

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium  
2010–2013

Jakub Riemer

**Vliv věku na pracovní spokojenost**  
**Influence of the age upon the job satisfaction**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2013

**Vedoucí práce:**

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autora

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní spokojenosti v kontextu věku pracovníka. Zaměřuje se na teoretická východiska pracovní spokojenosti, na její znaky, na faktory, které ji ovlivňují, věnuje se vztahu pracovní spokojenosti a pracovního chování a základním metodám zkoumání pracovní spokojenosti. Pozornost je rovněž věnována realizovaným výzkumům v oblasti pracovní spokojenosti, které jsou komparovány. Součástí práce je vlastní empirické šetření v nadnárodní bankovní společnosti, které je zaměřeno na pracovní hodnoty, týkající se vztahů se spolupracovníky, jako významného faktoru pracovní spokojenosti, u různých věkových skupin pracovníků.

### **Klíčová slova:**

Pracovní spokojenost, generační rozdíly, pracovní chování, věk, spolupracovníci

## **SUMMARY**

Presented bachelor thesis covers the topic of job satisfaction in the context of the age of worker. It is focused on theoretical base of job satisfaction, its character or influencing factors. It explores the job satisfaction-job behavior relations and basic methods of research in the field of job satisfaction. Attention is also paid to researches already performed and they are compared. The thesis also includes original empirical survey performed in the international bank company, which is focused on job values in the field of co-workers relations, being the important job satisfaction factor.

### **Key words:**

Job-satisfaction, generational differences, work-behavior, age, co-workers



|       |  |    |
|-------|--|----|
| 0     | ÚVOD.....  | 8  |
| 1     | PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....   | 10 |
| 1.1   | Znaky pracovní spokojenosti .....  | 11 |
| 1.2   | Teoretické výklady pracovní spokojenosti .....   | 13 |
| 1.3   | Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....  | 16 |
| 1.4   | Vztah pracovní spokojenosti a pracovního chování .....                                 | 18 |
| 2     | SPECIFIKA PRACOVNÍKŮ RŮZNÝCH VĚKOVÝCH SKUPIN<br>V KONTEXTU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI ..... | 21 |
| 2.1   | Generační rozdíly .....  | 21 |
| 2.2   | Vývoj postoje k práci v různém věku jedince.....                                       | 23 |
| 3     | METODY ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....   | 25 |
| 4     | SOUČASNÁ ÚROVEŇ VĚDECKÉHO POZNÁNÍ, PŘEDCHOZÍ<br>VÝZKUMY .....                          | 28 |
| 5     | EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ .....  | 31 |
| 5.1   | Charakteristika společnosti .....  | 31 |
| 5.2   | Cíle šetření a hypotéza .....  | 32 |
| 5.3   | Charakteristika zkoumaného vzorku.....   | 32 |
| 5.4   | Organizace výzkumu a sběr dat .....  | 33 |
| 5.5   | Metoda výzkumu.....  | 34 |
| 5.6   | Výsledky šetření.....  | 35 |
| 5.6.1 | Data získaná základní analýzou odpovědí.....   | 35 |
| 5.6.2 | Korelační analýza zvolených odpovědí a věku respondentů.....                           | 40 |
| 6     | ZÁVĚR .....  | 44 |
| 7     | SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....  | 48 |
| 8     | PŘÍLOHY .....  | 51 |
|       | Příloha A: Maketa dotazníku .....  | 51 |
|       | Příloha B: Tabulky .....   | 54 |



## 0 ÚVOD

Práce hraje v životě různých jedinců různou roli, avšak vzhledem k tomu, že člověk tráví v pracovním prostředí velkou část svého aktivního života, dá se předpokládat, že spokojenost s tímto prostředím bude u mnoha jedinců i velmi důležitou součástí celkové životní spokojenosti. To často znamená, že pocity vyvolané v práci se pravděpodobně přenesou i do mimopracovního života a samozřejmě to platí i naopak. Pracovní spokojenost je jedním z nejpodstatnějších faktorů, ovlivňujících motivaci či loajalitu pracovníků a má také vliv na jejich stabilizaci v organizaci. Ačkoliv přímá souvislost mezi pracovní spokojeností a výkonností nebyla nikdy prokázána, také k optimálnímu pracovnímu nasazení je spokojenost zajisté důležitá. Ve své práci se zabývám právě pracovní spokojeností, konkrétně v souvislosti s věkem pracovníka. Demografický vývoj obyvatelstva v ČR (i v celé západní společnosti) jasně naznačuje, že průměrný věk obyvatel nezadržitelně roste a tato situace přináší nevyhnutelně rozsáhlé, nejen ekonomické, ale i sociologické, politické či psychologické změny, ať už na úrovni státní, organizační či individuální. Konkrétně lze uvést například pozdější věk odchodu do důchodu a tudíž i delší část života v ekonomické aktivitě. Národní vlády musí přehodnotit své systémy financování zdravotní péče a vyplácení starobních důchodů, zaměstnavatelé zase svoji politiku lidských zdrojů a například i design pracovních míst. Zaměstnanci si mohou udržet vysokou výkonnost i ve vyšším věku, pokud však management ví, co je v práci uspokojuje a jaké hodnoty vyznávají. Premisou pro výše řečené však zůstává, že vůbec existuje souvislost mezi věkem (respektive stárnutím) a pracovní spokojeností. Věk je prokazatelně ovlivňujícím aspektem ve všech oblastech lidského života, které se jeho vlivem v průběhu času proměňují, lze tedy předpokládat, že tomu tak bude i u pracovní spokojenosti.

Cílem mé práce je zanalyzovat, převážně na základě studia relevantních odborných monografií a závěrečných prací z realizovaných výzkumů, ale také

odborných periodik, problematiku pracovní spokojenosti v kontextu věku jedinců a dále dotazníkovým šetřením určit, zda existuje vztah mezi věkem pracovníka a jeho pracovními hodnotami v oblasti vztahů se spolupracovníky. V první kapitole je pracovní spokojenost definována, jsou popsány její znaky, nejrozšířenější teoretické výklady, faktory, které ji ovlivňují a její vliv na pracovní chování. Následuje kapitola popisující specifika pracovníků různých věkových skupin v kontextu pracovní spokojenosti. Třetí kapitola se zabývá popisem významných metod zjišťování pracovní spokojenosti. Ve čtvrté části jsou analyzovány a komparovány závěrečné výstupy z realizovaných výzkumů, které zkoumaly pracovní spokojenost v různých kontextech. Východiskem pro tato šetření byly zejména poznatky z oblasti psychologie, organizačního chování, managementu a řízení lidských zdrojů, což dokazuje, jak různorodá a obsáhlá problematika pracovní spokojenosti je. Další kapitolou je mé vlastní dotazníkové šetření provedené na osobních bankéřích ve společnosti GE Money Bank. Šetření bylo následně vyhodnoceno a získaná data interpretována.

Rád bych poděkoval vedoucí mé práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za odborné vedení této práce a cenné připomínky.

# 1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pojem pracovní spokojenost je v odborné literatuře definován mnoha způsoby, jednotlivá pojetí se od sebe někdy i značně liší a mezi odborníky nepanuje ohledně definice jasná shoda. Obecně lze říci, že pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Je to ta složka celkové spokojenosti, která se pojí s pracovním životem. Kocianová (2010, s. 35) obecnou spokojenost popisuje jednoduše jako „... míru vyrovnání se s okolnostmi.“ Podobně pojmají spokojenost i Štikar aj. (2003, s. 111), říkají, že pocity uspokojení přináší vyrovnání se s různými stránkami a podmínkami života (*resp. práce, v případě pracovní spokojenosti*, kurzívou poznámka autora). Kollárik (2002, s. 124) definuje spokojenost jako míru osobního vyrovnání se s životem, či míru osobního štěstí. Pojí se podle něj s jistými psychickými stavy po uspokojení potřeb a tím pádem uspokojení jedince jako takového. Locke definuje pracovní spokojenost jako potěšující emoční stav pramenící z ocenění jedincovy práce, či dosažení cíle v souladu s jeho pracovními a životními hodnotami. (Bhattacharya, 2011, s. 498) Z tohoto pojetí pojmu také vycházím ve své práci. Na úvod je ještě vhodné upozornit, že spokojenost je silně subjektivní pocit, nelze tedy popsat obecně platný komplex podmínek, který by ji vyvolával, je to stav emocí pramenící z naplnění potřeb, postojů a hodnot lišící se u každého jedince.

