

Univerzita Karlova v Praze

Filosofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce

Pracovní spokojenost u agenturních zaměstnanců

Work Satisfaction of Agency Employees

Zpracovala: Hana Juklíková

Vedoucí práce: doc. Milan Rymeš

Praha 2007

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.

V Praze, dne

Hana Juklíková

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří mne při psaní této diplomové práce, jakož i v průběhu mých dlouhých studií, podpořili svou trpělivostí, radou, ochotou, či odbornými znalostmi. Speciální dík patří panu docentu Rymešovi za jeho vstřícnost a odborné rady.

Obsah

ÚVOD.....	8
I. OBECNÁ A TEORETICKÁ ČÁST	9
1. Pojetí spokojenosti v psychologii	10
1.1 Pozitivní psychologie, Well-Being, kvalita života a životní spokojenost .	11
1.2 Subjective and Psychological Well-Being	15
2. Historie problematiky pracovní spokojenosti	21
3. Vymezení pojmu.....	22
4. Teorie pracovní spokojenosti	24
4.1 Jednofaktorové teorie	24
4.2 Dvoufaktorová teorie	30
5. Faktory pracovní spokojenosti	33
5.1 Nejznámější členění faktorů spokojenosti	33
5.2 Některé vybrané faktory pracovní spokojenosti	36
5.2.1 Věk	37
5.2.2 Pohlaví, pracovní vs. rodinné role	40
5.2.3 Finanční ohodnocení a benefity	43
5.2.4 Nadřizený	46
5.2.5 Potřeby	47
5.2.6 Potřeba moci a spokojenost.....	48
6. Pracovní spokojenost a další jevy	49
6.1 Životní spokojenost a pracovní spokojenost	49
6.2 Spokojenost a adaptace	50
6.3 Pracovní spokojenost a výkon	52
6.3.1 Přehled prací na téma vztah pracovní spokojenosti a výkonu	53
6.3.2 Některé další práce o vztahu pracovní spokojenosti a výkonu	58
7. Metody měření pracovní spokojenosti	60

II. EMPIRICKÁ ČÁST	64
8. Úvod k empirické části.....	65
8.1 Okolnosti vzniku výzkumu spokojenosti agenturních zaměstnanců	65
8.2 Agenturní zaměstnávání.....	66
9. Východiska a cíle výzkumu.....	72
10. Příprava výzkumu	74
11. Respondenti.....	78
11.1 Zaměstnanci agentur.....	79
11.2 Manažeři.....	83
11.3 Interní zaměstnanci.....	84
12. Metody.....	87
12.1 Dotazník spokojenosti agenturních zaměstnanců	87
12.2 Rozhovory s manažery.....	92
12.3 Dotazník spokojenosti interních zaměstnanců.....	93
13. Výsledky a diskuse.....	96
13.1 Dotazník spokojenosti agenturních zaměstnanců	96
13.2 Rozhovory s manažery.....	107
13.3 Srovnání spokojenosti interních a agenturních zaměstnanců.....	114
14. Závěr a doporučení	122
ZÁVĚR.....	125
III. Literatura	126
IV. Přílohy.....	132

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je pracovní spokojenost, zejména pak pracovní spokojenost u zaměstnanců personálních agentur, kteří jsou dočasně přiděleni k práci u jiného zaměstnavatele.

V obecné části se nejprve zabývám spokojeností v souvislosti s dalšími koncepty, které se zaměřují na pozitivní rysy lidské psychiky, jako je zejména „well-being“ a „kvalita života“. V teoriích pracovní spokojenosti uvádím zajímavé souvislosti mezi jednofaktorovou a dvoufaktorovou teorií a jejími implikacemi pro praktické působení manažerů. Kapitola o faktorech pracovní spokojenosti přináší některé nové poznatky ze zahraniční literatury a slouží tak do určité míry jako východisko pro empirickou část této diplomové práce. S pracovní spokojeností souvisí mnohé další jevy. Zde jsem se zaměřila zejména na představení vztahu pracovní spokojenosti a výkonu, který je nezdědka považován za jeden z centrálních problémů psychologie práce a organizace. Obecná část je zakončena přehledem metod, které se ve standardizovaných podmínkách používají pro zkoumání pracovní spokojenosti.

V praktické části, která je inspirována především mou zkušeností na pozici koordinátora lidských zdrojů se zaměřením na agenturní zaměstnance, vysvětluji nejprve právní souvislosti agenturního zaměstnávání. Jelikož je tento jev v ČR stále relativně nový (platí teprve od 1.10.2004), přináší s sebou četné problémy, které jsou výzvou jak pro právníky a personalisty, tak pro psychology. Vlastní výzkum pracovní spokojenosti agenturních zaměstnanců jsem provedla ve firmě, pro niž současně i pracuji, takže výsledky slouží nejen pro účely této diplomové práce, ale i pro potřeby praxe. Po vyhodnocení výsledků získaných pomocí vlastního dotazníku pro agenturní zaměstnance, z polostrukturovaných rozhovorů s jejich manažery a srovnáním spokojenosti interních zaměstnanců jsem došla ke zjištění, že tito zaměstnanci jsou z celkového pohledu ve firmě nadprůměrně spokojeni, a to i přes dílčí problémy, které s sebou jejich poněkud netypická role přináší.

Abstract

This thesis deals with work satisfaction with special focus on work satisfaction among employees of personnel agencies temporarily allocated to work for another employer.

In the theoretical part I first introduce satisfaction in the context of other concepts which concentrate on the positive aspects of the human psyche, such as "well-being" and "quality of life". Then interesting relations between "one-dimensional" and "two-dimensional" theories of work satisfaction are shown and the implications for managers are considered. Although the chapter on work satisfaction factors brings in only some of the most recent findings from the literature, it can be considered as a basis for the practical part of this thesis. Work satisfaction is linked to many other phenomena. I focused particularly on the relationship between work satisfaction and performance, which is considered by many authors to be one of the most important topics within the field of the Industrial and Organizational Psychology. The theoretical part ends with the enumeration of methods used to measure work satisfaction in standardised conditions.

In the practical part of this thesis, which has been inspired by my experience in the role of the personnel coordinator specializing in agency contractors, I first explain the legal context of agency employment. This phenomenon which is still relatively new in the Czech Republic (it came into effect in October 2004) causes a number of problems which challenge lawyers, personnel specialists, as well as psychologists. The research itself on work satisfaction among agency employees was carried out in the company where I work, so the findings are important not only for this thesis, but also from a practical point of view. The results obtained from the analysis of data - acquired through my own questionnaire on work satisfaction for the agency employees, from the semi-structured interviews with their managers and through comparison of satisfaction of the internal employees - suggest that satisfaction among agency employees in this firm is generally high and above average in spite of the acknowledged problems which sometimes occur as a consequence of their specific role.

ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala pracovní spokojenost. Proč právě to? Česká republika prošla od roku 1989 mnoha změnami, které, ač s sebou jistě přinesly také mnoho problémů, měly mimo jiné za důsledek přiblížení naší ekonomické úrovně vyspělým západním zemím.

Z celosvětového hlediska se hovoří o prohlubování rozdílů mezi vyspělými ekonomikami a zeměmi třetího světa, resp. o rozdílech mezi „bohatým Severem“ a „chudým Jihem“. Zatímco se velká část obyvatelstva druhé skupiny bohužel stále pohybuje na hranici chudoby a často zápasí o holé živobytí, obyvatelé vyspělých zemí řeší zcela jiné problémy. Téma pracovní spokojenosti, které zpracovávám v této diplomové práci, je jednoznačně zasazeno do historického a sociálního kontextu zemí vyspělých. Dalo by se tudíž možná říci, že toto téma je tak trochu „luxus“, jímž se můžeme zabývat díky tomu, že již žijeme ve společnosti s určitou životní úrovní. Neměli bychom tudíž asi zapomínat, že mnohé věci, jež jsou pro nás samozřejmé až banální, jsou bohužel pro mnoho lidí na této planetě stále ještě nedostupné.

Ačkoli je tento úvod možná lehce moralizující, může nám být užitečný k připomenutí, že mnoho lidských hodnot a psychologických jevů je ve skutečnosti velmi relativních, což vede v důsledku k tomu, že se velmi často vzpírají jednoznačnému pojmenování a poznání. Věřím, že vědomí tohoto omezení a relativity by mělo pro psychologa být primárním hlediskem, z něhož by měl vždy vycházet, a k němuž by se měl pravidelně vracet, pokud se mu snad náhodou začalo zdát, že již vše chápe...

I. OBECNÁ A TEORETICKÁ ČÁST

1. Pojetí spokojenosti v psychologii

Spokojenost, jako jeden z projevů naplnění potřeb, je v psychologii studována především jako celková životní spokojenost. Ta je pak většinou chápána jako souhrn spokojeností s dílčími oblastmi života, jako jsou např. spokojenost s vlastním zdravím, s rodinnými a dalšími osobními vztahy, se stavem vlastních či rodinných financí, spokojenost s naplněním volného času apod. Práce a pracovní spokojenost je samozřejmě další důležitou oblastí celkové životní spokojenosti a vzhledem k jejímu významu nejen z hlediska osobního, ale i celospolečenského (viz dále teorie o vlivu pracovní spokojenosti na pracovní výkon) se na ni zaměřuje velké množství prací.

Jak jsem již naznačila v úvodu, spokojenost jako téma spadá do oblasti výzkumu jevů, které bychom s jistou mírou zjednodušení mohli souhrnně označit jako „pozitivní“. V této kapitole se zabývám pojmy jako pozitivní psychologie, kvalita života, životní spokojenost a dále subjective well-being (subjektivní pocit zdraví, spokojenosti, blaha) a psychological well-being (psychologický pocit zdraví, spokojenosti, blaha).

Všechny tyto termíny souvisí s narůstáním zájmu o pozitivní aspekty psychiky, které, jak se zdá, jdou ruku v ruce s mírným odklonem od zaměření na její negativa. Tento trend se, jak známo, projevil již v šedesátých letech minulého století v humanistické psychologii, která byla svým způsobem kolébkou těchto v dnešní době moderních tendencí.

V následujícím textu se také stručně zmiňuji o některých charakteristikách klinické psychologie a poradenství, neboť právě tam je posun orientace od zaměření na patologii směrem ke zkoumání zákonitostí pozitivního fungování nejvíce patrný.

1.1 Pozitivní psychologie, Well-Being, kvalita života a životní spokojenost

V anglicky psané literatuře se často setkáváme s pojmem well-being a podle Keyese a kol. (2002) počet prací o na toto téma v posledních desetiletích výrazně narostl. Jako významné pro počátky zkoumání tohoto jevu zmiňuje Lent (2004) Flugelovu práci z roku 1925 „A Quantitative Study of Feeling and Emotion in Everyday Life“ a práce Fordyce z let 1977 a 1983 „Development of a Program to Increase Happiness“ resp. „A program to Increase Happiness: Further Studies“, obě publikované v Journal of Counseling Psychology.

Překlad termínu well-being do češtiny není ustálený. Rodná a Rodný (2001) se v úvodu k české verzi Dotazníku životní spokojenosti zmiňují o termínu subjective well-being, který překládají jako subjektivní zdravotní stav. Uvádějí, že je v anglosaské oblasti často brán jako synonymum pojmu životní spokojenost. Sami, jak se zdá, mezi těmito dvěma koncepty (alespoň ve zmiňované publikaci) také nerozlišují. Pokud nahlédneme do překladových slovníků, nabízí se pro well-being významy jako *pocit zdraví*, *duševní pohoda*, *pohoda*, *blaho* či *prosperita*. Osobně se mi zdá, že překlad zdravotní stav odkazuje spíše na fyzickou kondici. Myslím si, že by proto bylo vhodnější překládat termín well-being raději jako pocit zdraví s vědomím, že je myšleno jak zdraví fyzické, tak zdraví psychické, nebo jako pocit pohody či pocit spokojenosti. Vzhledem k tomu, jak je obtížné vystihnout u tohoto termínu správný překlad, nechávám jej v dalším textu často v jeho původní anglické podobě, čímž chci čtenáři umožnit, aby si sám vybral, který český termín mu nejvíce vyhovuje (je dokonce možné, že v různých souvislostech se budou jevit jako vhodnější jeho různé varianty).

Lent (2004) ve své práci „Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment“ zpracovává velmi zajímavý přehled různých přístupů ke konceptu well-being, ve kterém se zabývá různými definicemi, konceptualizacemi a příbuznými pojmy, rovněž ale i faktory, které jej ovlivňují. Hlavním záměrem autora je, kromě poskytnutí přehledného souhrnu relevantní literatury, poukázat především na možnosti využití teoretických modelů well-being (a rovněž modelu pozitivní adaptace) v podmínkách psychologického poradenství.

Lent (2004) vychází z rozlišení situace v poradenské a klinické psychologii. Gelso a Fassinger (in Lent, 2004), konstatují, že se poradenská psychologie hned od počátku soustředila na klientovy pozitivní a silné stránky. To nás pravděpodobně nepřekvapí, když vezmeme v úvahu, že poradenství se odehrává v mnohem kratším časovém rámci než psychoterapie. Chce-li poradce klientovi pomoci, musí se nutně soustředit na to, co je v klientově psychice funkční a o co se lze při nápravě jeho potíží opřít.

Klinická psychologie se naproti tomu podle mnoha autorů, kteří komentují nedostatek zaměření psychologie na pozitivní fungování člověka, soustředí především na psychopatologii a odhalování maladaptivních tendencí. Mohli bychom diskutovat, nakolik je tento pohled oprávněný či zjednodušený, ale není to hlavním tématem této práce, a proto se zde spokojíme pouze s tímto konstatováním.

Pro ilustraci uvedme rozlišení poradenství a terapie (neboli klinického přístupu) podle Bajgarové (volně upraveno podle přednášky na katedře psychologie FF UK v Praze, dne 10. října 2003):

Znaky poradenského procesu:

- poradenský proces je krátkodobý: většinou do deseti sezení, ale může jít i o jednorázovou návštěvu
- zasahuje do vztahů a do vnějšího světa
- poradce dává rady a řešení (klient je často více pasivní)
- poradce aktivně zasahuje do situace
- pracuje se více s rozumovými argumenty, méně se pracuje s emocemi

Znaky terapie:

- terapie je střednědobá až dlouhodobá: délka vždy záleží na použité metodě, teoretickém zázemí, povaze klienta a jeho problému; orientačně jde alespoň o 20 sezení, ale délka může být i mnoho let
- zasahuje do vnitřního světa klienta (usiluje o náhled klienta do sebe samého)

- terapeut vede klienta k aktivitě
- více než o změnu okolní situace se snaží o změnu struktury prožívání
- zasahuje významně emoce

Pozitivní koncepce zdraví (ať již fyzického nebo psychického) existovaly jistě dávno. Jako jasný milník uvádí mnoho autorů (srovnej Baštecká, 2001) definici Světové zdravotnické organizace (WHO), podle které je zdraví „stav naprostého fyzického, psychického a sociálního blaha, přičemž tento stav je proměnlivý v čase“ (Hartl, Hartlová, 2000, str. 701).

Lent (2004) upozorňuje na tři termíny, které se v souvislosti s orientací psychologie na zdraví a pozitivní aspekty života v literatuře objevují a mezi kterými je třeba rozlišovat.

V první řadě je třeba odlišit trend tzv. pozitivní psychologie, kterou autor spojuje se jmény Seligmana a Csikszentmihalyi (viz u nás např. Seligman, 2003). Podle Lenta (2004) byl tento trend odstartován dvěma speciálními vydáními časopisu *American Psychologist*, kde se objevila témata jako moudrost, kreativita, nadprůměrný intelekt, optimismus, duševní pohoda apod. Poté brzy následovalo vydání práce *Handbook of Positive Psychology* autorů Snydera a Lopeze. Ve všech třech případech šlo vždy o široký rozsah témat, které spojoval zájem o pozitivní fungování, resp. o projevy vyšších lidských schopností.

Bylo by pravděpodobně zajímavé srovnat, kdy se tato témata začala hojněji objevovat v odborné literatuře v různých zemích a rovněž porovnat četnost výskytu odborných a popularizačních prací (viz např. Johnson, 2000). Dovolila bych si nicméně s Lentem (2004) polemizovat v datování „vzniku“ tohoto trendu, neboť dle mého názoru byla pozitivní psychologie (i když se jí tak v té době možná neříkalo) v centru (přinejmenším) populárního zájmu již mnohem dříve. V České republice se tento zájem v širším měřítku projevil již brzy po roce 1989 a i bez studia literatury se dá odvodit, že v ostatních západních zemích tomu tak muselo být ještě mnohem dříve. Kořeny tohoto proudu však (alespoň z hlediska moderní psychologie) sahají pravděpodobně do šedesátých let, kdy byla na vzestupu humanistická psychologie.

Oproti pozitivní psychologii, která je spíše souhrnem různorodých témat, staví Lent (2004) koncept well-being, který je v literatuře hojně rozpracován, a je tudíž mnohem lépe definován a vymezen. Podrobně se jím budu zabývat v následujících kapitolách.

Třetím ze zmiňovaných pojmů je kvalita života (quality of life) (Lent, 2004). Podobně jako v případě well-being se jedná o termín, který je používán ve velmi širokých souvislostech (srovnej Hnilica, 2002). Podle Rodné a Rodného (2001, str. 6) se „kvalita života ... vztahuje na oblast tělesnou, psychickou, sociální, sexuální, funkcionální a spirituální“. Pro srovnání uvádějí Rodná a Rodný (2001) názor autorů O'Boyla a Waldrona, podle kterých se tento koncept uplatňuje v mnoha oborech, jako např. v geografii, literatuře, filozofii, hospodářství, politice, reklamě, zdravotní výchově, lékařství a v sociálních vědách.

Podle Lenta (2004) někteří autoři pojmy well-being a kvalita života zaměňují, neboť neexistuje konsensus o tom, co kvalita života vlastně znamená. Autor pak konstatuje, že „well-being tvoří jeden z několika indikátorů kvality života, kdy dalšími příklady jsou sociální podpora a přizpůsobení, psychické zdraví a životní standard“ (Lent, 2004, str. 4, překlad H.J.).

Lent (2004) nakonec uvádí, že všechny tři konstrukty, tj. pozitivní psychologie, well-being a kvalita života reprezentují různé stupně obecnosti resp. specifčnosti v rámci studia pozitivní adaptace.

Nakonec se musíme zmínit také o konceptu životní spokojenosti. Podobně jako jsou často směřovány pojmy well-being a kvalita života, je podle Rodné a Rodného (2001) s konceptem well-being směřována také životní spokojenost. Tito autoři přeložili a upravili Dotazník životní spokojenosti Fahrenberga a kol. z roku 1986, který zjišťuje životní spokojenost v následujících oblastech:

1. zdraví
2. práce a zaměstnání
3. finanční situace
4. volný čas
5. manželství a partnerství

6. děti
7. vlastní osoba
8. sexualita
9. přátelé, známí a příbuzní
10. bydlení

V následující kapitole se budu blíže zabývat již citovaným konceptem well-being (neboli pocitem zdraví, duševní pohody, blaha atp. – viz komentář k překladu výše), a to mimo jiné proto, že se nám tím osvětlí pozadí vývoje metod měření spokojenosti.

1.2 Subjective and Psychological Well-Being

Důležitý posun v chápání konceptu well-being znamenala podle Lenta (2004) práce „On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being“ Ryana a Deciho z roku 2001. Tito autoři rozlišili dvě základní filosofické tradice, ze kterých se při zkoumání well-being vychází, a to tradici hedonismu a eudaimonismu (srovnej též Lent, 2004; Keyes, Shmotkin a Ryff, 2002).

Hedonic well-being

Jednou z tradic, na které navazuje koncept well-being, je hedonismus. Tento filosofický směr má své kořeny už pátém století př. n. l., kdy Aristippos z Kyrény založil tzv. školu kyrénskou neboli hedonickou. Podle Tretery (1999, str. 82) Aristippos „za cíl života považoval dosahování slasti“. Slast je zde definována obecně jako to, co je příjemné. „Člověk totiž již od dětství tíhne k tomu, co je příjemné, tedy k slasti, a vyhýbá se tomu, co je nepříjemné, tedy strasti, bolesti (tamtéž).“ Tretera dále upozorňuje, že tento původní hedonismus se liší od pozdějšího epikúrejského hedonismu tím, že „za slast nepovažuje pouhou nepřítomnost strasti“. „Rozkoš je pozitivním stavem, [a pouhá] bezbolestnost [připomíná spíše] stav spícího“ (str. 82). Podle Tretery Aristippos

slast zásadně spojoval s tělesným stavem, a ta může být prožívána pouze v bezprostřední přítomnosti.

V souvislosti s konceptem well-being charakterizuje Lent (2004) hedonický pohled jako ten, který se zabývá potěšením, uspokojením, radostí, příjemnými pocity a štěstím resp. spokojeností (uvádím záměrně více možných překladů anglického výrazu „pleasure and happiness“, neboť každý má poněkud jiné zabarvení a všechny významy jsou zde možné). Tento pohled se často promítá i do naší běžné mluvy v otázce „Jak se máš?“, resp. „Jak se ti daří?“, i když možná o něco méně, než v anglickém „How are you?“. V každém případě se tento pohled soustřeďuje na naše pozitivní a negativní pocity, a ty jsou současně také důležitým měřítkem v používaných testech spokojenosti.

Eudaimonic well-being

Druhá tradice je pojmenována podle řeckého termínu eudaimonia neboli trvalý stav blaženosti či štěstí. Tento stav se v řecké filosofické tradici jeví jako nedosažitelný, a tudíž např. hédonik Hégésias kolem roku 300 př. n. l. dospěl k poměrně pesimistickému závěru, že „... jestliže tedy dosažení blaženosti jako vlastního naplnění života je nemožné, není třeba za všech okolností na životě lpět...“ (Tretera, 1999, str. 83). Tento přístup si pak prý mnozí studenti interpretovali způsobem, který vedl k velkému počtu sebevražd, a musel proto být oficiálně zakázán.

V psychologické tradici dvacátého století jsme již naštěstí od podobných interpretací osvobozeni (ačkoli v individuálních případech tomu tak samozřejmě být nemusí) a můžeme se tedy na tuto koncepci podívat z racionálnějšího hlediska. V novodobé tradici eudaimonismu již nejde o dosažení trvalého pocitu štěstí a blaženosti, který není ničím narušován, ale spíše o dosažení dlouhodobé psychologické rovnováhy, jejíž zdrojem je především důraz na hlubší seberealizaci. Tradice eudaimonismu se také mnohem více zaměřuje na kognitivní procesy a na chování, než na to, jak se člověk cítí, což je naopak typické pro koncept hedonismu (v jeho antické i novodobé podobě).

V eudaimonické tradici tedy nejde jen o pocit osobní spokojenosti, ale především o osobní růst, o hledání smyslu v tom, co děláme, o pozitivní vztahy s druhými atp.

Ze zkušenosti víme, že člověk, který směřuje spíše k uspokojení vyšších nebo, jak jsme je zde nazvali, eudaimonických potřeb, může být z krátkodobého hlediska někdy i značně frustrován, pokud je nucen si v zájmu dlouhodobějších cílů odeprít uspokojení potřeb bezprostřednějších. Na druhé straně ale víme, že pokud svého eudaimonického cíle opravdu nakonec dosáhne, je spokojenost mnohonásobně vyšší, než v případě zaměření na bezprostřední blaho v duchu hedonismu. Samozřejmě, že se asi jen těžko setkáme s lidmi, kteří by takto vyhraněně reprezentovali tyto dva odlišné směry; hedonický a eudaimonický přístup totiž a priori nejsou osobnostními charakteristikami, ale spíše tendencemi, které jsou u každého z nás zastoupeny různou měrou. Navíc se dá ovšem také předpokládat, že i v tomto ohledu dochází v průběhu vývoje člověka ke změnám, ať už k dočasným (způsobených např. krizí nebo výraznou změnou životních podmínek), nebo k trvalým.

Subjective well-being

K tradici hedonistického pojetí spokojenosti se v psychologii váže přístup subjektivního pocitu zdraví / pohody / spokojenosti (subjective well-being), jehož hlavním představitelem je podle Lenta (2004) Ed Diener. Podle Dienera (in Lent, 2004) se koncept subjective well-being (SWB) skládá ze tří důležitých komponent: životní spokojenosti, pozitivních a negativních emocí (viz tabulka č. 1a). Diener a kol. (1985) vyvinuli škálu Satisfaction With Life Scale (SWLS), která se využívá k měření životní spokojenosti, a podle Lenta (tamtéž) je tato škála rovněž jakýmsi standardem pro měření pocitu well-being. Druhým z důležitých testů k měření SWB je PANAS, neboli Positive and Negative Affect Schedule autorů Watsona, Clarka a Tellegena z roku 1988 (in Lent, 2004). Tento test, jak ostatně vyplývá z jeho názvu, měří pozitivní a negativní emoce. Dienerova Škála životní spokojenosti (SWLS) a test Pozitivních a negativních emocí (PANAS) jsou s jistou mírou zjednodušení, o které se vedou debaty, považovány za reprezentanty metod, jimiž se měří kognitivní resp. emocionální aspekty subjektivního pocitu spokojenosti (SWB). Podle Schwartze a Stracka (in Lent, 2004, str. 7) jsou ale obě tyto metody „založeny na sebeposouzení, které vyžaduje kognitivní

reflektování vlastní emocionální zkušenosti, a také shrnutí různých životních oblastí a časových období k tomu, aby se došlo k celkovému hodnocení pocitu pohody / spokojenosti“ (překlad H.J.). Znamená to tedy, že podle nich je u obou metod zastoupeno jak kognitivní, tak emocionální hodnocení vlastní spokojenosti, a tudíž s výše prezentovaným rozdělením tito autoři nesouhlasí.

Pro zajímavost uvedme, že koncept subjective well-being se objevil ke konci 50. let, kdy bylo třeba najít vhodný ukazatel kvality života. Ten měl umožnit jednak sledování změn v sociální sféře, ale v konečném důsledku měl přispět především ke zlepšení sociální politiky v USA (Land, in Ryff a kol., 2002).

Tabulka č. 1a Hedonismus a Subjective Well-Being, převzato z Lent (2004, str. 485, překlad H.J.)

Filosofický směr	Hlavní složka	Podtyp WB	Související metoda měření (test)	Hlavní představitel
Hedonismus	Životní spokojenost (resp.štěstí)	Subjective Well-Being (subjektivní pocit zdraví/pohody)	SWLS - Satisfaction With Life Scale (Škála životní spokojenosti)	Ed Diener
	Pozitivní afekt (emoce)		PANAS - Positive and Negative Affect Schedule (Škála pozitivních a negativních emocí)	
	(Absence) negativního afektu (emocí)			

Psychological well-being

Z filosofických kořenů směřování k trvalému štěstí (*eudaimonia*) vychází druhý přístup: psychological well-being (PWB), což by se dalo přeložit jako psychologický pocit blaha / pohody / spokojenosti /zdraví. Jelikož, jak jsem se již zmiňovala výše, neexistuje zatím ohledně nejvhodnějšího překladu shoda, uvádím v dalším textu obvykle u českého termínu také jeho anglickou zkratku PWB, abych předešla nesprávné interpretaci.

Hlavní představitelkou tohoto směru je podle Lenta (2004) Carol Ryff, která začíná psát své hlavní práce na toto téma koncem 80. let dvacátého

století. V práci z roku 1989 „Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being“ konstatuje, že psychologické testy well-being zaměřené pouze na emoce jsou ve skutečnosti „málo teoreticky podložené a přehlíží důležité aspekty pozitivního fungování, [jako je např.] seberealizace“ (in Lent, 2004, str. 8, překlad H.J.). Tvrdí totiž, že pokud se člověk soustředí na realizaci vlastního potenciálu, přichází pocit spokojenosti resp. štěstí (SWB) spontánně, téměř jako jakýsi vedlejší produkt našeho snažení, a to se v opačném případě říci nedá.

Carol Ryff definovala šest ideálů, ke kterým je nutno směřovat, má-li se naplnit psychologický pocit spokojenosti (PWB) (Ryff, in Keyes, Shmotkin a Ryff, 2002; Ryff a Keyes, 1995). Jsou jimi: autonomie, osobní růst, sebepřijetí, existence životního cíle resp. prožívání smyslu, zvládání prostředí a pozitivní vztahy s druhými (viz. tabulka č. 1b). Ryff také vyvinula multidimenzionální škálu, která jednotlivé komponenty psychologického pocitu spokojenosti (PWB) měří (Lent, 2004).

V souvislosti s PWB je třeba uvést již výše zmíněné významné autory a představitele tohoto směru, kterými jsou podle Lenta (2004) Deci a Ryan. Ve své teorii sebedeterminace (self-determination theory) se Deci a Ryan (2000) zaměřují na tři základní psychologické potřeby, a to na autonomii, kompetentnost a vztahovost (srovnej též Sheldon a kol., 2001; Levèsque, 2004). Autoři tyto potřeby považují za faktory, které ovlivňují pocit spokojenosti (well-being). Na první pohled je ale současně zřejmé, že se do značné míry překrývají s šesti komponentami psychologického pocitu spokojenosti (PWB) u Carol Ryff (Ryff a Keyes, 1995). Ryffová (tamtéž) ale narozdíl od svých kolegů autonomii, pozitivní vztahy, zvládání prostředí atd. používá k *definování* PWB, zatímco Deci a Ryan (2000) o nich hovoří jako o faktorech, které *podporují* PWB. S podobným problémem, kdy je obtížné posoudit, zda je nějaký jev součástí jiného, jeho příčinou, anebo dokonce důsledkem, se v psychologii setkáváme poměrně často; jde totiž o jeden z projevů složité povahy psychických fenoménů, a podobné nejasnosti resp. rozdílné názory by nás by nás tudíž neměly příliš překvapovat.

Ačkoli je koncept psychického pocitu spokojenosti (PWB) velmi přitažlivý a jistě i důležitý (vzpomeňme již velký zájem humanistické psychologie v 60. letech dvacátého století), existuje o něm podle Lenta (2004) mezi výzkumníky menší konsensus, než o dříve zmiňovaném konceptu subjektivního pocitu

spokojenosti (SWB). Narážíme zde pravděpodobně na problém, který s osobním zaujetím komentoval již Maslow (1970), že je totiž mnohem jednodušší zkoumat jednoduché psychické jevy a dospět k závěrům, které nám v podstatě nic moc nového nepřinášejí, než se pustit do náročnějších projektů, u kterých se sice musíme smířit s nižší mírou exaktnosti, ale které nám jako jediné mohou přinést něco opravdu významného (volně parafrázováno).

Tabulka č. 1b Eudaimonismus a Psychological Well-Being, převzato z Lent (2004, str. 485, překlad H.J.)

Filosofický směr	Hlavní složka	Podtyp WB	Související metoda měření (test)	Hlavní představitel
Eudaimonismus	Účel	Psychological Well-Being (psychologický resp. objektivní pocit zdraví/pohody)	Self-acceptance (Sebepřijetí)	Carol D. Ryff
			Environmental mastery (Zvládání prostředí)	
	Růst		Positive relations with others (Pozitivní vztahy s druhými)	
	Smysl		Purpose in life (Smysl v životě)	
	Sebeaktualizace		Personal growth (Osobní růst)	
			Autonomy (Autonomie)	

Srovnání pojetí subjektivního a psychologického pocitu spokojenosti je uvedeno v tabulkách č. 1a a 1b, které shrnují souvislosti mezi filosofickým a psychologickým pojetím, well-being, jeho hlavními složkami a hlavními představiteli.

2. Historie problematiky pracovní spokojenosti

Počátky studia pracovní spokojenosti spadají dle Štikara a kol. (1998, str. 100) do 30. let 20. století.

Podle Kollárika (1986, str. 11) se „určité náznaky ... objevují [již] v druhé polovině minulého století [tj. devatenáctého, pozn. autorky], kdy si společnost začíná uvědomovat význam a místo člověka v pracovním procesu, pravda, velmi jednostranně a zúženě, například z hlediska lepšího využití lidí jako pracovní síly (příkladem může být Taylorův systém)“.

Ve 20. letech minulého století se psychologie práce soustředí na výzkumy v oblasti motivace k práci, postojů, stylů řízení, mezilidských vztahů atp., což jsou témata nezbytná k pochopení pracovní spokojenosti. Postupně se vynořují otázky jako „Proč člověk pracuje? Co mu práce dává? Za jakých podmínek je ochoten investovat do práce vlastní úsilí a síly?“ (Kollárik, 1986, str.12) apod. Z těchto otázek je patrné, že člověk již přestává být vnímán jako pouhý pracovní nástroj, ale že se otázka motivace a spokojenosti dostává stále více do popředí zájmu.

Ve 30. letech se objevují první odborné práce, které se zaměřují přímo na spokojenost v práci resp. na pracovní spokojenost. Práce Hoppocka a studie Roethlisbergera a Dicksona z let 1935 resp. 1939 jsou považovány za počátky studia pracovní spokojenosti (in Kollárik, 1986; srovnej též Judge a kol., 2001).

Hlavním důvodem zaměření pozornosti výzkumníků na problematiku pracovní spokojenosti nebyly v této době humanistické motivy, ale potřeby praxe. Prudký rozvoj techniky s sebou nesl nutnost hledat rezervy v produktivitě i na straně pracovníků, a čím dál více se ukazovalo, že spokojený pracovník je také produktivnější. Tento poznatek byl od té doby mnohokrát prověřován s různými výsledky (bude o nich řeč později), ale ve 30. letech byl jistě velmi na místě.

V 50. a 60. letech se na základě předchozích poznatků formovaly ucelené teorie, přičemž v našem prostředí vynikají zejména práce Jurovského, publikované v 70. a 80. letech.

Judge a kol. (2001) uvádí výčet základních prací z 50.-80. let v oblasti vztahu pracovní spokojenosti a výkonu:

- ❖ kvalitativní práce: Brayfield a Crockett (1955); Herzberg, Mausner, Peterson a Capwell (1957); Locke (1970); Schwab a Cummings (1970),
- ❖ kvantitativní práce: Iaffaldano a Muchinsky (1985); Petty, McGee a Cavender (1984).

Počet prací o pracovní spokojenosti stále narůstá. V roce 1992 jich bylo v anglickém jazyce podle Crannyho a kol. (in Paulík, 2001) okolo pěti tisíc, a Paulík (tamtéž) odhaduje, že pokud bereme v úvahu i práce v jiných jazycích, může je jich být v současné době až dvojnásobek.

3. Vymezení pojmu

Při studiu literatury narazíme na jistou nejednoznačnost v pojmech. Tak jako i u mnoha dalších psychologických jevů není totiž pracovní spokojenost (resp. spokojenost obecně) v psychologii chápána jednotně, viz např. Paulík (2001), Kollárik (1986) a další.

Smith a kol. (1969, str. 6) uvádějí, že se „pracovní spokojenost ... skládá z pocitů nebo afektivních odpovědí na různé aspekty situace“ (překlad H.J.). Autoři předpokládají, že tyto pocity se vznikají na základě vnímaného rozdílu mezi „očekávaným spravedlivým“ ziskem ze situace a tím, jaký zisk opravdu pociťujeme. Tento dynamický pohled autoři podtrhují názorem, že aktuálně prožívaný „zisk“ ze situace navíc ještě permanentně porovnáváme s možnými alternativami, naštěstí pro nás ale tyto procesy ve velké míře probíhají podprahově, jinak by nám zřejmě zcela zahltily „úžinu vědomí“.

Kollárik (1986) naproti tomu poukazuje na čtyři nejčastěji používané termíny: *pracovní spokojenost*, *spokojenost v práci*, *uspokojení z práce* a *spokojenost s prací*. Upozorňuje, že ačkoli se na první pohled zdá, že jde o pojmy totožné nebo popisující ty samé jevy, není tomu zcela tak. „*Pracovní spokojenost* [totiž] obsahově vyjadřuje spokojenost, která se váže zejména na

pracovní činnost [a] vyjadřuje míru spokojenosti vzhledem k pracovnímu působení“ (překlad H.J.).

Za nejčastěji používané pojmy z výše uvedených pak Kollárik (1986) označuje *spokojenost s prací a spokojenost v práci*. Tyto pojmy se také dle podle něj nejčastěji vzájemně zaměňují. Rymeš (in Štikar a kol., 1998, str. 101) jejich charakteristiku shrnuje následovně:

„Spokojenost v práci: [má] obsahově širší význam, zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka (např. i hodnoty), k bezprostředním (např. fyzikálním) a k obecnějším (vyplývajícím například z fungování organizace) podmínkám; toto pojetí pracovní spokojenosti převažuje,

spokojenost s prací: [má] obsahově užší význam spojený s výkonem konkrétní činnosti, s jejími psychickými a fyzickými nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením apod.“

Je zřejmé, že pracovní spokojenost (či spokojenost v práci) ovlivňuje *množství dalších faktorů*, které nemusí s prací samotnou vůbec souviset, tedy jedná se o tzv. mimopracovní faktory (viz též Kollárik, str. 14). Jak vyplývá z předchozího textu, pracovní spokojenost je považována pouze za jednu součást celkové životní spokojenosti (viz Dotazník životní spokojenosti). Faktory jsou jistě vzájemně provázány a ovlivňují se, např. je pravděpodobné, že nemocný člověk bude mít často nejen nižší hodnoty u spokojenosti s faktorem zdraví, ale dost možná se mu horší zdravotní stav bude promítat i do vnímání pracovních podmínek a pracovního prostředí. Snazší unavitelnost např. může způsobit, že dotyčný bude intenzivní pracovní zátěž vnímat negativněji než člověk, který je zdravý a pro kterého by byl stejný úkol spíše výzvou.

Uvedme stručně další znaky či pohledy na pracovní spokojenost podle Kollárika (in Štikar a kol., 1998), který rozlišuje:

- 1) celkovou pracovní spokojenost oproti spokojenosti s dílčími faktory práce,
- 2) pracovní spokojenost jako individuální i společenský jev,

- 3) pracovní spokojenost jako aktuální stav nebo jako postupně se vyvíjející proces,
- 4) pracovní spokojenost jako situační reakci na měnící se pracovní podmínky nebo p.s. jako osobnostní vlastnost.

Jako další důležité znaky spokojenosti Kollárik jmenuje její *stálost a intenzitu*. Stálost spokojenosti se může podle něj pohybovat od maximální stability až po maximální nestálost. Tuto charakteristiku jistě lze vnímat např. v souvislosti se stabilitou resp. labilitou osobnosti (srovnej např. Eysenckův dotazník MMQ, in Svoboda, 1999). Druhá důležitá dimenze – intenzita – vyjadřuje míru, v jaké je konkrétní člověk spokojený či nespokojený.

V neposlední řadě je pak vhodné mít rovněž na paměti, že spokojenost se může vyskytnout jak v roli *závisle proměnné*, tak i v roli *nezávisle proměnné*, a že obě role se v reálném životě mohou doplňovat a různě kombinovat.

4. Teorie pracovní spokojenosti

V odborné literatuře se setkáváme se dvěma hlavními skupinami teorií pracovní spokojenosti. V jedné skupině jsou teorie, které preferují jednodimenzionální pohled na spokojenost. Tato pojetí vycházejí do značné míry z teorií motivace. Druhá skupina je prezentována teorií Herzberga a kol. (1957), která se opírá o dvoudimenzionální charakter spokojenosti.

