonu.                |                 |           |             |                   |
| 12.          | Mám důvěru ve svého nadřízeného.                            |                 |           |             |                   |
| 13.          | Sdělovaná zpětná vazba skutečně odráží můj výkon.           |                 |           |             |                   |
| 14.          | Mám možnost podílet se na zásadních firemních rozhodnutích. |                 |           |             |                   |
| 15.          | Důležité informace se ke mně dostávají včas.                |                 |           |             |                   |
| 16.          | V týmu panuje dobrá atmosféra.                              |                 |           |             |                   |
| 17.          | Nikdo si nevyslechne můj názor.                             |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Odměňování a benefity                                                                 | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 18.          | Mzdové ohodnocení považuji za spravedlivé.                                            |                 |           |             |                   |
| 19.          | Rozpočet na benefity je vyhovující.                                                   |                 |           |             |                   |
| 20.          | Výše mé mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.                                         |                 |           |             |                   |
| 21.          | Oceňuji výuku cizích jazyků v pracovní době a na náklady zaměstnavatele.              |                 |           |             |                   |
| 22.          | Jsem spokojen/a s množstvím a druhy zaměstnaneckých výhod.                            |                 |           |             |                   |
| 23.          | Roční bonus je mi spravedlivě vyměřen.                                                |                 |           |             |                   |
| 24.          | Díky pružné pracovní době si mohu čas strávený v práci zorganizovat dle svých potřeb. |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Pracovní podmínky                                                                           | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 25.          | Pracovní prostředí (hluk, světlo, teplo) je vyhovující.                                     |                 |           |             |                   |
| 26.          | Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.                     |                 |           |             |                   |
| 27.          | Kvalita sociálního zázemí na pracovišti je vyhovující (stravování, odpočinek, toalety atd.) |                 |           |             |                   |
| 28.          | Moje práce je v dobré dopravní dostupnosti.                                                 |                 |           |             |                   |
| 29.          | V práci se cítím dobře.                                                                     |                 |           |             |                   |
| 30.          | Práce v open space (otevřený pracovní prostor) mi zcela vyhovuje.                           |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Pracovní skupina a vztahy na pracovišti               | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|-------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 31.          | Vedení se zajímá o dění na pracovišti.                |                 |           |             |                   |
| 32.          | Chodím do práce rád/a.                                |                 |           |             |                   |
| 33.          | Můj názor je v práci důležitý.                        |                 |           |             |                   |
| 34.          | Vztahy na pracovišti jsou napjaté.                    |                 |           |             |                   |
| 35.          | S kolegy z práce rád/a trávím čas i po pracovní době. |                 |           |             |                   |
| 36.          | Mnoho z mých kolegů se stalo mými přáteli.            |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Organizace a charakter práce                                                  | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 37.          | Flexibilní pracovní doba mi vyhovuje.                                         |                 |           |             |                   |
| 38.          | Vedle svého zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině a zájmům. |                 |           |             |                   |
| 39.          | Moje pracovní úkoly jsou jasné a strukturované.                               |                 |           |             |                   |
| 40.          | Často se v práci cítím být ve stresu.                                         |                 |           |             |                   |
| 41.          | Svoji práci považuji za perspektivní.                                         |                 |           |             |                   |
| 42.          | Zpětná vazba, které se mi dostává, je dostatečná.                             |                 |           |             |                   |
| 43.          | Dostává se mi pochvaly a ocenění.                                             |                 |           |             |                   |
| 44.          | Jsem spokojen/a s náplní své práce.                                           |                 |           |             |                   |
| 45.          | Moje pracovní činnost je pro fungování celé firmy důležitá.                   |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Pracovní náplň a kariérní růst                           | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|----------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 46.          | Má práce je pro mě zajímavá.                             |                 |           |             |                   |
| 47.          | Mám možnost se na pracovišti dále vzdělávat.             |                 |           |             |                   |
| 48.          | Moje práce odpovídá mému nejvyššímu dosaženému vzdělání. |                 |           |             |                   |
| 49.          | Vím, co se ode mě v práci očekává.                       |                 |           |             |                   |
| 50.          | Mé kompetence jsou při pracovní činnosti využity.        |                 |           |             |                   |
| 51.          | Možnosti kariérního postupu jsou četné.                  |                 |           |             |                   |
| 52.          | Ve své práci vidím smysl.                                |                 |           |             |                   |
| 53.          | Má práce je příliš jednotvárná.                          |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Seřad'te jednotlivé faktory od nejdůležitějšího (1)<br>až po ten nejméně důležitý (15). | <b>Důležitost 1-15</b> |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 54.          | kariérní růst                                                                           |                        |
|              | mzdové ohodnocení                                                                       |                        |
|              | náplň práce                                                                             |                        |
|              | pracovní doba                                                                           |                        |
|              | vztahy na pracovišti                                                                    |                        |
|              | geografická poloha pracoviště                                                           |                        |
|              | prostředí a vybavení pracoviště                                                         |                        |
|              | pověst a reputace firmy                                                                 |                        |
|              | pravomoci v rámci výkonu práce                                                          |                        |
|              | zaměstnanecké benefity                                                                  |                        |
|              | prestíž pracovního místa                                                                |                        |
|              | vztahy s nadřízeným                                                                     |                        |
|              | informovanost o dění ve firmě                                                           |                        |
|              | zpětná vazba                                                                            |                        |
|              | směrování a strategie firmy                                                             |                        |