„Pojem pracovní spokojenost se začal používat až v nedávné době, v literatuře managementu byl až do 50. let užíván pojem pracovní morálka. (...) Poté se, v souvislosti s uplatněním postojových škál při měření pracovní morálky, začal používat pojem postoje k práci. Na základě vymezení postojů k práci jako funkce toho, do jaké míry jsou potřeby jednotlivce uspokojovány jeho pracovní činností, se jako synonymum začal používat pojem pracovní spokojenost.“ (Kocianová, 2010, s. 35) Podle Lockeho se pracovní morálka liší od pracovní spokojenosti hlavně ve dvou zásadních aspektech. Prvním aspektem je fakt, že spokojenost odkazuje na jednotlivce, jeho individuální intrapersonální stav a jeho práci, kdežto morálka se

vztahuje ke společnému (skupinovému) účelu (či smyslu) uvnitř organizace. Druhý rozdíl spočívá v tom, že pracovní spokojenost se mnohem více týká minulých a současných situací, zatímco pracovní morálka směřuje do budoucnosti. (MacDonald, MacIntyre, 1997, s. 2)

Kollárik (1986, s. 111) pojem pracovní spokojenost blíže specifikuje rozdělením na širěji pojatou spokojenost v práci (vztahující se k osobnosti pracovníka, fyzikálním podmínkám a obecněji platným podmínkám práce) a na spokojenost s prací. Tento druhý pojem má užší význam a týká se konkrétní vykonávané práce (například pracovní režim pracovní pozice, společenské postavení dané pozicí, četnost stresových situací atd.). Můžeme říci, že obě tyto úrovně pojmu jsou v literatuře používány a podrobovány vědeckému zkoumání.

## **1.1 Znaky pracovní spokojenosti**

Kollárik (1983, s. 43-47) rozlišuje několik třídících znaků pracovní spokojenosti. Jsou jimi rozlišení celkové pracovní spokojenosti a spokojenosti s dílčími částmi práce, dále trvání a intenzita pracovní spokojenosti, rozlišení pracovní spokojenosti vázané na jedince a spokojenosti jako sociálního jevu, vnímání spokojenosti jako stav či jako proces a posledním třídícím znakem je aktuálnost potřeb.

**Celková pracovní spokojenost a spokojenost s jejími dílčími částmi.** Mezi dílčí částmi může patřit například spokojenost s platovým ohodnocením, se vztahy na pracovišti, se sociálním postavením, které pozice přináší atd. Tyto typy spokojenosti jsou spolu v lineární závislosti, celková pracovní spokojenost určuje (nebo alespoň silně ovlivňuje) spokojenost s jednotlivými faktory a naopak vyšší spokojenost s dílčími faktory přispívá k celkové spokojenosti. (Kollárik 1983, s. 43) Kollárik (2002, s. 125) upozorňuje, že mnohými výzkumy bylo dokázáno, že lidé s vysokou mírou nespokojenosti, jsou mnohem kritičtější i k jednotlivým stránkám

práce (které by v jiném případě považovali za přijatelné). Objevují se však také i opačné názory na věc. Jak uvádí MacDonald a MacIntyre (1997, s. 5), Scarpello & Campbell výzkumem zjistili pouze velmi slabou korelaci mezi dílčími součástmi pracovní spokojenosti a celkovou spokojeností pracovníka. Tento názor je však ojedinělý.

V praxi se používají obě pojetí konceptu pracovní spokojenosti, tedy vnímání pracovní spokojenosti jako celku i jako „součtu“ jednotlivých dílčích částí. Můžeme říci, že přístup k pracovní spokojenosti, vnímající ji jako mnoho dílčích částí, lépe vystihuje strukturu spokojenosti, zatímco celková spokojenost vhodněji popisuje její úroveň (míru).

Další třídící znak podle Kollárika (1983, s. 44) je **trvání a intenzita pracovní spokojenosti**. Spokojenost může být jev značně nestálý, dynamicky se měnící, ale také poměrně stálý a neměnný, záleží to na velkém počtu proměnných, vnějších i vnitřních. Dále, jak již bylo řečeno, ovlivňováním jednotlivých faktorů se dá snadno ovlivnit i spokojenost celková. S trváním úzce souvisí i intenzita pracovní spokojenosti, která opět může být vnímána ve vztahu s jednotlivými faktory i se spokojeností jako celkem.

Třetím znakem třídící pracovní spokojenost je rozlišení **spokojenosti vázané na jednotlivce a spokojenosti jako sociálního jevu**. Uspokojení z práce se dá, do určité míry, předpovídat, přesto je pro každého jedince míra uspokojování potřeb prací jiná. Pokud do uvažování o pracovní spokojenosti zahrneme i vlivy pracovního kolektivu, týmu a celé organizace, můžeme hovořit o pracovní spokojenosti nejen jako o stavu jedince, ale o společenském, či interpersonálním jevu, který má vliv na celou organizaci. (Kollárik, 2002, s. 128)

O pracovní spokojenosti je častěji hovořeno jako o **stavu** uspokojení z aktuální pracovní situace, podle Kollárika (2002, s. 130) se ale také dá pojmout jako nekonečný **proces**, který se neustále vyvíjí. Spokojenost není člověku dána a

nevnímá ji stále stejně, souvisí s motivací a hybnými silami, prací dosahujeme nejen krátkodobých (například ekonomických) cílů, ale také naplňování vlastních vyšších potřeb.

Posledním třídícím znakem je **aktuálnost potřeb**. Stejně jako v jakékoliv jiné interakci s okolním prostředím si člověk i v práci neustále podvědomě tvoří vlastní imaginární žebříčky potřeb. Pomáhá to jedinci hierarchizovat neodkladnost činností. Po uspokojení té nejvyšší, se žebříček modifikuje podle zrovna aktuálních podmínek. Některé potřeby jsou v žebříčku jen několik minut, některé zůstávají dlouhou část života, ale v praktických důsledcích je jasné, že hierarchie individuálních potřeb není stále stejná. Z výše řečeného vyplývá, že by mapování potřeb pracovníků (jejichž uspokojování, jak bylo řečeno výše, úzce souvisí s pracovní spokojeností) mělo být co možná nejčastější, aby výsledky a firemní strategie co nejvíce uspokojovaly nároky zaměstnanců. (Kollárik, 1983, s. 47)

## 1.2 Teoretické výklady pracovní spokojenosti

První odborné texty, které souvisí s pracovní spokojeností, se objevily po zveřejnění poznatků Eltona Maya a jeho kolegů podílejících se na provedení Hawthornských experimentů. Kollárik (2002, s. 123) uvádí, že pionýry odborných prací kompletně zaměřených na pracovní spokojenost byl Hoppock (1935) a Roethlisberger s Dicksonem (1939). U nás byl později, konkrétně v šedesátých letech 20. století, průkopníkem výzkumů v této oblasti především Anton Jurovský.

Většina autorů, zabývajících se pracovní spokojeností, do problematiky přinesla větší či menší množství dílčích poznatků, které většinou vychází z teorií motivace. Pravděpodobně nejznámější ucelené teorie spočívají v rozdělení na základě toho, zda považujeme pracovní spokojenost za jednodimenzionální nebo

dvoudimenzionální veličinu. Podle toho se potom rozlišují jednofaktorové a dvoufaktorové teorie.