4.1 Jednofaktorové teorie

Autoři jednofaktorových teorií předpokládají, že spokojenost a nespokojenost jsou krajními body kontinua jedné dimenze neboli faktoru. Úplná spokojenost pak předpokládá neexistenci nespokojenosti a naopak, krajní nespokojenost je současně i výrazem neexistence spokojenosti. Z toho plyne, že podle jednofaktorových teorií zvyšování spokojenosti s sebou nevyhnutelně nese i snižování nespokojenosti.

Grác (in Kollárik, 1986, str. 27) to pregnantně vystihuje následujícím způsobem: „ ... akákoľvek zmena v jednej složke súčasne predpokladá priamo úmernú zmenu v druhej zložke a naopak. Dokonca aj stav absolutnej existencie jednej zložky sa môže psychicky zažiť len prostredníctvom neexistencie druhej zložky.“

Jako hlavní představitele jednofaktorových teorií spokojenosti uvádí Kollárik (1986) teorii Maslowovu, Vroomovu a Stogdillovu (srovnej též Štikar a kol., 1998). Prvními dvěma se blíže zabývám v následujícím textu.

Maslowova teorie potřeb

Maslowova práce *Motivation and Personality* vyšla poprvé v roce 1954 a od té doby vešla ve všeobecnou známost, a to dokonce do velké míry i u laické veřejnosti. Připomeňme si zde její základní rysy.

V první řadě je nutno konstatovat, že se pravděpodobně jedná o jednu z nejoblíbenějších a nejcitovanějších teorií motivace vůbec. Důvodem zřejmě je její velmi dobrá srozumitelnost a přehlednost.

Podle Maslowovy představy se základní lidské potřeby dají seřadit do pěti skupin: *fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a ocenění a potřeby seberealizace*. Těchto pět skupin Maslow seřadil podle úrovně naléhavosti do hierarchie, která při vizuálním znázornění tvoří pyramidu: základnou jsou potřeby fyziologické a na vrcholu pyramidy se nacházejí potřeby „nejvyšší“, tedy ty, které můžeme souhrnně nazvat jako potřeby seberealizace. Vyšší potřeby mohou být obvykle uspokojovány teprve tehdy, jsou-li naplněny potřeby nižšího řádu.

Hierarchický princip teorie potřeb byl mnohokrát přezkoumáván a vysloužil si i velké množství kritik. Hlavní výtky se týkají faktu, že potřeby se často překrývají a přesahují hranice stanovených kategorií, případně že je jejich hierarchie v Maslowově pojetí příliš statická a nerespektuje fakt, že se potřeby v průběhu života mění. Maslow ale sám neviděl svojí hierarchii tak neměnnou, jak tvrdí jeho kritici, což potvrzuje, když říká: „...mluvili jsme o této teorii jako kdyby

se jednalo o nějaké fixní pořadí, ale ve skutečnosti není ani zdaleka tak rigidní, jak by se mohlo zdát..." (Maslow, 1970, str. 51, překlad H.J.).

Z obecně známé hierarchie totiž podle Maslowa (1970) existuje několik základních výjimek:

1. Možná nadřazenost potřeb uznání nad potřeby lásky (neboli nad potřeby sociální). Jedná se o nejčastější změnu v hierarchii.
2. U vysoce kreativních lidí může být potřeba kreativity natolik zásadní, že se prosadí i navzdory neuspokojení některých nižších potřeb.
3. U některých lidí mohou být vyšší cíle potlačené nebo zcela zmizet. Takoví lidé se pak celoživotně spokojí s naplňováním nižších potřeb.
4. Někteří lidé mohou zcela postrádat některou kategorii potřeb. Příkladem jsou psychopati, kteří ztratili potřeby lásky a sounáležitosti.
5. Potřeba, která byla dlouhodobě bez problémů uspokojována, může být jedincem podhodnocena.
6. Některé změny v hierarchii potřeb mohou být jen zdánlivé, např. z chování se zdá, jakoby u dotyčného došlo k převratu v hierarchii, ale pokud bychom se ho zeptali, co si skutečně přeje, mohli bychom dostat údaje odpovídající původní hierarchii.
7. Konečně, typickým příkladem, kdy může dojít k převratu hierarchie, jsou lidé, kteří si vysoce cení určité ideály. Pro jejich naplnění jsou schopni strádat až na úroveň fyzického utrpení nebo v krajním případě pro své ideály /hodnoty/ i zemřít.

Tyto výjimky jsem si dovolila uvést poněkud podrobněji, protože, na rozdíl od základních myšlenek této teorie, nejsou všeobecně tolik známé.

Maslowovu teorii můžeme pro podmínky pracovního prostředí a problematiku pracovní spokojenosti zjednodušeně vysvětlit asi takto: lidé budou v práci tím spokojenější, čím více budou uspokojovány jejich přirozené potřeby vztahující se k pracovnímu prostředí, přitom je ale třeba brát v potaz základní princip této teorie, jímž je hierarchičnost. Můžeme si představit typické příklady, kdy je základní hierarchie narušena, a důsledkem je nespokojenost:

- *Uznání vs. odměna (základní potřeba) vs. loajalita (potřeba sounáležitosti):* Zaměstnanec např. dostává veřejnou pochvalu, při níž jsou vyzdvihovány jeho kvality a přínos pro firmu, ale vedoucí mu přitom již delší dobu odmítá zvýšit plat (dát odměnu), což pochopitelně vede k nespokojenosti. Tato situace může být ale na druhou stranu zaměstnancem přijata i kladně, a to pokud cítí k firmě silnou loajalitu a chápe smysl těchto restriktivních opatření.

- *Podhodnocení potřeb, které jsou pravidelně naplňovány:* Firma např. dlouhou dobu poskytuje nadstandardní benefity, jako např. jazykové kurzy, příspěvky na sportovní vyžití, příspěvky na dopravu apod. Postupem času ale může dojít k tomu, že zaměstnanci začnou tyto výhody považovat za standard a nepřisuzují jim příliš velkou váhu. Pokud se pak stane, že je firma nucena tyto nadstandardní příspěvky omezit, je to obvykle vnímáno velmi negativně, a to přesto, že se dříve vlastně ani nezdály být příliš důležité (srovnej též s tzv. „hygienickými faktory“ v dvoufaktorové teorii v následující kapitole).

- *Nerovnováha mezi naplněním potřeby seberealizace a základními potřebami:* Zaměstnanec např. vykonává práci, ve které se cítí opravdu realizován, práce ho baví a naplňuje. Jelikož jde ale o práci velmi samostatnou (např. pracuje jako konzultant u zákazníka), jeho výsledky zaměstnavatel často dostane až se značným odstupem a ještě jen zprostředkovaně. Může se tak stát, že odměna za práci neodpovídá skutečně vynaloženému úsilí (a výsledkům). Zaměstnanec se tak může dostat do nepříjemné situace, kdy váží, zda opustí práci, kterou má rád, aby si zkusil jinde vydělat více, anebo (pokud se finanční situace opravdu nezlepšuje), zda se s tímto stavem smíří a bude část neuspokojených základních potřeb „dotovat“ z pocitu pracovního naplnění. Kromě výše zmíněného příkladu z obchodního prostředí se tato situace bezesporu týká především pracovníků v oblasti zdravotnictví a školství.

Podobných přesunů v uspokojení potřeb by nás jistě napadlo více. Pro inspiraci uvádím přehlednou tabulku (tab. č. 2) převzatou od Donellyho a kol. (1997, str. 374), ve které autoři uvádějí návrhy, jak Maslowovu teorii při svém působení na motivaci zaměstnanců mohou využít manažeři.

Tab. č.2: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb (převzato z Donelly a kol., 1997, str. 374)

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce
	Příležitost k povýšení
	Prostor pro tvořivost
	Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu
	Pověřování významnými pracovními aktivitami
	Respekt budící název pozice
	Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci
	Stabilita pracovní skupiny
	Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky
	Jistota zaměstnání
	Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna
	Pohodlné pracovní podmínky
	Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Můžeme shrnout, že Maslowova teorie, byť je primárně zaměřena na motivaci, je autory (Kollárik, 1986; Štikar a kol., 1998) spolu s teorií Vroomovou, kterou popisují dále, považována za základní představitelku jednofaktorových teorií spokojenosti. Z výše uvedených informací budeme čerpat i dále, a to nejen při srovnání s další, pro psychologii spokojenosti o něco více typickou teorií Herzberga a kol. (1957; viz dále graf č. 1 a tab. č. 3), ale též při interpretaci dat v empirické části této práce.

Vroomova expektanční teorie

Vroomova teorie z roku 1964 je rovněž teorií, která se často cituje v souvislosti s pracovní motivací (srovnej Štikar a kol., 1998; Kollárik, 1986; Donnelly a kol., 1997). Nejsrozumitelněji ji charakterizuje Donnelly a kol. (1997, str. 383-386):

Základními proměnnými v expektanční teorii jsou *volba*, *očekávání*, *preference* a *účinnost*.

Volba znamená možnost vybrat si jakékoli chování z řady alternativ. V pracovním kontextu to znamená, že na pracovníkovi záleží, jak bude pracovat rychle, pilně či poctivě, zda vůbec do práce přijde, nebo jak moc se bude angažovat nad rámec svých povinností.

Očekávání vyjadřuje, zda věříme či nevěříme v úspěšnost svého chování. Tedy např. očekávání, že zvládneme připravit složitou prezentaci během jedné hodiny se bude blížit nule, zatímco kdybychom na to měli celý den, budeme si výsledkem jistí (očekávání = 1).

Preference (neboli také *valence*) vyjadřuje, jakou hodnotu mají pro nás různé výsledky (odměny resp. tresty).

Konečně *účinnost* (neboli též *instrumentalita*) je podle Donnellyho (1997, str. 383) „pravděpodobnost, že určitá úroveň výkonu povede k určitému konkrétnímu výsledku“.

Pracovní motivace (M) podle Vroomovy teorie je součinem očekávání (E), účinnosti (I) a preference (P), neboli $M = E \times I \times P$.

Pokud se tedy manažer např. chystá motivovat 55letého pracovníka k vyššímu pracovnímu výkonu povýšením, může se stát, že jeho pracovní motivace bude nízká, protože podle expektanční teorie bude nízké jeho (volně podle Donnellyho a kol., 1997, str. 383-384):

1. Očekávání – tedy nebude věřit, že vůbec může vyššího výkonu dosáhnout.

2. Účinnost – nebude si jist, zda i při zvýšeném výkonu povýšení nakonec dosáhne.
3. Preference – o povýšení vůbec nestojí.
4. Kombinace předešlého.

Donnelly a kol. (1997) nakonec uvádějí, že podle kritiků je tato teorie výrazně složitější než Maslowova nebo Herzbergova (viz dále) a zmiňují se o metodologických problémech. Hlavní pozitivum Vroomova přístupu pak spatřují v tom, že nepopisuje pouze vnější faktory motivace, ale že se soustředí na „roli vnímání při volbě chování a při vytváření očekávání a preferencí“ (tamtéž, str. 386).

4.2 Dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová teorie motivace, publikovaná poprvé v roce 1957 Herzbergem a jeho spolupracovníky Maussnerem, Petersonem a Capwellem je rovněž dobře známá (Herzberg a kol., 1957).

Tato teorie předpokládá, že spokojenost a nespokojenost jsou dvě odlišné dimenze, resp. dva odlišné jevy, které jsou ovlivňovány odlišnými příčinami. Toto tvrzení vyvolalo četné kritiky a pokusy o ověření. Ukázalo se, že podstatnou při formulaci tohoto přístupu byla *metoda*, která byla při výzkumu použita. Podle Donnellyho a kol. (1997, str. 375) se „Herzberg a jeho společníci ptali [účetních a techniků] na okamžiky, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili obzvlášť dobře a kdy se cítili obzvlášť špatně. Každý zaměstnanec byl pak požádán, aby popsal okolnosti, které vedly k těmto pocitům“ (srovnej též Kollárik, 1986).

Tímto způsobem autoři dostali dvě kategorie faktorů:

V první kategorii se vyskytují faktory, jejichž přítomnost nemá výraznější vliv na pozitivní motivaci pracovníků, naproti tomu jejich nepřítomnost způsobuje nespokojenost. Herzberg a kol. (1957) je nazvali hygienickými faktory, což se také někdy překládá jako *udržovací faktory* (v originále též „dissatisfiers“). Tyto

faktory podle autorů ovlivňují pracovní pohodu, ale nejsou samy schopny zajistit dlouhodobý motivační efekt.

V druhé kategorii nalezneme naopak faktory, jejichž nepřítomnost nezpůsobuje výraznější nespokojenost. Přesněji bychom ale měli říci, že tyto faktory ve zmiňovaném výzkumu nebyly v souvislosti s nespokojeností vůbec zmíněny, spíše než že „nespokojenost nezpůsobují“. Jejich přítomnost má naproti tomu motivační charakter, a proto jsou nazývány *motivačními faktory* nebo *motivátory*, resp. v anglickém originále „satisfiers“, což vypovídá o jejich pozitivním vlivu na spokojenost.

Mezi hygienické neboli *udržovací faktory* Herzberg a kol. (1957) zařadili:

- zacházení s lidmi
- řízení, vedení
- pracovní podmínky
- vztahy s nadřízeným
- vztahy s pracovníky stejné úrovně
- vztahy s podřízenými
- postavení
- pracovní jistotu
- plat
- osobní život

Mezi *motivátory* naopak patří:

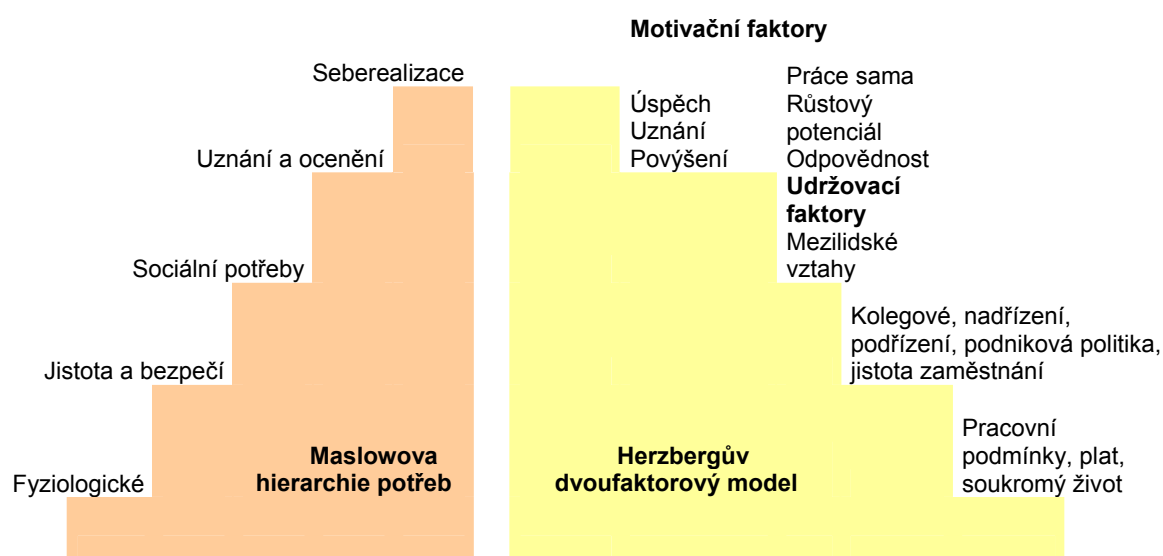
- úspěch neboli dosažení cíle
- uznání
- odpovědnost
- sama práce
- postup
- možnost růstu

(srovnej Kollárik, 1986; Donnelly a kol. 1997).

Kollárik (1986) i Donnelly (1997) dále uvádějí, že hygienické faktory zahrnují při určitém zjednodušení ve skutečnosti hlavně pracovní podmínky, zatímco motivační faktory se týkají práce samé, tedy jejího obsahu, náplně apod. Tato zjištění bychom mohli interpretovat také tak, že hygienické faktory odkazují na ty pracovní podmínky, které většinou pracovníci považují za samozřejmé resp. základní. Pakliže tyto podmínky nejsou splněny, způsobuje to rozladění, které může narůst až do té míry, že se pracovník rozhodne zaměstnání opustit. Motivační faktory jsou naproti tomu ty, které vnímáme jako něco navíc, co není samozřejmé. Jejich nepřítomnost nám tedy připadá více méně normální, ale jejich přítomnost nás dokáže příjemně potěšit. Otázkou samozřejmě zůstává, jak dlouho v daném případě u každého motivační efekt trvá, ale to už bychom se dostávali k jiné problematice.

Zajímavé srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie uvádí Donnelly a kol. (1997). V grafu č.1 jsou vidět podobnosti mezi oběma teoriemi a v tabulce č. 3 naopak jejich rozdíly. Z grafu č.1 je také vidět, že udržovací faktory v podstatě odpovídají nižším patřům Maslowovy hierarchie potřeb, z čehož vyplývá, že jejich neuspokojení má velkou váhu v naší motivační struktuře.

Graf č. 1 : Maslowova a Herzbergova teorie: podobnosti (převzato z Donnelly a kol., 1997, str. 380)



Tab. č. 3 : Maslowova a Herzbergova teorie : rozdíly (převzato z Donnelly a kol., 1997, str. 380)

	Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1.	Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a vysoce kvalifikované specialisty.
2.	Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3.	Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4.	Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustřeďuje se na práci.
5.	Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

Na závěr této kapitoly dodejme, že dalšími známými teoriemi pracovní spokojenosti jsou např. teorie Stogdillova, Wernimontova a teorie Oponentně-procesní, které podrobněji rozpracovává např. Kollárik (1986).

5. Faktory pracovní spokojenosti

5.1 Nejznámější členění faktorů spokojenosti

Celkovou pracovní spokojenost většinou chápeme jako výsledek spokojenosti s mnoha dílčími faktory, které se navíc často vzájemně složitě ovlivňují. Význam faktorů a pořadí jejich důležitosti jsou dány (srovnej Rymeš, in Štikar a kol., 1998, str. 103):

- specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe (např. stavebnictví, informatika, školství),
- specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (např. učitel ve státní škole nebo lektor na volné noze),
- specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích (rozdíly v tom, co a jak nás motivuje: vztahy, finanční ohodnocení, sama náplň práce apod.).

Tradičně se faktory pracovní spokojenosti dělí na vnější a vnitřní. *Vnější faktory* jsou na pracovníkovi nezávislé (Kollárik, 1986) a souvisí s fyzikálním a sociálním prostředím, s prací samou, se mzdou, stylem vedení atd. Vnější faktory jsou podle Kollárika (tamtéž) podmiňovány *vnitřními faktory*, jako např. potřebami, očekáváním, zájmy apod. Rymeš (in Štikar a kol., 1998) se o nich zmiňuje spíše jako o osobnostních faktorech, přičemž uvádí zejména tyto faktory: „věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností“ (tamtéž, str. 105).

Podrobně se zabývají faktory pracovní spokojenosti např. Kollárik (1986) a Herzberg, Mausner, Peterson a Capwell (1957). Jelikož jsou jejich přístupy poněkud odlišné, ráda bych nejprve podala stručný souhrn jejich třídění. Kniha „Job Attitudes: Review of Research and Opinion“ (Herzberg a kol., 1957) je poměrně obsáhlou publikací, jež byla jednou z prvních prací, která se pokusila shrnout a setřídit velké množství výzkumů na téma pracovní spokojenost. Veškeré poznatky zde publikované jsou tedy založeny na mnoha empirických zjištěních a slouží dodnes jako základ pro další výzkumy.

Herzberg a kol. (1957) v úvodní kapitole „Characteristics of Dissatisfied Workers“ nejprve definují, *kdo* tito nespokojení pracovníci vlastně jsou, a používají k tomu následující kategorie (překlad H.J.):

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| ✓ věk | ✓ osobnost a přizpůsobení |
| ✓ seniorita | ✓ povolání |
| ✓ pohlaví | ✓ příjem |
| ✓ vzdělání a inteligence | ✓ pozice |

- ✓ rodinný stav
- ✓ počet podřízených
- ✓ pracovní historie
- ✓ geografické umístění
- ✓ fyzické omezení
- ✓ sociální třída
- ✓ etnická skupina

V další kapitole „Factors Related to Job Attitudes“ si autoři kladou otázku, co pracovníci od svého zaměstnání chtějí. Definují potom deset skupin faktorů, které se vztahují k pracovním postojům (Herzberg a kol., 1957, str. 39-40, překlad H.J.):

- Vnitřní aspekty práce
- Supervize
- Pracovní podmínky
- Mzdy
- Příležitost k postupu
- Bezpečnost
- Společnost a management
- Sociální aspekty práce
- Komunikace
- Benefity

Nejzajímavější faktor v Herzbergově pojetí jsou „*vnitřní aspekty práce*“. Jde totiž o souhrn mnoha různorodých faktorů, které se vztahují k práci samé. Uvedme si pro představu několik z nich (Herzberga kol., 1957, str. 39, překlad H.J.): „vhodnost práce v souvislosti s tréninkem, přípravou, schopnostmi, s aspiracemi a plány, [dále] příležitost k rozvoji, prestiž, veřejná prospěšnost, prospěšnost firmě, možnost výzkumu, kontakt s outsidersy, kontakt s managementem, dobře definovaná práce a povinnosti, možnost kreativního vyjádření, možnost rozhodovat, zodpovědnost, iniciativa, výzva, zájem, specializovanost, jednoduchost, možnost cestovat, dopad na zdraví, dobrodružnost, tenze a stres, pracovní zatížení, rutina, požadavky na rychlost“.

Herzberg ve skutečnosti nemluví přímo o *vnitřních* faktorech. Jeho „charakteristiky nespokojených pracovníků“ zahrnují totiž spíše demografické kategorie, podle kterých respondenty rozdělil do různých skupin. Ve své publikaci pak uvádí souhrnné poznatky o tom, jak jednotlivé kategorie respondentů (dle věku, pohlaví, typu práce atd.) vnímají výše zmíněných 10 faktorů práce (význam mzdy, sociálních aspektů, vnitřních charakteristik práce atp.).

Kollárik (1986) naproti tomu hovoří přímo o vnitřních a vnějších faktorech.

➤ Kollárikovy vnější faktory pracovní spokojenosti:

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1) fyzikální prostředí | 7) objektivní osobnostní faktory: |
| 2) bezpečnost a hygiena práce | ▪ věk |
| 3) druh a charakter práce | ▪ seniorita |
| 4) finanční odměna | ▪ pohlaví |
| 5) sociální prostředí | ▪ rodinný stav |
| 6) vedoucí pracovníci | ▪ charakter povolání |

➤ Kollárikovy vnitřní faktory pracovní spokojenosti:

- 1) potřeby a jejich hierarchie
- 2) významnost jednotlivých faktorů z hlediska jedince
- 3) odlišná tolerance resp. citlivost pracovníků na konkrétní faktory
- 4) očekávání
- 5) zájmy
- 6) osobní vlastnosti
- 7) schopnosti

Jak je vidět z výše uvedeného, členění faktorů není různými autory pojímáno jednotně, dalo by se ale myslím říci, že rozdíly nejsou nikterak zásadní. V uvedených členěních totiž vždy nacházíme společnou logiku dělení na faktory vnější a vnitřní, kdy jednotlivé kategorie mohou, ale nemusí být dále členěny.

5.2 Některé vybrané faktory pracovní spokojenosti

Jak vyplývá z názvu této kapitoly, v dalším textu se zabývám pouze vybranými činiteli pracovní spokojenosti. Mým záměrem nebylo postihnout celou širokou oblast faktorů pracovní spokojenosti, ale na základě dostupné literatury

(zejména zahraničních článků z poslední doby) jsem se zaměřila jen na určité vybrané faktory, které bych nyní ráda čtenáři přiblížila.

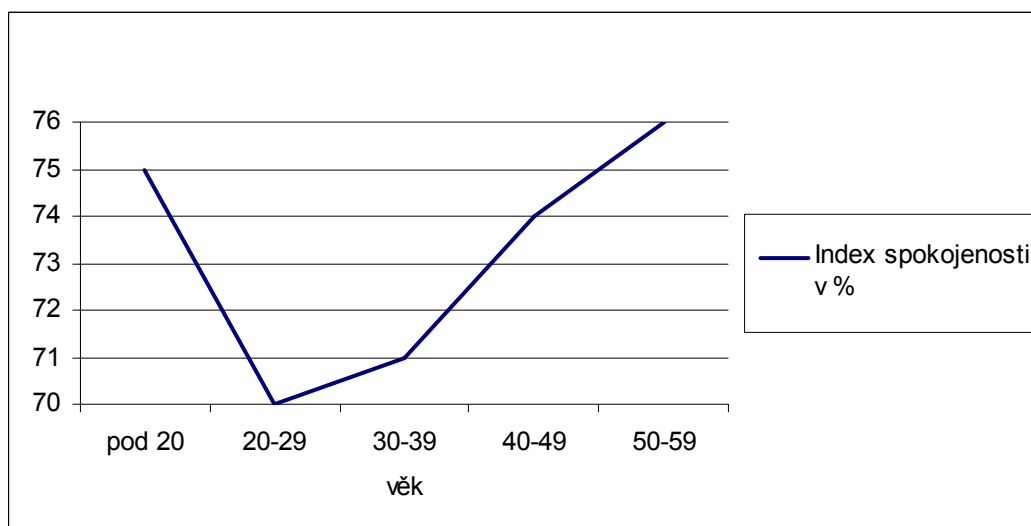
5.2.1 Věk

Ačkoli byl věk ve vztahu k pracovní spokojenosti zkoumán jako jeden z prvních faktorů, výzkum na toto téma je přinejmenším v západních zemích stále aktuální, a to zejména z následujících důvodů (srovnej White a Spector, 1987; Kacmar, Ferris, 1989):

- stárnutí populace a rostoucí průměrná délka života (a s tím související obavy, že sociální zabezpečení nebude dostatečné)
- postupné rušení nutnosti odchodu do důchodu
- hrozba soudních procesů v souvislosti s věkovou diskriminací

White a Spector (1987, str. 262) v této souvislosti upozorňují na existenci tzv. „Age Discrimination Employment Act“ z roku 1967, který zakazuje věkovou diskriminaci ve věkové skupině od 40ti do 70ti let.

Graf č. 2: Vztah věku a pracovní spokojenosti (upraveno podle Bengé a Copella, 1947: in Herzberg a kol., 1957)



Závislost věku a pracovní spokojenosti lze podle mnoha autorů vyjádřit pomocí křivky ve tvaru „U“. Je poměrně vysoká v prvních letech kariéry, pak

klesá, a s postupem času (rostoucí věk, seniorita) se stále zvyšuje. Ve výzkumu Benge a Copella z roku 1947 (in Herzberg a kol., 1957) byla pracovní spokojenost nejnižší ve třetím desetiletí života. Herzberg a kolegové o deset let později konstatují, že panuje obecná shoda v tom, že je spokojenost na začátku pracovního života vysoká, a pak poměrně záhy klesá. K obnovení růstu dochází až po 30. roce života a tento trend pak většinou pokračuje až do konce kariéry. Důvody nízké pracovní spokojenosti vidí autoři v tom, že mladí pracovníci dostávají monotónní úkoly, což je v ostrém kontrastu k variabilnímu životu studenta nebo učně. Postupné zlepšení je dáno jednak adaptací na pracovní situace, ale také tím, že zůstanou jen ti schopnější, přičemž ti, kteří jsou velmi nespokojeni, nakonec odcházejí hledat jiné uplatnění a ve neobjevují se již ve zkoumaném vzorku.

Kollárik (1986) uvádí jako nejcitlivější pro pracovní nespokojenost období mezi 30-33 rokem, kdy je pracovník již zkušený, a tudíž i kritičtější. Je to období, kdy většina pracovníků projevuje vysokou aktivitu a má potřebu se více uplatnit, což ale současně vede k vyšší netrpělivosti při dosahování cílů. Podle Kollárika (tamtéž) má ale bohužel většina pracovníků v tomto věku nižší mzdu a postavení než jeho starší kolegové, což pochopitelně při jejich nasazení a často lepších výsledcích může být důvodem k výrazné nespokojenosti (toto zjištění ale v dnešní době již velmi často neplatí). Situace se podle něj ale postupně zlepšuje a střední věk (45-50 roků) by pak měl být obdobím nejvyšší spokojenosti, kdy člověk dovršuje své začlenění se do společnosti.

Z novějších výzkumů např. Kocmar a Fellis (1989) prokázali, že vztah věku a pracovní spokojenosti bude mít tvar křivky „U“ pro spokojenost s platem, s povýšením, se vztahem k nadřízenému a ke spolupracovníkům, zatímco pro vztah věku a spokojenosti s vlastní prací se prokázal spíše lineární vztah.

Poznatek, že různé druhy pracovní spokojenosti mají různé důsledky, byl vysloven již dříve. Např. Howard, Cunningham a Rechner (in Kocmar a Fellis, 1989) dali do souvislosti typy pracovní spokojenosti s Rotterovým konceptem externího a interního místa kontroly - „locus of control“ (srovnej např. Mikšík, 1999). První skupina faktorů (plat, povýšení, vztahy na pracovišti) je v podstatě vnějšího charakteru a je do velké míry ovlivňována organizací. Naproti tomu spokojenost s vlastní prací je podle nich měřítkem vnitřní spokojenosti s prací. Kocmar a Fellis (tamtéž) na tuto myšlenku navazují konstatováním, že význam

první skupiny faktorů zřejmě roste s přibývajícím věkem. Současně je ale pro celkovou pracovní spokojenost ve vyšším věku nezbytné si na počátku kariéry pole působnosti správně vybrat, neboť je později již obtížnější ho měnit.

Kocmar a Fellis (1989) současně upozorňují, že při zkoumání vztahu věku a pracovní spokojenosti je zcela na místě držet se koncepcí vývoje kariéry, a to zejména z následujících důvodů:

- je prokázán jasný vztah mezi jednotlivými stadii vývoje kariéry a věkem,
- každá fáze je jasně spojena s konkrétním věkovým rozpětím (rozdíly mezi autory nejsou velké),
- kariérové modely popisují vývoj člověka v celku (s ohledem na práci, rodinu a individuální vývojové fáze).

Kariérovými modely se blíže zabývá např. Armstrong (2002; 1999), Sheehyová (1999), Kleibl a kol. (2001), Tyson a Jackson (1997) nebo Foot a Hook (2002). Pond a kol. (1987) zkoumají problematiku vlivu věku na vnímání možných pracovních alternativ.

White a Spector (1987) vycházejí naproti tomu z předpokladu, že vztah pracovní spokojenosti a věku je lineární. Jejich výzkum se soustředil na prozkoumání vztahu možných intervenujících proměnných:

- a) pracovní shody (job congruence),
- b) místa kontroly (locus of control),
- c) dalších faktorů – plat, seniorita v organizaci, doba setrvání na dané pozici, pozice v organizaci.

Pozn.: Pracovní shoda je soulad mezi tím, co si pracovník přeje mít jako náplň práce, a tím, jak svou náplň práce opravdu vnímá; často se v anglické literatuře mluví o „person-employment fit“ resp. o „person-job fit“.

Podle jejich zjištění faktory a) a b) vysvětlují téměř všechnu varianci v pracovní spokojenosti. Důležitou roli má ale rovněž i plat a seniorita. Věk sám naproti tomu měl pouze nepatrný vliv, neboť působil zprostředkovaně přes ostatní

proměnné. Autoři tedy konstatují, že „starší pracovníci jsou spokojenější, protože se těší větší shodě mezi reálnou náplní práce a svými preferencemi, mají vyšší platy, vyšší pozice, jsou v organizaci déle a současně více věří ve svůj vliv na chod věcí (internal locus of control)“ (White a Spector, 1987, str. 264, překlad H.J.).

Za zmínku jistě stojí i kulturní odlišnosti, které do této problematiky vstupují. V západních společnostech je výhodou spíše nižší až střední věk. Tím se výrazně lišíme od východních kultur, které jsou založeny na kolektivních hodnotách a více si cení zkušeností a vysokého věku. Z toho plynou i některé problémy a nespokojenost spojená s vyšším věkem: je dobře známo, že se pro pracovníky ve věku nad 50 let stává velkým problémem sehnat práci, pokud ji z nějakého důvodu ztratí. Tuto hrozbu si na druhou stranu starší pracovníci většinou dobře uvědomují a své práce si obvykle váží mnohem více než někteří mladší kolegové.

Závěrem lze říci, že vztah věku a pracovní spokojenosti je stále předmětem diskuse, i když, jak se zdá, se mnoho autorů shoduje na jejich závislosti ve tvaru křivky „U“. Zajímavé by nicméně bylo provést srovnání pracovní spokojenosti podle věku v různých povoláních a např. i podle vzdělání. Jeden evidentní rozdíl např. vyplývá již z toho, že absolventi základních škol nastupují do zaměstnání řádově o 8-10 let dříve než vysokoškoláci a zastávají rovněž zcela jiné typy zaměstnání, což se může pravděpodobně odrážet v odlišném tvaru křivky závislosti spokojenosti a věku.

5.2.2 Pohlaví, pracovní vs. rodinné role

Zkoumání vlivu pohlaví na pracovní spokojenost rovněž prodělalo jistý vývoj. Koncem padesátých let Herzberg a kol. (1957) konstatují, že zkoumání rozdílů mezi ženami a muži v různých aspektech týkajících se práce je velmi důležité již proto, že významně rostl počet žen zúčastňujících se pracovního procesu. Na otázku, zda jsou muži více spokojeni se svou prací než ženy, odpovídají autoři, že u žen dochází, jak se zdá, v pracovní spokojenosti k větší varianci než u mužů. Vysvětlením podle nich může být fakt, že rovněž existují větší rozdíly mezi ženami v jejich základních přístupech k životním rolím.

Ačkoli podle Kollárika (1986) mezi ženami a muži neexistují v pracovní spokojenosti jednoznačné rozdíly, poukazuje na význam rozdílného postavení práce v hierarchii hodnot u obou pohlaví. U mužů podle něj dominuje v práci motiv sebeprosazení, uplatnění se, zabezpečení rodiny a morálního a hmotného ocenění, zatímco u žen jsou významné spíše sociální aspekty práce jako je uznání a oblíbenost u spolupracovníků, dobré vztahy s vedoucím, vhodná pracovní doba apod. Kollárik (tamtéž) se dále zamýšlí nad souvislostí *očekávání* a spokojenosti. Podle něj jsou to většinou muži, kdo mají v souvislosti s prací vyšší ambice, a tudíž i větší pravděpodobnost být nespokojeni, pokud se jim nedaří je naplnit. Výsledky výzkumů byly nicméně i v Kollárikově době a prostředí sporné.

Greenberger a O'Neil (1993) podávají stručný přehled vývoje výzkumu v oblasti vlivu pracovních a rodinných rolí a životní spokojenosti (resp. well-being) na jednotlivá pohlaví. V první fázi se výzkum soustředil na prozkoumání hypotéz, zda zaujímání více rolí (např. rodič, partner, pracovník apod.) vytváří více způsobů uspokojování potřeb a více sociálních odměn, nebo zda je naopak více vyčerpávající a připravuje lidi o čas (tzv. *enhancement vs. scarcity hypotheses*). Z těchto dvou hypotéz se v průběhu let prokázala jako více platná hypotéza první (enhancement – posílení, zlepšení), která se na mnohost zaujímaných rolí dívá pozitivně. V další fázi se zkoumaly interakce různých kombinací rolí na spokojenost. Např. zaměstnané matky malých dětí byly v práci mnohem nespokojenější než muži - otcové. Na druhou stranu se téměř neprokázal rozdíl v pracovní spokojenosti v závislosti na rodinném stavu (tj. zejména rozdíly mezi svobodnými a vdanými resp. ženatými jedinci). V poslední fázi se výzkum soustředil již na konkrétní témata, jako je náročnost práce (např. časová) v souvislosti se spokojeností a mírou sociální podpory. Výsledky studií časové náročnosti povolání ve vztahu ke spokojenosti žen a mužů byly podle Greenbergerové a O'Neila (tamtéž) opět nejednoznačné. Naproti tomu se prokázalo, že spokojenost s rodinnými rolemi byla u obou pohlaví buď stejná, nebo vyšší než spokojenost s rolemi v práci. Autoři nicméně konstatují, že obecný názor, že jsou muži posedlí prací a zapomínají na své rodiny, nejspíš ještě dlouho přetrvá, byť ho různé výzkumy vyvracejí.

V této souvislosti možná stojí za zmínku článek (de Rivières, 2002), ve kterém se autorka trochu s nadsázkou zmiňuje o centru Growth and Leadership Center (USA), jehož cílem je napomoci ženám – manažerkám ve zpětné „feminisaci“, neboť u nich dosáhlo převrácení rolí takové míry, že přestaly být

nesitelné jak pro kolegy, tak dokonce i pro své vlastní šéfy. Je nasnadě otázka, zda tyto „surové baby“ (Bully Broads), jak jsou klientky článku nazývány, a zejména jejich méně „postižené“ kolegyně po celém světě mohou být opravdu v práci spokojené, pokud zcela zapomenou, že také existuje jiný svět než pracovní. Tím bychom se ale dostali již do složitější diskuse z oblasti gender studies, a to by překračovalo rámec této diplomové práce.

Marks (in Greenberger a O'Neil, 1993) zkoumal spokojenost v souvislosti s přepracovaností a konfliktem rolí. Dospěl k závěru, že nejsou způsobeny objektivní nadmírou požadavků, ale spíše systémem nadměrné či nedostatečné oddanosti ke konkrétní roli, v našem případě zejména pracovní resp. rodinné. Jinými slovy, člověk, který tráví v práci dvanáct hodin denně, může být v této oblasti života velmi spokojený, pokud ho daná práce baví a silně uspokojuje, současně to ale obvykle znamená určitou nerovnováhu, která se projeví v zanedbávání partnerského či rodinného života. Tato nerovnováha podle Markse (tamtéž) není dána pouze objektivními příčinami, ale do velké míry i tím, že se těmto příčinám příliš podvolujeme.

Speciální vydání časopisu International Journal of Stress Management z listopadu 2004 přineslo soubor článků na téma Integrace pracovního a osobního života. Rapaport a kol. (in Burke, 2004) upozorňují, že se často hovoří o *rovnováze* pracovního a rodinného života, což ale vyvolává představu, že by tyto oblasti měly mít v životě rovnocennou váhu ve smyslu 50%-50%. Upozorňují, že takto vyvážený poměr zdaleka nemusí být vždy ideálem, protože rovnováha nemůže být dána takto paušálně pro každého. Z toho důvodu se jim zdá vhodnější pro tuto problematiku používat termín *integrace* pracovního a rodinného života.

Reich (in Burke, 2004) identifikoval některé znaky tzv. *nové ekonomiky*, která je typická především delší pracovní dobou a stále větším rozdílem výhod mezi těmi, kteří se rozhodnou pracovat tvrději a nad rámec svých povinností, a těmi, kteří pracují pouze s „normálním“ nasazením.