**55. Vyberte 6 faktorů, které potřebujete k tomu, abyste se cítil/a v práci mimořádně dobře?**

- odpovídající mzdové ohodnocení
- benefity a výhody pro zaměstnance
- flexibilní pracovní doba
- pochvala a ocenění
- informovanost a přehled
- velká míra zodpovědnosti
- možnost ovlivnit dění ve firmě
- podílet se na rozhodnutí
- dobré vztahy na pracovišti
- rozmanitost mé práce
- možnost kariérního růstu
- kvalita pracovního vybavení a nástroje
- kvalita sociálních služeb (stravování, odpočinkové zóny, toalety)
- možnost dalšího vzdělávání se
- dobré pracovní podmínky (teplo, světlo, vzduch, hluk apod.)
- příjemné pracovní prostředí (vybavení, barevné řešení apod.)

**56. Vyberte 6 faktorů, které by vedli k tomu, že byste se cítil/a v práci mimořádně zle?**

- špatné vztahy na pracovišti
- problémový vztah s nadřízeným
- nedostačující kvalita sociálních služeb (stravování, odpočinkové zóny, toalety)
- hluk, nedostatek světla, zima/teplo (hluk, nedostatek světla, přílišná zima/teplo)
- nerovné zacházení ze strany vedení
- nemožnost dalšího rozvoje
- „zamrznutí“ v jedné pracovní pozici
- nezajímavá a nudná práce
- absence zodpovědnosti a pravomocí
- nepružnost pracovní doby
- nepříznivé pracovní prostředí (rozbité či nedostačující vybavení, nepořádek apod.)
- nedostatečná zpětná vazba
- absence ocenění a pochvaly
- nedostačující mzdové ohodnocení
- nedostačující nabídka benefitů a zaměstnaneckých výhod

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

**Dotazník**

Dobrý den, ahoj,

jmenuji se Kristýna Navrátilová a působím v organizaci XY jako personalista. Starám se o příliv nových kolegů do řad konstrukčního a vývojového centra kolejových vozidel. Současně studuji v Olomouci na Univerzitě Palackého obor Andragogika v profilaci na personální management. Díky spojení těchto dvou mých aktivit se k Vám v tuto chvíli dostává dotazník, o jehož vyplnění bych Vás ráda požádala. Předmětem je zkoumání spokojenosti zaměstnanců, tedy Vás. Dotazník je zcela anonymní. Výsledky budou zpracovány pouze pro moji bakalářskou práci.

Dotazník Vám nezabere déle jak 15 minut. U otázky, prosím, vyberte vždy jednu nebo více odpovědí dle zadání.

Velice Vám děkuji za čas a ochotu ☺.

Kristýna Navrátilová

**1) Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) žena
- b) muž

**2) Jaký je Váš věk?**

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více let

**3) Jak dlouho již pracujete ve společnosti XY?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 4 roky
- c) 5 – 8 let
- d) 9 – 12 let
- e) 13 let a více

**4) Vaše aktuální životní a rodinná situace?**

- a) svobodná/ý, žiji sám/sama
- b) žiji s druhem/družkou, bez dětí
- c) žiji s druhem/družkou, s dětmi
- d) ženatý/vdaná bez dětí
- e) s manželkou/manželem s dětmi

**5) Vaše pracovní pozice?**

- a) řadový/výkonný pracovník
- b) vedoucí pracovník (personální vedení týmu)