V podání **jednofaktorové teorie** je pracovní spokojenost úsečka, na jejíchž koncích leží dva protikladné extrémy – absolutní nespokojenost na straně jedné a úplná spokojenost na straně druhé. Platí tedy, že nejde o dvě nezávislé hodnoty, ale o poměr, tím je myšleno, že pokud přibývá jeden, snižuje se tím hodnota druhého. Tento výklad pracovní spokojenosti je v současnosti spíše na ústupu, oblíbený byl zejména v první polovině 20. století. (Kollárik, 2002, s. 131) Můžeme pozorovat vyčlenění některých ucelenějších teorií, považujících pracovní spokojenost za jednofaktorovou veličinu. Principem **Maslowovy teorie** hierarchie lidských potřeb je uspokojování a aktualizace jedincových potřeb, podle postavení těchto potřeb v hierarchii (určující jejich důležitost a neodkladnost), což generuje pocity spokojenosti. Tyto hierarchické stupně tvoří fyziologické potřeby (dýchání, přijímání potravy atd.), potřeba bezpečí a jistoty, potřeba vztahů, potřeba uznání druhými a úcty a nakonec potřeba seberealizace, která je podle Maslowa na nejvyšším stupni a může být uspokojena až po naplnění všech „nižších“ potřeb. Bedrnová a Nový (1998, s. 246-247) k této teorii uvádí, že se v každé lidské bytosti zároveň vyskytují dva druhy opozitních hybných sil. Jedna představuje strach o vlastní bezpečí, vyvolává strach z podstupování rizika a ztráty již vlastněného. Ta druhá, opačná, motivuje člověka k „pohybu kupředu“, k odlišování se od ostatních a k interakci se světem.

**Vroomova teorie** se opírá o předpoklad souvislosti mezi pracovní spokojeností a instrumentalitou jednání. V praxi to znamená, že situace má předpoklady vyvolat spokojenost, pokud bude prostředkem k dosažení dobrého výsledku. (Nakonečný, 2005, s. 117)

**S dvoudimenzionální (či dvoufaktorovou) teorií pracovní spokojenosti** přišli jako první Herzberg, Snyderman a Mausner. Vycházeli z poznatků z výzkumu <sup>1</sup> a výsledkem byly dvě skupiny proměnných faktorů působících na spokojenost (odtud tedy dvoufaktorová teorie). První skupinou byly vnitřní proměnné související s obsahem práce, nazývané také motivátory nebo satisfaktory. Druhá skupina byla pojmenována hygienické faktory, nebo také dissatisfaktory a jde o vnější proměnné související s podmínkami práce. Byl vyřčen předpoklad, že spokojenost a nespokojenost jsou podmíněné rozdílnými faktory, konkrétně to tedy znamená, že motivátory působí na jedincovu spokojenost pouze kladně (tj. jejich nedostatek nepůsobí nespokojenost) a naopak hygienické vlivy při svém nenaplnění způsobují nespokojenost, ale jejich uspokojení neznamená zvýšení celkové spokojenosti (jen nepřítomnost nespokojenosti). Bělohávek (1996, s. 177) vychází z Herzberga a řadí mezi satisfaktory například výkon, uznání, růst, odpovědnost, pracovní výzvu atd. Jako dissatisfaktory potom uvádí výši mzdy, pracovní podmínky a pravidla, vztahy na pracovišti aj. „Herzberg pro ilustraci obou těchto faktorů použil přirovnání: u motivátorů jde o člověka, o jeho seberealizaci, růst, kdežto u hygienických faktorů jde o vyhnutí se nepříjemnostem, o animální stránku člověka“ (Nakonečný, 2005, s. 117). Je třeba upozornit, že dvoufaktorová teorie, ač patrně nejvíce citovaná a používaná jako teoretické východisko výzkumů pracovní spokojenosti, má také řadu odpůrců, jak například podotýká ve svém textu Guha (2010, s. 123). Uvádí v něm, že empirické výzkumy založené na metodologii popsané Herzbergem ve dvoufaktorové teorii produkují nekonzistentní výsledky a že jeho vlastní výsledky nedokázala žádná další studie úspěšně replikovat.

Porovnáním výše popsaných dvou přístupů k pojetí pracovní spokojenosti vyvstanou tedy dva základní názorové rozdíly. První spočívá v samotném chápání spokojenosti. Jednofaktorová teorie považuje pracovní spokojenost za jednotné kontinuum s dvěma krajními body, kdežto u dvoufaktorové teorie jsou spokojenost

---

<sup>1</sup> Metodou rozhovoru se ptali úředníků a inženýrů na situace, při kterých se cítí na pracovišti nejlépe a při kterých nejhůře.

a nespokojenost dva oddělené jevy. Druhým rozdílem je pojetí vztahu mezi jednotlivými faktory a celkovou pracovní spokojeností. Jednofaktorová teorie předpokládá, že tento vztah je lineární (zvýšením spokojenosti s jakýmkoliv faktorem vzroste o poměrnou část i spokojenost celková) a dvoufaktorová naopak uvádí nelineárnost vztahů (ani vysoká míra uspokojení některých faktorů, konkrétně dissatisfaktorů, nepřináší zvýšení celkové pracovní spokojenosti).

### **1.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost**

Z jednofaktorové a dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti lze usuzovat, že celková pracovní spokojenost vzniká uspokojováním dílčích potřeb, které člověk během pracovního procesu v určité míře pocítuje a kterým přikládá význam. Analýzou těchto dílčích potřeb je tedy možné zjistit, které faktory, jež jsou v odborné literatuře nazývány také aspekty, nebo činitele, ovlivňují pracovní spokojenost nejčastěji.

Způsob kategorizace faktorů se u různých autorů liší, obecně ale můžeme hovořit nejčastěji o dělení na vnější a vnitřní, popř. ekonomické a neekonomické (Kocianová, 2006, s. 192). Kocianová (2006, s. 191-196) ještě píše o dělení na vlivy organizační a mimoorganizační. Mezi organizační řadí faktory týkající se vlastní pracovní činnosti (obsah a charakter práce), vlivy na straně jedinců (věk, pohlaví, kulturní postoje, vzdělání, dosavadní pracovní praxe, hodnoty, zájmy, aspirace, schopnosti, potřeby, motivace, míra identifikace s pracovní pozicí či sebehodnocení) a podmínky a okolnosti práce (např. styl řízení organizace, úroveň odměn, možnost kariérního postupu, pracovní skupina, mezilidské vztahy, bezpečnost pracovního prostředí atd.). Mimoorganizační faktory představují legislativa, situace na trhu práce, ekonomická situace státu, konkurence ad.

Tabulka č. 1, Hlavní charakteristiky pracovní spokojenosti identifikované výzkumníky (upraveno podle MacDonald, MacIntyre, 1997, s. 3)

| Autor výzkumu                      | Hlavní faktory ovlivňující pracovní spokojenost  |
|------------------------------------|--|
| <b>Cross (1973)</b>                | Firma jako celek, plat, povyšování, práce samotná, nadřízený, spolupracovníci  |
| <b>Hackman a Oldham (1975)</b>     | Bezpečnost práce, plat, sociální klima, nadřízený, možnost růstu   |
| <b>Khaleque a Rahman (1987)</b>    | Spolupracovníci, pracovní doba, pracovní prostředí, uznání, bezpečnost, žádanost práce, autonomie, benefity, povyšování, nadřízený |
| <b>Scarpello a Campbell (1983)</b> | Podstata práce, dohled nad prací, kvalita pracovního prostředí, nadřízený, spolupracovníci, odměna za práci                        |
| <b>Smith (1969)</b>                | Práce, plat, povyšování, nadřízený, spolupracovníci  |
| <b>Yuzuk (1961)</b>                | Komunikace, pracovní doba, spolupracovníci, uznání, pracovní podmínky, nadřízený   |