Burke (2004) ve svém článku poukazuje na fakt, že ačkoli se výzkum již dlouho soustředí na prozkoumání možností integrovat lépe pracovní a rodinný resp. osobní život, mnoha firmám se stále ještě nepodařilo vytvořit taková interní pravidla, která by opravdovou integraci obou sfér umožňovala a efektivně podporovala. Ačkoli mnoho společností podle něj zavedlo různé benefity jako např.

flexibilní pracovní dobu, práci na částečný úvazek, či firemní školky a jiná zařízení pro děti, ti, kdo jich intenzivně využívali, byli ale často v práci znevýhodněni jinak (zejména pracující matky menších dětí).

Uvedme pro zajímavost ještě zjištění týkající se některých kulturních rozdílů. Wang a kol. (2004) zkoumali, jaký vliv mají kulturní rozdíly (zejména míra individualismu resp. allocentrismu) v souvislosti s konfliktem mezi pracovním a rodinným životem na tendenci ukončit pracovní poměr (srovnej též Spector a kol., 2004). Výzkumu se zúčastnilo 394 respondentů z USA a Číny. Větší tendenci opustit práci, která negativně zasahovala do rodinného života, měli jedinci s vyšším skóre individualismu, který je typicky vyšší v západních zemích. V případě, kdy naopak rodinné dění negativně zasahovalo do pracovního výkonu, měli větší flukтуаční tendence respondenti s vyšším skóre allocentrismu, tedy ti, kteří dávají větší váhu kolektivním hodnotám (charakteristický rys u východních zemí).

Jak je vidět z výše zmíněných poznatků, vliv pohlaví na pracovní spokojenost opět není jednoznačný, neboť záleží na mnoha dalších okolnostech. Výzkum se v poslední době více soustředil na zkoumání vlivu životních rolí na pracovní spokojenost a spokojenost obecně. Zdá se logický předpoklad, že čím jsou životní role variabilnější, tím je variabilnější i veličina spokojenosti (srovnej Herzberg, 1957). Osobně se mi jako nejvýznamnější jeví zjištění, že pro ženy je největším stresorem nadměrné množství času stráveného v práci, což je celkem pochopitelné vzhledem k jejich rodinným povinnostem, zatímco u mužů je stres působen zejména jejich vlastním vysokým pracovním nasazením.

5.2.3 Finanční ohodnocení a benefity

Plat je bezpochyby jedním z velmi důležitých faktorů, který ovlivňuje pracovní spokojenost. Jelikož jde vlastně o hlavní odměnu za vykonanou práci, je podle Kollárika (1986) často chápán jako samostatný a izolovaný činitel. Jeho výjimečné postavení vyplývá rovněž z faktu, že peníze jsou univerzálním prostředkem směny, a tudíž finanční odměna za práci je současně prostředkem k uspokojování široké škály potřeb.

Jak již víme, Herzberg a kol. (1957) považují finanční odměnu za tzv. hygienický faktor: tedy pokud neuspokojuje ani základní potřeby, je výrazným důvodem k nespokojenosti, na druhou stranu ale zvyšování platu (či jednorázové finanční odměny) u pracovníků s přiměřenou mzdou nepřinesou podle těchto autorů dlouhodobě vyšší pracovní spokojenost.

Kollárik (1986) hovoří o dvou aspektech finančních odměn, které jsou předmětem výzkumů:

- a) výše platu jako odměna v nejširším smyslu slova,
- b) systém odměňování.

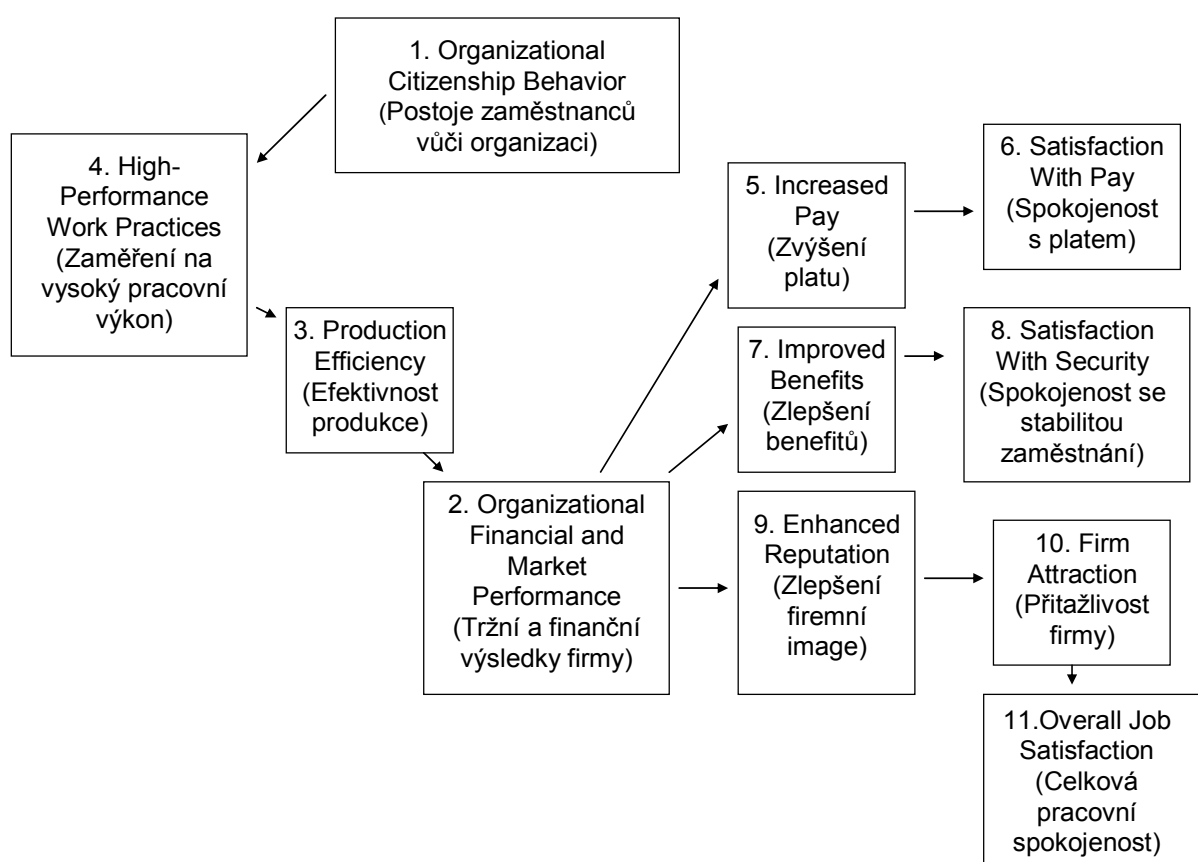
Podle něj je spokojenost s výší platu závislá mj. na aktuální konstelaci potřeb. Současně jsou ale potřeby často ovlivňovány výší platu a možnostmi, které s sebou přináší. Tento poznatek je obecně dobře známý a vychází mj. z faktu, že potřeby, které nejsou čistě biologické, v podstatě nemají definitivní „strop“ a mohou tedy být často generovány uměle, např. reklamou apod.

U systému odměňování se podle Kollárika (1986) výrazně promítá srovnávání vlastního výkonu s ostatními pracovníky. Dnes nicméně v mnoha firmách platí omezení, že zaměstnanci o svých platových podmínkách a odměnách nesmí s ostatními kolegy mluvit. Srovnání tedy může probíhat pouze na intra-individuální úrovni, nebo na úrovni srovnání s obecnou normou.

Spokojenost s výší platu byla podle Miceliho a kol. (1991) již hojně zkoumána, naproti tomu se podle nich málo ví o tom, jak lidé reagují na platové systémy. Heneman (in Miceli a kol., 1991) upozorňuje, že spokojenost s platem není pouze výsledkem toho, jak pracovník vnímá shodu mezi investovanou námahou a jejím oceněním, ale že je rovněž významně ovlivněna firemními pravidly odměňování. Pokud existuje ve firmě obecně uznávaný systém ohodnocení založený na výkonu, pak jsou podle Miceliho a kol. (tamtéž) relativně spokojeni i ti pracovníci, kteří dostanou nižší odměnu, protože vědí, že nedostali obecně známým kritériím. Budou tedy v takovém případě pravděpodobně spokojenější než ve firmě, kde podobná kritéria neexistují, anebo nejsou obecně přijímána.

Do vnímání spravedlnosti odměňování a následné spokojenosti či nespokojenosti podle Miceliho a kol. (tamtéž) zasahují i různá přesvědčení. Pokud je jedinec přesvědčen, že by odměňování mělo probíhat na základě výkonu, bude s takovým způsobem hodnocení spokojenější než pracovník, který preferuje hodnocení na základě seniority, i kdyby byl výkonný a dosahoval dobrého ocenění (finančního i jiného) (srovnej též Shaw a kol., 2003).

Graf č. 3: Co je dříve: Postoje zaměstnanců k organizaci, nebo její tržní a finanční výsledky? (převzato z Schneider a kol., 2003, str. 843, překlad H.J.)



Schneider a kol. (2003) se zaměřili na zkoumání vzájemného vlivu zaměstnaneckých postojů - do těch spadá mj. i pracovní spokojenost - a firemních výsledků. Jak je vidět z grafu č. 3, efektivnost produkce (3) je přímo ovlivňována postoji zaměstnanců k firmě (1) a jejich zaměřením na výkon (4). Jestliže se firmě daří na trhu dobře (tedy má-li dobré finanční výsledky; 2), má to podle tohoto modelu trojí dopad na spokojenost zaměstnanců:

Úspěšná firma může zvýšit zaměstnancům plat (5). Spokojenost s platem (6) se promítne do postojů zaměstnanců k firmě (1) a je pravděpodobné, že podpoří jejich úsilí podávat dobré výkony i nadále.

Druhou formou ocenění zaměstnanců je zlepšení benefitů (7), což vede u zaměstnanců k větší spokojenosti s bezpečností resp. stabilitou zaměstnání (8).

Zlepšení image firmy na veřejnosti (9) vede k její větší přitažlivosti i pro zaměstnance (10), jinými slovy zaměstnanci si ji více váží a jsou hrdí, že mohou pro úspěšnou firmu pracovat, což je samo o důvodem k celkové spokojenosti (11).

Z výše uvedeného tedy opět vyplývá, že vliv finanční odměny na spokojenost je multidimenzionální záležitostí a při jeho posuzování je třeba mít na paměti vzájemnou provázanost faktorů. V konkrétních případech je třeba vycházet jak z obecných pravidel, tak z individuálních zvláštností a ze znalosti motivační struktury daného jedince či kolektivu.

5.2.4 Nadřízený

Dalším z faktorů pracovní spokojenosti, o kterém se bych ráda zmínila, je osobnost nadřízeného a jeho způsob vedení týmu. Jelikož je tato problematika obsáhle zpracována v rámci teorií managementu (viz např. Armstrong, 2002), omezím se zde pouze na několik poznámek.

Jedna z tradičních klasifikací rozlišuje vedení demokratického a autokratického typu. *Demokratický* způsob vedení dává podřízeným větší volnost a je obecně více zaměřen na mezilidské vztahy. *Autokratický* styl je naopak zaměřen především na plnění úkolů, vztahům a komunikaci s podřízenými a v týmu se nepřikládá tak velký význam.

Různí autoři se ve velké míře shodují v názoru, že demokratický styl je z hlediska pracovní spokojenosti, dlouhodobé stability týmu a pracovních výkonů určitě vhodnější. Na druhé straně je známo, že přílišná demokracie, a tedy i příliš velký důraz na budování pracovních vztahů také není žádoucí, protože hlavní těžiště práce je přece jen (alespoň většinou) v plnění určitých úkolů.

Autokratický styl vedení se častěji vyskytuje v dělnických profesích, resp. v profesích, kde je vzhledem k povaze práce potřeba větší kontrola. Krajním příkladem autokratického vedení je bezpochyby armáda. Ve firemním prostředí má autokratický způsob vedení uplatnění především v krizovém managementu a v obdobích, kdy je třeba rychle jednat a kdy není čas na dlouhé diskuse. Je známo, že některým lidem demokratický způsob vedení nevyhovuje a že benevolentní vedoucí mohou považovat dokonce za „slabochy“. Souvislost s autokratickou výchovou je zde nasnadě.

Z vlastní zkušenosti si dovoluji poznamenat, že ke zvýšené pracovní nespokojenosti může docházet v souvislosti se změnou vedení, přičemž samozřejmě záleží i na tom, jak oblíbený či neoblíbený byl původní vedoucí. Pakliže nový vedoucí přistupuje k organizačním změnám příliš rychle, byť by i byly pro pracovníky z dlouhodobého hlediska pozitivní, může takové počínání vyvolat mnohem větší nevoli, než kdyby totéž udělal vedoucí původní.

Být dobrým vedoucím, který dokáže své podřízené motivovat k efektivnímu plnění úkolů a který současně dokáže podporovat pozitivní vztahy v týmu, je jistě úkol, vyžadující jak odbornou připravenost a adekvátní míru zkušeností, tak osobnostní zralost. Každý vedoucí má svůj osobitý styl vedení a každý zřejmě musí sám pro sebe najít odpověď na otázku, do jaké míry dbát na spokojenost svých podřízených. Jak se dozvíme dále, vztah pracovní spokojenosti a pracovního výkonu totiž podle mnoha autorů zdaleka nemusí být jednoznačný.

5.2.5 Potřeby

Potřebami se z psychologického hlediska zabývají podrobně mnohé teorie (viz např. Nakonečný, 1998). Nejznámější z nich je přitom nejspíš teorie Maslowova, kterou se ve zkratce zabývám v kapitole 4.1.

Vztah spokojenosti a potřeb je poměrně obsáhlé téma, jehož podrobné zpracování by přesáhlo rámec této práce. Na tomto místě bych tedy chtěla pouze připomenout, že spokojenost je často chápána právě v souvislosti s mírou uspokojení potřeb.

Podmínkou k pochopení spokojenosti či nespokojenosti v pracovním kontextu je tedy zejména znalost základních teorií potřeb, ale současně i pochopení a cit pro individuální zvláštnosti.

V následující krátké kapitole bych se ráda zmínila o zajímavém výzkumu na téma souvislosti spokojenosti s potřebou moci, který provedla Jenkinsonová a kol. (1994).

5.2.6 Potřeba moci a spokojenost

S. R. Jenkinsonová (1994) se ve své práci „Need For Power and Women's Career Over 14 Years: Structural Power, Job Satisfaction, and Motive Change“ zabývá, mimo jiné, vztahem potřeby moci a pracovní spokojenosti. Uvedme zde alespoň pár základních myšlenek:

Jenkinsonová a kol. (1994) vycházejí z práce Wintera a Stewarta, kteří koncem sedmdesátých let 20. století rozlišili 5 konstruktů, které se vztahují k moci: tzv. motiv moci (nPower), pocit moci, mocenské sociální role, aktuální mocenské chování a dovednost ve využívání moci. Motiv moci (nPower) Jenkinsonová (tamtéž) vysvětluje jako „pocit moci, resp. jako pocity, které se objevují, když zakoušíme moc“. Cílem motivu moci je zažít uspokojení z vlivu na ostatní. Lidé se silným motivem moci vyhledávají povolání spojená s mocenskou pozicí; autorka uvádí např. výkonné pracovníky v obchodních firmách, novináře, duchovní, psychoterapeuty nebo učitele. Takováto povolání pak logicky vyžadují mocenské chování a určitou dovednost ve využívání moci.

Veroff a Feld (in Jenkins, 1994) předpokládají, že lidé s vysokým motivem moci by měli být více spokojeni v zaměstnáních, kde mohou zaujímat mocenskou roli. Jenkinsonová (tamtéž) nicméně upozorňuje, že tento poznatek nebyl dostatečně testován a že ve skutečnosti víme mnohem více o nespokojenosti spojené s mocí. To není nijak překvapující, když si vzpomeneme, že se psychologie běžně zaměřovala především na negativní jevy a že směr pozitivní psychologie se začal vyvíjet mnohem později (viz zejména kapitola 1). Autorka nakonec uvádí, že povolání, která poskytují zřejmé příležitosti k mocenskému chování, ale které současně tento výkon omezují, jsou pro jedince se silným motivem moci velmi frustrující, tedy vedou k vysoké nespokojenosti.

Na základě výše zmíněného můžeme shrnout, že se i zde projevuje obecnější pravidlo: čím silnější je určitá potřeba, tím silnější vliv bude mít její uspokojení na celkovou spokojenost, a obdobně její nespokojení povede k tím silnější frustraci daného jedince.

6. Pracovní spokojenost a další jevy

6.1 *Životní spokojenost a pracovní spokojenost*

O vztahu životní spokojenosti a pracovní spokojenosti byla již řeč vícekrát, např. v kapitolách 1 a 3.

Na tomto místě bych si pro zajímavost dovolila uvést dva protichůdné názory na vztah celkové životní spokojenosti a spokojenosti pracovní, čtenář sám může posoudit, který názor je mu bližší:

Podle Kollárika (1986, s. 119) „je dokázané, že spokojnosť v práci je rozhodujícím determinantom celkovej životnej spokojnosti....; možno predpokladať, že nespokojnosť v práci sa prejavuje v nižšej životnej spokojnosti a sprevádzajú ju také javy, ako napríklad zvýšené nervové napätie, výskyt ťažkých snov, nespavosť, všeobecná únava, vysoký krvný tlak, výskyt vredov a pod.“

Naproti tomu Warr (1966; in Paulík 2001) soudí, že je to právě celková životní spokojenost, která má zásadní vliv i na dílčí spokojenost pracovní, jež je jen její součástí. Podle něj (volně parafrázováno) je totiž pravděpodobnější, že „celkově spokojený“ člověk bude dobře snášet i určitá složitá (namáhavá, konfliktní atp.) období v práci, než že by člověku, který je se svým životem „celkově nespokojený“, samotné pracovní úspěchy (a z nich plynoucí „pracovní spokojenost“) pomohly výrazně tuto situaci zlepšit. (Pozn.: V tomto příkladu jasně narážíme na nutnost operacionalizovat pojmy; řekněme tedy, že bychom „obě“ spokojenosti měřili Dotazníkem životní spokojenosti, viz kapitola 1.1.)

Úvaha Warra (tamtéž) nám jistě připomene mj. i problém workoholismu, který zjednodušeně řečeno spočívá v přeceňování významu práce, workoholikům

se ve vážnějších stádiích závislosti nezřídka hroutí osobní život, zhoršuje zdraví a posléze není výjimkou, že přicházejí právě i o svou práci (srovnej např. Killinger, 1998).

6.2 Spokojenost a adaptace

Paulík (2001) uvádí pracovní spokojenost do souvislosti s adaptací. Adaptace je buď převážně aktivní (asimilace) nebo spíše pasivní (akomodace). Podílejí se na ní fyziologické, psychologické a sociální mechanismy. Úspěšná adaptace je obvykle založena na rovnováze obou procesů (srovnej Piaget, 1966).

V situacích, kdy dochází k nadměrné zátěži a organismus není schopen se prostředí přizpůsobit již ani pasivně (akomodace), dochází dle Charváta (in Paulík, 2001, str.2) „k rozvrácení rovnovážného stavu, [což označujeme] jako stres“. Stres je zde chápán jako „situace, kdy je zátěž na jedince kladená nadměrná (případně nedostatečná) vzhledem k jeho adaptačním dispozicím (odolnosti)“ (tamtéž). Pracovní stres (srovnej Mikšík, 2001; Yousef, 2002) se tedy z tohoto hlediska jeví jako nadměrná nebo nedostatečná zátěž, či požadavky, které jedinec není schopen zvládnout, ať již z objektivních nebo ze subjektivních příčin, jako jsou např. pracovní podmínky a nástroje, osobnost, odolnost, schopnosti, únava atp. Z hlediska pracovní spokojenosti je tedy nezbytná zátěž „optimální“, která není ani příliš vysoká, ani příliš nízká. Otázkou, do jaké míry lze ze způsobů zvládání zátěžových situací usuzovat na životní spokojenost, se zabývá ve svém výzkumu např. Blatný a Osecká (1998).

Paulík (2001) v této souvislosti uvádí pojetí, které se anglicky nazývá P-E fit resp. P-E misfit (person-employment fit/misfit), neboli soulad mezi jedincem (z pohledu jeho fyzických, psychických, sociálních dispozic) a danou prací nebo šířeji s jeho pracovním prostředím. Pozn.: Místo P-E fit se někdy hovoří také o Person-Job nebo Person-Organization Fit (viz např. Kristof-Brown, 2000).

Podle Coopera (1985, in Paulík 2001) je pracovní nespokojenost důsledkem nesouladu mezi prací (resp. pracovními nároky kladenými na jedince) a zaměstnancem a jeho možnostmi tyto nároky zvládnout.

Koncepce souladu zaměstnance s prací a pracovním prostředím je hodně rozpracována zejména v souvislosti se zkoumáním zákonitostí nábory zaměstnanců (recruitment). Při výběru kandidátů je totiž důležité, aby pracovníci nábory posoudili, zda bude potenciální kandidát vhodný nejen pro práci samu, ale též jestli zapadne do pracovního týmu a do firmy jako celku. Z dalších faktorů, které je třeba mít při výběru kandidátů na zřeteli, je to např. odhad, zda kandidát vydrží na nabízené pozici alespoň přibližně tak dlouho, jak si zaměstnavatel přeje. Pokud by byl totiž např. kandidát vzhledem k nabízené pozici příliš ambiciózní, (tj. nabízená pozice by neposkytovala příliš velký prostor pro jeho růst), mohl by tento nesoulad v budoucnu být jedním ze vážných zdrojů nespokojenosti pracovníka.

Je zřejmé, že nesoulad mezi pracovníkem a jeho pracovním prostředím (P-E misfit), který můžeme také chápat jako nedostatečnou pracovní adaptaci, vede nakonec k nespokojenosti. Paulík (2001) konstatuje, že osobnost špatně adaptovanou na pracovní prostředí poznáme z vnějších projevů mimo jiné tak, že nezvládá problémy a překážky, které jí práce klade, a ocitá se tudíž také častěji než ostatní lidé v různých konfliktních situacích.

Paulík (tamtéž) dále uvádí souvislost mezi adaptačními mechanismy a pojetím rovnováhy z hlediska bio-psycho-sociálního modelu.

Na biologické úrovni rovnováhu obvykle popisujeme jako homeostázu. Ačkoli se rozhodně nejedná o jednoduchý mechanismus, biologické vědy mají ve srovnání s humanitními poměrně přesné nástroje, jak tento mechanismus popsat. Podle Hartla a Hartlové (2000, s. 193) je z fyziologického hlediska *homeostáza* pojem, který označuje „tendenci živých organismů udržovat *relativně konstantní vnitřní stav* ... prostřednictvím hladkého průběhu funkcí, jako jsou tělesná teplota, srdeční frekvence a krevní tlak, které zajišťují zdravý chod organismu; při jeho narušení nadměrnou zátěží, stresem, organismus stav rovnováhy aktivně vyrovnává vznikem potřeby, jako je hlad, žízeň, spánek, teplo aj.“ (kurziva H.J.). Podrobněji se o homeostáze zmiňuje též např. Nakonečný (1998).

Psychická rovnováha je naproti tomu jev dynamický, a proto je také velmi obtížné ji popsat a vysvětlit její zákonitosti. Fakt, že mnoha lidem připadá dosažení psychické rovnováhy nemožné, je velmi pravděpodobně dán tím, že ji chápou příliš staticky. Neuvědomují si přitom, že je mnohem vhodnější (a také

méně frustrující) na ni pohlížet jako na proces, kdy psychika jaksi „osciluje“ okolo tohoto ideálního stavu, přičemž i definice toho, co je pro jedince ideální, se může v průběhu času měnit.

Paulík (2001) shrnuje, že výsledkem adaptace je aktuální psychosomatický stav, který má svou objektivní a subjektivní stránku. Na základě jejího kognitivního zhodnocení člověk pak dospívá k určité úrovni spokojenosti nebo nespokojenosti. Paulík (tamtéž) zde tedy zastává názor, že spokojenost je především výsledkem kognitivního hodnocení. V následující kapitole na toto téma navážeme v souvislosti s diskusí o spokojenosti jako postoji a jeho kognitivní a afektivní složce.

6.3 Pracovní spokojenost a výkon

Souvislost pracovní spokojenosti a výkonu byla a stále je žhavým tématem psychologie práce, Landy (in Judge a kol., 2001) o ní dokonce mluví jako o „Svatém Grálu“ psychologie práce a organizace.

Výše uvedený pohled je zcela pochopitelný, neboť hlavním cílem ekonomických subjektů je v naprosté většině případů zisk, který je odvislý od výkonu. Psychologie se obecně naopak soustřeďuje na jednotlivce, jeho zdraví, psychickou rovnováhu a rozvoj. Psychologie práce stojí na pomezí těchto dvou disciplín, a tudíž vysvětlení vztahu spokojenosti a produktivity jednotlivce je vskutku zcela centrálním problémem.

Podle Fulmerové a kol. (2003) byly v minulosti provedeny studie (např. Brayfield a Crockett, 1955; Iaffaldano a Muchinsky, 1985), ze kterých vyplývalo, že souvislost mezi spokojeností zaměstnanců a jejich pracovním výkonem je relativně malá, resp. méně významná, než se předpokládalo. Fulmerová a kol. (tamtéž) nicméně přinášejí poznatky, které existenci vztahu spokojenosti a výkonu podporují, stejně jako např. Judge a kol. (2001).

Vzhledem k rozsáhlosti problematiky vzniklo velké množství prací, které se někteří autoři pokusili shrnout. Jednalo se zejména o kvalitativní a kvantitativní

práce, jejichž výčet podává Judge a kol. (2001) a o kterých byla zmínka již v kapitole 2.

6.3.1 Přehled prací na téma vztah pracovní spokojenosti a výkonu

Judge a kol. (2001) vypracovali souhrnnou zprávu, ve které rozdělili studie o vztahu pracovní spokojenosti a výkonu do sedmi charakteristických skupin. V této kapitole bych zmíněné rozdělení – autoři hovoří o „modelech“ - chtěla přiblížit i čtenáři.

Model 1: Pracovní spokojenost způsobuje pracovní výkon

V tomto modelu, který je zejména typický pro počátky hnutí lidských zdrojů, je prosazován jednoduchý kauzální vztah – spokojenost resp. nespokojenost pracovníků jednoznačně ovlivňuje jejich výkon. Podle Strausse (in Judge a kol., 2001) viděli první zastánci lidských zdrojů tento vztah jednoduše, neboť předpokládali lineární závislost produktivity na spokojenosti zaměstnanců.

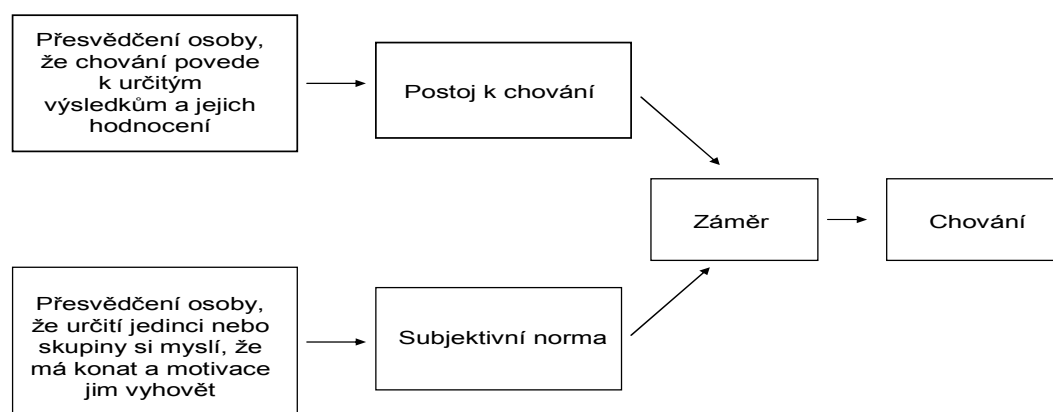
Jak uvádí Judge a kol. (2001), myšlenka, že postoje přímo vedou k určitému chování, je založena z velké míry na poznatcích sociální psychologie. Podle Výrosta a Slaměníka (1997) se v současnosti literatura na téma postojů velmi rozrostla, a to nejen v rámci psychologie, ale i v dalších oborech. „Příčiny možno hľadať v expanačnej sile tohto pojmu pri vysvetľovaní príčin správania sa jedinca i sociálnych skupín. Vychádza sa tu z predpokladu fungovania kauzálného vzťahu – tj. že poznanie postojov umožňuje sformulovať viacmenej platné predpoklady o smeroch budúceho správania“ (Výrost a Slaměník, 1997, str. 237).

V druhé polovině sedmdesátých let vydali Fishbein a Ajzen souhrn výsledků svých studií, které publikovali průběžně od padesátých let. Jejich pohled na postoje názorně ukazuje graf č. 4.

Fishbein a Ajzen (in Výrost a Slaměník, 1997) označují jako postoj pouze tu část struktury postojů, která je jinými autory chápána jen jako jejich afektivní složka. Kognitivní část postoje nazývají přesvědčením. V chování je dále rozlišen ještě záměr a pak aktuální chování. Mezi těmito složkami existuje podle těchto autorů kauzální závislost, tak jak to znázorňuje graf č.4.

V novějších pracích z přelomu osmdesátých a devadesátých let 20. století kauzální vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem obhájí podle Judge a kol. (2001) pouze malé množství autorů. Jako jediné dvě práce, které prokázaly jednoznačný vztah mezi těmito veličinami, jsou citovány práce Keaveneyho a Nelsona a dále Shorea a Martina (in Judge a kol., 2001).

Graf č. 4: Model M. Fishbeina a I. Ajzena, vysvětlující vztahy mezi postoji a chováním (převzato z Výrost a Slaměník, 1997, str. 244)



Model č. 2: Výkon jako příčina pracovní spokojenosti

Olson a Zanna (in Judge, 2001) podali přehled teorií, který vztah charakterizovaný v modelu č. 1 převrátily. Tito autoři tvrdí, že postoje jsou naopak důsledkem chování, nikoli obráceně. Logika tohoto druhého přístupu spočívá v tom, že výkon vytváří hodnotné výsledky, a ty jsou potom příčinou spokojenosti. Jinými slovy řečeno, dobrý výkon v práci, který přináší firmě viditelné výsledky, může být zdrojem např. pochvaly, veřejného ocenění, finanční odměny, zvýšení platu nebo povýšení, což jsou faktory, které samy o sobě (pokud jsou správně zvoleny) vedou ke spokojenosti.

Jedni z průkopníků tohoto přístupu jsou podle Judge a kol. (2001) autoři následujících prací: Naylor, Pritchard a Ilgen, 1980; Vroom, 1964; Lawler a Porter, 1967; Locke, 1970.

Judge a spolupracovníci prozkoumali 10 nových studií zaměřených na tuto problematiku: v první skupině měl výkon výrazný vliv na spokojenost (Brown, Cron a Leigh, 1993; Darden, Hampton a Howell, 1989; MacKenzie, Podsakoff a Ahearne, 1998; Stumpf a Hartman, 1984), v druhé skupině se tento efekt neprokázal (Behrman a Perreault, 1984; Birnbaum a Somers, 1993; Brown a Peterson, 1994; Dubinsky a Hartley, 1986; Dubinsky a Skinner, 1984; Hampton, Dubinsky a Skinner, 1986).

Na základě tohoto srovnání docházejí Judge a kol. (2001) k závěru, že příčinný vztah „výkon --- > pracovní spokojenost“ nebyl zatím ani těmito studiemi dostatečně prokázán.

Model č. 3: Pracovní výkon a pracovní spokojenost jsou vzájemně propojené

Tento model nemá podle autorů žádné teoretické zázemí a je jakýmsi prolnutím předchozích dvou přístupů. Autoři si kladou otázku, jak by takové vzájemné působení fungovalo, a upozorňují, že by v tomto případě byl vhodný dynamický model, který ale zatím není v literatuře dostupný.

Zmiňované práce jsou všechny vesměs ze sedmdesátých a osmdesátých let 20. století a jejich výsledky jsou opět nejednoznačné; v některých vychází větší závislost spokojenosti na výkonu, v jiných naopak.

Model č. 4: Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem je neopodstatněný

V této skupině Judge a kol. (2001) zmiňují práce, jež tvrdí, že je korelace mezi pracovní spokojeností a výkonem neopodstatněná, protože se do ní ve skutečnosti promítá vztah třetí proměnné, která ovlivňuje výrazně obě veličiny.

Model č. 5: Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem je ovlivněn zprostředkujícími proměnnými

Tento model je obsahově téměř shodný s modelem předchozím, i v tomto případě totiž poukazují autoři na fakt, že vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem nemusí být přímý, ale že může (a pravděpodobně je) ovlivňován nějakou další proměnnou nebo proměnnými.

Nejčastější intervenující proměnné přitom jsou:

- sebeúcta
- angažovanost v práci
- loajalita
- důvěra v management
- podíl na rozhodování
- nahodilost odměňování
- výkon může být sám o sobě pro jedince motivující (a uspokojující).

Další možné proměnné, které ovlivňují vztah mezi námi zkoumanými veličinami jsou např.:

- kognitivní schopnosti
- potřeba dosažení výsledků
- stádium kariéry
- tlak na výkon
- soulad člověka a pracovního prostředí (person-job fit)
- styl řešení problémů.

Jak je patrné již z tohoto výčtu, intervenujících proměnných je, anebo může být, velké množství. Nezbyvá nám tedy než počkat na další objasnění způsobů, jakým se alespoň ty nejdůležitější promítají do vztahu mezi výkonem a pracovní spokojeností.

Model č. 6: Mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem není žádný vztah

Podle Judge a kol. (2001) pouze menšina všech zkoumaných prací spadá do některé z předchozích pěti kategorií. Autoři totiž uvádějí, že naprostá většina studií zkoumá tyto dvě veličiny odděleně, jako kdyby mezi nimi žádný vztah neexistoval. To je poněkud překvapující zjištění, když uvážíme, o jak populární téma se jedná a jak dlouho již výzkumníky zaměstnává.

Model č. 7: Alternativní koncepce pracovního výkonu a pracovní spokojenosti

Na základě analýzy předchozích prací, které vztah mezi pracovním výkonem a pracovní spokojeností podporují jen málo a jejichž výsledky jsou stále nejednoznačné, poukazují autoři na nutnost přezkoumat a aktualizovat pojetí těchto veličin.

V souvislosti se spokojeností navrhuji Judge a kol. (2001), aby byl nadále zkoumán spíše vztah mezi *emocemi a pracovním výkonem*, protože dosavadní výzkumy, které byly takto zaměřené, přinesly pozitivní výsledky (autoři uvádějí jako příklad následující práce: George a Brief, 1996; Staw, Sutton a Pelled, 1994; Isen a Baron, 1991).

Na problematiku vlivu kognice a emocí na pracovní spokojenost a chování narazíme ještě později v souvislosti s prací Schleichera, Watta a Gregurase (2004).

K otázce měření výkonu poznamenávají Judge a kol. (tamtéž), že by bylo nutné se zaměřit nejen na standardní ukazatele výkonu, jako jsou např. finanční ukazatele, jak je uvádí např. Fulmerová a kol. (2003), ale že by se výzkumy měly soustředit i na tzv. „*organizational citizenship behaviors*“ (srovnej Luthans, 1992; Ehrhart, 2004), tedy na chování, které vypovídá o vztahu k firmě (můžeme hovořit též o „postoji k firmě“, viz též graf č. 3). Jde např. o pomáhání ostatním s jejich prací, dobrovolnou práci přesčas, dobrovolným přebíráním dalších úkolů, podporu organizačních cílů, budování přátelských a podpůrných vztahů na pracovišti atp.

Autoři nakonec upozorňují, že důležitým limitujícím faktorem může být individuální úroveň měření a navrhuji jako vhodnější postup měřit vztah výkonu a spokojenosti na úrovni celé organizace.

6.3.2 *Některé další práce o vztahu pracovní spokojenosti a výkonu*

Na organizační úrovni probíhal mimo jiné výzkum Fulmerové, Gerharta a Scotta (2003), kteří zjišťovali vztah mezi výkonem a úrovní zaměstnaneckých vztahů. Autoři vycházeli ze seznamu „The 100 Best Companies to Work for in America“ (Levering a Moskowitz, in Fulmer a kol., 2003). Ačkoli byla úroveň výkonu měřena čistě finančními kritérii, autoři došli k závěru, že „pozitivní vztahy mezi zaměstnanci tvoří trvalé nehmotné aktivum, a mohou proto být zdrojem trvalé konkurenční výhody na úrovni celé firmy“ (Fulmer a kol., 2003, str. 965, překlad H.J.). Autoři dále navíc uvádějí, že „společnosti zahrnuté na listině „Nejlepších sto firem“ se těší nejen stabilnímu a vysoce pozitivnímu přístupu zaměstnanců, ale také výkonnostním výhodám na celém trhu“ (tamtéž).

Schleicher, Watt a Graguras (2004, str. 165, překlad H.J.) konstatují, že „ačkoli se předchozí výzkumy soustředily na identifikování podmínek, za jakých jsou spokojenost a výkon spojeny, nebylo do stejné míry prozkoumáno, jak je pracovní spokojenost koncipována a měřena“.

Schleicher a kol. (tamtéž) vycházejí z definice *spokojenosti jako postoje* a upozorňují, že postoj má některé charakteristiky, které jsou dobře popsány v sociální psychologii, ale které byly v dosavadních výzkumech v rámci psychologie práce a organizace přehlíženy. Autoři upozorňují, že ve většině případů je spokojenost vyjádřena jako jediný skór (nebo sada dílčích skórů), přitom se ale podle Fazio a Zanny (in Schleicher a kol., 2004) i jedinci se stejným skórem mohou velmi lišit tím, jak se tento jejich postoj promítá do jejich chování.

Důležitým poznatkem totiž podle Schleichera a kol. (tamtéž) je, že různé postoje ve skutečnosti nejsou u všech lidí stejně silné, tj. stejně „konzistentní, krystalizované a účinné“ (Krosnick a Petty, in Schleicher a kol., 2004, překlad H.J.). Je vhodné vidět postoje na určitém kontinuu „postoj – nepostoj“ (Fazio a kol., in Schleicher a kol., 2004). Síla postoje se totiž projeví v tomto modelu

právě tím, kam bude postoj na zmíněné škále umístěn. Dalším důležitým aspektem postoje je pak konsistence mezi jeho afektivními a kognitivními složkami (affective - cognitive consistency, ACC). Afektivní a kognitivní složky postojů byly již do značné míry zkoumány v sociální psychologii, ale objevují se nově i práce v souvislosti s pracovní spokojeností (např. Fisher, in Schleicher a kol., 2004; Weiss, tamtéž).

Je zřejmé, že síla postoje ovlivní způsob chování. Schleicher a kol. (2004) ve svém článku zkoumají, jaký vliv má konsistence afektivních a kognitivních složek postojů na sílu postoje, a tedy zprostředkovaně na chování. Autoři vycházejí z hypotézy Rosenberga publikované v šedesátých letech, že *nižší konsistence* mezi afektivní a kognitivní složkou postoje znamená, že je dotyčný méně angažován v záležitosti, jíž se postoj týká, a že jeho chování v této záležitosti bude tudíž nestabilní resp. méně předvídatelné.

Fazio (in Schleicher a kol. 2004) vysvětluje vztah ACC a chování tak, že čím je konsistence větší, tím snáze se postoj dá vyvolat z paměti. Schopnost vyvolat postoj automaticky z paměti pak zajišťuje možnost, aby se bezprostředně projevil v chování.