**6) Jak se cítíte v práci?**

- a) velmi spokojena/ý
- b) spokojena/ý
- c) nespokojena/ý
- d) velmi nespokojena/ý

| Číslo otázky | Styl řízení/vedení                                          | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 7.           | Na pracovišti se necítím být jakkoli diskriminován.         |                 |           |             |                   |
| 8.           | Ve firmě cítím uznání.                                      |                 |           |             |                   |
| 9.           | Se svým nadřízeným velmi dobře vycházím.                    |                 |           |             |                   |
| 10.          | Na svoji práci dostávám pravidelnou zpětnou vazbu.          |                 |           |             |                   |
| 11.          | Můj nadřízený mne motivuje k lepšímu výkonu.                |                 |           |             |                   |
| 12.          | Mám důvěru ve svého nadřízeného.                            |                 |           |             |                   |
| 13.          | Sdělovaná zpětná vazba skutečně odráží můj výkon.           |                 |           |             |                   |
| 14.          | Mám možnost podílet se na zásadních firemních rozhodnutích. |                 |           |             |                   |
| 15.          | Důležité informace se ke mně dostávají včas.                |                 |           |             |                   |
| 16.          | V týmu panuje dobrá atmosféra.                              |                 |           |             |                   |
| 17.          | Nikdo si nevyslechne můj názor.                             |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Odměňování a benefity                                                                                | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 18.          | Mzdové ohodnocení považuji za spravedlivé.                                                           |                 |           |             |                   |
| 19.          | Plně využiji rozpočet na benefity (výběr z: dny volna navíc, penzijní/životní pojištění, cafeterie). |                 |           |             |                   |
| 20.          | Výše mé mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.                                                        |                 |           |             |                   |
| 21.          | Oceňuji výuku cizích jazyků v pracovní době a na náklady zaměstnavatele.                             |                 |           |             |                   |
| 22.          | Jsem spokojen/a s množstvím a druhy zaměstnaneckých výhod.                                           |                 |           |             |                   |
| 23.          | Roční bonus je mi spravedlivě vyměřen.                                                               |                 |           |             |                   |
| 24.          | Díky pružné pracovní době si mohu čas strávený v práci zorganizovat dle svých potřeb.                |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Pracovní podmínky                                                                                    | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 25.          | Pracovní prostředí (hluk, světlo, teplo) je vyhovující.                                              |                 |           |             |                   |
| 26.          | Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.                              |                 |           |             |                   |
| 27.          | Kvalita sociálního zázemí na pracovišti je vyhovující (toalety, kuchyňka, kávovar, automat na vodu). |                 |           |             |                   |
| 28.          | Na pracovišti je místo, kde si mohu odpočinout (relax zóna, gauče, fotbálek atd.)                    |                 |           |             |                   |
| 29.          | V blízkém okolí kanceláře je restaurační zařízení, kde se vždy dobře najím.                          |                 |           |             |                   |
| 30.          | Moje práce je v dobré dopravní dostupnosti.                                                          |                 |           |             |                   |
| 31.          | V práci se cítím dobře.                                                                              |                 |           |             |                   |
| 32.          | Práce v open space (otevřený pracovní prostor) mi zcela vyhovuje.                                    |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Pracovní skupina a vztahy na pracovišti               | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|-------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 33.          | Vedení se zajímá o dění na pracovišti.                |                 |           |             |                   |
| 34.          | Chodím do práce rád/a.                                |                 |           |             |                   |
| 35.          | Můj názor je v práci důležitý.                        |                 |           |             |                   |
| 36.          | Vztahy na pracovišti jsou napjaté.                    |                 |           |             |                   |
| 37.          | S kolegy z práce rád/a trávím čas i po pracovní době. |                 |           |             |                   |
| 38.          | Mnoho z mých kolegů se stalo mými přáteli.            |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Organizace a charakter práce                                                  | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 39.          | Flexibilní pracovní doba mi vyhovuje.                                         |                 |           |             |                   |
| 40.          | Vedle svého zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině a zájmům. |                 |           |             |                   |
| 41.          | Moje pracovní úkoly jsou jasné a strukturované.                               |                 |           |             |                   |
| 42.          | Často se v práci cítím být ve stresu.                                         |                 |           |             |                   |
| 43.          | Svoji práci považuji za perspektivní.                                         |                 |           |             |                   |
| 44.          | Zpětná vazba, které se mi dostává, je dostatečná.                             |                 |           |             |                   |
| 45.          | Dostává se mi pochvaly a ocenění.                                             |                 |           |             |                   |
| 46.          | Jsem spokojen/a s náplní své práce.                                           |                 |           |             |                   |
| 47.          | Moje pracovní činnost je pro fungování celé firmy důležitá.                   |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Pracovní náplň a kariérní růst                           | Zcela souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Zcela nesouhlasím |
|--------------|----------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------------|
| 48.          | Má práce je pro mě zajímavá.                             |                 |           |             |                   |
| 49.          | Mám možnost se na pracovišti dále vzdělávat.             |                 |           |             |                   |
| 50.          | Moje práce odpovídá mému nejvyššímu dosaženému vzdělání. |                 |           |             |                   |
| 51.          | Vím, co se ode mě v práci očekává.                       |                 |           |             |                   |
| 52.          | Mé kompetence jsou při pracovní činnosti využity.        |                 |           |             |                   |
| 53.          | Možnosti kariérního postupu jsou četné.                  |                 |           |             |                   |
| 54.          | Ve své práci vidím smysl.                                |                 |           |             |                   |
| 55.          | Má práce je příliš jednotvárná.                          |                 |           |             |                   |