Pokud se podíváme na konkrétní empirická data, získaná z šesti různých výzkumů (viz tabulka č. 1), uvidíme značně zajímavé výsledky, které jsou často až v rozporu s uznávanou dvoufaktorovou teorií pracovní spokojenosti, zmíněnou výše. Můžeme si všimnout, že se v těchto výzkumech nejčastěji na předních místech důležitosti faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost objevují sociální vztahy (ať už s nadřízenými nebo se spolupracovníky), kvalita pracovního prostředí, odměny za práci a uznání či možnost růstu, což jsou bez výjimky faktory spadající do kategorie hygienických faktorů, tedy dissatisfaktorů, které by, podle dvoufaktorové teorie, na pracovní spokojenost mít pozitivní vliv téměř neměly. Tento jev si můžeme pravděpodobně vysvětlovat tím, že dvoufaktorová teorie

použila k formulování svých hypotéz psychologickou analýzu problematiky a jde tak často o věci jedincem neuvědomované, působící podvědomě. Člověk se tedy pouze domnívá, že ho některé faktory motivují či uspokojují (a uvede to například do dotazníku), ve skutečnosti tomu tak ale není a pracovní spokojenost tkví v jiných aspektech pracovní činnosti. K údajům z této tabulky je ještě důležité podotknout, že všechny uvedené výzkumy měly sice reprezentativní vzorek respondentů, ale vždy pouze z určitého okruhu lidí (Cross například zkoumal pouze zaměstnance čtyř výrobních podniků, Khaleque a Rahman zase dělníky jutového závodu), nelze tedy tyto výsledky generalizovat pro všechny pracovníky.

Illies a Judge (2003, s. 750) píší o výzkumu Arveye, Boucharda, Segala a Abrahama z roku 1989, na jehož základě prezentovali důkaz, že pracovní spokojenost má také významnou genetickou složku. Arvey testoval úroveň všeobecné pracovní spokojenosti u 34 párů jednovaječných dvojčat, rozdělených u porodu nebo během dětství a našel mezi těmito sourozenci značnou podobnost, přestože nikdy nebyli v pravidelném kontaktu, vyrůstali v rozdílných prostředích a pracovali na různých pozicích.

Jako u všech ostatních systematizací, i zde je třeba mít na paměti, že jde pouze o snahu zpřehlednit problematiku pro lepší porozumění. Ve skutečnosti působí všechny proměnné zároveň, navzájem se ovlivňují a překrývají a není možné, jednotlivé faktory oddělit. Stejně tak není uvedený výčet zcela vyčerpávající, už kvůli vysoké míře subjektivity pracovní spokojenosti, není možné postihnout všechny její činitele, jde pouze o nástin těch nejdůležitějších.

## **1.4 Vztah pracovní spokojenosti a pracovního chování**

Pracovní chování (i chování obecně) je vnějším projevem jedince a jde o výsledek všech podmínek a faktorů ovlivňujících člověka. Jak bylo uvedeno v předcházejícím textu, pracovní spokojenost je jedním z velmi důležitých činitelů a

regulátorů ovlivňujících přístup k práci a může tedy přispívat ke stabilizování zaměstnanců, jejich loajalitě či vyšší disciplinovanosti na straně jedné, ale také k absentérství, fluktuaci či k nižšímu výkonu na straně druhé. Štikar aj. (2003, s. 118) se ve své publikaci věnují zejména právě těmto negativním projevům nespokojenosti. Podle autorů je nejsilnějším a nejčastějším projevem nedostatečné spokojenosti neodůvodněné nedocházení do práce. Přítomnost nebo nepřítomnost na pracovišti indikuje stupeň adaptace na práci, zájem o ni, či stupeň naplnění očekávání pracovníka a tím i úroveň spokojenosti v práci. Zmíněný závěr opírající se autoři o nejmenovaný výzkum, ale přímá souvislost mezi uvedenými proměnnými (tedy mezi absentérstvím a spokojeností) se mi zdá být přinejmenším diskutabilní. Pokud si například představíme hypotetickou situaci, že je člověk odměňovaný hodinovou mzdou a s její výší je nespokojen, pak by absentérství vedlo pouze k prohlubování této nespokojenosti. Na druhou stranu se ztotožňuji s úvahou Štikara aj., jež upozorňuje na další projev nespokojenosti v práci, totiž na fluktuaci. „Nespokojenost odráží ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou pracovník řeší odchodem z organizace.“ (Štikar aj., 2003, s. 118) Složitější je také, jak už bylo naznačeno v předchozích kapitolách, spojitost mezi spokojeností a pracovním výkonem, či pracovním nasazením. Wagnerová (2008, s. 12) popisuje pracovní výkon jako: „... výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.“ V této oblasti se názory liší zřejmě nejvíce, podle Applewhitea, všeobecné přesvědčení a raní teoretici managementu tvrdí, že růst spokojenosti v práci vede k lepšímu výkonu, to se však ve výzkumech nepodařilo prokázat. Spokojený pracovník nemusí být nutně výkonný, může být například limitován svými schopnostmi či kvalifikací, nebo mu mohou vyhovovat právě nízké nároky na výkon. Naopak nespokojenost na pracovišti se nemusí u každého projevit nižším výkonem. (Kocianová, 2010, s. 192) Toto potvrdil například Luthans (1992, podle Štikar aj., 2003, s. 118), který zjistil, že průměrná korelace těchto dvou proměnných je téměř nulová. Často se jako závěr jednoduše uvádí (např. Štikar aj., 2003; Kocianová, 2010; Kollárik, 2002 ad.), že pracovní

výkon je závislý na nespočtu ovlivňujících faktorů, ale pracovní spokojenost je v tomto vztahu spíše minoritní.

Vztah spokojenosti a uvedených proměnných tedy není vždy prokazatelně lineární, jak bylo řečeno, jde o poměrně komplikovanou záležitost. Obecně se ale dá říci, že spokojenost určitou úlohu v regulaci pracovního chování zastává a že vyšší spokojenost se pojí více s pozitivními a nespokojenost více s negativními formami pracovního chování.

## **2 SPECIFIKA PRACOVNÍKŮ RŮZNÝCH VĚKOVÝCH SKUPIN V KONTEXTU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI**

Na problematiku specifík pracovníků v různém věku se může nahlížet ze dvou hledisek. Jednak se ve svých názorech, postojích a pracovním chování mění jedinec během svého kariérního života, ale také se mění specifikace celého pracovního trhu tím, jak dospívají další, „nové“ generace pracovníků, které vyrůstaly v jiných podmínkách, než jejich rodiče a mají proto jiné hodnoty a jinak se projevují v práci.

### **2.1 Generační rozdíly**

S přelomem tisíciletí se postupně začaly dostávat do centra zájmu personalistů a teoretiků managementu rozdíly mezi starší generací a nově „vzniklou“ (tedy relativně čerstvě dostudovanou) vlnou mladých lidí. Tato nová generace, kam jsou zařazováni lidé narození cca mezi lety 1975-1980 a později, a které je označována Generace Y, jak se ukázalo, má jiný přístup k práci, jinou kulturu, styl komunikace, vzdělání i hodnoty. „Do roku 2025 bude generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku.“ (Rezlerová, 2008, s. 35) A to je pro zavedené, relativně funkční, styly řízení v organizacích používané předtím, velká výzva. Management je náhle nucen přehodnotit svůj přístup k zaměstnancům ve většině oblastí personální práce, aby reflektoval požadavky nových, mladých zaměstnanců, ale u toho nezapomínal ani na ty dosavadní. Je zkrátka nutné najít nové personální postupy, které by reflektovaly skutečné cíle a potřeby pracovníků.