Schleicher a kol. (2004) se nejprve pokusili najít takové testy spokojenosti, které by byly výrazně zaměřené:

- a) na afektivní složku
- b) na kognitivní složku

Identifikovali tak dva testy:

- Overall Job Satisfaction Scale (OSJ) vytvořený Brayfieldem a Rothem v roce 1951 (a)
- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) z roku 1967, jehož autory jsou Weiss, Dawis, England a Lofquist (b)

Konsistence mezi afektivní a kognitivní složkou pak byla měřena jako rozdíl v hodnotách výše zmíněných testů. Výkon byl měřen na pěti sedmibodových

škálách (vedení, způsob rozhodování, komunikace, celkový výkon a celkový potenciál) na základě hodnocení nadřazených.

Schleicher a kol. (2004) dospěli po provedení dvou studií k závěru, že konsistence mezi afektivní a kognitivní složkou postoje skutečně významně ovlivňuje vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem.

Na závěr kapitoly o vztahu pracovní spokojenosti a výkonu můžeme tedy shrnout, že se jedná v rámci psychologie práce a organizace o velmi důležité téma, které je stále předmětem mnoha výzkumů. Jejich výsledky nám ale, jak se zdá, místo jednoznačného řešení přinášejí spíše potvrzení o tom, že jsou tyto fenomény vzájemně složitě provázány, a že je tudíž jednoduše uchopit nelze.

7. Metody měření pracovní spokojenosti

Tak jako je pracovní spokojenost součástí celkové životní spokojenosti, tak i metody měření pracovní spokojenosti do určité míry vycházejí z metod měření spokojenosti jako obecnější veličiny.

Nejčastějším a nejjednodušším způsobem měření spokojenosti jsou bezpochyby dotazníky, kde jsou odpovědi obvykle zaznamenávány na škálách, ať již verbálního, číselného nebo grafického typu. Členitost dotazníků a jejich jednotlivých škál je různá.

V kapitole 1.1 již byla zmínka o Dotazníku životní spokojenosti (Rodná a Rodný, 2001), který na sedmibodové škále zjišťuje spokojenost v různých životních oblastech (zdraví, práce, finance, rodina, atd.). Každá z těchto oblastí je v dotazníku zastoupena sedmi otázkami. Předností Dotazníku životní spokojenosti je, že nám poskytuje rychlý vhled do celkové struktury spokojenosti jedince, i když nemůže být postačující k podrobnějšímu pochopení spokojenosti resp. nespokojenosti v jednotlivých oblastech. Ačkoli se jedná o český překlad německé verze dotazníku a normy nebyly standardizovány na českou populaci, zaujímá tento dotazník důležité místo mezi našimi psychodiagnostickými pomůckami.

Rodná a Rodný (2001) nás ve stručnosti seznamují s některými dalšími testy celkové životní spokojenosti:

Life Satisfaction Index A z roku 1961 byl speciálně konstruován pro starší dospělé a skládá se z 12 pozitivních položek a z 8 negativních položek. Ve struktuře dotazníku pak lze rozlišit následující faktory: 1. optimistická nálada (afektivní komponenta), 2. užívání života a pozitivní orientace do budoucnosti (afektivní a kognitivní komponenty) a 3. kongruence mezi požadovanými a dosaženými cíli (kognitivní komponenta).

Life Satisfaction Questionnaire z roku 1996 byl v návaznosti na předchozí dotazníky sestaven speciálně pro pacienty s rakovinou. Je složen z 32 položek, které se hodnotí na sedmibodové škále. Faktorová analýza odhalila následující skupiny faktorů, které dotazník sleduje: 1. kvalita rodinných vztahů, 2. tělesné symptomy, 3. socioekonomické poměry, 4. kvalita denních aktivit, 5. následky nemoci (např. únava, snížená výkonnost) a 6. kvalita vztahu k blízkým přátelům (např. emocionální spokojenost, pestrost).

Autoři dále upozorňují na Dienerův test *Satisfaction With Life Scale (SWLS)* (Diener, 1985), který již byl zmíněn v kapitole 1.2. Rodná a Rodný (tamtéž, str. 7) uvádějí, že tento se dotazník „...skládá z pěti položek, jejichž celková hodnota by měla měřit globální spokojenost se životem. Položky jsou konstruovány jako sedmistupňové od „naprosto neodpovídající“ až po „velmi výstižné...“. Jako příklad položek dotazníku SWLS uvádějí Rodná a Rodný (tamtéž) např. tato tvrzení: „Jsem spokojen se svým životem“, nebo „Mé životní podmínky jsou vynikající“.

Připomeňme ještě testy PANAS (Positive and Negative Affect Schedule), jehož autorem je rovněž Ed Diener (viz např. Diener a kol., 1999), a dále multifimenzionální škálu C. Ryffové, která zahrnuje následující části: sebepřijetí, zvládnutí prostředí, pozitivní vztahy s druhými, smysl života, osobnostní růst a autonomie, které mají tvořit součást tzv. psychologického zdraví, z něhož pak vychází pocit celkové životní spokojenosti (viz např. Ryff a kol., 1995). O těchto testech byla rovněž řeč již dříve, a to v kapitole 1.2.

Původním českým testem v oblasti dotazníků zjišťujících celkovou životní spokojenost je *Dotazník životní spokojenosti a nespokojenosti (ŽIN-ŽIS)*

dr. Knoblocha (in Svoboda, 1999). Podle Svobody (tamtéž) jde o test využitelný především v klinické a poradenské psychologii, kdy respondent označuje počet a současně intenzitu nepříznivých okolností, které se v jeho životě momentálně vyskytují, např.: zdravotní stav duševní a tělesný, povahové vlastnosti, tělesný vzhled, manželství, druh práce, děti, vztah s lidmi na pracovišti, finanční otázky, byt, mimopracovní zájmy apod.

O specifických metodách měření pracovní spokojenosti píše podrobně např. Kollárik (1986). Pracovní spokojenost je zde většinou vyjádřena jako souhrnné skóre různých faktorů, které ji ovlivňují. Příkladem takového postupu je známý dotazník české provenience *Osobní analýza zaměstnání* (Jurovský, 1975). I když jde o metodu již přes 30 let starou, je některým autory stále používána a ceněna, zejména pro svou obsažnost a fakt, že byla na české populaci standardizována. Normy jsou pochopitelně již zastaralé, nicméně mohou stále sloužit jako určité vodítko k interpretaci i dnes.

Jurovského Osobní analýza zaměstnání (OAZ) má sedm oddílů:

1. Osobní údaje
2. Postoje k práci (zde je pravděpodobně nejvyšší důraz kladen na pracovní spokojenost)
3. Identifikace se zaměstnáním
4. Subjektivní investice do práce
5. Mezilidské vztahy při práci
6. Výdělek
7. Motivace k práci

Jak uvádí Kollárik (1986), Jurovský se věnoval výzkumu pracovní spokojenosti téměř 15 let a při konstrukci OAZ si kladl za cíl nejen zjistit celkovou pracovní spokojenost, ale i „stupeň osobní vyrovnanosti jednotlivce s jeho zaměstnáním, s jeho prací v něm a s jeho průvodními okolnostmi a podmínkami“ (Jurovský, in Kollárik, tamtéž).

Kollárik (1986) také podrobně rozebírá další dvě ve své době významné české metody, které se nicméně dnes již nepoužívají: Dotazník na zisťovanie

spokojnosti pracovníků – DSP a Dotazník spokojnosti vedoucích pracovníků – DSVP.

Ze zahraničních metod měření pracovní spokojenosti jmenujme alespoň několik nejdůležitějších:

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (in Kollárik, 1986) je dotazník o 150 položkách Likertova typu, ve kterém respondenti na pětibodové verbální škále hodnotí stupeň své spokojenosti s různými faktory pracovního života. Tento test z roku 1967 si mj. vybrali Schleicher a kol. (2004) ve výzkumu, který měřil konzistenci afektivních a kognitivních složek postojů (viz kapitola 6.3.2), jako představitele kognitivně založeného testu. Afektivně zaměřené testy spokojenosti reprezentovala u Schleicherova výzkumu škála *Overall Job Satisfaction Scale* (OSJ) (Brayfield a Rothe, in Schleicher 2004).

Wernimontova *Job Satisfaction Scale* (Kollárik, 1986) je sestavena na základě Herzbergova dvoufaktorového modelu (1957) a otázky jsou hodnoceny na pětibodové škále (např.: 5-jsem spokojený s bezpečností práce na mém pracovišti, 4-jsem dost spokojený s bezpečností práce, 3-domnívám se, že ... je v pořádku, 2-nejsem příliš spokojený..., 1-jsem nespokojený...).

Porter's Need Satisfaction Questionnaire jmenuje Kollárik (1986) jako příklad metody na měření spokojenosti vedoucích pracovníků, a to ze třech hledisek: současný stav, očekávání a důležitost jednotlivých položek.

General Motors Faces Scale je poněkud netypická škála, která místo verbálního, numerického či grafického hodnocení používá k měření spokojenosti různě se usmívající tváře, opět odstupňované od nejspokojenější po nejméně spokojenou (tj. od nejvíce po nejméně se usmívající) (Kollárik, tamtéž). Jedná se zřejmě o jednu z prvních standardizovaných metod měření spokojenosti, která využívala prvky neverbální komunikace.

Na závěr připomeňme ještě dotazník *Job Dimensions Inventory*, který byl podle Kollárika (1986) hojně používán západními autory a vyznačoval se vysokou spolehlivostí.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

8. Úvod k empirické části

8.1 Okolnosti vzniku výzkumu spokojenosti agenturních zaměstnanců

Praktická část mé diplomové práce je zaměřena na zmapování pracovní spokojenosti specifické skupiny zaměstnanců v jedné velké mezinárodní firmě se sídlem Praze, která využívá agenturního zaměstnávání. Tuto část práce jsem měla možnost zpracovat díky svému působení na pozici koordinátora externích lidských zdrojů u této firmy. Vzhledem k tomu, že vůči této společnosti vystupuji v pozici zástupce dodavatele lidských zdrojů, je mou povinností zachovat maximální mlčenlivost o citlivých interních údajích. Z tohoto důvodu se v následujícím textu snažím důsledně zachovávat anonymitu firmy i jejích zaměstnanců, ať již interních, nebo tzv. přidělených (viz dále).

Můj výzkum byl koncipován nejen kvůli této diplomové práci, ale do velké míry též s ohledem na potřeby společnosti samé. Průběžné výsledky výzkumu již měly svůj pozitivní dopad: posloužily lepší orientaci v problematice agenturního zaměstnání, a to nejen mně, ale i dalším zainteresovaným osobám (zejména oddělení lidských zdrojů). Firma v současné době prochází sérií změn, které se týkají agenturního zaměstnávání. Veškeré informace, která nás přiblíží k lepšímu pochopení stávající situace, jsou tudíž nanejvýš vítány. Konečné závěry a doporučení budou samozřejmě rovněž komunikovány zástupcům oddělení lidských zdrojů.

Z výše zmíněného mimo jiné vyplývá, jaká pozitiva či naopak omezení s sebou tato práce nesla: za pozitivum považuji, že jsem mohla vycházet ze zevrubné znalosti prostředí, což mi umožnilo lépe pochopit souvislosti celé problematiky. Negativem by mohlo být, že při intenzivním vtažení do běžného dění ve firmě je někdy obtížné zachovat objektivitu, kterou bych jinak měla jako vnější pozorovatel. Věřím nicméně, že pozitiva převážila a že se mi podařilo respektovat pravidla sebereflexe natolik, že objektivita výzkumu byla ovlivněna minimálně.

Ačkoli, jak jsem vysvětlila výše, bude mou snahou mluvit o společnosti a jejích zaměstnancích jen anonymně, je v každém případě nezbytné se alespoň do určité míry seznámit s firemním prostředím a rovněž s některými ustanoveními z platné legislativy. Bez tohoto úvodu by bylo jen velmi obtížné vysvětlit zaměření resp. smysl celé empirické části této práce.

Jak je dobře známo, jedním z největších firemních nákladů bývají náklady personální. „Zeštíhlování“ lidských zdrojů se pak logicky stává jedním z nejběžnějších postupů, jak ve firmě ušetřit. Zda je takový postup vždy nejefektivnější, je mnohem složitější otázka, kterou nelze posuzovat bez dokonalé znalosti interního prostředí konkrétní firmy. Mnozí odborníci poukazují na fakt, že propouštění zaměstnanců (zejména pokud není správně manažersky zvládnuto) často firmu na dlouhou dobu ochromí. Vzniklé dodatečné náklady na vyrovnání personálních ztrát pak v konečném důsledku mohou vést k tomu, že je úspora ve skutečnosti mnohem nižší, než se původně očekávalo. Kiernan (1998) proto např. doporučuje pokusit se zaměřit na jiné (byť pomalejší) cesty šetření nákladů, protože, jak tvrdí, lidské zdroje jsou v současné době tím největším kapitálem firem.

Ať už je náš pohled na tuto problematiku jakýkoli, zůstává faktem, že firmy musí své náklady na lidské zdroje velmi pečlivě vážit. Tomu slouží mnoho nástrojů, jako je např. pečlivý výběr nových zaměstnanců, adaptační programy, školení atp. Jedním z moderních postupů, na které se spoléhá čím dál více (zejména zahraničních) firem, je využívání institutu agenturního zaměstnávání, o kterém pojednávám podrobněji v následující kapitole.

8.2 Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání je relativně novým jevem, který byl v České republice zákonně ustanoven s platností od 1. října 2004 a je spojen s působností tzv. agentur práce (neboli personálních agentur).

Agentury práce jsou podle Jouzy a kol. (2005) soukromé firmy (fyzické nebo právnické osoby), které působí v oblasti dočasného zaměstnávání. Podle *Úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 181*, ke které ČR přistoupila, poskytují agentury práce jednu nebo více ze následujících služeb trhu práce:

1. služby pro sblížení nabídek a žádostí o zaměstnání, aniž by se soukromá agentura práce stala účastníkem pracovního poměru, který by z nich mohl vzniknout (tzv. recruitment),
2. služby spočívající v zaměstnávání pracovníků s cílem dát je k dispozici třetí straně (uživateli), kterou může být právnická nebo fyzická osoba, jež stanoví jejich úkoly a dohlíží na jejich provedení (tzv. dočasné přidělení),
3. jiné služby, které se vztahují k hledání zaměstnání, jako např. poskytování informací o zaměstnání, poradenská činnost apod.

V souvislosti s agenturním zaměstnáváním nás zajímá především bod 2., tedy *tzv. dočasné přidělování zaměstnanců* agentur práce k uživateli.

Jak uvádí Jouza (2005), právní úprava agenturního zaměstnávání je obsažena především v zákoníku práce (tj. zákon č. 65/1965 Sb. platný do 31.12.2006, resp. zákon č. 262/2006 Sb. platný od 1.1.2007), v zákoně o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb.) a v různých mezinárodních úmluvách a směrnicích (např. Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 181 o soukromých agenturách práce, Směrnice Rady EU č. 91/383 o pracovním prostředí – podmínky tzv. dočasných zaměstnanců, doporučení Mezinárodní organizace práce č.188 o soukromých agenturách práce ad.). Pozn.: Pokud v dalším textu cituji zákoník práce (ZP), vycházím z verze platné do 31.12.2006, tj. ze zákona č. 65/1965 Sb., a závorce uvádím pro orientaci odkaz na zákoník práce platný od 1.1.2007 (zákon č. 262/2006 Sb.).

Zákoník práce v § 38a odst. 1 stanovil, že agentura práce „může svého zaměstnance dočasně přidělit k výkonu práce k jinému zaměstnavateli jen na základě písemného ujednání v pracovní smlouvě nebo v dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce zaváže zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u jiného

zaměstnavatele (dále jen „uživatel“), a zaměstnanec se zaváže tuto práci konat podle pokynů uživatele a na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavřené mezi agenturou práce a uživatelem“ (Jakubka a kol., 2006, str. 102). Agentura práce má s uživatelem (firmou) obvykle uzavřenu rámcovou smlouvu, která upravuje jejich vzájemný vztah, a dále pak tzv. dohodu o dočasném přidělení zaměstnanců, která mj. dokládá tzv. srovnatelné podmínky interních zaměstnanců uživatele a přidělených zaměstnanců (viz dále). Pracovník podepisuje pracovní smlouvu resp. dohodu o pracovní činnosti s personální agenturou, což zakládá pracovní poměr mezi těmito stranami. Na základě podpisu dalšího dokumentu – tzv. „písemný pokyn k dočasnému přidělení zaměstnance agentury práce k jinému zaměstnavateli“ – je pak zaměstnanec přidělen k práci k určenému uživateli (firmě).

Zásadní změnou oproti praxi, která existovala před 1. říjnem 2004, je ustanovení o srovnatelných podmínkách, které vyplývá z § 38b odst. 5 zákoníku práce (resp. z § 309 odst. 5 nového zákoníku práce):

„Agentura práce a uživatel jsou povinni zabezpečit, aby pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance nebyly horší, než jsou nebo by byly podmínky srovnatelného zaměstnance. Pokud jsou po dobu výkonu práce pro uživatele pracovní nebo mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance horší, je agentura práce povinna na žádost dočasně přiděleného zaměstnance, popřípadě, pokud tuto skutečnost zjistí jinak, i bez žádosti zaměstnance zajistit rovné zacházení; dočasně přidělený zaměstnanec má právo se domáhat u agentury práce uspokojení nároků, které mu z toho vznikly“ (Jakubka a kol., 2006, str. 103).

Jak uvádí Jouza a kol., „legislativní úprava činnosti agentur práce (dříve tzv. zprostředkovatelen práce) v ČR byla dříve v zákoně o zaměstnanosti č.1/1991 Sb.“ (2005, str. 14). Personální agentury mohly provádět zprostředkovatelskou činnost (viz výše bod 1) a informační činnost (bod 3). Možnost uzavřít pracovní smlouvu a zaměstnance pak přidělit k jinému uživateli (firmě) tato zákonná úprava neumožňovala (viz bod 2).

Podle Jouzy a kol. (2005) však agentury práce před 1.10.2004 využívaly především ustanovení § 38 odst. 4 zákoníku práce z roku 1988, které umožňovalo tzv. *dočasné zapůjčování zaměstnanců* (pozor, *nezaměňovat*

s dočasným přidělením, které je používáno právě až od 1.10.2004 a má právně jiný charakter!). Smyslem tohoto ustanovení bylo umožnit zaměstnavatelům „pronajmout“ neboli „zapůjčit“ svého zaměstnance jinému uživateli, a to pouze v úzce vymezených případech, kdy se organizace sdružují k operativní spolupráci, např. *k realizaci výsledků rozvoje vědy a techniky v praxi, při zabezpečování závodního stravování apod.* (kursiva H.J.). Bohužel, jak uvádějí autoři, byl tento původní záměr zaměstnavateli postupem času ignorován a zneužíván a docházelo velmi často k situacím, kdy firmy (agentury práce i jiní zaměstnavatelé) zapůjčovali své zaměstnance i k jiným než k výše vymezeným účelům. Jelikož zákon s touto praxí nepočítal, nezakládal také povinnost zaručit pro takto zapůjčené zaměstnance rovné zacházení (ve srovnání s regulárními zaměstnanci), což bylo v mnoha případech zaměstnavateli zneužíváno. Jak již bylo řečeno výše, současná právní úprava ukládá jak agentuře práce, tak uživateli, aby k podobné diskriminaci nedocházelo.

Účelem agenturního zaměstnávání je zejména umožnit firmám využít flexibilní pracovní síly pro zajištění dočasných úkolů, případně k zajištění zástupu za zaměstnance, který čerpá mateřskou nebo rodičovskou dovolenou (viz § 38b odst. 6 zákoníku práce, resp. § 309 odst. 6 nového zákoníku práce).

Zákoník práce § 38b odst. 1 (resp. § 309 odst. 1 nového zákoníku) stanoví, že „po dobu dočasného přidělení zaměstnance agentury práce k výkonu práce u uživatele ukládá zaměstnanci agentury práce pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jeho práci, dává mu k tomu účelu pokyny, vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnosti a ochranu zdraví při práci uživatel. Uživatel však nemůže vůči zaměstnanci agentury práce činit právní úkony jménem agentury práce“ (Jakubka a kol., 2006, str. 103). V praxi tedy má takovýto pracovník nadřízeného, který mu zadává pracovní úkoly, kontroluje je, hodnotí atp. u uživatele (tedy u firmy, kam je přidělen). Právní úkony, jako např. založení a ukončení pracovního poměru, odvody sociálního a zdravotního pojištění, nemocenské dávky, pojištění při služebních cestách a dále vše, co souvisí se mzdovou problematikou, s ním řeší personální agentura (srovnej Jakubka a kol., 2006; Jouza, 2006).

V souvislosti s agenturním zaměstnáváním se setkáváme ještě s dalším problémem, o kterém by bylo vhodné se zmínit. Podle Jouzy a kol. (2005, str. 15) ustanovení § 38 odst. 4 zákoníku práce, který platil do 1.10.2004, bylo

„v částečném rozporu s ustanovením zákona o zaměstnanosti ..., které ukládá zaměstnavatelům zajišťovat plnění běžných úkolů svými zaměstnanci, které k tomu účelu zaměstnávají v pracovněprávních vztazích (zákaz tzv. Švarcsystému). Pokud by zaměstnavatel zajišťoval tyto úkoly „vypůjčenými“ (dočasně přidělenými) nikoliv svými zaměstnanci, jde o Švarcsystém“.

Pro upřesnění dodejme, že existují různé pohledy na to, co ještě je a co již není Švarcsystém, mj. i proto, že nikde není dána jeho přesná definice.

První (závažnější) pojetí je, že zaměstnavatel zaměstnává v pracovněprávních vztazích pracovníky, ale z hlediska rizik a nákladů se k nim chová jako k dodavatelům, tj. tito „zaměstnanci“ si musí hradit náklady spojené s prací a v horším případě i sociální a zdravotní pojištění.

Druhé pojetí, které je asi v praxi častější, říká, že o Švarcsystém jde tehdy, když zaměstnavatel neplní „běžné úkoly“ vyplývající z předmětu jeho činnosti, ale využívá k tomu jednotlivých živnostníků. V tomto případě sice živnostník nese náklady spojené s podnikáním (včetně zákonného pojištění), ale oproti výše zmíněnému užšímu pojetí má alespoň mnohem lepší vyjednávací pozici vůči „zaměstnavateli“ resp. klientovi. Nejčastější problémy mohou v tomto případě vznikat v situacích, kdy dotýčný živnostník ve skutečnosti nepodniká, ale kdy např. „dodává“ služby pouze jediné firmě, dochází do této firmy jakoby na své pracoviště, práci mu zadává a kontroluje osoba, která by sice měla být jeho obchodním kontaktem, ale dotýčný ji vnímá spíše jako nadřízeného apod. Již z tohoto příkladu je ale velmi zřejmé, že Švarcsystém v tomto druhém pojetí může nastat jen tehdy, pokud na takové uspořádání dotýčný přistoupí.

V praxi pochopitelně může být i dost nesnadné správně rozlišit, které úkoly spadají do tzv. „běžných úkolů“, a měly by tudíž dle zákona o zaměstnanosti být zajišťovány pracovníky uživatele, a které úkoly lze považovat za vedlejší, jež nespadají do hlavní podnikatelské činnosti firmy, a mohou tedy být zajištěny dodavatelskými firmami či živnostníky (srovnej Leiblová, 2006).

Úkoly resp. činnosti, které nemá firma jako běžnou činnost svého podnikání, tedy tzv. vedlejší činnosti (angl. „non-core activities“), lze členit dle různých kritérií. Pro představu uvádím jedno z možných rozdělení, které je relativně jednoduché a přitom v praxi hojně užívané:

1. Outsourcing

V případě outsourcingu je úkol/služba/činnost kompletně převedena na dodavatelskou firmu, která zcela zodpovídá za její provedení. Klient vyjedná s dodavatelem podmínky spolupráce a dále se nestará o způsob, jakým dodavatel splnění služby zajistí. Znamená to také, že klient nevstupuje do kontaktu se zaměstnanci dodavatele, nezadáva jim úkoly ani je nekontroluje, pouze se zajímá o celkovou kvalitu dodané služby. V případě neshody pak vyjedná nápravu obvykle pouze s kontaktní osobou dodavatele.

Typicky se jedná o činnosti jako je úklid, stravování, údržba, ostraha, oprava budov atp. Ve složitějších případech ale může též jít o služby typu call centrum, IT servis pro interní uživatele, účetní nebo personální služby apod.

Komplexnější formou je případ, kdy dodavatelská firma vstupuje do kontaktu přímo se zákazníky klienta – např. dodává konzultantské služby zákazníkovi jménem klienta. I v těchto případech ale stále platí, že se klient „nezajímá“ o jednotlivé zaměstnance subdodavatele (tedy o osoby, které budou službu realizovat), ale pouze o celkovou kvalitu dodávané služby, za kterou také svému subdodavateli platí.

2. Agenturní zaměstnání

Agenturní zaměstnávání je využíváno v případech, kdy se nejedná o klasický outsourcing (viz výše), ale kdy je také irelevantní uvažovat o normálním zaměstnaneckém poměru.

Základní kritéria, která musí být splněna, aby bylo možno využít zaměstnanců agentury práce:

- a. daný úkol resp. činnost má pouze dočasný charakter
- b. uživatel potřebuje mít přímý kontakt s osobou, která bude úkol nebo činnost provádět, tedy bude mu přímo zadávat úkoly, kontrolovat jejich plnění, plánovat další postup atp.

Dalo by se tedy s určitým zjednodušením říci, že agenturní zaměstnávání je jakýmsi kompromisem mezi klasickým zaměstnaneckým poměrem a outsourcingem.

9. Východiska a cíle výzkumu

Obecný úvod v předchozí kapitole měl ukázat, jaké je právní pozadí problematiky agenturního zaměstnávání. Ačkoli se možná humanitně zaměřeným psychologům může zdát méně čtivý, považuji ho za zásadní pro pochopení dalšího textu a záměru své práce.

Z výše popsaného nám vyvstávají dva okruhy problémů, se kterými se v souvislosti s agenturním zaměstnáváním obecně v České republice můžeme nejčastěji setkat:

- a) srovnatelnost podmínek přidělených a regulérních (interních) zaměstnanců,
- b) setrvávání agenturních zaměstnanců na časově limitovaných pozicích i poté, co se ukázalo, že má pracovní místo spíše trvalý charakter.

Firma, ve které jsem realizovala výzkum, patří mezi velké mezinárodní společnosti, které mají zastoupení téměř ve všech vyspělých zemích. Vedení firmy sídlí v USA a odtud také pochází praxe častého využívání outsourcingu a agenturního zaměstnávání.

Jak již bylo řečeno, agenturní pracovníky je možné přidělovat na místa, která mají časově omezený charakter. Ve zmíněné firmě nicméně v minulých letech docházelo k situacím, kdy byli agenturní zaměstnanci obsazováni i na pozice, u kterých se později ukázal trvalý charakter. Důvodem byl zejména fakt, že o počtu interních pracovních míst nerozhoduje lokální management, ale vyšší vedení v Evropě resp. v USA, a to nebylo ochotno schválit dostatečné množství interních pozic. Počet interních pozic, resp. náklady/výnosy firmy v přepočtu na jednoho pracovníka jsou totiž jedním z kritérií pro hodnocení efektivity firmy

a jejich obchodních výsledků. Z hlediska vedení v ČR bylo ale nutné zajistit dodatečnou pracovní sílu v každém případě, a proto nezbývalo než využít alespoň limitovaných kontraktů agenturních zaměstnanců a v některých případech též outsourcingu.

Tento postup se dlouho jevil jako poměrně bezproblémový, mimo jiné proto, že legislativa v oblasti agenturního zaměstnávání byla v ČR v té době ještě velmi nevyvinutá. Obdobná situace platila i pro praxi. Českým manažerům a pracovníkům personálního oddělení (nejen v této firmě) tudíž často chyběly patřičné zkušenosti a argumenty, kterými by vyšší vedení přesvědčili o nutnosti na tyto pozice opravdu interní místa zajistit. Tak se stalo, že existuje nezanedbatelný počet agenturních zaměstnanců, kteří ve firmě pracují již několik let a jejich místo tedy, jak je vidět, opravdu nemá dočasný charakter. Nutno ovšem dodat, že tuto situaci zákoník práce umožňuje. V § 38b odst. 6 zákoníku práce (resp. v § 309 odst. 6 nového zákoníku práce) se totiž stanoví, že ačkoli správně nesmí agentura práce zaměstnance k témuž uživateli přidělit na více než 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích, lze tak učinit, pokud o to agenturu zaměstnanec sám požádá. Této praxe se drží mnoho personálních agentur i uživatelů. Jak má ale tato žádost vypadat a za jakých okolností je možné ji podat, by ovšem mohlo být předmětem k diskusi.

Komplikujícím intervenujícím faktorem je dále samozřejmě také skutečnost, že každá země má institut agenturního zaměstnávání upraven poněkud jinak. To, co je možné v jedné zemi, samozřejmě nemusí platit jinde a naopak, což vede k někdy značně složitým a zdlouhavým jednáním lokálního managementu s vyšším vedením.

Jelikož já sama pracuji pro tuto firmu jako koordinátor všech aktivit, které jsou spojené s agenturním zaměstnáváním (nábor, komunikace s manažery, komunikace s agenturními zaměstnanci, komunikace se všemi personálními agenturami), přicházím do styku s množstvím informací, které se agenturního zaměstnávání v této firmě týkají. Díky tomu jsem měla možnost se postupně seznámit s různými názory – ať už manažerů či přidělených zaměstnanců – které mě nakonec přivedly k nápadu zpracovat téma agenturních zaměstnanců a agenturního zaměstnávání i z psychologického hlediska.

Jedná se o mezioborové téma, které spojuje psychologii, personalistiku a právo. Najít v tomto průsečíku vhodný prostor pro zpracování práce z psychologické hlediska tedy pro mě bylo zajímavou výzvou.

Cíle výzkumu

Obecným cílem výzkumu bylo zmapovat problematiku agenturního zaměstnání v dané firmě.

Nejprve jsem se zaměřila na charakteristiky souboru agenturních zaměstnanců. Jelikož s sebou agenturní zaměstnávání nese jistě mnohem menší stabilitu než zaměstnání s běžnou pracovní smlouvou, nabízí se otázka, jaký je typický zaměstnanec, který je na takovýto model zaměstnání ochoten vůbec přistoupit.

Hlavním cílem výzkumu pak bylo zjistit, které faktory nejvíce resp. nejméně přispívají k pracovní spokojenosti resp. nespokojenosti agenturních zaměstnanců. V této souvislosti jsem se snažila zodpovědět 3 hlavní otázky:

- a. Jak vnímají faktory pracovní spokojenosti sami agenturní zaměstnanci?
- b. Jak hodnotí výhody a nevýhody agenturního zaměstnání jejich manažeři?
- c. Jaké jsou hlavní rozdíly ve spokojenosti a nespokojenosti mezi agenturními a interními zaměstnanci?

Konkretizací jednotlivých cílů resp. výzkumných otázek se zabývám v dalších kapitolách.

Z praktického hlediska pak cílem práce bylo zlepšit informovanost vedení a jednotlivých manažerů v oblasti agenturního zaměstnávání a doporučit opatření, která by přispěla ke zlepšení situace agenturních zaměstnanců ve firmě.

10. Příprava výzkumu

Výzkumné otázky definované v předchozí kapitole si vyžádaly volbu metod, které by vyhovovaly jak specifickým otázkám samotných, tak i všem skupinám respondentů. V případě dotazování agenturních zaměstnanců se nabízelo zvolit

dotazníkovou metodu, zejména proto, že se jednalo o velkou skupinu respondentů.

Na základě konzultací s představiteli oddělení lidských zdrojů a s dalšími kolegy, kteří se problematikou agenturních zaměstnanců zabývají, jsem nakonec dospěla k závěru, že žádná z dostupných dotazníkových metod nepokrývá dostatečně všechny aspekty problematiky, na kterou se chci v práci zaměřit, nebo je naopak příliš rozsáhlá a zabíhá i do oblastí, které jsou pro mou potřebu irelevantní. Z tohoto důvodu jsem se nakonec rozhodla přistoupit k vytvoření vlastního dotazníku. Postup jeho konstrukce a postup sběru dat popisují v této kapitole.

V případě druhé otázky, totiž toho, jak agenturní zaměstnávání vnímají manažeři, jsem se rozhodla využít rozhovoru. Důvodem byla jednak snaha o diverzifikaci metod, jednak menší počet respondentů a v neposlední řadě i předpoklad, že se v rozhovoru mohu dozvědět širší souvislosti, než k jakým bych došla v případě dotazníku.

Konečně u poslední otázky – totiž u srovnání pracovní spokojenosti s interními zaměstnanci – jsem se rozhodla využít dat z předchozího dotazníkového průzkumu, který již byl ve firmě realizován. K tomuto rozhodnutí mě vedla zejména skutečnost, že v poslední době probíhalo ve firmě podobných šetření několik a oddělení lidských zdrojů dostávalo zpětné vazby, že jsou zaměstnanci již výzkumy poněkud „přesyceni“.

Konstrukce dotazníku a postup sběru dat

Konstrukci dotazníku předcházel předběžný výzkum. Dvaceti pěti probandům (agenturním zaměstnancům) jsem zadala e-mailem ke zpracování 3 relativně volné otázky:

1. S čím jste v současné práci spokojený (velmi spokojený, docela spokojený ...), nespokojený (spíše nespokojený, velmi nespokojený...)? Proč?

2. Jak vnímáte fakt, že jste zaměstnání prostřednictvím personální agentury?
3. Došlo ve Vašem vnímání této poněkud nestandardní situace k nějakému vývoji?
4. Napadá-li Vás oblast / otázka apod., která by se ve zmiňovaném výzkumu měla objevit, prosím uveďte ji zde:

Vrátilo se mi 20 odpovědí, některé stručné, některé s obsáhlým komentářem. Tyto odpovědi pak byly jedním ze zdrojů, ze kterých jsem vycházela při konstrukci vlastního dotazníku.

Dotazník byl respondentům rozeslán prostřednictvím firemní elektronické pošty v srpnu 2006. Tento způsob komunikace má své velké výhody (dostupnost všem, universální využití, nezávislost na časových možnostech druhého...), ale pochopitelně i nevýhody (neosobnost, nadměrné využívání, neexistence záruky, že si příjemce zprávu skutečně přečte, resp. že ji bude věnovat dostatečnou pozornost...). Zvolila jsem tento způsob při vědomí všech rizik především proto, že vzhledem k množství zaměstnanců ve firmě je obecně považován za hlavní komunikační kanál, který umožňuje oslovit velké množství respondentů najednou, aniž by je nějak časově zatěžoval.

V základním souboru bylo k datu rozeslání dotazníku celkem 195 respondentů. Celkově se mi vrátilo 62 vyplněných dotazníků, bohužel 5 jich ale bylo nutno pro neúplnost vyřadit, úplných dotazníků jsem tedy získala pouze 57, návratnost tedy byla 29,2%.

Rozhovory s manažery

V návaznosti na dotazník pro agenturní zaměstnance jsem provedla polostrukturované rozhovory s manažery.

Obdobně jako u dotazníku pro agenturní zaměstnance jsem nejprve provedla předvýzkum. Ze skupiny manažerů, kteří mají ve svém týmu agenturní zaměstnance, jsem jich vybrala a požádala o rozhovor šest. V této fázi jsem

oslovila manažery, se kterými často ohledně agenturních zaměstnanců spolupracuji. Všem jsem položila následující relativně volně strukturované otázky:

1. Kolik máte ve svém týmu agenturních a interních zaměstnanců?
2. Jaká jsou podle Vás pozitiva a negativa agenturního zaměstnávání?
3. Co podle Vás nejvíce přispívá ke spokojenosti agenturních zaměstnanců a s čím jsou naopak nejvíce nespokojeni? Vysvětlete.

Na základě získaných odpovědí (zaznamenávala jsem písemně) jsem otázky pro vlastní rozhovory upřesnila a doplnila.

Při rozhovorech jsem vycházela z formulací uvedených v příloze č. 8. V některých případech jsem otázky kladla poněkud méně formálně, vždy jsem se však snažila zachovat uvedenou strukturu.

Otázka č. 1 a 2 byly uzavřené, otázku č. 1 (počty agenturních a interních zaměstnanců) jsem zaznamenala dle ústní odpovědi, otázka č. 2 měla spíše charakter dotazníku a manažeři ji vyplnili do předloženého formuláře (viz příloha č. 9).

Další otázky již měly polostrukturovaný charakter. Odpovědi jsem zaznamenávala na volný list papíru, přičemž jsem se vždy snažila zachytit podstatné myšlenky (doslovný zápis by brzdil plynulost). U výřečnějších manažerů jsem linii rozhovoru snažila vrátit k jádru otázky, u některých jsem naopak musela klást doplňující dotazy.

Srovnání pracovní spokojenosti interních a agenturních zaměstnanců

Srovnání spokojenosti skupiny interních a agenturních zaměstnanců bylo dalším z cílů mé práce. Nabízela se otázka, zda se snažit realizovat samostatný výzkum, obdobně jako u agenturních zaměstnanců, nebo zda využít výsledků z výzkumů, které již ve firmě proběhly. Jak jsem se již zmínila v úvodu této kapitoly, po konzultaci s oddělením lidských zdrojů jsem nakonec zvolila druhou možnost. Dostala jsme k dispozici 3 výzkumy z předchozích 2 let, které se alespoň zčásti týkaly podobné problematiky jako můj dotazník pracovní spokojenosti. Po

podrobném přečtení dotazníků i výsledků jsem si nakonec vybrala pro srovnání jeden z nich, jelikož obsahoval z mého pohledu nejshodnější strukturu otázek.

Tento průzkum, zaměřený na pracovní spokojenost interních zaměstnanců, byl realizován na podzim roku 2005, tj. asi $\frac{3}{4}$ roku před mým vlastním průzkumem zaměřeným na pracovní spokojenost agenturních zaměstnanců. Dle mého zjištění nedošlo v mezidobí k žádným zásadním změnám, které by mohly mít vliv na spokojenost zaměstnanců, snad kromě stěhování asi 5% zaměstnanců na jiné místo v rámci budovy firmy. Dá se předpokládat, že tento přesun, jelikož byl dopředu dlouho plánován a zaměstnanci s ním byli seznámeni, velké změny v jejich celkové spokojenosti nezpůsobil.

Výzkum byl realizován – obdobně jako můj vlastní – elektronickou formou: všem interním zaměstnancům byla rozeslána e-mailem žádost o vyplnění dotazníku, který byl dostupný na firemním intranetu. Ačkoli byly vyžadovány některé osobní údaje, jakož i údaje týkající se působnosti ve firmě (např. oddělení, délka zaměstnání atp.), bylo zajištěno, že se k hodnotitelům dostanou pouze hromadné výsledky. Návratnost dotazníku byla 49%, odpovědělo 308 respondentů z celkového počtu 629.