| Číslo otázky | Ohodnoťte jednotlivé faktory na škále 1-4 dle toho, jak jsou pro Vás v práci důležité?                         |                       |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|              | <p>1 = velmi důležitý</p> <p>2 = spíše důležitý</p> <p>3 = spíše nedůležitý</p> <p>4 = naprosto nedůležitý</p> | <b>Důležitost 1-4</b> |
| 56.          | kariérní růst                                                                                                  |                       |
|              | mzdové ohodnocení                                                                                              |                       |
|              | náplň práce                                                                                                    |                       |
|              | pracovní doba                                                                                                  |                       |
|              | vztahy na pracovišti                                                                                           |                       |
|              | geografická poloha pracoviště                                                                                  |                       |
|              | prostředí a vybavení pracoviště                                                                                |                       |
|              | pověst a reputace firmy                                                                                        |                       |
|              | pravomoci v rámci výkonu práce                                                                                 |                       |
|              | zaměstnanecké benefity                                                                                         |                       |
|              | prestíž pracovního místa                                                                                       |                       |
|              | vztahy s nadřízeným                                                                                            |                       |
|              | informovanost o dění ve firmě                                                                                  |                       |
|              | zpětná vazba                                                                                                   |                       |
|              | směrování a strategie firmy                                                                                    |                       |

**57. Vyberte 6 faktorů, které potřebujete k tomu, abyste se cítil/a v práci mimořádně dobře?**

- odpovídající mzdové ohodnocení
- benefity a výhody pro zaměstnance
- flexibilní pracovní doba
- pochvala a ocenění
- informovanost a přehled
- velká míra zodpovědnosti
- možnost ovlivnit dění ve firmě
- podílet se na rozhodnutí
- dobré vztahy na pracovišti
- rozmanitost mé práce
- možnost kariérního růstu
- kvalita pracovního vybavení a nástroje
- kvalita sociálních služeb (stravování, odpočinkové zóny, toalety)
- možnost dalšího vzdělávání se
- dobré pracovní podmínky (teplo, světlo, vzduch, hluk apod.)
- příjemné pracovní prostředí (vybavení, barevné řešení apod.)

**58. Vyberte 6 faktorů, které by vedli k tomu, že byste se cítil/a v práci mimořádně zle?**

- špatné vztahy na pracovišti
- problémový vztah s nadřízeným
- nedostačující kvalita sociálních služeb (stravování, odpočinkové zóny, toalety)
- hluk, nedostatek světla, zima/teplo (hluk, nedostatek světla, přílišná zima/teplo)
- nerovné zacházení ze strany vedení
- nemožnost dalšího rozvoje
- „zamrznutí“ v jedné pracovní pozici
- nezajímavá a nudná práce
- absence zodpovědnosti a pravomocí
- nepružnost pracovní doby
- nepříznivé pracovní prostředí (rozbité či nedostačující vybavení, nepořádek apod.)
- nedostatečná zpětná vazba
- absence ocenění a pochvaly
- nedostačující mzdové ohodnocení
- nedostačující nabídka benefitů a zaměstnaneckých výhod

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.