Nejčastěji se v odborných textech (např. Arsenault podle Guha, 2010, s. 123) uvádí rozdělení populace (nutno podotknout, že pouze populace Evropské, označované jako západní) na čtyři typické skupiny, podle jejich data narození. Jsou to tzv. veteráni, kteří se narodili mezi první a druhou světovou válkou. Z drtivé

většiny už jsou tito lidé, z důvodu svého pokročilého věku, v penzi, proto jim dále nebude věnována pozornost. Následují tzv. Baby Boomers, narození během populační exploze po druhé světové válce, trvající cca do roku 1960. Další kategorií, která se pro přehlednost používá, je generace nazývaná X. Jsou to lidé narození cca do roku 1975-1980 a představují největší část produktivní populace v západním světě. Poslední skupinou je Generace Y, v anglosaském názvosloví také označována jako tzv. Nexters a jsou sem řazeni všichni narození cca po roce 1980.<sup>2</sup>

Největší rozdíly v pracovních návycích a přístupech nalezneme právě mezi „tradiční“ Generací X a mladou Generací Y. Nexters jsou v práci dynamičtí, optimističtí k budoucnosti a ideálům, zaměřeni na úspěch, sebevědomí až se sklonem k sobeckosti. Stephanie Koddátová (2009, s. 61) dokonce používá poněkud pejorativní označení Generace „Já“<sup>3</sup>. Reisenwitz a Iyer (2009, s. 92) v této souvislosti píšou, že kvůli tomuto „naladění“ na vlastní prospěch a ideály je profesionály z Generace Y, ze všech zmíněných generací, nejobtížnější rekrutovat. Zaměstnavatel musí tyto profesionály přesvědčit, že práce v jeho společnosti je pro ně opravdu v dané chvíli tou nejlepší možností. Naproti tomu Generace X, spolu s Baby Boomers, jsou ve své práci více obezřetní, více se obávají její ztráty, zaměstnání je pro ně primárně zdroj obživy, zakládají si na pracovním růstu a ocenění jejich práce.

Nexters si cení smysluplného zaměstnání, kde mohou získat zkušenosti v různých oblastech. Usilují o rovnováhu pracovního a soukromého života a jsou mnohem otevřenější změnám. Pro Generaci X je nejdůležitější vědomí jistoty pracovního místa, vyhýbají se konfliktům na pracovišti, nad jejich kariérou dominuje rodina a mají mnohem menší tendence se zadlužovat. Peníze jsou pro ně hodnotou, kdežto pro Generaci Y jsou peníze pouze prostředkem k lepšímu

---

<sup>2</sup> V poslední době se začíná objevovat i vyčleňování nejmladší generace, nazývané nejednotně Generace Z, GenZ, Millenials, NetGeneration nebo také iGeneration. Jde o děti narozené po roce 2000 a pochopitelně je názorové, kulturní a hodnotové vyčlenění od Generace Y pouze odhadem a predikcí do budoucna a neexistují pro odlišnosti této skupiny žádné seriózní vědecké podklady.

<sup>3</sup> V originále: „me“ generation

životnímu standardu. Dalším trendem objevujícím se u pracovníků Generace Y je jejich nezájem o výrobní sféru, která je pro ně nedostatečně zajímavá a neflexibilní. (Rezlerová, 2008, s. 36) Výše napsané potvrzuje i výzkum Reisenwitze a Iyera (2009, s. 91) z USA. Výsledky tohoto šetření ukázaly, že příslušníci Generace Y jsou méně loajální ke společnosti, ve které pracují a méně se obávají vstupu do rizika, než jejich kolegové patřící do Generace X.

## 2.2 Vývoj postoje k práci v různém věku jedince

K popisu vývoje jedincova postoje k práci během života je používán pojem kariérní stupně (Bhattacharya, 2011, s. 498), dynamika kariéry (Armstrong, 1999, s. 577), nebo také vývoj kariéry (Bělohlávek, 1996, s. 287). Jde o etapy kariéry v životě jedince, pro které jsou typické určité problémy či způsoby pracovního chování. Počet těchto etap se u různých autorů liší, stejně tak jejich pojmenování, pro potřeby tohoto textu bude použito členění Bhattacharyi (2011, s. 498), který uvádí pět úrovní kariéry. První je fáze **iniciace**, či přípravy. Ta nastává už v dětství, dítě si vytváří své představy o různých podobách profesí, učí se základním principům pracovního chování (například, že práce vede k odměně a že práce se vyplatí, pouze pokud je odměna adekvátní atd.). V této fázi je člověk převážně pouze v roli diváka. Tato etapa končí nástupem do prvního zaměstnání a v ideálním případě by měl mít člověk na jejím konci základní představu o svých zájmech a přednostech, které by mohl zužítkovat v budoucí kariéře. Následuje období **ustavení** neboli začátek kariéry. Člověk poprvé získává finanční nezávislost a sám si volí další směřování svého pracovního snažení. Často se také dostavuje řada negativních emocí zapříčiněných nesouladem mezi tím, jaké znalosti a schopnosti člověk získal ve škole a jaké po něm jsou požadovány na pracovišti. Není výjimkou častější střídání zaměstnání a „testování“ různých prací před tím, než člověk nalezne tu pro něj vhodnou. Další fází je tzv. **růst**, začínající okolo třicátého roku života a vyznačující se nejprve jakýmsi „vystřízlivěním“. Pracovník upouští ze

svých ideálů a reálně zhodnocuje možnosti obživy do budoucna. Více se soustředí na vlastní finanční zabezpečení, začíná získávat určitou jistotu ve své profesi, rozšiřuje si kvalifikaci a cílí na budoucí možnosti kariéry. Člověk je na konci této fáze fází na vrcholu svého celoživotního pracovního vyznění. Následuje etapa **údržby**, která přichází okolo padesátého roku a která se vyznačuje menší ochotou riskovat, při ztrátě zaměstnání je totiž značně obtížné najít nové a začínat v něm „od nuly“. Člověk těží z již dosažených úspěchů a je si vědom, že už dosáhl hranic svého kariérního postupu, zpomaluje se růst platový i odborný. Může se dostavit pocit rozčarování z nenaplnění vlastních celoživotních očekávání a určitá stagnace, při které má pracovník pocit, že vše v pracovním životě už má za sebou a nemá tedy význam rozšiřovat si kompetence či odbornost. Poslední fází je etapa **útlumu**, člověk odchází do důchodu a částečně, či zcela opouští pracovní život.

Teorie kariérních stupňů je také jedinou rozšířenou teorií, která spojuje a dává do souvislosti problematiku pracovní spokojenosti a věk jedince. Stává se tak často východiskem při definování hypotéz vědeckých výzkumů zabývajících se vztahem věku a pracovní spokojenosti (např. Kacmar, Ferris, 1989, s. 202).

# 3 METODY ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Znát stav pracovní spokojenosti a nejdůležitější faktory, které ji ovlivňují, je důležitým prvkem organizační strategie každé společnosti, protože „... jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 263) Jako při každém typu zkoumání je důležité zvolit vhodnou a validní metodu. „Zkušenosti ukazují, že navzdory tomu, že výzkumné a praktické řešení této problematiky je po dlouhá desetiletí velmi rozšířené, metodologická vyzbrojenost v této oblasti je celkově slabým místem.“ (Kollárik, 2002, s. 147)

Pro empirické výzkumy úrovně pracovní spokojenosti se používá celá řada metod a způsobů, které jsou často poměrně nepřesné, či odporující ostatním výzkumům a neumožňují tak platnou komparaci dosažených výsledků, a to i navzdory snaze určit základní kritéria těchto výzkumů už před více než šedesáti lety Brayfieldem a Rothem. Podle nich by měly být všechny výzkumy spokojenosti ukazatelem celkové pracovní spokojenosti, měly by být aplikovatelné na většinu zaměstnání, citlivé na drobné variace v postojích a měly by poskytnout spolehlivý, validní, stručný a lehce bodovatelný ukazatel. (Kollárik, 2002, s. 147-148). Nejčastěji se pro výzkum pracovní spokojenosti používají metody založené na analýze postojů pracovníka, a to hlavně kvantitativního typu (zde zejména dotazník pro svou nižší časovou i odbornou náročnost), řidčeji se vyskytuje kvalitativní typ výzkumu (nejčastěji rozhovory, nebo pozorování pracovníků při řešení určitých situací). Cílem takových výzkumů je podle Armstronga (1999, s. 133) zjistit pocity a názory pracovníků na spravedlnost hodnocení a odměňování v organizaci, na míru spokojenosti se mzdou a benefity, na pocit míry spoluúčasti na rozhodnutích v organizaci, na pocit míry informovanosti, na existenci příležitostí pro vzdělávání, na stupeň uplatnění jejich kvalifikace, na stupeň vlastní jistoty v tom, co se od nich

očekává, na podporu a vedení od manažerů, na pracovní prostředí, na zařízení, která mohou využívat a na celkové klima v organizaci