Vlastní srovnání jsem provedla na základě souhrnných kategorií (např. vztahy na pracovišti, náplň práce, pracovní prostředí, benefity atp.). Jelikož byly oba výzkumy konstruovány odlišně, nebylo z pochopitelných důvodů možno udělat srovnání do detailů, na druhé straně i v těchto obecnějších intencích přineslo zajímavé výsledky.

11. Respondenti

Z cílů výzkumu vyplývá, že se výzkum soustředil na tři skupiny respondentů: agenturní zaměstnance, jejich manažery a interní zaměstnance.

V případně první skupiny – agenturních zaměstnanců – je charakteristika skupiny podrobnější než u druhých dvou, a to z toho důvodu, že jedním z cílů výzkumu bylo popsat typického zaměstnance personální agentury v dané firmě.

V případě ostatních dvou skupin jsou charakteristiky stručnější, údaje jsem v případě manažerů získala přímým dotazováním v rámci rozhovorů, v případě interních zaměstnanců byly získány vyhodnocením osobních údajů z elektronických dotazníků.

11.1 Zaměstnanci agentur

Agenturní zaměstnanci tvořili v době výzkumu přibližně čtvrtinu z celkového počtu všech zaměstnanců firmy, tento poměr nicméně od té doby klesá, jednak z důvodu převodu agenturních zaměstnanců na interní místa ve společnosti, jednak z důvodu zvyšování počtu interních zaměstnanců – nové nástupy.

Informace v této kapitole jsem získala zejména vyhodnocením dat z vlastního dotazníku – část A) Osobní údaje (viz příloha č. 1).

Ve firmě bylo k datu rozeslání dotazníku (srpen 2006) celkem 195 agenturních zaměstnanců, z toho 53% žen a 47% mužů, 80% pracovníků mělo plný pracovní úvazek, zbylou pětinu tvořili studenti, kteří měli uzavřenou dohodu o pracovní činnosti, tj. zjednodušeně řečeno pracovali na poloviční úvazek.

Dotazník byl rozeslán na všechny agenturní zaměstnance. Kompletně jej vyplnilo a odevzdalo 28 žen a 29 mužů (tab.č. 4), resp. 11 pracovníků s dohodou o pracovní činnosti a 46 zaměstnanců s pracovní smlouvou (tab. č. 5).

Tab. č. 4 Pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů	N
Ženy	28
Muži	29
Celkem	57

Tab. č. 5 Typ pracovního poměru

Typ pracovního poměru	N
Pracovní smlouva	46
Dohoda o pracovní činnosti	11
Celkem	57

Tabulka č.6 znázorňuje počet a procentuální poměr respondentů - agenturních zaměstnanců - podle délky dočasného přidělení. Jak bylo vysvětleno dříve v kapitole o agenturním zaměstnávání, jedním z hlavních rysů agenturního

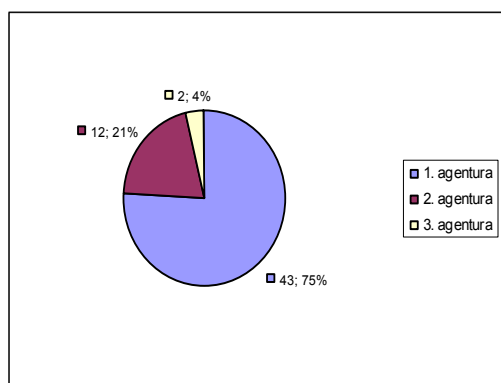
zaměstnávání je právě jeho dočasnost. Z tabulky je vidět, že 15 respondentů (26%) pracuje v tomto modu již více než 3 roky a dalších 7 (tj. 12%) spadá do kategorie 2-3 roky. Celkem bylo v souboru 22 (tj. 38%) přidělených zaměstnanců, kteří zde pracují již více než 2 roky. (Upozornění: údaje o délce přidělení vycházejí z odpovědí zaměstnanců, mohou tedy být do určité míry nepřesné. Spolehlivé informace bychom získali prostřednictvím databází agentur, v tom případě by ale nemohla být snadno zajištěna anonymita respondentů.)

Tab. č. 6 Délka zaměstnání prostřednictvím personální agentury

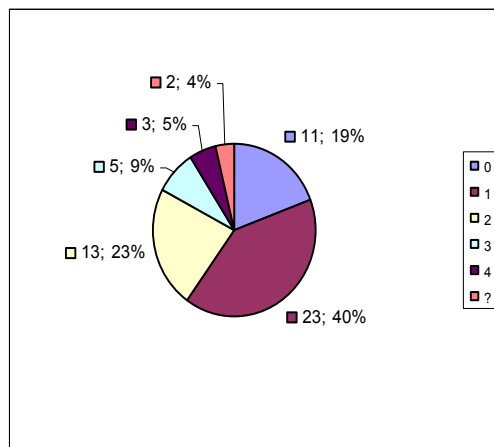
Délka zaměstnání v PA	N	%
do 2 let	35	61%
2-3 roky	7	12%
3-5 let	11	19%
více než 5 let	4	7%
Celkem	57	100%

Jednou z otázek, která vyplynula z předběžného výzkumu, bylo, prostřednictvím kolika personálních agentur nebo jiných zaměstnavatelů byli zaměstnanci dosud ve firmě XY přiděleni (viz dotazník otázka A-5). Z grafu č. 5 vidíme, že 25 % respondentů bylo do firmy přiděleno prostřednictvím více než jedné personální agentury nebo firmy. Jedním z častých důvodů byl právě fakt, že po zrušení § 38 odst. 4 zákoníku práce museli být pod personální agentury převedeni zaměstnanci, kteří byli do firmy zapůjčeni na základě tohoto ustanovení. Ačkoli se jednalo o postup, který byl vynucen změnou legislativy, dá se předpokládat, že měl svůj (spíše negativní) vliv i na prožívání zaměstnanců. Je totiž zřejmé, že i při snaze zajistit maximálně shodné nebo dokonce i lepší podmínky, než měli tito zaměstnanci u předchozího zaměstnavatele, je podobná změna vždy citlivou záležitostí. Hlavním důvodem pro negativní prožívání této změny byla (dle komentářů respondentů) nutnost zvyknout si na odlišné procesy. Pokud jsou totiž procesy u nového zaměstnavatele horší než u předchozího (z ústního sdělení vím, že tomu tak ve většině případů bylo), je toto negativní vnímání dost pochopitelné. Navíc jsou ale změny tohoto druhu obvykle vždy časově náročné, a to už bývá stresující samo o sobě.

Graf č. 5 Rozložení respondentů podle toho, prostřednictvím kolika personálních agentur nebo jiných zaměstnavatelů (1-3) již u firmy pracovali



Graf č. 6 Počet významnějších zaměstnání před přidělením do firmy XY



Graf č. 6 znázorňuje, kolik významnějších zaměstnání měli respondenti před svým nástupem do firmy. Významnost nebyla blíže určena, záviselo pouze na posouzení respondentů samých. Vidíme, že nejvíce respondentů (23) mělo pouze jedno významnější předchozí zaměstnání, 13 respondentů mělo dvě významnější předchozí zaměstnání a pro 11 z nich je současná práce prvním významnějším zaměstnáním. Více než tři významnější zaměstnání mělo dohromady pouze 10 lidí.

Otázka by do budoucna případně mohla sloužit jako nezávisle proměnná pro srovnávání, zda je rozdíl ve spokojenosti mezi zaměstnanci bez předchozích zkušeností a mezi těmi, kteří naopak prošli již více zaměstnáními.

Tabulka č. 7 znázorňuje nejvyšší ukončené vzdělání respondentů. Tabulka č. 8 pak shrnuje odpovědi z otázky A-10, zda dotýčný pracovník ještě studuje. Trochu zjednodušenou úvahou můžeme dojít k závěru, že se v souboru vyskytuje asi 40 osob, tj. přibližně 70% respondentů, kteří buď studují, nebo již mají vystudovanou vysokou školu. (Pochopitelně tím pomíjíme fakt, že někdo může studovat např. druhou VŠ atp.) Jedná se tedy evidentně o firmu, která i na dočasných pozicích zaměstnává poměrně vysoce kvalifikované/vzdělané pracovníky.

Tab. č. 7 Ukončené vzdělání

Ukončené vzdělání	N	%
SŠ s maturitou	32	56%
VOŠ	3	5%
VŠ	22	39%
Celkem	57	100%

Tab. č. 8 Studium v současnosti

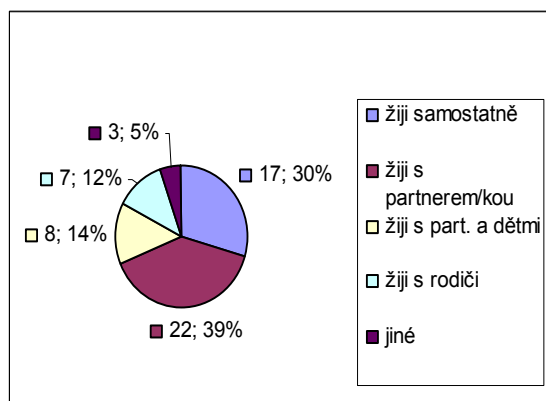
V současnosti studuji	N	%
ne	37	65%
VOŠ	1	2%
VŠ	18	32%
doktorát	1	2%
Celkem	57	100%

Graf č. 7 znázorňuje „rodinný stav“ respondentů. Jak je patrné z dotazníku, nevycházela jsem ze zcela standardních kategorií (svobodný, vdaná-ženatý, rozvedený atp.). Důvod je nasnadě: manželství jako institut nemá pro mnoho (zejména mladých) lidí takový význam jako dříve, a mnoho partnerských dvojic tudíž žije ve společné domácnosti bez uzavření manželství. Z konkrétních údajů vidíme, že 30% respondentů žije samostatně, 22 (tj. 39%) respondentů žije ve společné domácnosti s partnerem resp. s partnerkou, 8 (14%) žije ve společné domácnosti s partnerem resp. s partnerkou a s dítětem resp. s dětmi a zbývajících 7 (12%) žije s rodiči (pravděpodobně se jedná hlavně o studenty). Tři respondenti na tuto otázku neodpověděli. Toto rozložení poukazuje na vysoký podíl respondentů, kteří zatím pravděpodobně nemají partnerské ani rodinné závazky (24, tj. 42%).

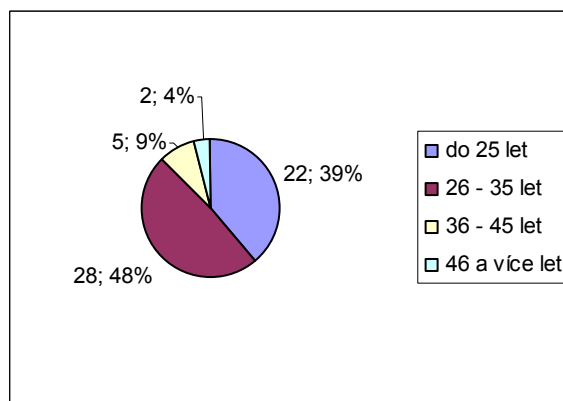
Graf č. 8 znázorňuje věkové rozložení souboru. Naprostá většina (50 z 57) respondentů spadá do věkové kategorie do 35ti let. Vzhledem k charakteru agenturního zaměstnávání (dočasnost) je to více než pochopitelné. Je třeba nicméně mít na paměti, že na dotazník odpovědělo jen necelých 30% dotázaných.

Otázka A-11 (čas potřebný na cestu do zaměstnání) byla do dotazníku zařazena spíše pro zajímavost. Třiceti procentům respondentů trvá cesta do práce do půl hodiny, 53% stráví cestou 30-60 minut a 14% trvá cesta 60-90 minut. Dva dotazovaní se k této otázce nevyjádřili. Dalo by se říci, že v průměru je délka cesty do zaměstnání něco málo přes půl hodiny, což je hodnota běžná a faktor „pracoviště - dostupnost z místa bydliště“ (viz dotazník otázka B-5) pravděpodobně nebude mít nějak výrazný vliv na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců v porovnání s ostatními faktory.

Graf č.7 Rodinný stav



Graf č.8 Věk agenturních zaměstnanců



Odpověď na otázku, jak vypadá typický zaměstnanec personální agentury, který je přidělen k práci v této firmě, bychom tedy mohli shrnout takto:

Nadpoloviční většina (35, tj. 61%) respondentů – agenturních zaměstnanců - pracuje ve firmě méně než dva roky, 22 (39%) je zde dva roky a více. Čtvrtina respondentů již byla ve firmě zaměstnána prostřednictvím více než jedné personální agentury nebo firmy. Dvacet čtyři (tj. 42%) respondenti ještě nemají partnerské nebo rodinné závazky a padesát z nich (tj. 88%) je ve věku do 35ti let. Většina respondentů měla dosud maximálně dvě významnější zaměstnání, přičemž nejčastěji respondenti uváděli pouze jedno významné předchozí zaměstnání. Dvacet dva (tj. 39%) respondentů má ukončené vysokoškolské vzdělání a dalších 18 (tj. 32%) studuje VŠ v současnosti. Cesta do zaměstnání trvá respondentům v průměru něco málo přes půl hodiny.

11.2 Manažeři

Při výběrů manažerů pro rozhovory jsem vycházela z vlastního seznamu všech manažerů, kteří mají ve svém týmu agenturní zaměstnance. V době, kdy jsem výzkum prováděla, jich bylo 53.

V souvislosti s otázkou č. 5 (viz příloha č. 8), která se týkala změn v oblasti AZ za poslední 2 roky, jsem musela nejprve vyřadit ty manažery, kteří ve firmě působí méně než 2 roky – seznam jsem předala k úpravě personálnímu oddělení.

Po tomto zúžení mi zbylo 39 manažerů, kteří mají ve svém týmu agenturní zaměstnance a současně jsou ve firmě zaměstnáni 2 roky a více.

Jelikož naprostou většinu manažerů, kteří mají v týmu agenturní zaměstnance, znám osobně, snažila jsem se sestavit skupinu tak, aby pokryla všechny typické případy, jak tomu má být u kvalitativního průzkumu. Vycházela jsem přitom z následujících kritérií:

- ❖ počet agenturních zaměstnanců v týmu (1-2, 3-8, 12 a více)
- ❖ oddělení (ta jsou ve firmě rozdělená dle produktů resp. charakteru služby)
- ❖ zaměření AZ (administrativní pracovníci, obchodníci, konzultanti, technici...)
- ❖ specifické znaky (cizinci, odborníci s vysokým příjmem, ženy očekávající rodinu, studenti...)
- ❖ manažer Čech nebo cizinec
- ❖ poměr žen a mužů obdobný jako v celém souboru (1:4)

Na základě těchto kritérií jsem vybrala 16 manažerů, které jsem požádala o rozhovory. Jednalo se tedy o nenáhodný výběr zaměřený typologicky.

V souboru byly 4 ženy a 12 mužů, všichni manažeři pracují ve firmě 2 roky a více. Osm z vybraných manažerů má v týmu 1-2 agenturní zaměstnance, sedm manažerů má 3-8 AZ a jeden manažer má v týmu 12 agenturních zaměstnanců (viz otázka č. 1, příloha č. 8).

11.3 Interní zaměstnanci

Jak již bylo zmíněno dříve, na dotazníkový průzkum realizovaný firmou odpovědělo 308 (interních) zaměstnanců z celkového počtu 629, tedy návratnost byla 49%.

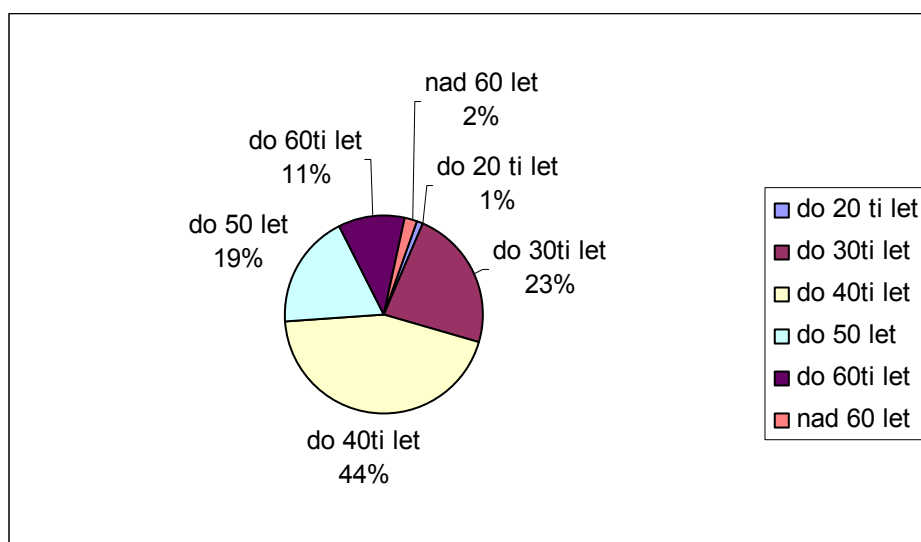
Z osobních údajů, které dotazník zjišťoval, jsem pro celkovou charakteristiku souboru vybrala tyto kategorie:

- pohlaví
- věk v kategoriích po deseti letech (do 20ti let, do 30ti let, ... do 60 let, 60 let a více)
- délku zaměstnání ve firmě (do 2 let, do 5ti let, do 10ti let, do 15 let, do 20ti let, 20 let a více)
- vzdělání (základní, střední, vysokoškolské)
- manažer/řadový zaměstnanec

Na dotazník odpovědělo 58% žen a 42% mužů, což poměrně dobře odpovídá složení základního souboru, v němž bylo v době výzkumu 54% žen a 46 % mužů. Pozn.: Údaje o složení žen a mužů v základním souboru se mi podařilo získat od personálního oddělení.

Co se týče věkového složení, byla skupina interních zaměstnanců „pestřejší“ než skupina zaměstnanců agentur:

Graf č. 9 Věk interních zaměstnanců

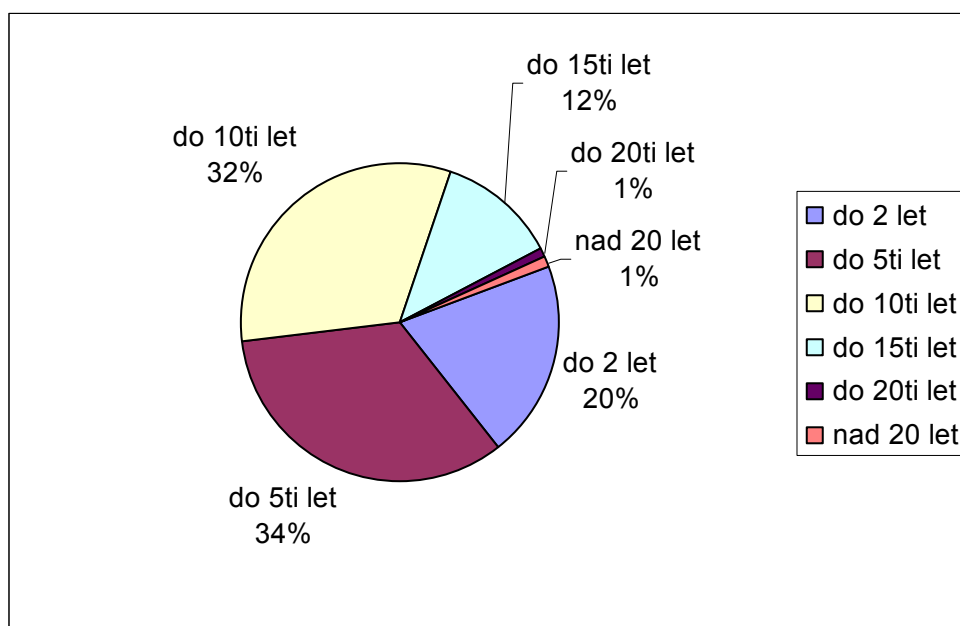


Z grafu č. 9 vidíme, že nejpočetnější je zastoupená skupina zaměstnanců mezi 30 – 39 rokem (44%), a dále též skupina do 30ti let (23%) a do 50ti let

(19%). Věkové skupiny v obou výzkumech se bohužel liší, dalo by se nicméně říci, že většina agenturních zaměstnanců je ve věku do 35ti let, zatímco věk interních zaměstnanců je mnohem rovnoměrněji rozložen do všech věkových pásem.

Délka zaměstnání interních zaměstnanců ve firmě je, obdobně jako jejich věkové složení, opět variabilnější než u agenturních zaměstnanců (viz graf č. 10). Vidíme, že skupina zaměstnanců, kteří pracují ve firmě 2-5 let, je téměř shodná s velikostí skupiny pracovníků, kteří jsou ve firmě 5-10 let. I když ve složení vidíme i velký počet vyloženě nových pracovníků (20% do 2 let), vyskytuje se zde současně i 14% pracovníků, kteří pracují ve firmě nad 10 let, což je evidentně mnohem více, než u agenturních zaměstnanců, pokud vůbec někdo takový mezi agenturními zaměstnanci existuje.

Graf č. 10 Délka zaměstnání interních zaměstnanců ve firmě



Co se týče vzdělání, mezi interními zaměstnanci ve skupině, která odpověděla na dotazník, převládají vysokoškoláci nad středoškolsky vzdělanými zaměstnanci, a to v poměru 57% ku 40%. Zbylá 3% respondentů uvedla, že mají pouze základní vzdělání.

Konečně u některých otázek bylo zajímavé sledovat, jak se lišily odpovědi manažerů a řadových zaměstnanců. Je třeba ovšem vzít na vědomí, že manažer v naší firmě může být někdo, kdo má 5 podřízených, nebo i někdo, kdo má pod

sebou několik dalších úrovní. Pro účely tohoto dotazníku se však blíže v hierarchii nediferencovalo. Na dotazník odpovědělo 140 manažerů (45%) a 168 řadových zaměstnanců (55%).

12. Metody

V souvislosti s cíli této práce jsem využila dvě hlavní metody: dotazník v případě zkoumání charakteristik souboru agenturních zaměstnanců a pro účely zmapování různých otázek týkajících se jejich pracovní spokojenosti, a rozhovory pro účely získání pohledu manažerů na problematiku agenturního zaměstnávání. Ke srovnání pracovní spokojenosti agenturních a interních zaměstnanců jsem využila výsledků z dotazníku, který byl kmenovým zaměstnancům adresován v rámci jiného firemního průzkumu. Popisem těchto metod se zabývám dále.

Na tomto místě bych nicméně ráda ještě upozornila na skutečnost, že jsem díky své znalosti prostředí využila i výsledků pozorování a poznatků z četných jiných rozhovorů s pracovníky firmy. Tato pozorování a rozhovory, a rovněž i určitá dávka introspekce, nebyla pro potřeby tohoto výzkumu cíleně plánována, protože vychází samovolně z každodenní zkušenosti. Jedná se nicméně o důležitý zdroj informací, bez něhož by práce měla jistě jinou podobu. Poznatky tímto způsobem získané se promítají zejména v kapitole „Výsledky a diskuse“, kdy jimi doplňuji informace získané z obou dotazníků, jakož i z rozhovorů s manažery, resp. využívám jich k propojení souvislostí mezi jednotlivými tématy.

12.1 *Dotazník spokojenosti agenturních zaměstnanců*

Základem pro vytvoření dotazníku „Pracovní spokojenost agenturních zaměstnanců“ byla zejména Jurovského Osobní analýza zaměstnání (OAZ; 1975) a Dotazník životní spokojenosti (Rodná, Rodný, 2001). Mírně upravená verze dotazníku je obsažena v příloze č. 1; oproti verzi použité ve výzkumu jsem zde kvůli zachování anonymity nahradila jméno firmy zkratkou XY. Dotazník vznikl postupným přeformulováním, zjednodušením a doplněním Jurovského OAZ, byť konečná forma je již původnímu vzoru hodně vzdálena. Při konstrukci jsem se

snažila zachovat především všechny podstatné faktory pracovní spokojenosti (mezilidské vztahy, pracovní náplň, plat, benefity...). Na základě informací získaných z předvýzkumu jsem pak přidala i některé specifické faktory, které se týkají konkrétního firemního prostředí (délka zaměstnání prostřednictvím personální agentury, spokojenost s procesy v personální agentuře vs. ve firmě samé, pocit příslušnosti k personální agentuře vs. k firmě atp.). Cílem bylo vytvořit na první pohled jednoduchý dotazník, který nicméně pokryje všechny podstatné faktory pracovní spokojenosti, a to nejen ty, které jsou obecně známé, ale i ty, které jsou specifické právě pro tuto firmu.

Struktura dotazníku

Dotazník obsahuje úvodní titulní list, který slouží k seznámení respondentů s tématem, a též pokyny k vyplnění, ke způsobu a k termínu odevzdání.

Vlastní dotazník je rozdělen na dvě části:

v části „A) Osobní údaje“ vyplňují respondenti údaje jako věk, vzdělání, rodinný stav, pohlaví, délku zaměstnání prostřednictvím personální agentury, atp. Tyto údaje sloužily ke zmapování charakteristiky souboru agenturních zaměstnanců – viz kapitola „Respondenti“.

Část „B) Pracovní spokojenost“ byla již přímo zaměřena na různé oblasti pracovní spokojenosti. Jádrem dotazníku jsou otázky č. B-5 a B-6, které se zabývají jednotlivými faktory. Respondenti byli na tuto skutečnost upozorněni již v úvodní instrukci, čímž jsem chtěla předejít situaci, že by právě tyto otázky nebyly vyplněny kompletně. Ostatní otázky se týkají: celkového zhodnocení pracovní spokojenosti (B-1), spokojenosti v porovnání s předchozím zaměstnáním (B-2), představy, jak dlouho by chtěl respondent ještě pracovat na současné pozici (B-3) resp. jak dlouho je ještě ochoten být agenturním zaměstnancem (B-4), a dále pocitu příslušnosti k firmě resp. k personální agentuře (B-7). V poslední otázce (B-8), byl prostor pro vyjádření dalších názorů, ať přímo souvisejících s dotazníkem, nebo obecně se týkajících problematiky.

Faktory pracovní spokojenosti (otázka B-5)

Otázka B-5 je rozdělena na dvě části: v části B-5a respondenti hodnotí spokojenost s daným faktorem, v části B-5b hodnotí, jak je pro ně konkrétní faktor subjektivně významný/důležitý.

Jak již bylo řečeno dříve, snažila jsem se v dotazníku zohlednit kromě běžných faktorů pracovní spokojenosti i ty, které jsou pro danou firmu specifické. Vysvětlení k některým z nich uvádím dále:

- *vyšší vedení* – Zdá se, že si pod touto položkou mnoho pracovníků firmy představuje zejména zahraniční management. Jeho role je nezřídka vnímána jako omezující, protože ve firmě je v mnoha ohledech vysoká centralizace, která znesnadňuje průběh i jinak jednoduchých operací. Na druhou stranu může být „vyšší vedení“ interpretováno i v lokálním smyslu a výše zmíněná poznámka o centralizaci by tudíž neměla tak silnou platnost, i když princip je zřejmě podobný.
- *benefity* – Firma má bohatou strukturu benefitů a velkou část, která se jeví jako relativně dost velkorysá i ve srovnání s mnoha dalšími firmami, poskytuje i agenturním zaměstnancům. Některé benefity, jako např. penzijní či životní pojištění, bezúročné půjčky apod., však kvůli dočasnosti kontraktu agenturním zaměstnancům poskytovány být nemohou. Tento fakt, byť má svoje logické opodstatnění, ale samozřejmě ne všichni chápou, a jedná se tak o potenciální zdroj nespokojenosti u agenturních zaměstnanců.
- *různé charakteristiky PA (personálních agentur) vs. firmy XY* – image společnosti XY, procesy firmy XY resp. personálních agentur, péče o zaměstnance atp. byly zařazeny do dotazníku jako faktory spokojenosti proto, že byly velmi často zmiňovány v předvýzkumu; cílem nebylo srovnat PA a firmu XY podle zcela stejných kritérií, ale dát respondentům možnost vyjádřit se k těm skutečnostem, které jsou, jak se zdá, nejdůležitější.
- *XY firemní kultura, image a procesy* – V rámci předvýzkumu jsem narazila na mnoho zmínek o tom, jak si agenturní zaměstnanci váží firmy samé, její

kultury i pozice na trhu. Zdá se tedy, že jde o jeden z významných faktorů pracovní spokojenosti, proto jsem ho v dotazníku explicitně jmenovala. Naproti tomu se v rámci předvýzkumu vyskytlo obdobné množství poznámek na téma procesy ve firmě, které byly hodně kritické, proto zde opět figuruje jako samostatný faktor.

- *personální agentura – procesy, komunikace, péče o zaměstnance* – Tyto faktory byly rovněž do dotazníku přidány na základě zpětné vazby z předvýzkumu. Vnímání těchto faktorů agenturními zaměstnanci mě zajímalo mj. i proto, že je sama svým působením mohu alespoň částečně ovlivňovat.
- *pracovní doba* - Firma má pružnou pracovní dobu s volitelným začátkem a koncem, povinná přítomnost na pracovišti je od 9 do 16 hod (s výjimkou oddělení služeb zákazníkům); tato flexibilita je zdrojem vysoké spokojenosti, jak se ukazuje i ve výsledcích tohoto průzkumu.
- *mikroklima* – Jako u většiny velkých firem i zde je používána klimatizace. Vzhledem k tomu, že naprostá většina prostor je otevřená, znamená to, že je někdy obtížné se domluvit na výši teploty, která by byla přijatelná pro všechny. Ženy si tudíž obvykle stěžují na chlad a muži na horko a pro „postižené“ může být tato skutečnost i poměrně významným zdrojem nespokojenosti.
- *informovanost o specifikách postavení agent. zaměstnance při nástupu do zaměstnání* – Několikrát jsem byla svědkem doznání, že při nástupu do zaměstnání nebyli agenturní zaměstnanci dostatečně informováni o specifikách zaměstnání prostřednictvím agentury, nebo že se o nich dozvěděli až u podpisu smlouvy. Takovýto nedostatek informací, způsobený spíše nedbalostí než čímkoli jiným, může být samozřejmě velmi frustrující a jeho důsledky se mohou projevovat ještě dlouho poté, co již dotýčný pracovní místo přijal. Pokud je pak takový zaměstnanec v práci nespokojený, byť i z jiných důvodů, může to přičítat např. i této skutečnosti.
- *vztahy s interními zaměstnanci* – Ačkoli jsou myslím vztahy ve firmě obecně velmi dobré (což potvrzují i výsledky tohoto výzkumu), setkala

jsem se s názorem, že na roli agenturního zaměstnance je nepříjemné i to, že jsou někdy tak trochu přehlíženi kmenovými zaměstnanci. Zajímalo mě tedy, zda se toto téma projeví i v odpovědích agenturních zaměstnanců.

Další faktory pracovní spokojenosti (otázka B-6)

Otázka B-6 je strukturou podobná otázce B-5, je tu však určitá odlišnost. Respondenti měli tentokrát nejprve hodnotit intenzitu, resp. množství, resp. míru, jakou daný faktor v jejich případě má (B-6a), a následně pak ohodnotit spokojenost s touto intenzitou/množstvím/mírou (B-6b). Formulace této otázky zní možná trochu komplikovaně, vše by ale mělo být jasnější při pohledu na jednotlivé položky (viz příloha č.1). Např. položku „možnost rozhodování“ bychom tedy měly chápat takto: „Jak velkou možnost rozhodování máte na svém současném pracovním místě?“ (6a); „Jak jste s touto mírou rozhodovacích pravomocí spokojený?“ (6b), apod. Tuto formu otázky jsem zvolila z důvodu vizuálního zkrácení dotazníku.

Jelikož se jednalo o mapující průzkum, nebylo cílem vytvořit standardizovaný dotazník, ani měřit charakteristické vlastnosti, jako je reliabilita a validita.

V případě, že bychom chtěli hodnotit reliabilitu dotazníku, hodila by se v tomto případě nejspíše test-retestová metoda. Nevýhodou by ovšem byla omezená možnost zachování anonymity respondentů, což by bylo v rozporu s jednou z hlavních podmínek mého výzkumu.

Co se týče případného zjišťování validity, nabízelo by se v budoucím výzkumu srovnat výsledky spokojenosti z vlastního pohledu s hodnocením dalších osob (kolegů, nadřízeného...), nebo případně srovnat výsledky spokojenosti s tím, jak dlouho setrvají ve společnosti resp. z vlastního rozhodnutí odejdou (prediktivní validita). V případě měření validity fluktuací bychom ale naráželi na dost zásadní problém a tím je fakt, že většina pracovních poměrů agenturních zaměstnanců nekončí z rozhodnutí takového zaměstnance, ale proto, že byl sjednán na dobu určitou.

12.2 *Rozhovory s manažery*

Jak bylo vysvětleno v kapitole o přípravě výzkumu, konkrétní otázky pro rozhovory s manažery vznikly na základě předběžného výzkumu. Vlastní znění otázek je v příloze č. 8. Na tomto místě jen krátce charakterizují jednotlivé otázky, souvislostmi se pak podrobněji zabývám v kapitole „Výsledky a diskuse“.

Jak je vidět z přílohy č. 8, otázky č. 1 a 2 byly strukturované/uzavřené.

Otázka č. 1 byly zařazena zejména proto, abych zjistila poměr agenturních a kmenových zaměstnanců v týmu. Vstupní údaje jsem měla jen o počtu zaměstnanců agentur (vedení těchto údajů je součástí mé pracovní náplně). Otázka měla současně i trochu „startovní“ či „zahřívací“ charakter.

Otázka č. 2 přímo navazuje na dotazník pracovní spokojenosti agenturních zaměstnanců, z něhož jsem použila seznam faktorů spokojenosti (viz otázka B-5 v příloze č. 1) a seznam jsem mírně upravila (zjednodušila) pro potřeby manažerů (viz příloha č. 9). Manažeři měli z předloženého seznamu vybrat 5 faktorů, které podle nich nejvíce přispívají ke spokojenosti zaměstnanců agentur, a 5 faktorů, které jsou jimi naopak vnímány negativně a jsou pro ně zdrojem nespokojenosti. V rámci předvýzkumu jsem se na totéž ptala volnější otázkou, ale ukázalo se, že je poté poměrně obtížné reakce manažerů udržet v přiměřených mezích (zamezit jejich přílišné rozbíhavosti – obšírnosti), proto jsem v tomto případě raději zvolila strukturovanější způsob získání dat.

Další otázky (č. 3 – 5) jsou již formulovány volněji, rozhovor bych v této fázi polostrukturovaný.

Otázka č. 3 se zaměřuje na důvody, proč firma využívá agenturního zaměstnání. Tato otázka dává jakýsi logický rámec celé problematice. Pokud manažeři chápou, jaký význam má agenturní zaměstnávání pro firmu z globálního hlediska, dokáží se i snáze vyrovnat s jeho negativními dopady (resp. v ideálním případě i toto porozumění přenést přímo na agenturní zaměstnance).

Otázka č. 4 je vlastním jádrem rozhovorů. Je nasnadě, že mnohá specifika agenturního zaměstnávání ovlivňují nejen agenturní zaměstnance samé, ale

promítají se – ať již pozitivně nebo negativně – i do práce jejich manažerů. Manažeri jsou zde dotazováni, jak tato negativa, ale i pozitiva vnímají oni sami.

V otázce č. 5 mají manažeri posoudit, k jakým změnám ve firmě v oblasti agenturního zaměstnávání došlo v průběhu posledních dvou let. Tato otázka byla zařazena díky předvýzkumu, jelikož se všichni manažeri v jeho rámci o změnách samovolně zmiňovali. Sama jsem na toto téma již dříve vyslechla značné množství komentářů, někdy ale dost rozporných, a zajímalo mne tedy, zda se při systematictější dotazování ukáže, jestli převažuje spíše pozitivní nebo negativní vnímání těchto změn.

12.3 Dotazník spokojenosti interních zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, pracovní spokojenost interních zaměstnanců jsem posuzovala na základě již provedeného výzkumu, který byl realizován z iniciativy společnosti. Ráda bych zde krátce prezentovala jeho strukturu a zaměření. Dotazník se skládal z následujících oddílů:

- ❖ Firemní kultura
- ❖ Týmová práce a výkon
- ❖ Firemní procesy
- ❖ Spokojenost s prací
- ❖ Firemní benefity

Každý z oddílů obsahoval 8-10 tvrzení, na které respondenti odpovídali obvykle na 6ti bodové škále (výrazně souhlasím, souhlasím, ani souhlasím ani nesouhlasím, nesouhlasím, výrazně nesouhlasím, nemám názor). Varianta „nemám názor“ měla být využívána pouze minimálně. V jednom případě (viz benefity) respondenti nevyjadřovali názor, ale vybírali omezený počet konkrétních položek z nabídky.

Komentář k jednotlivým oblastem a příklady tvrzení:

A) Firemní kultura

Jak již bylo řečeno dříve, celý výzkum probíhal ve velké mezinárodní firmě. Firma měla v době výzkumu přibližně 800 zaměstnanců (včetně agenturních). Ve své relativně nedávné minulosti prošla firma významnou fúzí, která zcela pochopitelně ovlivnila firemní kulturu. Tato změna se projevuje již na první pohled např. ve faktu, že stále není vyjasněno, zda je oficiální vykání či tykání. Podle firemní směrnice je sice oficiální vykání, ale ve skutečnosti lidé používají obě formy oslovení, což samozřejmě působí určitý zmatek.

Příklady tvrzení:

- Firemní kultura je jednotná.
- Tvrzení, že integrální součástí naší firemní kultury je absolutní bezúhonnost, považuji za pravdivé.
- Naši společnost bych doporučil/a známému hledajícímu zaměstnání.
- Firma vyvíjí dostatečné množství aktivit zaměřených na zaměstnance.

B) Týmová práce a výkon

Týmová práce, dobré vztahy a důvěra v týmu jsou jistě obecným předpokladem k pracovním úspěchům, proto se na ně zaměřil i dotazník pro kmenové zaměstnance.

Příklady tvrzení:

- Úspěch společnosti záleží jak na mém individuálním přispění, tak na efektivní spolupráci v týmu.
- Mé dobré vztahy se spolupracovníky mi napomáhají k optimálnímu pracovnímu výkonu.
- Můj nadřízený mě svým vedením a oceněním podporuje k dobrým pracovním výsledkům.
- Cítím se spoluzodpovědný za úspěch firmy.

C) Firemní procesy

Žádná velká firma se neobejde bez dobrých procesů. V dnešní době je pochopitelně snaha většinu procesů automatizovat pomocí různých aplikací, obvykle dostupných přes firemní intranet. V našem případě velké množství procesů přesahuje lokální úroveň (ČR), což s sebou často přináší různá zdržení a omezení.

Příklady tvrzení:

- Firemní procesy jsou efektivní.
- Firemní procesy jsou flexibilní a odrážejí aktuální potřeby firmy.
- Současnou míru centralizace ve firmě považuji za odpovídající potřebám a globálním cílům společnosti.

D) Spokojenost s prací

Tento oddíl asi nejvíce odpovídá zaměření mého vlastního výzkumu. Otázky se soustředily nejen na spokojenost s prací samou, ale na související okolnosti, jako je např. spokojenost s pracovním prostředím. Pro účely srovnání jsem je pak v kapitole „Výsledky a diskuse“ rozdělila na dvě skupiny (spokojenost s vlastní prací a s spokojeností s pracovním prostředím).

Příklady tvrzení:

- Ve své práci optimálně využívám své znalosti a schopnosti.
- Rozmanitost mé práce mi umožňuje rozvíjet se.
- Svoji práci mám rád/a.
- Pracovní prostředí firmy je reprezentativní.
- K výkonu práce mám k dispozici odpovídající technické vybavení.
- Klimatické podmínky ve firmě jsou vyhovující.
- Uspořádání mého pracoviště mi umožňuje optimální soustředění na práci.
- Pokud to bude možné, rád bych ve firmě zůstal i nadále.
- V současné době neuvažuji o odchodu z firmy.

E) Firemní benefity

Jak již bylo řečeno, firma má poměrně rozsáhlý systém benefitů. V poslední době se nicméně objevují pochybnosti, zda si je vůbec zaměstnanci uvědomují a zda si jich váží. V tomto oddíle se dotazy soustředily na „užitečnost“ konkrétních benefitů a jejich hodnotu pro zaměstnance:

Příklady otázek:

- Jmenujte alespoň tři firemní benefity, které pravidelně využíváte (výběr z nabídky).
- Jmenujte 1-3 benefity, které považujete za nejvíce užitečné (výběr z nabídky).
- Jmenujte 1-3 benefity, které využíváte nejméně (výběr z nabídky).

Jak je vidět, struktura dotazníku pro interní zaměstnance pokrývala poněkud širší spektrum problémů než můj vlastní dotazník pro interní zaměstnance. Srovnáním výsledků obou metod se zaměřením na identifikaci rozdílů ve faktorech spokojenosti obou skupin se podrobněji věnuji v následující kapitole.

13. Výsledky a diskuse

13.1 *Dotazník spokojenosti agenturních zaměstnanců*

V této části se zabývám rozbořem informací z dotazníku pro agenturní zaměstnance (viz příloha č.1) z části B) Pracovní spokojenost. Kapitola je strukturována obdobně jako sám dotazník, tedy podle jednotlivých otázek.

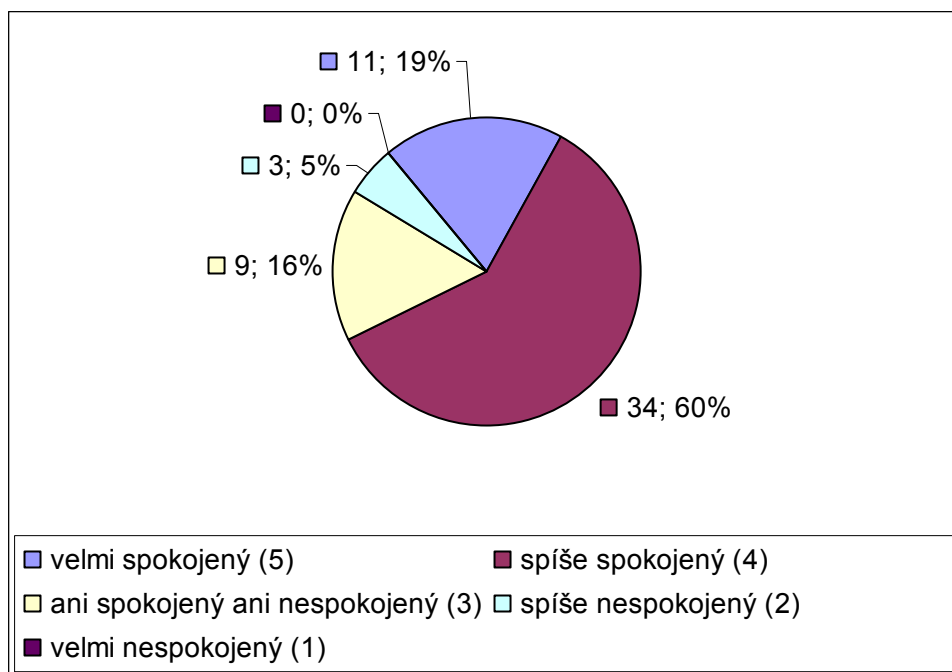
Data v otázkách B-1, B-2, B-5, B-6 a B-7 mají ordinální charakter, vyhodnocuji je tedy pouze z hlediska mediánu a hodnot kvartilů. Průměrné hodnoty uvádím u otázky B-3 a B-4 (doba v letech/měsících).

V některých případech jsou data vzájemně porovnávána nebo je poukázáno na možné souvislosti a příležitosti pro další výzkum. Následující text nevychází pouze z informací získaných ze samotných dotazníků. Vzhledem k tomu, že znám problematiku z praxe, využila jsem této znalosti i při interpretaci výsledků. O nežádoucí projekci vlastního názoru jako intervenující proměnné byla již řeč dříve.

B-1 Celková spokojenost se současným zaměstnáním

Na otázku „Jak jste celkově spokojený se svým současným zaměstnáním?“ odpovědělo 11 respondentů (19%) „velmi spokojený“, 34 respondentů „spíše spokojený“ (60%), 9 odpovědělo neutrálně (16%) a „spíše nespokojený“ byli pouze 3 respondenti (5%) (viz graf č. 11). Možnost „velmi nespokojený“ nevolil nikdo. Tento výsledek tedy vyznívá velmi pozitivně, neboť celých 79% respondentů se pohybuje v mezích spokojenosti a pouze 5% je celkově nespokojených. V dalším textu se podíváme blíže na jednotlivé faktory spokojenosti, které se podílejí na této průměrné hodnotě.

Graf č. 11 Celková spokojenost se současným zaměstnáním (N=57)



Pokud otázku hodnotíme podle různých skupin respondentů, zejména z hlediska pohlaví a podle typu pracovního poměru (plný nebo částečný úvazek), je odpověď „spíše spokojený“ nejčtenější variantou ve všech těchto skupinách.

B-2 Spokojenost se současným zaměstnáním v porovnání s předchozími zaměstnáními

Na tuto otázku jsem vyhodnotila 44 odpovědí, protože bylo třeba vyloučit respondenty, kteří neměli žádné významnější předchozí zaměstnání (11; viz otázka A-6), a dva, kteří na otázku neodpověděli. Odpovědi na otázku B-2 jsem při zpracování pro zjednodušení převedla na číselné hodnoty:

- a-mnohem více spokojený -> 5
- b-více spokojený->4
- c-stejně spokojený -> 3
- d-méně spokojený->2
- e-mnohem méně spokojený->1.

Střední hodnota (medián) spokojenosti se současným zaměstnáním v porovnání s předchozími byl 4, tedy ekvivalent odpovědi „více spokojený“. Stejný výsledek (medián) dostaneme i v případě srovnání podle počtu předchozích zaměstnání s jedinou mírnou odchylkou: dolní kvartil u zaměstnanců se třemi a více předchozími zaměstnáními byl 3,75, oproti hodnotě 4 u zaměstnanců s 1 resp. 2 předchozími zaměstnáními. To by mohlo při větším počtu respondentů vypovídat o větší míře kritičnosti u zkušenějších zaměstnanců, podobný závěr v tomto případě ale musíme brát s velkou rezervou, protože ve zmíněné skupině bylo pouze 8 zaměstnanců. Horní kvartil byl u všech skupin roven hodnotě 5.

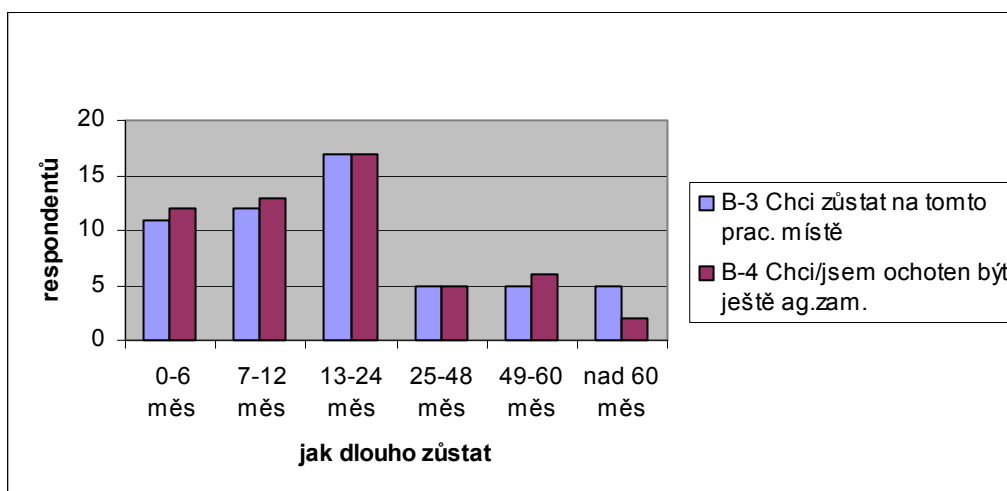
B-3 a 4 Jak dlouho chci ještě zůstat na svém současném pracovním místě resp. jak dlouho chci/jsem ochoten být agenturním zaměstnancem

Otázka B-3 a B-4 se zaměřuje na potřebu změny, což může být jedním z projevů pracovní nespokojenosti. Nízké hodnoty v otázce B-3 budou více vypovídat o běžné nespokojenosti s pracovním místem, zatímco v případě B-4 budeme nespokojenost přisuzovat přímo statusu agenturního zaměstnance. Při intraindividuálním srovnání odpovědí B-3 a B-4 bychom navíc mohli získat

kvalitativně hodnotné informace (např. dotyčný může být velmi spokojen se svým současným místem a chce na něm zůstat ještě dlouho, ale naopak nespokojen se statutem agenturního zaměstnance). Korelace mezi hodnotami B-3 a B-4 je 0,77, koeficient determinace r^2 je tedy 0,59. Tato korelace je poměrně vysoká, obě hodnoty jsou na sobě závislé téměř ze 60%. Dá se tedy říci, že výše popsaný příklad (diskrepance mezi B-3 a B-4) nebude asi příliš častý.

Z grafu č. 12 je patrné, že existuje vysoká shoda v tom, jak dlouho by chtěli respondenti zůstat na svém současném pracovním místě, i v tom, jak dlouho jsou ochotni pracovat jako zaměstnanci personální agentury. Vidíme, že v obou případech si respondenti představují, že by změna měla přijít nejpozději po 2 letech. Průměrná hodnota B-3 je 36 měsíců (tj. 3 roky), B-4 29 měsíců (tj. téměř 2,5 roku). Hodnota mediánu je nicméně o dost nižší: 18 měsíců, a to u obou otázek, což poukazuje na přítomnost extrémních hodnot v souboru dat.

Graf č.12 Jak dlouho zůstat na současném místě/agenturním zaměstnancem



B-5 Faktory pracovní spokojenosti

Otázka B-5 byla vlastním jádrem dotazníku. V příloze č.1 je vidět 29 faktorů pracovní spokojenosti, které jsem nakonec zvolila z různých možností. Respondenti se ke každému faktoru měli vyjádřit z hlediska spokojenosti a také z hlediska významnosti, jakou mu přisuzují. Spokojenost je hodnocena na sedmibodové škále, váha faktoru na škále pětibodové.

Důvodem pro volbu sedmibodové škály u spokojenosti v otázce B-5a byla snaha umožnit respondentům větší rozlišení, zatímco v otázce B-5b a také B-1 mi šlo pouze o celkový dojem. Když nyní s odstupem hodnotím použití těchto dvou různých typů škál (7mi resp. 5ti bodové), nepovažuji to za nešťastnější volbu. Použitím jednotné škály by se totiž zjednodušilo vzájemné srovnávání – zejména celkové spokojenosti z ot. č. B-1 a spokojenosti s dílčími faktory v ot. č. B-5a, což jsem si bohužel při konstrukci dotazníku neuvědomila.

Jednotlivé faktory spokojenosti z otázky B-5 jsem vyhodnotila na základě deskriptivní statistiky, a to z hlediska:

1. mediánu spokojenosti (příloha č. 2)
2. mediánu subjektivní významnosti faktorů (příloha č. 3)
3. mezikvartilové rozpětí spokojenosti a subjektivní významnosti faktorů (příloha č. 4 a 5)

V následujícím textu nejprve shrnuji pro přehlednost výsledky podle těchto hledisek, a poté se pokusím poukázat na některé zajímavé vztahy mezi jednotlivými skupinami faktorů.

1. Medián spokojenosti

Z přílohy č. 2 můžeme určit faktory s vysokou a s nízkou spokojeností:

1-1 Faktory s nejvyšším mediánem spokojenosti

- kolegové (vzájemné vztahy i úroveň spolupráce), nadřízený (profesionální i osobní vztah), jméno/image společnosti XY, personální agentura – komunikace, pracovní prostředí, technická vybavenost pracoviště, pracovní doba a vztahy s interními zaměstnanci (medián = 6)

1-2 Faktory s nejnižším mediánem spokojenosti

- procesy firmy XY, možnosti postupu, možnosti školení, odměny, role agenturního zaměstnance (medián = 4)

2. Medián subjektivní významnosti faktorů

V příloze č. 3 můžeme vidět hodnoty mediánu u subjektivní významnosti jednotlivých faktorů pro respondenty.

2-1 Subjektivně nejvýznamnější faktory

- kolegové (vzájemné vztahy i úroveň spolupráce), nadřízený (profesionální vztah), náplň práce, plat, stabilita zaměstnání (medián = 5)

2-2 Subjektivně nejméně významné faktory

- vyšší vedení, jméno/image společnosti XY, procesy v personální agentuře (PA) (medián = 3)

3. Mezikvartilové rozpětí spokojenosti a subjektivní významnosti faktorů

Nakonec jsem se pokusila vyhodnotit variabilitu jednotlivých faktorů, a to na základě mezikvartilového rozpětí hodnot spokojenosti resp. subjektivní významnosti faktorů. S určitým zjednodušením se dá říci, že faktory s nejnižším mezikvartilovým rozpětím u spokojenosti resp. subjektivní významnosti jsou „obecnější“, tj. shodně se na nich více respondentů (jsou s nimi obdobně spokojení/nespokojení, resp. je považují za obdobně významné), zatímco faktory s nejvyšším rozpětím jsou více individuální (tj. závislé na konkrétním jednotlivci, neboli respondenti se na nich méně shodnou).

Z grafů v přílohách č. 4 a 5 odečteme faktory s nejvyšším a nejnižším mezikvartilovým rozpětím pro spokojenost a subjektivní významnost:

3-1 Obecněji vnímané faktory spokojenosti

- kolegové (spolupráce) a pracovní doba (rozpětí = 0)
- dále též nadřízený (osobní i profesionální vztah), XY firemní kultura, PA komunikace, pracovní prostředí, technická vybavenosti pracoviště, náplň práce, vztahy s interními zaměstnanci (rozpětí =1)

3-2 Individuálněji vnímané faktory spokojenosti:

- klimatické podmínky (rozpětí =3)
- dále pak kolegové (vztahy), vyšší vedení, benefity, jméno/image společnosti XY, procesy ve firmě i v PA, péče PA o zaměstnance, dostupnosti pracoviště, rozmanitost úkolů, možnosti postupu, možnosti školení, plat, odměny, jasnost pravidel, jasnost kompetencí a zodpovědností, role agenturního zaměstnance, informovanost o specifikách postavení agent. zaměstnance při nástupu do zaměstnání, stabilita zaměstnání (rozpětí =2)

3-3 Nejnižší variabilita u subjektivní významnosti faktoru – tj. obecnější:

- do této kategorie spadají všechny faktory s výjimkou čtyř (viz 3-4; rozpětí = 1)

3-4 Nejvyšší variabilita u subjektivní významnosti faktoru – tj. individuálnější:

- pracovní prostředí, technická vybavenosti pracoviště, dostupnost pracoviště a možnosti školení (rozpětí =2)

Vztahy mezi skupinami faktorů

Jedou z důležitých otázek bývá, které faktory spokojenosti jsou obecné a které individuálního charakteru, které jsou více a které méně důležité. Jelikož jsou všechny faktory ze skupiny 2-1 (nejvyšší medián subjektivní významnosti) současně i ve skupině 3-3 (nejnižší variabilita subjektivní významnosti faktorů), dá se říci, že všechny tyto faktory - *kolegové (vzájemné vztahy i úroveň*

spolupráce), nadřízený (profesionální vztah), náplň práce, plat a stabilita zaměstnání – jsou v dané skupině respondentů obecně nejvýznamnějšími faktory, které se podílejí na spokojenosti resp. nespokojenosti.

Průnikem dalších dvou skupin (1-1 a 2-1) získáme faktory, které mají jak vysokou subjektivní významnost, tak vysoký medián spokojenosti. Skupinou faktorů, která má *nejvyšší podíl na celkové pracovní spokojenosti* dané skupiny respondentů, jsou *vztahy s kolegy (na osobní i pracovní úrovni) a profesionální vztah s nadřízeným*. Toto zjištění odpovídá i mé vlastní zkušenosti, předtím jsem nicméně nevěděla, že se jedná o takto obecný jev.

Faktory, které naopak největší měrou přispívají k nespokojenosti agenturních zaměstnanců, bychom zjistili průnikem skupin faktorů s nízkým mediánem spokojenosti (1-2) a s vysokou hodnotou subjektivní významnosti (2-1; pro účely tohoto vyhodnocení jsem skupinu 2-1 rozšířila i na faktory s med = 4): procesy firmy XY, možnosti postupu, možnosti školení, odměny, role agenturního zaměstnance.

Co se týče omezených možností postupu a školení, jedná se zřejmě o logický důsledek dočasnosti pracovního poměru agenturních zaměstnanců. Z hlediska firmy je samozřejmě neefektivní investovat do vzdělání lidí, se kterými se dlouhodobě nepočítá. Limitované možnosti postupu souvisí zřejmě s tím, že je pro zaměstnance obtížné sehnat interní místo, a tudíž i jakýkoli další postup v rámci firmy naráží na tuto bariéru. Nejvíce se tato omezení dotýkají těch agenturních zaměstnanců, kteří jsou ve firmě již delší dobu a mají status zaměstnance agentury již jen z historických důvodů (tedy neopodstatněně). V době dokončování této práce se ale situace výrazně mění a mnoho z těchto nesprávně klasifikovaných zaměstnanců již přestoupilo nebo brzy přestoupí do firmy. Můžeme tedy doufat, že vliv těchto negativních faktorů se brzy velmi významně zmenší.

Negativní vnímání procesů ve firmě je zřejmě dáno faktem, že existuje příliš velké množství automatizovaných procesů, jejichž správné využití vyžaduje (zejména od občasného) uživatele značné úsilí a časovou investici. Firma totiž postupně ruší oddělení interního supportu, protože věří, že jí to z globálního hlediska přinese značné úspory. Ať už je tato víra opodstatněná či nikoli, tyto změny jsou naprostou většinou běžných uživatelů (tj. ne-specialistů) vnímány

velmi negativně, protože často musí trávit neúměrně velké množství času úkony, které by k tomu určený administrativní pracovník zvládl několikrát rychleji a bez chyb.

Odměny jako faktor nespokojenosti je zřejmě spojen s tím, že na agenturní zaměstnance se vztahuje pouze základní bonusový systém (byť značně štědrý) a ve srovnání s interními zaměstnanci pak mohou mít pocit, že nejsou oceňováni dostatečně.

Konečně se mezi faktory nespokojenosti objevuje i role agenturního zaměstnance. Zde je ale třeba připomenout, že – stejně jako u ostatních faktorů „nespokojenosti“ – medián hodnoty je „4“, tedy „ani spokojený, ani nespokojený“. Trochu volněji by se dalo říci, že respondenti nejsou tímto faktorem právě „nadšeni“, ale ještě se přece jen nejedná o opravdovou nespokojenost.

Pokud srovnáváme výši mediánu a mezikvartilového rozpětí u spokojenosti s faktory a jejich subjektivní významnost pro respondenty podle nezávisle proměnných (pohlaví, resp. typ pracovní smlouvy), vycházejí v naprosté většině případů zcela identické hodnoty jako u celé skupiny respondentů, tj. při daném počtu vyplněných dotazníků (N=57) se neprojevila žádná závislost na pohlaví resp. na typu pracovního poměru.

B-6 Další faktory pracovní spokojenosti (faktory pracovního místa)

Faktory v této otázce se vztahují do velké míry ke konkrétnímu pracovnímu místu a výsledky by tak mohly být zdrojem užitečných informací pro kvalitativní rozbor pracovní situace jednotlivců.

Hodnoty mediánu u jednotlivých faktorů zobrazuje příloha č. 6. Jak je vidět, u naprosté většiny faktorů je medián spokojenosti roven hodnotě 4, tedy „spíše spokojený“. Nejvíce jsou respondenti spokojeni s tím, že mají velkou možnost sami si naplánovat čas, nejméně jsou naopak spokojeni s mírou kreativity, které jejich zaměstnání obnáší či vyžaduje. Hodnoty ostatních faktorů jsou zobrazeny v příloze.

Příloha č. 7 znázorňuje pro dokreslení variabilitu jednotlivých faktorů z hlediska intenzity a spokojenosti. Mezikvartilové rozpětí nabývá pouze hodnot 1 resp. 2, pravděpodobně se tedy jedná o faktory obecnější resp. individuálnější, pro ověření tohoto předpokladu bychom ale museli pracovat s mnohem větším vzorkem respondentů.

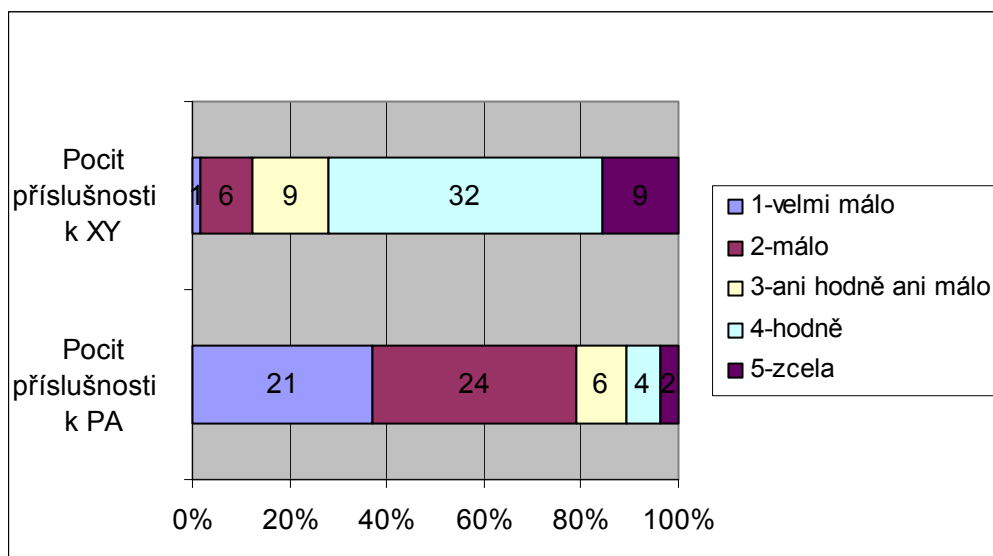
B-7 Pocit příslušnosti k personální agentuře resp. firmě

Loajalita k firmě, kde člověk pracuje, je jedním z mocných motivačních činitelů, jež ovlivňují pracovní výkon a spokojenost. Nenaplnění této potřeby může mít velmi negativní dopad na celkové pracovní výsledky a též na klima ve firmě.

Pro agenturní zaměstnance nastává z hlediska loajality složitá situace. Firma (říkejme jí XY) totiž splňuje všechny předpoklady pro to, aby se i agenturní zaměstnanci cítili její součástí. Naopak k personální agentuře, která je jejich oficiálním zaměstnavatelem, tento vztah zpravidla necítí. Firma XY je totiž jejich pracovištěm, setkávají se dennodenně s jejími ostatními zaměstnanci, řeší problémy, které se jí týkají, vidí dennodenně její logo, jsou součástí její kultury atp. S personální agenturou naopak vstupují často do kontaktu pouze v souvislosti s formálními záležitostmi, jako je podpis smlouvy, ukončení pracovního poměru, vyúčtování mzdy apod., a s představiteli agentury se tudíž dokonce nemusí celý rok ani potkat.

V grafu č.13 vidíme tuto situaci znázorněnou graficky: 41 respondentů (72%) se vyjádřilo, že se cítí být „hodně“ nebo „zcela“ zaměstnancem firmy XY. Není tedy překvapením, že se současně 45 respondentů (79%) vyjádřilo, že se cítí být jen „velmi málo“ nebo „málo“ zaměstnancem personální agentury. Bylo by jistě zajímavé se blíže podívat na způsoby, jakými se s touto diskrepancí zaměstnanci psychologicky vyrovnávají. K podobnému zkoumání by ale byl nezbytný osobní přístup, založený na hloubkových rozhovorech. Tím by se ale téměř jistě „rozvířila“ relativně ustálená situace, což v současné době není žádoucí, mj. i proto, že se již v této oblasti přistoupilo k rozsáhlým nápravným opatřením.

Graf č.13 Pocit příslušnosti k personální agentuře (PA) resp. k firmě XY



B – 8 Komentáře

Jak je vidět z přílohy č. 1, dotazník obsahoval i volnou otázku č. 8, kde byl prostor pro doplnění případného komentáře. Tuto možnost využilo asi 30% respondentů, nejčastější stanoviska jsou již zpracována v diskusi u předchozích bodů této kapitoly.

Shrnutí zjištění z dotazníku pracovní spokojenosti

Podle otázky B-1 je 45 z 57 respondentů (79%) buď „velmi spokojených“ (11; 19%) nebo „spíše spokojených“ (34; 60%) a pouze 3 respondenti (5%) jsou „spíše nespokojení“. Ve srovnání s předchozím zaměstnáním (B-2) jsou respondenti „spíše spokojení“. Respondenti by chtěli zůstat na stejném pracovním místě nejdéle ještě dva roky, přičemž stejně odpověděli i na otázku, jak dlouho by byli ještě ochotni být agenturními zaměstnanci (B-3 a B-4). Koeficient determinace těchto dvou faktorů je 0,59, tyto dvě otázky jsou tedy na sobě pro respondenty značně závislé.

Nejvýznamnějšími faktory (B-5), které přispívají ke spokojenosti agenturních zaměstnanců, jsou vztahy s kolegy (osobní i pracovní rovina) a profesionální vztah s nadřízeným. Největší podíl na nespokojenosti agenturních

zaměstnanců mají procesy ve firmě, možnosti postupu, možnosti školení, odměny a role agenturního zaměstnance.

Co se týče faktorů spojených s konkrétním pracovním místem (B-6), nejvíce si respondenti cení možnosti samostatného plánování času, nejnižší spokojenost je spojena s faktem, že jejich práce je pouze průměrně kreativní.

V otázce B-7 si nakonec potvrzujeme předpoklad, že se agenturní zaměstnanci cítí být mnohem více zaměstnanci firmy, ve které pracují, než své vlastní personální agentury.

13.2 *Rozhovory s manažery*

Faktory spokojenosti AZ podle manažerů (otázka č. 2)

Vyhodnocení pohledu manažerů na faktory pracovní spokojenosti resp. nespokojenosti u agenturních zaměstnanců je vidět v příloze č. 10. Ve sloupci „*” resp. „o” jsem sečetla pozitivní a negativní hodnocení faktorů, sloupec „celkem” uvádí celkový počet pozitivních hodnocení po odečtení negativních. V případě, že číslo zde nabývá záporných hodnot, znamená to, že negativní hodnocení převažovala nad pozitivními. Pro přehlednost jsem faktory seřadila již vyhodnocené, tj. od nejpozitivněji vnímaných (nejvyšší hodnota ve sloupci „celkem”) po ty, které jsou podle manažerů nejsilnějším zdrojem nespokojenosti agenturních zaměstnanců (nejnižší hodnota ve sloupci „celkem”).

Pro zjednodušení užívám pro agenturní zaměstnance nebo i pro agenturní zaměstnávání v této kapitole zkratku AZ, pro interní neboli kmenové zaměstnance pak zkratku IZ.

Jak je vidět, manažeři považují za faktory spokojenosti AZ především: firemní kulturu resp. jméno firmy a vztahy s blízkými spolupracovníky. Dále pak náplň práce, firemní benefity, pracovní dobu, jasnost pravidel, kompetencí a zodpovědností a rovněž vztahy s interními zaměstnanci.

Za negativní faktory z hlediska AZ manažeři považují zejména: roli agenturního zaměstnance, procesy ve firmě, možnosti postupu, stabilitu zaměstnání a odměny.

Pokud srovnáme výsledky hodnocení faktorů manažery s hodnocením zaměstnanců agentur (viz zejména příloha č. 2), můžeme konstatovat, že panuje mezi pohledy obou skupin značná shoda: většina pozitivních faktorů zmiňovaná manažery má v dotazníku pro AZ medián spokojenosti 2, nebo alespoň 1. Naopak všechny faktory, které byly větším množstvím manažerů označeny za negativní, mají v dotazníku AZ medián spokojenosti roven nule, výjimkou je pouze faktor „stabilita zaměstnání“, který má medián roven jedné.

Význam agenturního zaměstnávání pro firmu (otázka č. 3)

Na tuto otázku 14 manažerů odpovědělo, že se AZ využívá proto, že firma striktně hlídá počet pracovních míst. Někteří manažeři pak důvody sami rozvedli (7), ostatním jsem musela dát doplňující otázku: „Proč se počet interních míst hlídá?“ Odpovědi byly různě obsáhlé, ale shodovaly se svou podstatou: firma hlídá počet interních míst, protože její ekonomické výsledky resp. výkonnost je mj. měřena v poměru k počtu zaměstnanců. Tedy čím méně je IZ, tím lepší se výsledky jeví. Jeden manažer na otázku „proč“ odpovědět nedokázal (zůstal u konstatování, že tomu tak je) a jeden se omezil na poznámku, že se důvody nikdy nezabýval, ale že s touto praxí nesouhlasí, protože mu přidělová práci.

V této souvislosti manažeři často vyjadřovali i své hodnotící stanovisko. Převažovaly výpovědi, které kombinovaly jak pozitivní, tak negativní pohled na věc.

Jedenáct manažerů vyjádřilo negativní stanovisko, které se dá shrnout do konstatování, že se jedná tak trochu o „hraní si s čísly resp. s tabulkami“ a že je to i trochu „nefér“ vůči akcionářům, ačkoli podobné způsoby používá jistě mnoho dalších firem. V této souvislosti pak byla zmiňována i další negativa (např. složitost motivace AZ, složitost procesů atd.), jelikož se ale již více týkají práce manažerů s AZ, věnuji se jim v souvislosti s otázkou č. 4.

Osm manažerů se vyjádřilo pozitivně, přičemž zmiňována byla zejména možnost využití agenturních zaměstnanců na krátkodobé projekty, jako zástup za mateřskou dovolenou (flexibilita využití pracovní síly), anebo jako možnost jakési prodloužené zkušební doby (o tom rovněž více v otázka č. 4).

Zbylí manažeři buď hodnocení neuvedli, nebo se vyjádřili neutrálně.

Z výše uvedeného vyplývá, že manažeři důvodům využití agenturního zaměstnání rozumí dobře, i s tímto porozuměním u nich ale převládá spíše negativní resp. kritický pohled na věc.

Pozitiva agenturního zaměstnávání pro manažery (otázka č. 4a)

Jako pozitivní faktor byla nejčastěji (7krát) zmiňována skutečnost, že oproti IZ mají AZ výhodu v tom, že je nyní procesně snazší jim dát odměnu nebo i zvýšit plat, než je tomu u IZ (samozřejmě se ale proces také řídí jasnými pravidly). Zvýšení platu případně přiznání odměny je samozřejmě jedním z důležitých nástrojů motivace zaměstnanců a flexibilita alespoň v tomto směru umožňuje manažerům kompenzovat AZ jiné nedostatky jejich postavení (zejména krátkodobost pracovních smluv).

Zajímavé nicméně bylo, že se v tomto ohledu objevily i tři opačné názory, tedy že je přidání procesně obtížnější, než bývalo. Jelikož ze svého pohledu mohou říci, že je tento proces nyní opravdu jednodušší, stojí za zamyšlení, co k této názorové nesourodosti vede. Skutečnost, že tato změna není vnímána jednotně, je dle mého názoru dána především tím, že proces ještě není ustálený, a tudíž ho ne všichni stihli vzít na vědomí. Tím se dostáváme do zajímavé oblasti firemní komunikace, jejíž hlubší rozbor by ale přesahoval rámec této práce. Spokojme se tedy s konstatováním, že i pozitivní změny je třeba vždy dostatečně dobře vysvětlit, jinak se jejich původce zbytečně vystavuje riziku neochotného přijetí a problémů s implementací ze strany „uživatelů“.

Pět manažerů uvedlo, že se agenturní zaměstnání dá využít jako určitá prodloužená „zkušební doba“, která je výhodná jak pro firmu, tak i pro zaměstnance. Firma má na pracovníka v době, kdy je zaměstnán jako AZ, obvykle nižší náklady (i když to nemusí být úplně vždy pravidlem), ale v každém případě

je jednodušší se s ním po určité době (např. 1-3 letech) rozloučit jako s AZ než jako s IZ. Manažeři se zmiňovali, že postavení AZ dává pracovníkům velkou příležitost dostat se do prestižní firmy na juniorské pozice a získat tak zkušenosti a znalosti, které mají velkou hodnotu na trhu práce. Firma do AZ investuje, ale současně je si zatím nemůže dovolit zaměstnat natrvalo jako IZ, protože počet IZ je přísně monitorován. Pokud se v této „zkušební době“ AZ ukáže jako velmi schopný, firma mu obvykle nabídne stálé pracovní místo. Tento přístup je relativně typický pro jedno oddělení firmy, které je zaměřeno na projektovou činnost (konzultanti).

Jako další výhoda bylo zmíněno využití zaměstnávání prostřednictvím personálních agentur jako jakési krátkodobé překlenovací období, než je pracovníkovi vyřízeno regulární interní místo. To se týká zaměstnanců, u kterých je jisté, že interní místo dostanou, ale vyřízení se z procesních důvodů zdrží. Aby mohli začít pracovat, využije se např. na 1-3 měsíce zaměstnání prostřednictvím personální agentury. Tento názor se rovněž objevil v různých souvislostech u pěti manažerů.

Čtyři manažeři se zmínili o využití AZ pro krátkodobé projekty – na ty je většinou využíváno studentů.

Jeden manažer vysvětlil, že v jeho případě se na dané pozice bude využívat AZ, protože se zde předpokládá vyšší fluktuace (práce na dispečinku, která zahrnuje i pravidelnou práci v noci a o víkendech), a bylo by tedy nevhodné pro tyto účely zřizovat interní místa (pokud by vůbec měla šanci být schválena).

Konečně zajímavý byli pohled dalších tří manažerů, kteří uvedli, že jejich týmy by podle globální politiky firmy měly spíše fungovat v režimu outsourcingu. Manažerům se ale podařilo prosadit model agenturního zaměstnávání, který jim umožňuje vyšší kontrolu nad dodávanou službou a navíc i možnost kontaktu s jednotlivými pracovníky, možnost je motivovat apod. Nevýhodou je v těchto případech ale fakt, že tito AZ nemohou s převodem na IZ počítat ani do budoucna. Všichni manažeři mi ale potvrdili, že o tom se svými AZ hovořili a že ti tuto formu zaměstnání též preferují před outsourcingem, protože jim stále přináší více výhod, zejména pak silnější pocit příslušnosti k firmě.

Negativa agenturního zaměstnávání pro manažery (otázka č. 4b)

Hlavní negativum agenturního zaměstnávání spatřují manažeři zejména v tom, že rozlišování na AZ a IZ jim ztěžuje možnost, jak AZ motivovat (názor se vyskytl v různých modifikacích 9krát). Ačkoli se to svým způsobem týká všech AZ, problém nabývá na intenzitě zejména tam, kde AZ mají tento status již delší dobu, ale přitom zastávají stejnou nebo obdobnou práci jako interní zaměstnanci. Naštěstí, jak se zdá, manažeři i sami agenturní zaměstnanci důvody této situace dost dobře chápou (dle vyjádření manažerů i dle mé vlastní zkušenosti). V souvislosti s tímto problémem jsme se obvykle v rozhovoru dostali k otázce, jak tento problém manažeři řeší. Téměř vždy se mi dostalo odpovědi, že se snaží nedělat v týmu mezi AZ a IZ žádné rozdíly, pokud to jen trochu jde. AZ jsou zváni na všechny týmové akce, dostávají stejné dárky, manažeři s nimi dělají hodnotící pohovory, probírají možnosti růstu apod. Problémy v tomto ohledu nastávají např. v možnostech nákladnějších školení – na mnoho z nich je manažer ze své vlastní vůle poslat nemůže a výjimky se někdy schvalují dost obtížně, pokud to vůbec jde. Tento „lidský“ postoj je dle mého názoru pro manažery, které znám, velmi charakteristický a byl mi neformálně potvrzen i ze strany mnoha AZ (před i po výzkumu). Dobrý vztah agenturních zaměstnanců s přímým nadřízeným se ostatně projevuje i v dotazníku pracovní spokojenosti AZ, kdy se řadí mezi faktory s nejvyšším mediánem spokojenosti (viz příloha č. 2).

V této souvislosti sedm manažerů konstatovalo, že problém by se dal jednoduše charakterizovat tak, že agenturní zaměstnanci prostě „chtějí být interními zaměstnanci“. Jako důvod manažeři nejčastěji uváděli, že pro AZ je velmi důležitá sama příslušnost k firmě, tedy pocit, že někam patří, že na nich firmě záleží, apod. Někteří manažeři dokonce explicitně uvedli, že AZ pravděpodobně nejde ani tak o konkrétní další výhody (benefity), na které by měli jako interní zaměstnanci nárok, ale právě o samu příslušnost k firmě, přičemž „materiální“ aspekt se v tomto ohledu skoro jeví spíše až jako druhořadý.

Jedenáct manažerů se zmínilo, že jedním z dalších významných důvodů nespokojenosti agenturních zaměstnanců je omezené trvání smlouvy, resp. fakt, že si AZ nemohou být jisti, zda smlouva bude prodloužena, nebo ne. Manažeři chápou, že AZ chtějí být převedeni do firmy i kvůli pocitu vyšší stability zaměstnání. Současně ale 6 z nich s tímto důvodem polemizovalo, neboť podle nich ani IZ nemají své místo zdaleka jisté. Ve skutečnosti může být situace

dokonce i opačná, protože firma spíše omezuje počty interních míst, a naopak místa pro agenturní zaměstnance mohou zůstat zcela nedotčena.

Jako další z nevýhod agenturního zaměstnávání zmínili sedm manažerů fakt, že AZ nemají přístup do mnoha důležitých aplikací. Jedním z hlavních důvodů je nutnost zabezpečení citlivých firemních dat proti zneužití cizími osobami, zejména pak outsourcovanými externisty, kteří sice potřebují přístup do určitých aplikací, ale ne do všech. Bohužel se ale nezdá, že je přístup omezen i pro ty AZ, kteří příslušnou aplikaci nezbytně potřebují k výkonu práce. Musí se pak žádat o udělení výjimky a na její zařízení se někdy i značně dlouho čeká. Takový postup je pro zajištění pořádku a srovnatelné komunikace ve velké mezinárodní firmě asi nutný, na druhé straně se ukazuje, že najít rovnováhu mezi potřebami z globálního a lokálního hlediska je vlastně dost velké umění.