Hojně používaným výzkumným nástrojem pro zjišťování pracovní spokojenosti je tzv. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Jde o dotazník zaměřující na dílčí pracovní spokojenost. Byl sestaven na Minnesotské univerzitě v roce 1963 a revidován v letech 1967 a 1977. Respondent hodnotí jednotlivé aspekty práce, rozdělené do dvaceti kategorií, na škále od možnosti „velmi spokojen“ až po „velmi nespokojen“. Významná je také škála Job Descriptive Index (JDI) z roku 1969, ve které respondent odpovídá stylem „ANO/NE“ na otázky týkající se podmínek v práci, rozdělených do šesti skupin. Dalším dotazníkem je OAZ (osobní analýza zaměstnání) z roku 1975 od již zmiňovaného Antona Jurovského. Ten přistupuje k věci jiným způsobem, nedotazuje se na spokojenost přímo, jako v případě MSQ a JDI, ale vychází z předpokladu, že spokojenost pracovníka je určována jeho stavem vyrovnání se s prací. Nevýhodou těchto dotazníků je, že se snaží být komplexní a respondent je tak nucen hodnotit velké množství aspektů práce (např. standardní plná verze MSQ má přes sto položek). Vyplnění je potom relativně časově náročně a nevhodné pro použití například na pracovišti. Na druhou stranu, extrémní přístup z druhé strany spektra, který podle MacDonalda a MacIntyra (1997, s. 6) zvolil Cross ve svém výzkumu z roku 1973 a ve kterém se ptal pouze na otázku: „Jste spokojen v práci?“, nemá pravděpodobně velkou vypovídající hodnotu.

Kollárik (1986, s. 86-89) upozorňuje na možné praktické problémy, které se mohou při měření pracovní spokojenosti objevit. Konkrétně se jedná například o konzistentnost odpovědí. Respondent neuvažuje každou odpověď zvlášť, ale odpovídá v kontextu ostatních otázek. Pokud je tedy výrazně nespokojený s určitým aspektem, budou pravděpodobně negativněji vyznívat i odpovědi na otázky, které se tohoto aspektu vůbec netýkají. Dalším problémem je subjektivní přiřkládání důležitosti jednotlivým faktorům. To znamená, že i pokud dva lidé odpovědi v dotazníku naprosto stejně, jeden se může cítit subjektivně méně spokojený,

protože například některému z dílčích činitelů, se kterými není spokojen, přikládá větší důležitost. Dále se může objevit ovlivnění odpovědí aktuálním rozpoložením, či náladou člověka, dotazník potom o dlouhodobé pracovní spokojenosti vypovídá jenom omezeně. Posledním faktorem, který může, podle Kollárika, zkreslovat výsledky výzkumu je fakt, že některé aspekty pracovní spokojenosti působí podvědomě a pracovník jim nepřisuzuje důležitost, kterou ve skutečnosti opravdu mají.

Měření pracovní spokojenosti se potýká s mnoha problémy ať už všeobecnými, stejně jako každý výzkum (například ve formě proměnlivosti individualit), nebo s problémy specifickými pro výzkum pracovní spokojenosti (například nejednotné vnímání obsahu pracovní spokojenosti). V empirických šetřeních tak není snadné dosáhnout výsledků, které by byly objektivní a zobecnitelné, ale i přes tyto problémy by mělo být snahou výzkumníků co nejpřesněji postihnout skutečnost.

## 4 SOUČASNÁ ÚROVEŇ VĚDECKÉHO POZNÁNÍ, PŘEDCHOZÍ VÝZKUMY

Stejným tématem, jako tato práce, tedy vlivem věku na pracovní spokojenost, se v minulosti zabývalo už mnoho odborných textů a výzkumů. Často však produkovaly odlišné, až navzájem si protiřečící výsledky a v mnohých z těchto šetření byl vyústěním pouze závěr, že je třeba dalšího zkoumání ke zjištění průkazného vztahu mezi věkem a pracovní spokojeností (viz např. Boumans, de Jong, Janssen, 2011, s. 333). Problémem je, jak už bylo zmíněno, že samotný koncept pracovní spokojenosti není přesně a jednoznačně definován, přestože se o to vědci snaží už léta, a také, že neexistuje standardizovaný způsob jejího zkoumání. Výsledky jednotlivých zkoumání tak sice mohou být validní, ale nejsou komparovatelné s předchozími výzkumy a není možné z nich vyvodit širěji zaměřené závěry. Jak píše Kalleberg a Loscocco (1983, s. 73), ve světle teoretické důležitosti tématu by člověk očekával existenci rozvinutých modelů vztahu mezi věkem a pracovní spokojeností. Přesto, i empirické důkazy toho, zda a jakým způsobem vůbec věk mění pracovní spokojenost, jsou dosti neprůkazné.

Většina výzkumů se zaměřuje na určitý, poměrně přesně definovaný vzorek lidí, aby se co nejvíce omezily variace proměnných u respondentů (ideální stav pro výzkumníka by byl, kdyby se u všech respondentů lišily právě jenom zkoumané proměnné, v tomto případě tedy věk a pracovní spokojenost, a všechny ostatní by byly shodné). Byl například proveden výzkum na osmdesáti ženách – zdravotních sestrách v jedné texaské nemocnici (Kacmar, Ferris, 1989), nebo na více než stovce IT expertů z jižní Kalifornie (Ghazzawi, 2011).

Existují snahy vytvořit všeobecně (nebo alespoň široce) platnou škálu pracovní spokojenosti, ale žádná z nich zatím není natolik rozšířená a uznávaná. MacDonald a MacIntyre (1997, s. 5) vidí východisko v použití metodiky již realizovaných výzkumů a její aplikování na výzkum jiné skupiny lidí. Potom je

totiž možné prohlásit, že rozdíly ve výsledcích jsou dány specifiky zkoumaného vzorku lidí a ne odlišnostmi v metodách výzkumu a zároveň by i prostým porovnáním výsledků vyšly najevo ovlivňující faktory společné oběma skupinám. Trochu v rozporu s tímto tvrzením je ale jejich vlastní výzkum, pro jehož účely sestavili zcela nový dotazník. Ten měl být kompromisem mezi časem potřebným na vyplnění (měl pouhých deset otázek) a vypovídající hodnotou. Výsledky byly podle jejich vlastních slov uspokojivé, dotazovali se téměř osmi stovek pracovníků z různých oborů a výsledky nevykazovaly signifikantní odchylky ani u jedné z profesních skupin. Neprokázal se také rozdíl mezi postoji u mužů a u žen a téměř stejné výsledky vykazovaly i všechny věkové skupiny od dvaceti do šedesáti let.

Dalším poměrně zajímavým poznatkem, je závěr výzkumu Gordona a Johnsona. Tito vědci upozorňují na fakt, že velký vliv na vnímání pracovní spokojenosti má seniorita ve společnosti, tedy doba, po kterou je v ní člověk zaměstnaný. A tak i kdybychom měli dvě identické osoby se stejným chronologickým věkem a jedna z nich by byla v zaměstnání nováčkem a druhá seniorním zaměstnancem, pravděpodobně by vnímali svou pracovní spokojenost jinak. (Kacmar, Ferris, 1989, s. 201) K tomuto závěru došli ve své studii i Kumar a Giri (2009), nebo White a Spector (1987), kteří tento jev zdůvodňují tím, že déle zaměstnaní pracovníci si umí z pracovních aspektů lépe „extrahovat“ to, co chtějí, tedy to, co je činí spokojenými.

I přes nejednotnost, která v problematice vztahu věku a pracovní spokojenosti panuje, se v roce 1983 pokusila Rhodes, ve své rozsáhlé analýze, porovnat výsledky desítek různých studií zaměřených na vztah věku a postojů k práci či aspektů s nimi spojenými. Přestože se výsledky potvrzující pozitivní lineární korelaci objevovaly pouze v některých výzkumech, Rhodesová vyslovila teorii, že tato forma vzájemného vztahu obou proměnných nejlépe popisuje realitu. Tedy, že čím je člověk starší, tím je v práci spokojenější. Ze zbývajících výzkumů, některé objevily vztah ve tvaru písmene U (mezi nimi například i výzkum

Herzberga, autora dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti), to znamená, že pracovník začíná s pracovní spokojeností, která postupně klesá a od určitého věku opět začne růst a roste až do důchodu. U několika studií nebyl prokázán žádný vztah pracovní spokojenosti a věku. (Rhodes, 1983)

O více než čtvrt století později, v roce 2011, se o podobnou analýzu, i když menšího rozsahu, pokusil Ghazzawi, v rámci práce prezentující výsledky jeho vlastního empirického šetření. Uvádí mnoho příkladů výzkumů na téma věku a pracovní spokojenosti, provedených mezi lety 1992 a 2011, a přestože dospívá ke stejnému závěru jako Rhodesová, totiž, že vztah věku a pracovní spokojenosti je pozitivně závislý, tzn., že čím je pracovník starší, tím spokojenější v průměru je. Opět ale objevil i mnoho šetření, u kterých se tato závislost neobjevila vůbec, nebo měla tvar písmene U. (Ghazzawi, 2011) Zdá se tedy, že jakákoliv snaha o standardizaci metodiky výzkumů pracovní spokojenosti zatím, ani po tolika letech intenzivní pozornosti vědců, selhává a výsledky nemohou být považovány za všeobecně validní.

## 5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Další kapitolou je empirické šetření, které si klade za cíl prozkoumat a určit korelaci věku a pracovních hodnot. Protože výzkum všech oblastí pracovních hodnot a jejich vzájemných korelací by nebyl z hlediska odborného, časového či z hlediska rozsahu, realizovatelný, zaměřil jsem tento průzkum pouze na jednu kategorii pracovních hodnot. Jde o oblast vztahů se spolupracovníky a to u skupiny bankovních úředníků. Empirická část této práce má podobu reálného výzkumného šetření formou dotazníku, provedeného ve dvanácti českých pobočkách mezinárodní firmy GE Money Bank.

### 5.1 Charakteristika společnosti

Společnost GE Money Bank je bankovní institucí patřící pod obrovskou nadnárodní skupinu General Electric, která sdružuje firmy z oblasti výroby letadlových motorů, elektrické energie, lékařské zobrazovací techniky, televizního vysílání a právě finančních služeb. GE je jednou z největších společností na světě a je jediná, která se objevila v prestižním hodnocení Dow Jones Index pokaždé, od jeho prvního vydání v roce 1896. Divize finančnictví General Electric, do které spadá i GE Money Bank, působí v padesáti zemích po celém světě, má přes padesát tisíc zaměstnanců a spravuje aktiva sta milionů klientů, v celkové výši 576 miliard amerických dolarů. Toto silné a stabilní zázemí, podpořené dlouhou tradicí, poskytuje GE Money Bank a jejím zaměstnancům určitou jistotu, snižuje riziko finančních problémů firmy a zvyšuje její prestiž jak z pohledu veřejnosti, tak u jejích vlastních zaměstnanců.

GE Money Bank má v České Republice 265 poboček a je třetí největší bankou u nás. Kromě standardních univerzálních bankovních služeb poskytuje také finanční leasing a úvěry na osobní vozy. Největší část zaměstnanců pracuje na pozici osobní

bankéř a přichází nejvíce do styku s klienty – právě osobní bankéři byli cílovou skupinou tohoto šetření.

## 5.2 Cíle šetření a hypotéza

Vzhledem ke skutečnosti, že provedené šetření bude sloužit pouze účelům této práce a nebude v budoucnu opakováno, nebude možné ověřit, nakolik budou výsledky reliabilní (což je ovšem, kvůli dynamice a proměnlivosti pracovní spokojenosti, problémem každého jejího zkoumání). Cílem šetření je zjistit, zda, a případně v jaké míře se liší pracovní hodnoty týkající se vztahy s kolegy na pracovišti, v závislosti na věku pracovníka. Předchozí výzkumy, jak už bylo v této práci několikrát zmíněno, neprokázaly jednoznačně, zda nějaký vztah mezi věkem a aspekty pracovní spokojenosti existuje, jejich větší část se však kloní k názoru, že ano. Z tohoto předpokladu jsem vycházel i v tomto šetření. Základní předpoklad a hlavní hypotéza tedy je, že **existuje korelace mezi pracovními hodnotami týkajícími se vztahů se spolupracovníky a věkem pracovníků.**

## 5.3 Charakteristika zkoumaného vzorku

Vyplňování dotazníku se, jak už bylo řečeno, účastnili lidé pracující na řadové pozici osobního bankéře. Jedna konkrétní pozice v pouze jedné společnosti byla vybrána z důvodu, že v sociálním šetření je vhodné co nejvíce omezit variabilitu, pro výzkum irelevantních, vnějších podmínek. Bylo osloveno cca 100 zaměstnanců Banky z dvanácti jejích poboček. Přesný počet nelze zjistit, protože dotazník byl distribuován elektronickou poštou přímo pouze některým pracovníkům a těmi byl dále redistribuován jejich spolupracovníkům na stejné pozici. Rovnoměrně byly zastoupeny pobočky menší i větší, umístěné v menších i větších městech a na více i méně rušných lokalitách. Přestože byl věk jediným třídícím znakem respondentů, nebyl dotazník distribuován cíleně určitým lidem a věková struktura zkoumaného

vzorku nebyla nijak upravována. Jak ale vyplynulo z výsledků, všechny zvolené věkové skupiny byly zastoupeny přibližně stejným počtem respondentů. Průměrný věk účastníků šetření byl 38,7 let. Další sociodemografické údaje o respondentech nebyly zjišťovány, neboť nebyly předmětem šetření. Finální návratnost dotazníku byla (pokud budeme uvažovat o 100 distribuovaných dotaznících) 72%.

## **5.4 Organizace výzkumu a sběr dat**

Jak již bylo naznačeno v kapitole výše, průzkum byl proveden kvantitativní metodou, formou dotazníků, které byly distribuovány elektronickou cestou, prostřednictvím e-mailu. Dotazník byl technicky vytvořen nástroji třetí strany, konkrétně na webu [mojeanketa.cz](http://mojeanketa.cz), který umožňuje tvorbu a následné vyhodnocení dotazníků pro studijní účely. Na tomto serveru byl i dotazník po celou dobu uložen a vyplňován, v e-mailech respondentům byl tak pouze hypertextový odkaz na dané stránky. To umožnilo po ukončení dotazování snadnou analýzu metadat, která server vygeneruje ve formátu kompatibilním například s MS Excel, bez nutnosti ručního přepisování odpovědí.