S tím je spojena další nevýhoda (zmíněna 6x), která ztěžuje práci jak AZ, tak manažerům a týká se firemní komunikace. Mnoho důležitých informací se totiž k AZ nedostane (nebo dostane opožděně či složitě) jen proto, že jsou zařazeni na odlišných distribučních listech pro rozesílání firemních sdělení (elektronickou poštou). Fakt, že vůbec podobné distribuční listy existují, má opět své opodstatnění, neboť z právního hlediska AZ nejsou zaměstnanci firmy, a tudíž je v pořádku, že se na ně některé informace nevztahují. Na druhou stranu ovšem vždy záleží na odesílateli zprávy, který musí vyhodnotit, kterým příjemcům (mám teď na mysli větší skupiny lidí, nikoli jednotlivce) zprávu odešle. Volba nemusí být vždy jednoduchá, a tak se stává, že vznikají různá nedorozumění a „komunikační šumy“.

Změny ve firmě v oblasti AZ za poslední 2 roky (otázka č. 5)

Na otázku č.5, zda vnímají manažeři nějaký posun v postavení agenturních zaměstnanců ve firmě v průběhu posledních 2 let, pět manažerů odpovědělo, že se situace AZ zhoršila a čtyři manažeři jsou názoru, že se situace zlepšila nebo že se postupně zlepšuje. Jeden manažer žádné zásadní změny nepozoruje a šest jich uvedlo jak pozitivní, tak negativní změny.

Zhoršení vnímají manažeři především ve skutečnosti, že se nyní mnohem více dbá na dodržování určitých procesů, které, jak již bylo na mnoha místech této

práce zmíněno, nejsou příliš flexibilní. Manažeři např. musí žádat o souhlas vysokého managementu (zejména zahraničního) i na takové typy pozic, kde to dříve nebylo potřeba. Jedná se zejména o pozice studentů, kteří pracují maximálně 20 hod týdně, přičemž jde většinou o velmi jednoduché administrativní práce. Negativní vnímání podobných omezení ze strany lokálních manažerů je tak více než pochopitelné, protože pro ně znamená významné snížení ve flexibilitě náboru, což vede k nutnosti hledat jiná, složitější a často i nákladnější řešení. Zodpovědnost za včasnost a dobrou kvalitu odvedené práce/služby, stejně jako zodpovědnost za dodržení stanoveného rozpočtu přitom ale zůstává stále na nich.

Tento negativní pohled manažerů znám i z vlastní praxe a z velké míry ho považuji za opodstatněný. Na druhou stranu ale nutno říci, že manažeři v době výzkumu ještě nebyli kompletně informováni o všech změnách, které se na poli AZ ve firmě chystaly, a nevěděli, že tato omezení jsou součástí rozsáhlejších opatření, které by v delším horizontu (cca 2 let) měly naopak vést ke zlepšení celkové situace.

Konkrétní zlepšení postavení AZ vidí manažeři především v tom, že AZ postupně dostali a dostávají více benefitů, což si samozřejmě AZ velmi cení.

Dále pak byl připomenut i jednodušší proces odměňování AZ, o kterém byla již řeč v souvislosti s otázkou 4a.

Konečně je nutno uvést, že některých manažerů resp. jejich agenturních zaměstnanců se již začaly dotýkat výše zmiňované pozitivní změny spočívající v postupném převodu některých nesprávně zařazených AZ na interní místa. Od doby, kdy rozhovory probíhaly, tento trend pokračuje a je samozřejmě vnímán velmi pozitivně.

Shrnutí rozhovorů

V rámci rozhovorů jsem se manažerů ptala mj. na faktory pracovní spokojenosti agenturních zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že manažeři tyto faktory hodnotí velmi podobně jako sami AZ, což jistě přispívá ke vzájemnému porozumění a dobrým vztahům.

Jako důvod využití agenturního zaměstnávání ve firmě vůbec manažeři uváděli zejména hodnocení firmy z hlediska ekonomických výsledků v poměru k počtu zaměstnanců. Ačkoli tuto praxi manažeři chápou, vnímají ji přesto spíše negativně. Z dalších důvodů využití AZ bylo zmiňováno využití na krátkodobé projekty, zástupy za zaměstnance na mateřské resp. rodičovské dovolené ad.

Za pozitiva agenturního zaměstnávání z pohledu vlastní práce s AZ manažeři považují zejména procesní zjednodušení odměňování AZ (obecně i vzhledem k IZ) a možnost využít zaměstnání u personální agentury jako jakousi prodlouženou zkušební dobu. AZ je výhodné též jako krátkodobé překlenovací období před schválením interní pozice, k využití na krátkodobé projekty, dále u pozic, kde se předpokládá vyšší fluktuace, a konečně i tam, kde by sice služba mohla být kompletně outsourcována, ale existují důvody, proč je lepší si zachovat přímou kontrolu resp. kontakt s pracovníky, kteří službu vykonávají.

Hlavní negativum je spatřováno v omezených možnostech, jak AZ motivovat vzhledem k jejich omezeným kontraktům. S tím souvisí i vyšší nároky na manažerské, ale i lidské dovednosti resp. osobnostní zralost manažerů. Vše samozřejmě navíc vyžaduje určitou energii i čas, kterého není téměř nikdy přebytek. Další komplikace vyplývají zejména ze skutečnosti omezených přístupů AZ do některých důležitých interních aplikací, jakož i z občasného nedostatku informací, resp. z jejich složitějšího předávání na AZ.

Změny ve firmě za poslední 2 roky v oblasti AZ jsou vnímány jak pozitivně, tak negativně, ale v konečném součtu vychází spíše neutrálně. Jak již bylo ale dříve zmíněno, podstatný posun k pozitivnímu vývoji se v době rozhovorů teprve rozbíhal a tudíž nebyl ve všeobecné známosti.

13.3 Srovnání spokojenosti interních a agenturních zaměstnanců

Při srovnávání spokojenosti interních a agenturních zaměstnanců, jsem se snažila najít skupiny faktorů, kterými se zabývaly oba výzkumy. Nakonec se mi podařilo identifikovat tyto skupiny:

1. Firemní kultura
2. Vztahy na pracovišti
3. Firemní procesy
4. Benefits
5. Spokojenost s vlastní prací
6. Pracovní prostředí
7. Loajalita/pocit příslušnosti k firmě
8. Stabilita zaměstnání

Každá skupina faktorů má trochu odlišnou strukturu (jak v mém vlastním výzkumu, tak ve výzkumu realizovaném firmou) a je rovněž jinak rozsáhlá, což je samozřejmě způsobeno odlišnou konstrukcí zdrojových dat.

Výsledky z interního průzkumu jsem měla k dispozici v podobě % hodnot podle četnosti odpovědí u jednotlivých otázek, např. 10% respondentů na otázku odpovědělo „výrazně souhlasím“, 60% odpovědělo „souhlasím“, 15% odpovědělo neutrálně, 7% výrazně nesouhlasilo a 8% nemělo názor. Otázky byly konstruovány tak, že čím vyšší bylo procento souhlasících respondentů, tím bylo de facto hodnocení zkoumané oblasti pozitivnější.

V dalším textu vždy nejprve stručně popisuji výchozí data, a poté uvádím vlastní srovnání. Pro zjednodušení i zde pro agenturní zaměstnance používám zkratku AZ a pro interní zaměstnance IZ.

1. Firemní kultura

V dotazníku AZ jsem vycházela z otázky B-5, faktor „XY – firemní kultura“ a „XY – image/jméno společnosti“, v dotazníku IZ jsem pak využila větší množství otázek z části A) Firemní kultura.

AZ jsou s firemní kulturou „spíše spokojeni“, faktor jméno/image společnosti se dokonce ukazuje jako jeden z významných faktorů spokojenosti.

Tento výsledek odpovídá do značné míry pohledu IZ, i když – díky tomu, že máme více zdrojových otázek – se zdá, že IZ jsou poněkud kritičtější. Nadpoloviční většina IZ vyjádřila nesouhlas s tvrzením o jednotnosti firemní

kultury a téměř polovina IZ se vyjádřila pouze neutrálně, pokud měla hodnotit integrující roli firemní kultury na jednotné působení firmy navenek.

85% IZ by doporučilo firmu dobrému známému (výrazný souhlas resp. souhlas).

Image společnosti je IZ vnímána velmi pozitivně, na tvrzení „Jsem hrdý/á, že mohu pro firmu pracovat“ reagovalo souhlasně 78% respondentů.

Dalo by se tedy shrnout, že tuto oblast vnímají obě skupiny respondentů velmi podobně, ne-li stejně.

2. Vztahy na pracovišti

Zdrojem srovnání v případě vztahů na pracovišti byly u AZ faktory z otázky B-5 „blízcí spolupracovníci“ (úroveň spolupráce i vzájemné vztahy), „přímý nadřízený“ (mezilidský i profesionální vztah) a vztahy s interními zaměstnanci. V případě IZ jsem vycházela především z oddílu B) Týmová práce a výkon a částečně také z oddílu A) Firemní kultura.

Jak víme již z výsledků pracovní spokojenosti u agenturních zaměstnanců, vztahy s kolegy, s nadřízeným i s interními zaměstnanci jsou vnímány velmi pozitivně, a to jak z profesního, tak z osobního hlediska.

Spokojenost se vztahy u interních zaměstnanců byla v rámci interního výzkumu zkoumána spíše v souvislosti s vlivem na výkon, resp. na týmovou spolupráci. Nenašla jsem naproti tomu žádnou otázku, která by se týkala čistě osobních vztahů, což ani není příliš překvapující, protože pro firmu jsou vždy důležité především výsledky. Pokud se mezi pracovníky vyvine i přátelství, může to být sice příjemné, ale současně je zde i riziko, že by příliš intenzivní osobní vztahy mohly mít negativní vliv na výkon.

Z odpovědí IZ vyplývá, že ve firmě panuje silný duch týmové spolupráce a že si naprostá většina IZ uvědomuje, jak je tato spolupráce významná pro úspěch firmy. S tvrzením, že úspěch společnosti záleží jak na individuálním přispění, tak na dokonalé spolupráci v týmu, souhlasilo celých 88% IZ.

Na druhé straně je poněkud zarážející fakt, že na tvrzení, že ve firmě existuje dobrá spolupráce napříč všemi odděleními, souhlasně odpovědělo pouze 40% respondentů, 35% se vyjádřilo neutrálně, 15% nesouhlasně a zbytek názor nevedl. Na druhé straně je ale možné, že se zde projevuje i fakt, že nedošlo ještě k úplné integraci nových zaměstnanců (viz zmiňovaná fúze v nedávné době).

Tomu napovídají i výsledky tvrzení, že strukturální změny ve firmě jsou zvládány optimálně: souhlasilo 52%, 28% neutrálně, 14% nesouhlasilo, zbytek se nevyjádřil.

Vztah s nadřízeným je hodnocen zejména z hlediska efektivní motivace. 72% IZ souhlasí s tvrzením, že je vedoucí svým vedením a oceněním podporuje k dobrým pracovním výsledkům, 16% se vyjádřilo neutrálně, 8% s tímto tvrzením více či méně nesouhlasilo a 4% respondentů názor neuvedla.

Můžeme shrnout, že vztahy s kolegy i s nadřízenými jsou zřejmě ve firmě na velmi dobré úrovni, a to jak u AZ, tak u IZ. Na určité problémy možná firma naráží kvůli integraci skupiny nových zaměstnanců, nevíme ale bohužel, zda se jedná více o rovinu osobní, profesní, anebo zda náhodou nepřevládají i problémy procesního charakteru. Když jsem se na tento problém ptala některých manažerů, potvrdili mi, že si uvědomují podíl odlišnosti firemních kultur na integraci nových zaměstnanců a že i z toho důvodu je nyní organizováno relativně velké množství různých společenských akcí, které mají tyto rozdíly postupně eliminovat.

3. Firemní procesy

V případě AZ jsou v dotazníku hodnoceny zvlášť procesy ve vlastní firmě a v personální agentuře, viz otázka B-5. V přílohách č. 2 a 3 vidíme hodnoty mediánu spokojenosti a významnosti obou faktorů. Stojí možná za povšimnutí, že spokojenost s procesy v agentuře je o něco vyšší než spokojenost s procesy ve vlastní firmě, procesy ve firmě jsou ale pro AZ důležitější než procesy v PA.

Z celkových hodnocení výsledků této oblasti interními zaměstnanci vyplývá, že jejich pohled je obdobně negativní/kritický jako u AZ. Výraznější je přitom u zaměstnanců s manažerskou rolí než u řadových zaměstnanců. Důvodem bude zřejmě fakt, že manažeři musí mnohem častěji než běžní zaměstnanci využívat různé aplikace kvůli schvalovacím procesům, ať již o něco žádají sami, nebo schvalují něco svým podřízeným (např. náklady na služební cesty atp.).

4. Benefits

V dotazníku AZ byly benefits hodnoceny opět jako jeden faktor v otázce B-5. Současně se této oblasti ale týkalo i několik komentářů z otázky B-8. Medián spokojenosti je 5 („spíše spokojený“), tj. mírně nadprůměrný, faktor je přitom považován za důležitý (viz B-5b). Komentáře uvedli vesměs zaměstnanci, kteří jsou ve firmě již více než 2 roky. Týkaly se zejména faktu, že ačkoli pracují na

plný úvazek a jejich práce je dlouhodobého charakteru, nemají nárok na některé benefity, jako např. životní či penzijní pojištění nebo bezúročné půjčky. Jak již bylo na několika místech řečeno, benefity AZ lze i při srovnání s mnoha jinými firmami vnímat jako nadstandardní, to ale nic nemění na faktu, že se AZ srovnávají se zaměstnanci kmenovými, kteří mají benefitů více.

U IZ se průzkum benefitů nesoustředil na pouhou spokojenost, ale vyžadovala se od nich identifikace těch benefitů, které jsou nejvíce a nejméně využívány. V textu dále uvádím % IZ, kteří daný benefit jmenovali:

Jako nejvíce využívané benefity byly nejčastěji jmenovány příspěvky na dopravu (93%), penzijní (76%) a životní pojištění (72%) a sportovní klub (68%). Jako nejméně využívané byly nejčastěji jmenovány jazykové kurzy (74%) a bezúročné půjčky (65%). Na druhou stranu se ale mezi benefity, které jsou považovány za nejužitečnější, objevily právě bezúročné půjčky (67%), dále doplatky nemocenské (85%) a možnost zvýhodněného odkupu akcií (75%).

Z výše uvedeného vyplývá, že např. půjčky nejsou mezi často využívanými benefity (ostatně již přímo ve směrnici je frekvence využití omezena na zcela výjimečné případy), ale samo vědomí, že tato možnost existuje, působí na IZ velmi pozitivně. AZ tento benefit zatím běžně využívat nemohou, i když se objevují náznaky, že by tomu tak do budoucna být mohlo.

Téměř všichni IZ uvedli jako nejčastěji využívaný benefit příspěvek na dopravu, což je bezpochyby dáno faktem, že na něj mají nárok všichni automaticky.

Pokud bychom vyšli z hodnocení „užitečnosti“ benefitů interními zaměstnanci i na AZ, dojdeme ke zjištění, že některé „důležité“ benefity, jako je životní a penzijní pojištění, půjčky a doplatky nemocenské se na AZ nevztahují, což je zřejmě důvodem jejich pouze mírně nadprůměrné spokojenosti s tímto faktorem.

5. Spokojenost s vlastní prací

Spokojenosti s vlastní prací u AZ se do velké míry týká celá otázka B-6. Graficky je otázka zpracována v přílohách č. 6 a 7. Z faktorů v otázce B-5 bychom sem pravděpodobně mohli zařadit také faktory náplň práce, rozmanitost úkolů. Oba tyto faktory mají medián spokojenosti na hodnotě 5, tj. „spíše spokojený“ (viz příloha č. 2).

U IZ jsem vycházela z odpovědí v oddílu D) Spokojenost s prací. Nadpoloviční většina (55%) IZ souhlasila (17%) nebo spíše souhlasila (38%) s tvrzením, že v práci optimálně využívají svých znalostí a schopností, 23% se vyjádřilo neutrálně, 10% spíše nesouhlasilo, 7% nesouhlasilo a 3% se nevyjádřila, medián bude tedy odpovídat hodnotě „spíše souhlasím“. Obdobné bylo i rozložení reakcí na tvrzení, že rozmanitost práce umožňuje IZ se rozvíjet.

Svoji práci mají IZ rádi: 23% souhlasilo zcela, 41% spíše souhlasilo, 19% odpovědí bylo neutrálních, 12% spíše nesouhlasilo, 3% nesouhlasila a 2% respondentů se k této otázce nevyjádřila.

Oba dotazníky se na spokojenost s vlastní prací zaměřily z různých hledisek. Pokud od těchto rozdílů nicméně odhlédneme, dalo by se opět říci, že většina IZ i AZ je s faktory, které se týkají vlastní práce, spokojená.

6. Pracovní prostředí

Pracovního prostředí se u AZ týkají v dotazníku ot. B-5 zejména faktory pracovní prostředí (estetika, dostupnost služeb atp.), pracoviště – technická vybavenost, pracoviště – klimatické. Všechny tyto faktory jsou vnímány pozitivně, přičemž první dva se dokonce řadí mezi ty, se kterými jsou AZ spokojeni nejvíce.

Pracovní prostředí v dotazníku IZ bylo zahrnuto do části D) Spokojenost s prací. Zdá se, že situace je zde vnímána ze dvou hledisek: otázky, které se týkají pracovního prostředí obecně, jsou, obdobně jako u AZ, hodnoceny velmi pozitivně. Výjimku tvoří tvrzení: „Uspořádání mého pracoviště mi umožňuje optimální soustředění na práci“, kde se vyskytl vysoký počet nesouhlasných odpovědí (48%). To zřejmě souvisí s faktem, že ve firmě nejsou uzavřené kanceláře a někteří – zejména nově příchozí zaměstnanci – si na toto uspořádání hůře zvykají.

7. Loajalita/pocit příslušnosti k firmě

Na loajalitu a pocit příslušnosti k firmě resp. k personální agentuře se u AZ zaměřuje otázka B-7, kterou se podrobně zabývám v části týkající se dotazníku AZ.

U IZ jsem z části A) Firemní kultura a B) Týmová spolupráce a výkon vybrala 3 tvrzení, která souvisí s touto tematikou.

Nadpoloviční většina zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že „Firma vyvíjí dostatečné množství aktivit zaměřených na zaměstnance“ (jsou samozřejmě myšleny aktivity typu společenská setkání, sportovní akce atp.). To odpovídá i mé vlastní zkušenosti. Z hlediska AZ je ovšem někdy problém v tom, že na tyto akce nejsou oficiálně zváni (tj. nedostanou oficiální pozvánku rozesílanou hromadně e-mailem). Dost často jsou sice na podobné akce osobně pozváni svými manažery nebo kolegy, je ale zřejmé, že je zde určitý oficiální odstup, který někteří AZ mohou vnímat velmi negativně.

Reakce IZ na tvrzení „Jsem rád/a, že jsem zaměstnancem (této firmy)“ by mohly leckteré firmy závidět: 36% odpovědělo „souhlasím“, 39% „spíše souhlasím“, 16% odpovědí bylo neutrálních, 5% „spíše nesouhlasím“, 2% „nesouhlasím“ a zbytek respondentů se nevyjádřil. Je evidentní, že mezi IZ panuje silný pocit určité hrdosti na to, že jsou zaměstnanci právě této firmy. U AZ bychom tento pocit mohli, kromě otázky B-6, vztáhnout nejspíše na faktor image/jméno společnosti, který byl rovněž hodnocen velmi pozitivně.

Z otázky B-6 dotazníku AZ vyplývá, že 72% AZ se cítí být „zcela“ nebo „hodně“ zaměstnanci firmy, a to i přesto, že jimi nejsou.

Konečně by se dalo k pocitu loajality vztáhnout i tvrzení „Cítím se být spoluzodpovědný za úspěch firmy“. Na tuto otázku byla opět většina odpovědí IZ buď souhlasných, byť s menší převahou, než u předchozích otázek.

Je zřejmé, že cosi ve firmě působí, že se lidé velmi přirozeně začnou cítit její součástí, což je na jednu stranu velice pozitivní (zejména pro IZ), na druhou stranu ale právě tato skutečnost působí frustraci u AZ. Ti na jednu stranu cítí vůči firmě velkou loajalitu, ale současně k ní oficiálně nepatří. Z mé zkušenosti vyplývá, že většina AZ tuto rozporuplnou situaci přijímá s relativním pochopením, ale najdou se ale samozřejmě i tací, kterým je tato situace značně nepříjemná a dávají to najevo.

8. Stabilita zaměstnání

Stability zaměstnání resp. tendencí ke změně se v dotazníku AZ týkalo několik částí: z otázky B-4 dotazníku AZ vyplývá, že jsou AZ ochotni zůstat nadále agenturními zaměstnanci v průměru ještě 1,5 až 2, 5 roku. Změnu konkrétního pracovního místa by si podle výsledků otázky B-3 představovali cca do 1,5-3 let.

Stabilita zaměstnání byla rovněž přímo jedním z faktorů v otázce B-5, přičemž AZ jsou s ní v průměru „spíše spokojeni“.

U interních zaměstnanců jsem stabilitu zaměstnání hodnotila podle dvou podobných tvrzení, zahrnutých v části D) Spokojenost s prací. 80% IZ souhlasilo nebo spíše souhlasilo s tvrzením, že, pokud to bude možné, by rádi zůstali ve firmě i nadále, 75% se vyjádřilo souhlasně u tvrzení, že v současné době o odchodu z firmy neuvažují.

Situace IZ je ovšem od AZ velmi odlišná tím, že IZ mají ve většině případů smlouvu na dobu neurčitou, zatímco AZ mají většinou limitované kontrakty. Zhruba $\frac{3}{4}$ IZ podle výše zmíněných tvrzení považuje své zaměstnání ve firmě za stabilní, u AZ je tato skutečnost dle dotazníku i mých osobních referencí velmi odlišná, byť je mnohdy nejistota dána spíše psychologicky, než že by opravdu hrozilo ukončení jejich působení ve firmě. To je zřejmě asi také hlavní a zásadní odlišnost mezi oběma skupinami zaměstnanců.

Shrnutí srovnání IZ a AZ

V této kapitole jsem se pokusila o srovnání výsledků z dotazníku spokojenosti interních zaměstnanců s výsledky z dotazníku spokojenosti AZ. Jelikož jde o dvě různé metody, závěry mají spíše obecný charakter.

Celkově se zdá, že jsou IZ spokojení resp. nespokojení s podobnými oblastmi, jako AZ. Obě skupiny pozitivně hodnotí firemní kulturu i image, stejně jako vztahy na pracovišti, pracovní prostředí i samu práci. Obě skupiny se navíc shodnou i v negativním hodnocení firemních procesů.

Situace u hodnocení benefitů je poněkud obtížnější, protože IZ neposuzovali vlastní spokojenost s tímto faktorem, ale měli ohodnotit, jak často jednotlivé benefity využívají a které považují za nejvíce resp. za nejméně užitečné. Výsledkem srovnání je zjištění, že několik z „nejužitečnějších“ benefitů (dle hodnocení IZ) bohužel AZ zatím nemohou využívat. AZ jsou se současnými benefity „spíše spokojeni“, ale byli pravděpodobně spokojeni více, kdyby měli možnost využívat i dalších, obdobně jako IZ.

Největší rozdíly se pravděpodobně nacházejí v oblasti stability zaměstnání a loajality resp. pocitu příslušnosti k firmě. IZ považují své zaměstnání v naprosté většině za stabilní a většinou ani o změně neuvažují, zatímco AZ mají převážně smlouvy na dobu určitou a stabilitu tudíž zajištěnu nemají. Jejich místa jsou ale ve většině případů dlouhodobého charakteru, a tak jsou s tímto faktorem „spíše

spokojení". Nestabilita je totiž spíše formální, byť psychologicky tento moment jistě příjemný není.

V oblasti loajality se setkáváme se zajímavým fenoménem: obě skupiny zaměstnanců, jak se zdá, cítí k firmě silnou vazbu. U IZ je tato vazba přirozená a je navíc podporována značným množstvím aktivit ze strany firmy, které mají tento pocit posílit. U AZ se tato vazba vyvíjí navzdory tomu, že ve skutečnosti nejsou zaměstnanci firmy, tedy navzdory tomu, že k ní oficiálně nepatří. Náplň práce je přitom mnohdy stejná nebo stejně důležitá jako práce IZ, a tak se většina manažerů, jak vyplývá z rozhovorů s nimi, snaží tento pocit příslušnosti k firmě u AZ maximálně podporovat. Můžeme shrnout, že se jedná pravděpodobně o nejproblematictější faktor, který si do budoucna zaslouží asi největší pozornost.

14. Závěr a doporučení

V empirické části jsem se zabývala pracovní spokojeností zaměstnanců personálních agentur v jedné velké mezinárodní firmě. Cílem výzkumu bylo jednak zjistit, jací lidé vůbec jsou ochotni se nechat zaměstnat prostřednictvím personální agentury, a dále pak pochopit, čím je agenturní zaměstnávání specifické jak pro samy zaměstnance, tak pro jejich nadřízené a pro firmu obecně.

Agenturní zaměstnanci jsou především mladí lidé do 35ti let a ti, kteří nemají ještě mnoho předchozích zkušeností. Vyskytují se ale i výjimky, kdy je agenturního zaměstnání využito i u mnohem specializovanějších pozic (někdy i u vysoce postavených manažerů) jako jakési překlenovací období.

Jelikož je agenturní zaměstnávání v České republice v porovnání např. se západní Evropou či s USA stále ještě relativně novým jevem, setkává se na našem trhu s určitými problémy. Z hlediska pracovníků by se daly charakterizovat zejména jako neochota přijímat riziko dočasného zaměstnání nebo nedůvěra v ně, pokud už takovou variantu zaměstnanec (z nedostatku jiných příležitostí) přijmout musí. Z hlediska firem pak narážíme na určité nedostatky při zajišťování zákonem vyžadovaných srovnatelných podmínek pro agenturní a kmenové zaměstnance. Je zřejmé, že zaměstnanci o práci (zejména mladší a méně kvalifikovaní) budou postupně nuceni přijmout realitu trhu a potřebu firem zajistit

si flexibilní pracovní sílu a firmy naopak budou muset kultivovat své chování vůči agenturním zaměstnancům. To platí zejména tehdy, když firma agenturních zdrojů využívá na dlouhodobější bázi a nejen pro základní – manuální práce.

Firma, kde jsem prováděla vlastní výzkum, má na poli agenturního zaměstnávání relativně bohaté zkušenosti, neboť je v různých podobách využívala v podstatě od samého počátku své působnosti v ČR a na celosvětové bázi pak ještě mnohem déle. Díky tomu má velmi dobře zvládnuto mnoho problematických stránek agenturního zaměstnávání, a to dokonce do té míry, že mnoho agenturních zaměstnanců se cítí jako do firmy zcela integrovaní. Z toho ale současně vyplývá i její hlavní problém: totiž otázka, zda by v takovém případě neměli být agenturní zaměstnanci spíše zařazeni na kmenová místa.

Jak bylo na mnoha místech empirické části upozorněno, firma si tento rozpor uvědomuje již delší dobu a v současnosti právě probíhají rozsáhlá nápravná opatření, která spočívají v převodu mnoha agenturních zaměstnanců přímo do firmy.

Tento pozitivní trend byl spuštěn jak na základě globální iniciativy, tak z podnětu lokálního managementu. Osobně si myslím, že většina problémů, na které jsem v této práci upozornila, vzniká skutečně z faktu, že jsou někteří zaměstnanci zařazeni jako agenturní nesprávně, a nikoli proto, že by měli neodpovídající podmínky. Z toho plyne, že i řešení těchto problémů je závislé především na obhájení nutnosti převodu těchto zaměstnanců na místa interní.

Bohužel se asi nedá očekávat, že by tento převod byl obhájen úplně u všech zaměstnanců agentur, u kterých by to bylo opodstatněné, nebo alespoň ne v nejbližší době. Z hlediska firmy totiž bude stále nutné brát ohled na již dříve zmiňované kritérium ekonomické výkonnosti měřené mj. i v poměru k počtu zaměstnanců. Na kmenová místa budou zřejmě převedeni zejména agenturní zaměstnanci na klíčových pozicích, pracovníci s velmi dobrými výsledky apod. Myslím si nicméně, že lokální management by neměl polevovat v úsilí přesvědčit vyšší vedení o nutnosti i dalších převodů, a to nejen proto, že je to lepší pro zaměstnance, manažery a bezprostřední atmosféru v týmu, ale i proto, že se jedná o potenciální právní problém.

Pokud by měla tato situace přetrvávat ještě delší dobu, považovala bych za vhodné přehodnotit i přístupnost některých benefitů, např. doplatky nemocenských a možnost finančních půjček. Jedná se sice pouze o náhradní

řešení, ale převážná většina zaměstnanců by je jistě ocenila jako přijatelný kompromis.

Problémy ve firemní komunikaci, která je někdy směrem k agenturním zaměstnancům rozporuplná, jsou dle mého názoru rovněž způsobeny zejména nesprávnou klasifikací zaměstnanců. Samotná změna ve způsobu rozesílání zpráv by asi nic nevyřešila, pokud by se ovšem firma nerozhodla opravdu všechna sdělení rozesílat na všechny kmenové i agenturní zaměstnance bez rozdílu. Myslím nicméně, že takové řešení by správné z dlouhodobého hlediska nebylo, a proto je ani nedoporučuji.

Zdá se, že ve mnou zkoumané firmě je řešení problematiky agenturního zaměstnávání na dobré cestě a věřím, že tento trend bude pokračovat i nadále.

ZÁVĚR

Pracovní spokojenost, jíž jsem se zabývala v této diplomové práci, je bezesporu velice zajímavým tématem, a to jak z teoretického, tak z praktického hlediska. Ačkoli je tato problematika předmětem výzkumů již téměř celé století, zájem o ni stále neopadá, spíše naopak. S měnícím se pracovním prostředím nabývají otázky s ní spojené stále nových podob a jsou výzvou pro nové generace výzkumníků. Pracovní spokojenost zaměstnanců personálních agentur, kteří jsou přiděleni jako dočasní pracovníci do různých firem, je právě jednou ze soudobých variací na toto „staré“ téma. Touto prací jsem se pokusila přispět k porozumění této v našich podmínkách poměrně nové problematice a věřím, že poznatky zde získané by mohly posloužit jako východisko pro další zkoumání, ať již pro psychology, nebo pro personalisty s psychologickým směřením, kterého není v často stresovém firemním prostředí nikdy dost.

III. Literatura

1. Armstrong, M.: Personální management, Grada Publishing, Praha 1999
2. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, Praha 2002
3. Bajgarová, I.: Manželské a rodinné poradenství: Poradenství a terapie, FF UK, Praha, přednáška z 10. října 2003
4. Barták, J. a kol.: Encyklopedický slovník, Odeon a Encyklopedický dům, Praha 1993
5. Baštecká, B., Goldman, P.: Základy klinické psychologie, Portál, Praha 2001
6. Blatný, M., Osecká, L.: Zdroje sebehodnocení a životní spokojenosti: Osobnost a strategie zvládání, Československá psychologie, 1998, 42(5), 385-394
7. Burke, R.J.: Work and Personal Life Integration, International Journal of Stress Management, 2004, 11(4), 299-304
8. Diener, E., Emmons, R.A, Larsen, R.J., Griffin, S.: The Satisfaction With Life Scale, Journal of Personality Assessment, 1985, 49(1), 71-75
9. Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., Smith, H.L.: Subjective Well-Being: Three Decades of Progress, Psychological Bulletin, 1999, 125(2), 276-302
10. Disman, M.: Jak se dělá sociologická znalost, Nakladatelství Karolinum, Praha 2000
11. Donnelly, J.H. jr., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.: Management, Grada Publishing, Praha 1997
12. Ehrhart, M.G.: Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents fo Unit-Level Organizational Citizenship Behavior, Personnel Psychology, 2004, 57, 61-94
13. Ferjenčík, J.: Úvod do metodologie psychologického výzkumu, Portál, Praha 2000
14. Foot, M., Hook, C.: Personalistika, Computer Press, Praha 2002

15. Fulmer, I.S., Gerhart, B., Scott, K.S.: Are The 100 Best Better? An Empirical Investigation of The Relationship Between Being a „Great Place to Work“ and Firm Performance, *Personnel Psychology*, 2003, 56, 956-993
16. Greenberger, E., O'Neil, R.: Spouse, Parent, Worker: Role Commitments and Role-Related Experiences in the Construction of Adults' Well-Being, *Developmental Psychology*, 1993, 29(2), 181-197
17. Hartl, P., Hartlová, H.: *Psychologický slovník*, Portál, Praha 2000
18. Hendl, J.: *Přehled statistických metod zpracování dat. Analýza a metaanalýza dat*, Portál, Praha 2004
19. Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O., Capwell, D.F.: *Job attitudes. Review of Research and Opinion*, Psychological Services of Pittsburg, Pittsburg 1957
20. Hnilica, K.: Povolání a kvalita života, *Psychologie v ekonomické praxi*, 2002, 17, 133-145
21. Chvojková, P.: Pracovní spokojenost vybraných skupin zaměstnanců společnosti Čechofracht. (S ohledem na předpokládaný vliv opakovaných organizačních změn.), diplomová práce, FFUK, Praha 2004
22. Jakubka, J., Michal, P., Špundová, E., Tomandlová, L.: *Zákoník práce a související právní předpisy s komentářem k 10.1.2006*, Anag, Olomouc 2006
23. Jenkins, S.R.: Need for Power and Women's Career Over 14 Years: Structural Power, Job Satisfaction, and Motive Change, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66(1), 155-165
24. Johnson, R.A., Ruhl, J.M.: *Kniha o spokojenosti. O cestách k nalezení vnitřní pohody a radosti*, Portál, Praha 2000
25. Jouza, L.: *Zákoník práce s komentářem*, Polygon, Praha, 2006
26. Jouza, L., Ženíšková, M., Salačová, M.: *Agenturní zaměstnávání*, ASPI, Praha 2005
27. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K.: The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 2001, 127(3), 376-407
28. Jurovský, A.: *Osobná analýza zamestnania*, Psychodiagnostika, Bratislava 1975

29. Kacmar, K.M., Ferris, G.R.: Theoretical and Methodological Considerations in the Age-Job Satisfaction Relationship, *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74(2), 201-207
30. Keyes, C.L.M., Shmotkin, D., Ryff, C.D.: Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 82(6), 1007-1022
31. Kiernan, M.J.: *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století*, Management Press, Praha 1998
32. Killinger, Barbara: *Workoholismus. Záslužná závislost. Rádce pro přežití rodiny*, Alman, Brno 1998
33. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: *Řízení lidských zdrojů*, C.H. Beck, Praha 2001
34. Kollárik, T.: *Spokojnost v práci*, Práca, Bratislava 1986
35. Kristof-Brown, A.L., Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit, *Personnel Psychology*, 2000, 53, 643-671
36. Lent, R.W.: Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychological Adjustment, *Journal of Counseling Psychology*, 2004, 51(4), 482-509
37. Leiblová, Z.: *Zákon o zaměstnanosti s komentářem včetně prováděcích předpisů k 15.2.2006*, Anag, Olomouc 2006
38. Levèsque, M., Blair, M.R., Hess, U.: Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain. Quand le devoir oblige?, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 2004, 36(4), 321-332
39. Luthans, F.: *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1992
40. Maslow, A.H.: *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, New York 1970
41. Miceli, M.P., Jung, I., Near, J.P., Greenberger, D.B.: Predictors and Outcomes of Reactions to Pay-for-Performance Plans, *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76(4), 508-521
42. Mikšík, O.: *Psychologické teorie osobnosti*, Nakladatelství Karolinum, Praha 1999

43. Mikšík, O.: Psychologická charakteristika osobností, Nakladatelství Karolinum, Praha 2001
44. Nakonečný, M.: Základy psychologie, Academia, Praha 1998
45. Paulík, K.: Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti, Psychologie v ekonomické praxi, 2001, 1-2, 1-13
46. Piaget, J.: Psychologie intelligence, SPN, Praha 1966
47. Pond, S.B.III, Geyer, P.D.: Employee Age as a Moderator of the Relation Between Perceived Work Alternatives and Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1987, 72(4), 552-557
48. Puchernová-Kubínová, V.: Pokus o zmapování faktorů ovlivňujících pohodu-nepohodu na pracovišti, diplomová práce, FFUK, Praha 2001
49. de Rivières, L.: Stages d'humiliation pour des femmes managers, Cosmopolitan, Paris, 2002, 6, 115-118
50. Rodná, K., Rodný T.: Dotazník životní spokojenosti, Testcentrum, Praha 2001
51. Ryan, R.M., Deci, E.L.: Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, American Psychologist, 2000, 55, 68-78
52. Ryff, C.D., Keyes, C.L.M.: The Structure of Psychological Well-Being Revisited, Journal of Personality and Social Psychology, 1995, 69(4), 719-727
53. Schleicher, D.J., Watt, J.D., Gregutas, G.J.: Reexamining the Job-Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes, Journal of Applied Psychology, 2004, 89(1), 165-177
54. Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B., Salvaggio, A.N.: Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?, Journal of Applied Psychology, 2003, 88(5), 836-851
55. Seligman, M.: Opravdové štěstí. Pozitivní psychologie v praxi, Euromedia Group-Ikar, Praha 2003
56. Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L.: The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. A strategy for the Study of Attitudes., McNally, Chicago 1969

57. Shaw, J.D., Duffy, M.K., Mitra, A., Lockhart, D.E., Bowler, M.: Reactions to Merit Pay Increases: A Longitudinal Test of a Signal Sensitivity Perspective. *Research Reports, Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(3), 538-544
58. Sheehyová, G.: *Průvodce dospělostí*, Portál, Praha 1999
59. Sheldon, K.M., Elliot, A.J., Kim, Y., Kasser, T.: What Is Satisfying About Satisfying Events? Testing 10 Candidate Psychological Needs. *Personality Processes and Individual Differences, Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 80(2), 325-339
60. Spector, P.E., Cooper, C.L., Poelmans, S., Allen, T.D., O'Driscoll, M., Sanchez, J.I., Siu, O.L., Dewe, P., Hart, P. Lu, L.: A Cross-National Comparative Study of Work-Family Stressors, Working Hours, And Well-Being: China and Latin America Versus the Anglo World, *Personnel Psychology*, 2004, 57, 119-142
61. Svoboda, M.: *Psychologická diagnostika dospělých*, Portál, Praha 1999
62. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J.: *Základy psychologie práce a organizace*, Nakladatelství Karolinum, Praha 1998
63. Tretera, I.: *Nástin dějin evropského myšlení*, Paseka, Praha-Litomyšl, 1999
64. Tyson, S. , Jackson, T.: *Organizační chování*, Grada Publishing, Praha 1997
65. Výrost, J., Slaměník, I.: *Sociální psychologie – Sociálna psychológia*, ISV-nakladatelství, Praha 1997
66. Wang, P., Lawler, J., Walumbwa, F.O., Shi, K.: Work-Family Conflict and Job Withdrawal Intentions: The Moderating Effect of Cultural Differences, *International Journal of Stress Management*, 2004, 11(4), 392-412
67. White, A.T., Spector, P.E.: An Investigation of Age-Related Factors in the Age-Job-Satisfaction Relationship, *Psychology and Aging*, 1987, 2(3), 261-265
68. Yousef, D.A.: Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance, and Normative Commitment: A Path Analytical Approach, *International Journal of Stress Management*, 2002, 9(2), 99-112

Právní normy:

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, (platný do 31.12.2006)

Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (platný od 1.1.2007)

IV. Přílohy

V Praze, 28.června 2006

Vážení přátelé, kolegyně a kolegové,

*jak někteří již víte, postupně dokončuji svá studia psychologie na FFUK a součástí mé diplomové práce je i praktický výzkum. Velmi ráda bych Vás tedy poprosila o spolupráci při vyplnění dotazníku na téma **Pracovní spokojenost**, který jsem se snažila sestavit tak, abyste měli možnost se vyjádřit k nejvýznamnějším bodům, které ovlivňují Vaši spokojenost či nespokojenost v práci. **Dotazník je anonymní** a Vaše konkrétní odpovědi budu považovat za **zcela důvěrné!** Obdobného šetření se budou následně účastnit i vybraní manažeři a zástupci HR, kterým budu prezentovat souhrnné výsledky Vašich odpovědí.*

Pokyny k vyplnění dotazníku:

Deadline: Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do **15.srpna 2006**.

V části A) prosím vyplňte osobní údaje, které jsou nezbytné pro souhrnné zpracování dat. Část B) obsahuje otázky, které různým způsobem zjišťují, s čím jste a s čím nejste v práci spokojeni, které z příčin spokojenosti/nespokojenosti jsou více významné a které méně. Nejdůležitější z celého dotazníku jsou otázky č. 5 a 6 v části B), věnujte jim tedy, prosím, zvláštní pozornost!

Všechny otázky a tvrzení jsou formulovány pro zjednodušení pouze v mužském rodě.

Důležité: odpovězte prosím na všechny otázky, dotazník tvoří souvislý celek a neúplné formuláře by nebylo možné zařadit do celkového vyhodnocení!

Zaškrtněte, prosím, vždy **pouze jednu z nabízených možností** – tu, která nejlépe vystihuje Váš názor. Pokud byste měli chuť přidat k jakémukoli bodu dotazníku vlastní komentář, využijte prosím prostoru na konci dotazníku (ot.č.8 – Komentáře).

Možnosti odevzdání dotazníku:

- a) vytiskněte, vyplňte a odevzdejte do mé poštovní schránky (Hana Juklíková)
- b) vyplňte v elektronické podobě a zašlete mailem na adresu hana.juklikova@....
(tato varianta sice zaručuje nižší anonymitu, nicméně stále platí, že Vaše odpovědi budu považovat za zcela důvěrné a nebudu je nikde prezentovat!)

Předem Vám děkuji za Vaši důvěru, čas a ochotu!

P.S. Pokud byste měli jakékoli dotazy či připomínky, neváhejte se na mne, prosím, obrátit!

Hana Juklíková

+ 420

+ 420

A) Osobní údaje:1) *Pohlaví:*

- a) žena
- b) muž

2) *Pracovní úvazek:*

- a) *Pracovní smlouva (měsíční plat)*
- b) *Dohoda o pracovní činnosti (hodinová mzda)*

3) *Vaše personální agentura:*

- a) A
- b) B
- c) C

4) *Délka zaměstnání přes personální agenturu:*

- a) do 2 let
- b) 2-3 roky
- c) 3-5let
- d) více než 5 let

5) *Přes kolik personálních agentur jste byl v XY doposud zaměstnán (včetně současné)? _____ (uvedte počet)*6) *Kolik významnějších zaměstnání jste měl před Vaším přidělením k práci do XY? _____ (uvedte počet)*7) *„Rodinný stav“ (pozn.: pro tento účel nerozlišuji mezi sezdanými a nesezdanými páry žijící ve stejné domácnosti):*

- a) žijí samostatně
- b) žijí ve společné domácnosti s partnerem / partnerkou
- c) žijí ve společné domácnosti s partnerem / partnerkou a dětmi (uvedte počet nezaopatřených dětí _____)
- d) žijí ve společné domácnosti s rodiči (popř. s jedním rodičem)
- e) jiné (uvedte):

8) *Věk:*

- a) do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46 a více let

9) *Nejvyšší ukončené vzdělání:*

- a) základní
- b) střední škola bez maturity
- c) střední škola s maturitou
- d) vyšší odborná škola
- e) vyšší odborná škola s maturitou
- f) vysoká škola
- g) doktorské studium

10) Studium při zaměstnání:

- a) V současné době studuji – uveďte jednu z variant z předchozí otázky
(9b – 9g) : _____
- b) nestuduji

11) Čas potřebný na cestu do práce: ____ hodin; cca ____ minut

Např. pokud Vám trvá cesta do práce asi $\frac{3}{4}$ hodiny, vyplňte „0 hodin; 45 minut“

B) Pracovní spokojenost

1) Jak jste celkově spokojený se svým současným zaměstnáním?

- a) velmi spokojený
- b) spíše spokojený
- c) ani spokojený ani nespokojený
- d) spíše nespokojený
- e) velmi nespokojený

2) Jak jste spokojený se svým současným zaměstnáním v porovnání s předchozími zaměstnáními?

- a) mnohem více spokojený
- b) více spokojený
- c) stejně spokojený
- d) méně spokojený
- e) mnohem méně spokojený

3) Jak dlouho byste ještě chtěl, pokud by to bylo možné, pracovat na svém současném místě (tedy se současnou nebo obdobnou pracovní náplní jako nyní)?
____ let ____ měsíců4) Jak dlouho byste ještě ochoten pracovat jako zaměstnanec personální agentury pro XY?
____ let ____ měsíců

5) Co ovlivňuje Vaši pracovní spokojenost:

- a) V tabulce ve sloupci „5a“ , prosím, uveďte, **jak jste spokojeni s vyjmenovanými oblastmi Vašeho pracovního života** (7 – velmi spokojený, 6 – spokojený, 5 – spíše spokojený, 4 – ani spokojený ani nespokojený, 3 – spíše nespokojený, 2 – nespokojený, 1 – velmi nespokojený)
Např.: Pokud jste spíše nespokojeni s náplní Vaší práce, vyplňte u položky „náplň práce“ ve sloupci „5a“ číslo „3“.

- b) Ve sloupci „5b“, prosím, u každé položky uveďte, **jak moc je** pro Vaši spokojenost či nespokojenost v současné práci daná **oblast důležitá**, tedy jak moc Vaši spokojenost ovlivňuje (5 - *velmi důležitá*, 4 - *důležitá*, 3 - *spíše důležitá*, 2 - *málo důležitá*, 1 - *nedůležitá*)

Např.: Pokud má na Vaši pracovní spokojenost malý vliv vyšší vedení, vyplňte u položky „vyšší vedení“ ve sloupci „5b“ číslo „2“.

Prosím, vyplňte všechny řádky!

Co ovlivňuje Vaši pracovní spokojenost (oblasti spokojenosti)	Sloupec 5a spokojenost (7-1)	Sloupec 5b významnost faktoru (5-1)
blízcí spolupracovníci – vzájemné vztahy		
blízcí spolupracovníci – úroveň spolupráce		
přímý nadřízený – mezilidský vztah		
přímý nadřízený – profesionální vztah		
vyšší vedení		
benefity		
XY – firemní kultura		
XY – image/jméno společnosti		
XY procesy		
personální agentura - procesy		
personální agentura - komunikace		
personální agentura - péče o zaměstnance		
pracovní prostředí (estetika, dostupnost služeb-jídelna,...)		
pracoviště - technická vybavenost		
pracoviště - dostupnost z místa bydliště		
pracoviště - klimatické podmínky		
pracovní doba		
náplň práce		
rozmanitost úkolů		
možnosti postupu		
možnosti školení		
plat		
odměny		
jasnost pravidel		
jasnost kompetencí a zodpovědností		
role agenturního zaměstnance		
informovanost o specifikách postavení agent. zaměstnance při nástupu do zaměstnání		
vztahy s interními zaměstnanci		
stabilita zaměstnání		

6) *Co dále ovlivňuje míru Vaší spokojenosti v zaměstnání (tj. další faktory pracovní spokojenosti) :*

a) v tabulce níže ve sloupci „6a“, prosím, ohodnoťte **intenzitu** vyjmenovaných faktorů (položek) v rámci Vašeho současného zaměstnání (5-velká, 4-spíše velká, 3-střední, 2-spíše malá, 1-malá)

Např.: Máte-li malou možnost rozhodování, vyplňte ve sloupci „6a“ u položky „míra volnosti rozhodování“ číslo „1“

b) ve sloupci „6b“, prosím, uveďte, **jak jste s danou intenzitou** faktoru (položky) **spokojení**

(5-spokojený, 4-spíše spokojený, 3-ani spokojený ani nespokojený, 2-spíše nespokojený, 1-nespokojený)

Např.: I když máte malou možnost se rozhodovat, nevadí Vám to: vyplňte ve sloupci „6b“ u položky „míra volnosti rozhodování“ číslo 4 nebo 3.

Další faktory (položky) pracovní spokojenosti	Sloupec 6a Intenzita/ množství/ míra (5-1)	Sloupec 6b Spokojenost s touto intenzitou (5-1)
možnost rozhodování		
míra zodpovědnosti		
míra časové náročnosti resp. množství práce		
míra náročnosti na odborné znalosti		
míra kreativity		
míra náročnosti na pozornost a soustředění		
možnost samostatného plánování času		
možnost zvolení pracovního tempa		
přesah práce do soukromého času		

7) **Příslušnost k firmě:** čísla 5-1 (5-zcela, 4-hodně, 3- ani hodně ani málo, 2-málo, 1-velmi málo) prosím vyjádřete, do jaké míry se cítíte být zaměstnancem:

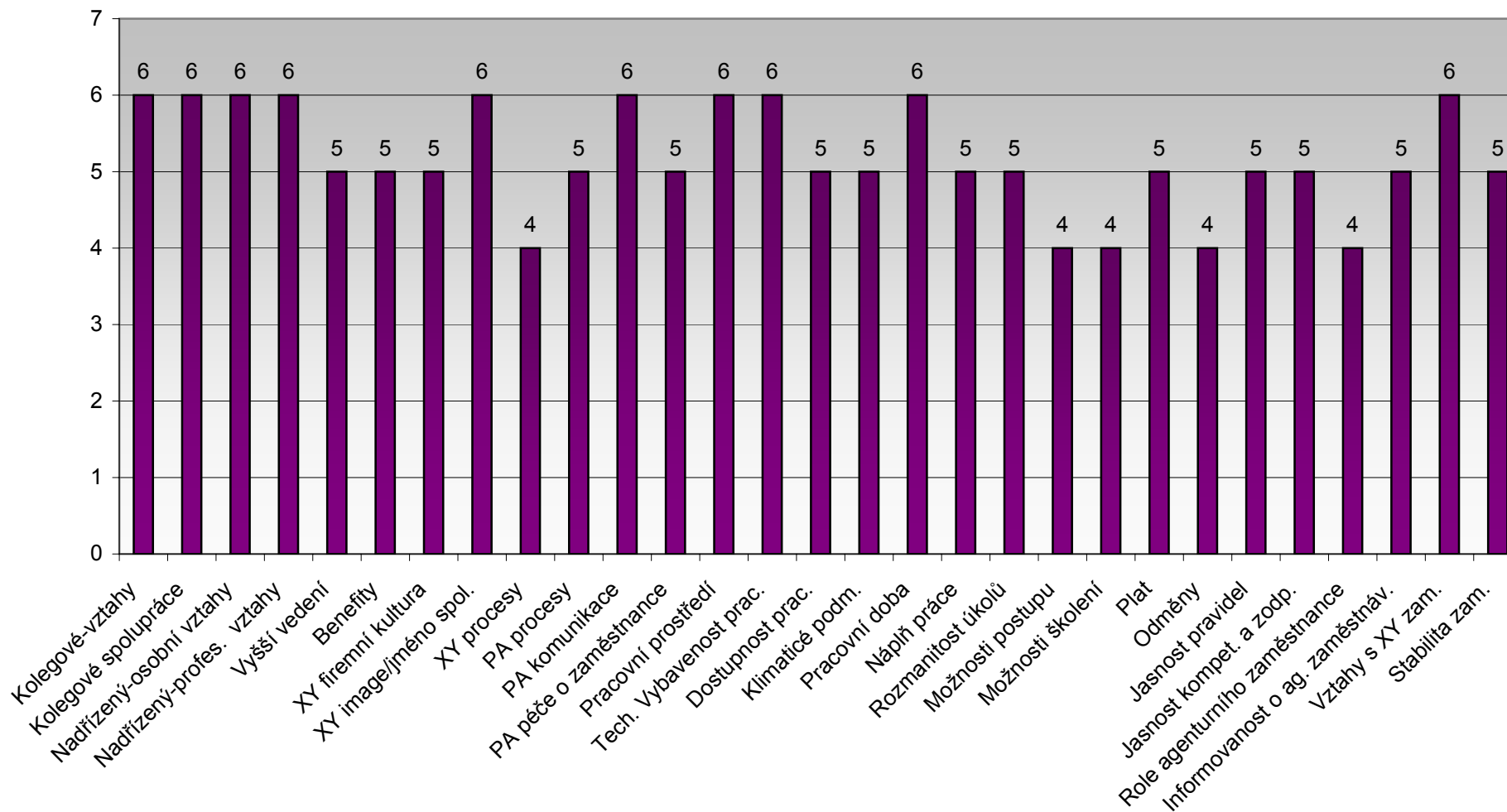
a) Vaší personální agentury: _____

b) firmy XY: _____

8) **Komentáře:** zde *můžete (ale nemusíte)* uvést jakékoli poznámky, ať už k formě dotazníku, nebo pokud chcete doplnit či blíže vysvětlit své odpovědi (použijte prosím v případě potřeby následující strany):

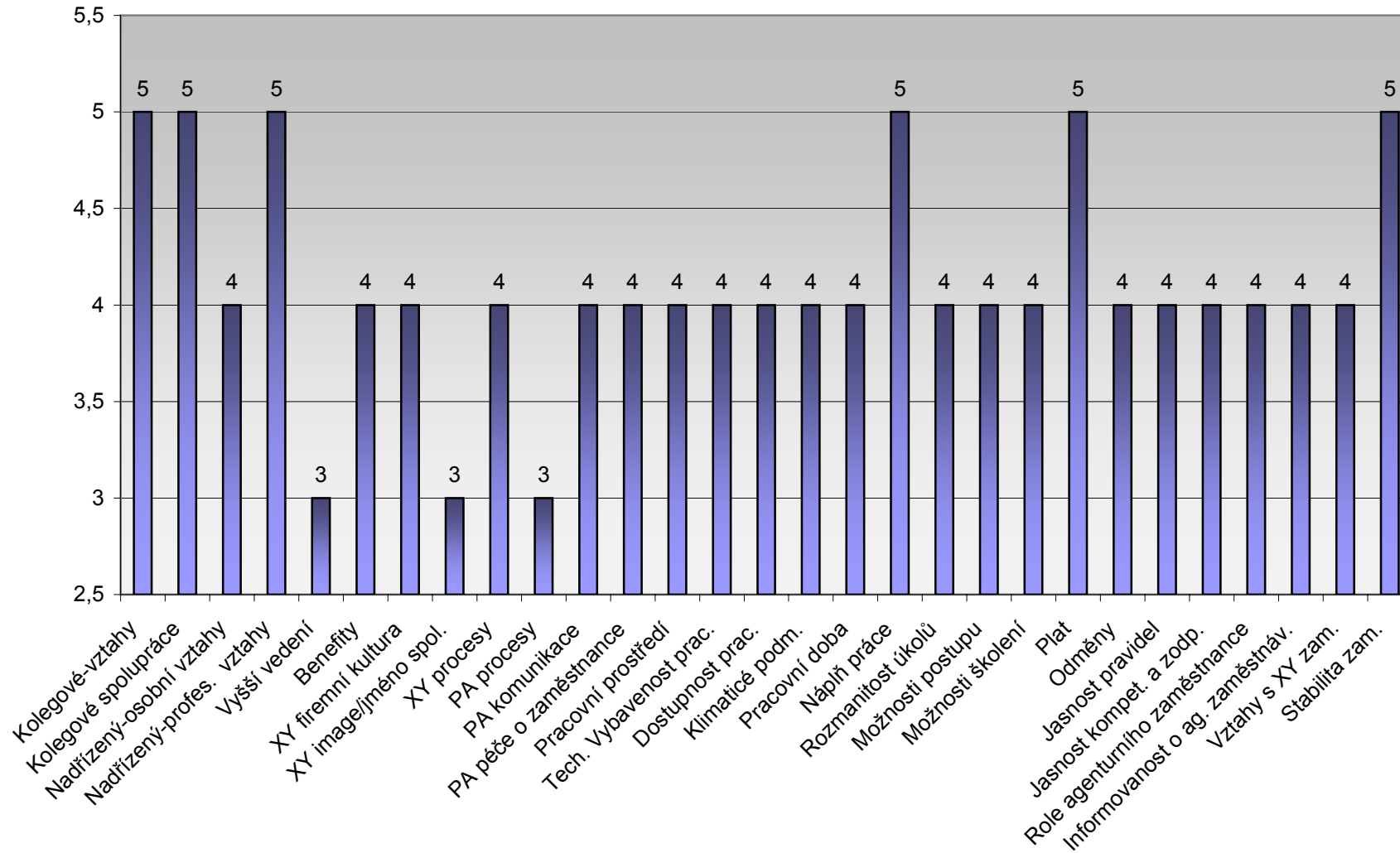
Příloha č.2 - Medián spokojenosti

(min 1; max 7)

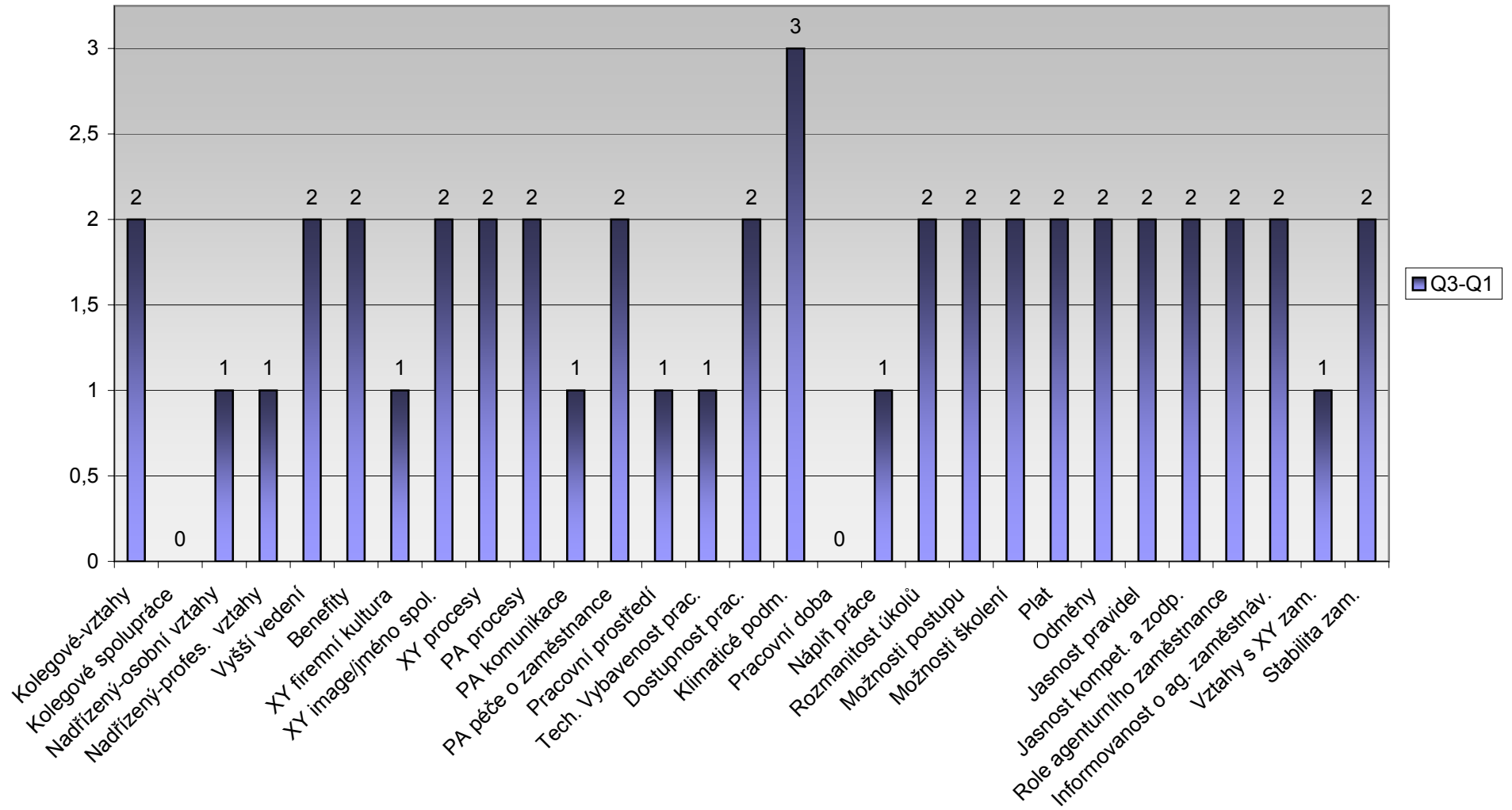


Příloha č. 3 - Medián subjektivní významnosti

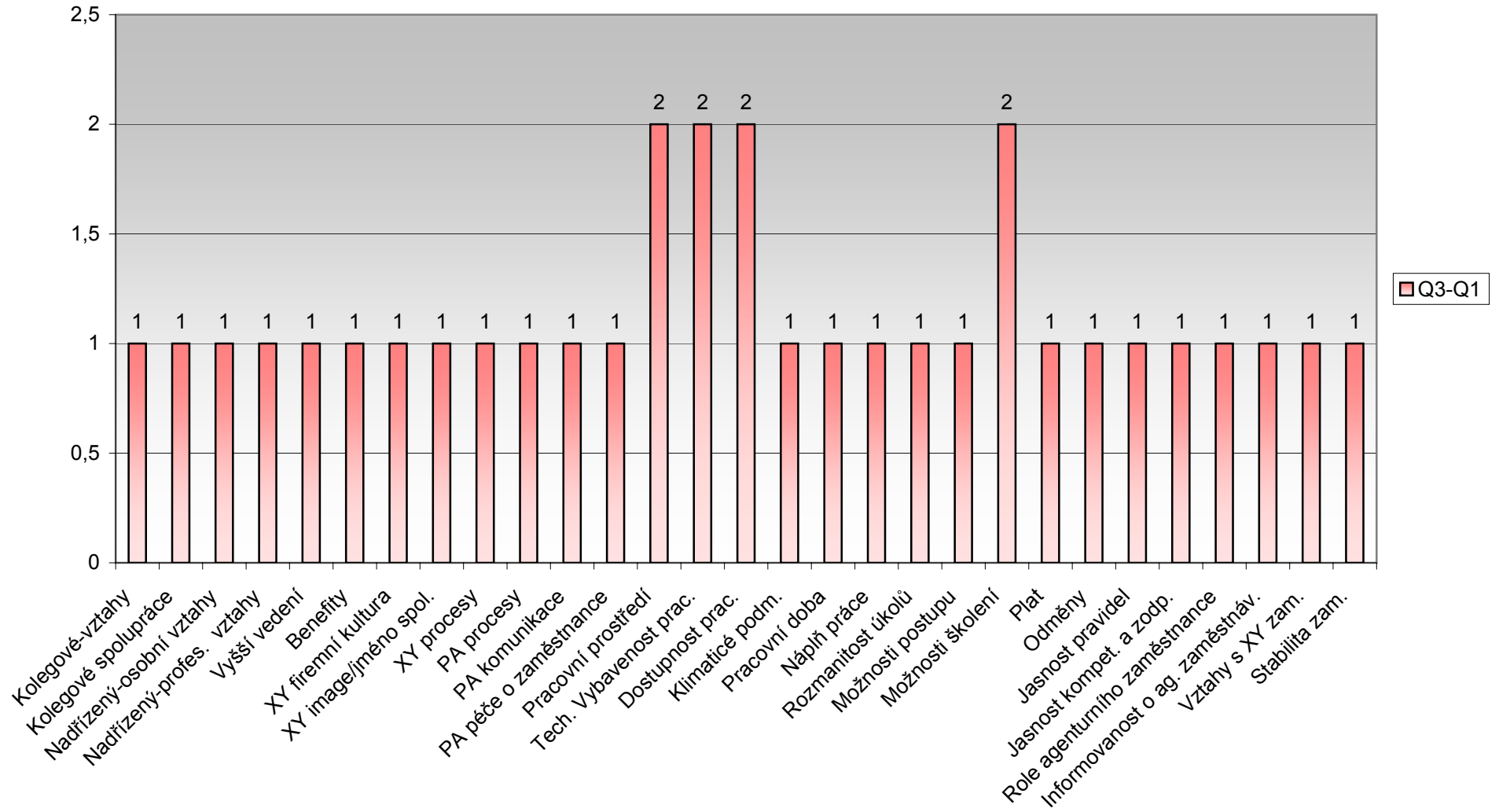
(min 1; max 5)



Příloha č. 4 - Mezikvartilové rozpětí spokojenosti

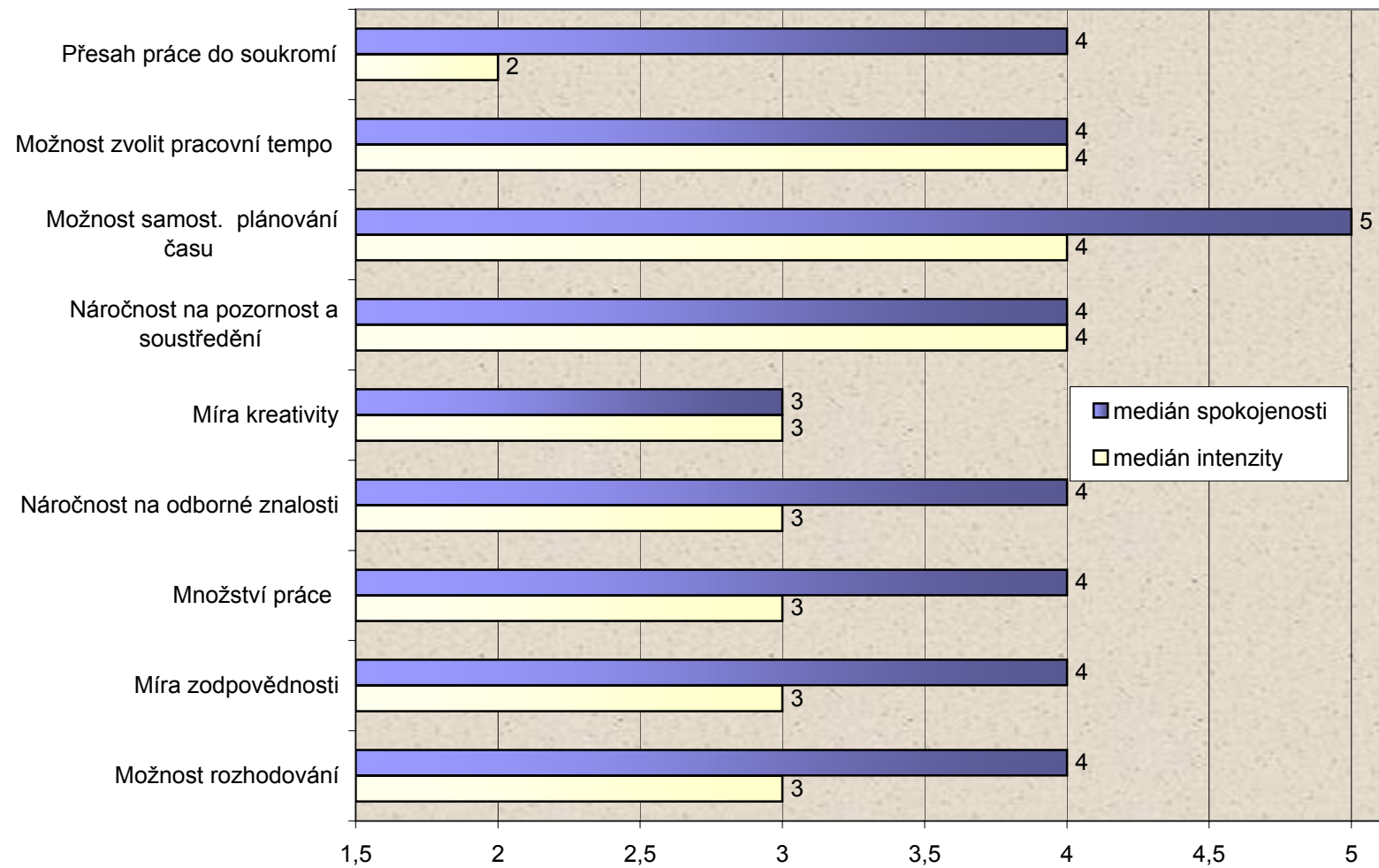


Příloha č. 5 - Mezikvartilové rozpětí subjektivní významnosti

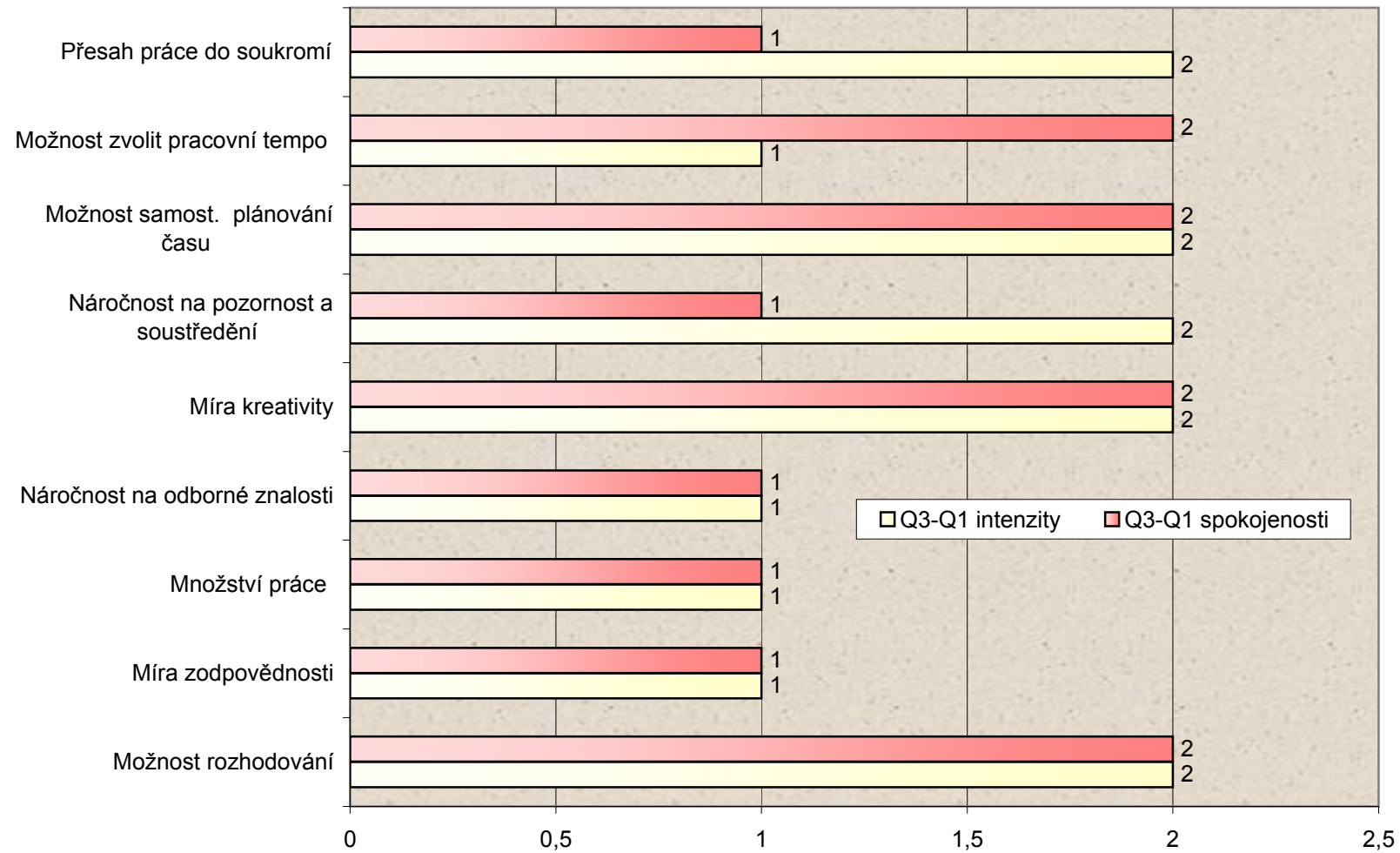


Příloha č.6 - Faktory pracovního místa - medián intenzity a spokojenosti

(min 1; max 5)



Příloha č.7 - Faktory pracovního místa - mezikvartilové rozpětí intenzity a spokojenosti



Rozhovory s manažery

Datum:

Jméno:

Úvodní formulace:

„Děkuji, že jste souhlasil/a, abychom si pohovořili/y o některých otázkách týkajících se agenturního zaměstnávání resp. agenturních zaměstnanců. V rámci rozhovoru se Vás budu ptát na Váš názor na pozitiva a negativa agenturního zaměstnávání pro Vás, pro firmu i pro samotné zaměstnance personálních agentur ve Vaší firmě.“

1. Struktura týmu

„Nejprve bych se Vás ráda zeptala, kolik agenturních zaměstnanců máte ve svém týmu: _____ AZ.“

2. Faktory PS u agenturních zaměstnanců

„Jak jsem se již zmínila, tento rozhovor se zaměřuje na pozitiva a negativa agenturního zaměstnávání. V seznamu, který Vám teď ukáži (viz příloha č. ...), udělejte prosím hvězdičku „*“ u pěti položek (neboli faktorů), se kterými jsou podle Vašeho názoru agenturní zaměstnanci nejvíce spokojeni a kolečko „o“ u pěti položek, se kterými jsou podle Vás naopak agenturní zaměstnanci nejméně spokojeni.“

Vyplněný formulář s faktory (viz příloha č. 9)

3. Význam agenturního zaměstnávání pro firmu

„Nyní bych Vás chtěla požádat o zamyšlení nad důvody, proč vlastně firma agenturního zaměstnávání využívá. Dokázal/a byste vysvětlit jeho hlavní význam pro firmu?

Záznam rozhovoru

4. Pozitiva a negativa agenturního zaměstnávání pro samotné manažery

„Nyní se prosím pokuste vysvětlit, jaká jsou pozitiva resp. negativa agenturního zaměstnávání pro Vás samotné, tedy s ohledem na práci s konkrétními lidmi v týmu.“

Záznam rozhovoru

5. Změny ve firmě v oblasti agenturního zaměstnávání za poslední 2 roky

„Hovořili jsme o pozitivních a negativních stránkách agenturního zaměstnávání, i o tom, s čím jsou agenturní zaměstnanci nejvíce resp. nejméně spokojeni. Pokuste se nyní posoudit, zda se situace ve firmě pro agenturní zaměstnance zlepšila, zhoršila nebo zda je více méně stejná. Můžete svůj názor prosím vysvětlit/odůvodnit?“

Záznam rozhovoru

Oblasti spokojenosti resp. nespokojenosti u agenturních zaměstnanců

Jméno manažera:

Co ovlivňuje pracovní spokojenost agenturních zaměstnanců (oblasti spokojenosti)	Vyberte 5 faktorů spokojenosti (*) a 5 faktorů nespokojenosti (o)
vztahy s blízkými spolupracovníky	
profesní vztah s přímým nadřízeným	
vyšší vedení	
benefity	
XY – firemní kultura a jméno společnosti	
XY procesy	
pracovní prostředí (estetika, dostupnost služeb-jídlna, vlastní pracovní místo ...)	
pracoviště - technická vybavenost	
pracoviště - dostupnost z místa bydliště	
pracoviště - klimatické podmínky	
pracovní doba	
náplň práce	
rozmanitost úkolů	
možnosti postupu	
možnosti školení	
plat	
odměny	
jasnost pravidel, kompetencí a zodpovědností	
náročnost práce (množství, čas..)	
role agenturního zaměstnance	
personální agentura - procesy a komunikace	
informovanost o specifikách postavení agent. zaměstnance při nástupu do zaměstnání	
vztahy s interními zaměstnanci	
stabilita zaměstnání	

Příloha č. 10 - Rozhovory s manažery

Faktor číslo	Faktory pracovní spokojenosti agenturních zaměstnanců dle hodnocení manažerů	* (pozitivní)	o (negativní)	Celkem	Pořadí faktorů	Manažer 1	Manažer 2	Manažer 3	Manažer 4	Manažer 5	Manažer 6	Manažer 7	Manažer 8	Manažer 9	Manažer 10	Manažer 11	Manažer 12	Manažer 13	Manažer 14	Manažer 15	Manažer 16
5	firemní kultura a jméno společnosti	11	0	11	1	*	*			*		*		*	*		*	*	*	*	*
1	vztahy s blízkými spolupracovníky	10	0	10	2	*		*	*		*	*	*		*			*	*		*
12	náplň práce	8	1	7	3			*	*	*		*		o	*	*	*			*	
4	benefity	7	1	6	4	*							*	*		o	*	*	*		*
11	pracovní doba	7	1	6	5	*		*	*		*				*		*	o	*		
18	zodpovědnosti	7	1	6	6		*				*	*	*			o	*	*	*		
23	vztahy s interními zaměstnanci	7	1	6	7	*	o	*			*		*			*				*	*
2	profesní vztah s přímým nadřízeným	5	0	5	8				*	*		*			*	*					
8	pracoviště - technická vybavenost	4	0	4	9		*			*	*		*								
13	rozmanitost úkolů	3	2	1	10				*					o			*			*	o
3	vyšší vedení	0	0	0	11																
7	pracovní prostředí (estetika, dostupnost služeb jídelna, vlastní prac. místo ...)	3	3	0	12			*				o		*		*		o	o		
9	pracoviště - dostupnost z místa bydliště	0	1	-1	13			o													
15	možnosti školení	1	2	-1	14		*		o						o						
16	plat	3	4	-1	15		*			*		o		*				o		o	o
22	informovanost o specifikách postavení agent. zaměstnance při nástupu do zaměstnání	0	2	-2	16	o									o						
10	pracoviště - klimatické podmínky	0	4	-4	17				o					o		o			o		
19	náročnost práce (množství, čas..)	1	5	-4	18					o						o	o	*	o	o	
21	personální agentura - procesy a komunikace	0	4	-4	19			o		o			o							o	
17	odměny	2	8	-6	20		o			o	o	o	o	*				o	o	*	o
24	stabilita zaměstnání	1	9	-8	21	o		o			o	o		o	o	o	o	o			*
14	možnosti postupu	0	9	-9	22	o	o		o		o		o	o	o				o		o
6	XY procesy	0	11	-11	23	o	o	o	o	o	o	o	o				o			o	o
20	role agenturního zaměstnance	0	11	-11	24	o	o	o	o	o	o		o		o	o	o			o	