Vytvořil jsem krátký průvodní e-mail, ve kterém jsem krátce představil účel dotazování i dotazník samotný. Dále bylo zdůrazněno, že dotazník je zcela anonymní a jednotlivé odpovědi nebudou nikde uveřejňovány, pouze podrobeny souhrnné statistické analýze a použity jako podklady této práce. Následovalo poděkování za případnou spolupráci a právě samotný odkaz na stránku, kde se dotazník vyplňoval. Veškeré instrukce, nutné ke správnému pochopení dotazníku, se nacházely přímo na stránce s dotazníkem. Tento e-mail byl odeslán šesti zaměstnancům z různých poboček Banky, kteří s ním a s jeho účelem byli dopředu autorem osobně seznámeni a kteří přislíbili, že ho přepošlou svým spolupracovníkům na stejné pozici. Jako časová lhůta pro odpovědi byl zvolen jeden týden, ale naprostá většina odpovědí přišla hned v den rozeslání dotazníků. Po

čtyřech dnech (v pondělí, na začátku nového pracovního týdne) bylo šest „prostředníků“, kteří rozesílali původní zprávu, požádáno, aby připomněli svým spolupracovníkům, kteří do té doby ještě dotazník nevyplnili, aby tak učinili. V tento den přišlo několik dalších odpovědí (cca 5), které však byly poslední, v následujících dvou dnech už nebyly přijaty žádné další. Data ze 72 dotazníků byla následně analyzovaná pomocí tabulkového procesoru MS Excel 2010.

## 5.5 Metoda výzkumu

Pro účely předkládaného šetření jsem sestavil vlastní dotazník, částečně inspirovaný uznávaným Minnesota satisfaction questionnaire (University of Minnesota, 1967). MSQ tvoří 100 otázek a je komplexním nástrojem pro zjišťování všech složek pracovní spokojenosti. Konkrétně jde o složky pojmenované náplň práce, spolupracovníci, nadřízení, možnost kariérního růstu, prestiž společnosti a odměny. Vybral jsem deset otázek týkajících se pouze oblasti spolupracovníků a ty byly následně upraveny do jednotné formy a použity v mém dotazníku. Zmíněná jednotná forma spočívá v dotazování se na důležitost, kterou respondenti jednotlivým aspektům vztahů se spolupracovníky přiřkládají, nikoliv na úroveň jejich naplnění. To je důležité a bylo to zmíněno i v instrukci pro vyplňující. Vypovídací hodnota při zjišťování současné úrovně naplnění tohoto faktoru by totiž pravděpodobně byla negativně ovlivněna právě faktem, že celý zkoumaný vzorek pracuje na stejné pozici a ve stejné společnosti. Tím by byla znemožněna jakákoliv generalizace mimo tuto společnost a mimo zkoumaný vzorek. Přiřkládaná subjektivní důležitost byla respondenty zanášena na škálu s krajními body 1 a 5, na které možnost jedna představovala, že daný aspekt je pro respondenta zásadně důležitý a možnost pět naopak důležitost minimální. Ostatní možnosti nebyly charakterizované. Škálování tedy odpovídalo do určité míry známkování ve škole a bylo tak snazší si jednotlivé hodnoty představit a náležitě ohodnotit. Jediná otázka, která se vymyká ostatním (tedy není zaměřená na oblast spolupracovníků), mapuje

hierarchickou strukturu všech hlavních pracovních hodnot, které zmiňuje MSQ, tím, že respondenti přiřazují důležitost jednotlivým oblastem pracovní spokojenosti, vyjmenovaným výše. Vzor použitého dotazníku je přiložen k práci jako Příloha č. 1

## 5.6 Výsledky šetření

Všichni respondenti byli rozděleni do čtyř skupin, podle věku, v přibližně stejném rozpětí a s přibližně stejným počtem respondentů. S ohledem na věk nejmladšího a nejstaršího účastníka byly věkové kategorie zvoleny následovně: 19–29 let (20 respondentů), 30–39 let (18 respondentů), 40–49 let (16 respondentů) a 50–56 let (18 respondentů) – viz Příloha B, tabulka 1.

### 5.6.1 Data získaná základní analýzou odpovědí

Jako první v analýze zvláště zhodnotíme data jednotlivých otázek a věkových skupin. Pro zvolené věkové kategorie byly vypočítány průměrné hodnoty odpovědí a směrodatná odchylka pro určení výpovědní hodnoty průměru.

#### **Otázka č. 1: Přiřad'te k následujícím aspektům práce důležitost 1 až 5.**

V první otázce seřadila věková skupina **19-29 let** faktory ovlivňující pracovní spokojenost následovně (viz příloha B, tabulka 2): Na první místo byla umístěna mzda a další odměny. Tomuto faktoru respondenti z dané věkové skupiny přiřadili průměrně hodnotu 1,4 (směrodatná odchylka  $[\sigma]$  činí 0,58 bodu, což je v kontextu zbytku dotazníku velmi slušná hodnota, představující poměrně homogenní odpovědi). Druhá v pořadí je náplň práce s hodnotou 1,6 ( $\sigma=0,8$ ) a poté kariérní růst a spolupracovníci - tyto dvě položky mají shodně průměrnou odpověď 1,85 (při  $\sigma=0,73$ ). Na předposlední místo byly zařazeny vztahy s nadřízenými (průměrné hodnocení 2,15 ale už poměrně vysoká  $\sigma=1,06$ ) a nejméně důležitá je pro věkovou kategorii 19-29 let prestiž společnosti, ve které pracují (průměr 2,9;  $\sigma=1,14$ ). Je však třeba upozornit a uvědomit si, že například mezi prvními třemi „položkami“ je pouze minimální rozdíl v průměrných odpovědích a nelze tedy brát toto pořadí

dogmaticky, musíme vzít v úvahu také možnou chybovost a směrodatnou odchylku. U pracovníků ve věku **30-39 let** (příloha B, tabulka 3) je situace téměř totožná, drobné rozdíly v řazení sice jsou, ale ty mohou být dány statistickou chybou a jsou na hranici statistické rozlišitelnosti. V kategorii zaměstnanců **40-49 let** (příloha B, tabulka 4) je taktéž pořadí poměrně špatně rozlišitelné, je stejné, jako u předchozích skupin a průměrné odpovědi se téměř neliší, s výjimkou hodnocení možnosti kariérního růstu, který je u této kategorie hodnocen jako nejméně důležitý, v průměru o téměř celý jeden bod výše, než jej hodnotili dříve zmíněné, „mladší“ skupiny zaměstnanců (2,75;  $\sigma=0,83$ ). Podobně je tomu i u nejstarší skupiny pracovníků – **50-56 let** (příloha B, tabulka 5). U ní je, možnost kariérního růstu hodnocena jako ještě méně důležitá (průměrná odpověď 2,83 při  $\sigma=0,96$ ). Klesá také, oproti jiným věkovým skupinám, význam výše mzdy a odměn (průměrná odpověď = 2;  $\sigma = 0,9$ ) a naopak jsou ze všech skupin nejvíce akcentovány faktory týkající se spolupracovníků (1,56 bodu) a náplně práce (průměrně 1,22 s velmi homogenními odpověďmi –  $\sigma=0,45$ ).

### **Otázka č. 2: Jak je pro Vás důležité být pracovně nápomocný svým kolegům?**

19-29letí odpovídali na tuto otázku velmi nekonzistentně, objevovaly se v podobných četnostech odpovědi z celého spektra škály. Průměrná hodnota odpovědi této skupiny byla 2,4, ale směrodatná odchylka byla vysoká - 1,16 bodu. Pracovníci ve věku 30-39 let byli v odpovědích na tuto otázku mnohem jednotnější. Objevovaly se převážně odpovědi 1 a 2 (tedy byla tomuto aspektu přiřazena vysoká důležitost), několikrát možnost 3. Druhý konec spektra, představovaný možnostmi 4 a 5, nebyl využit vůbec. Průměrná odpověď byla 1,97 a směrodatná odchylka se snížila na 0,74. Třetí věková kategorie (40-49 let) pokračovala v „trendu“ snižování variability odpovědí se zvyšujícím se věkem pracovníků. Respondenti, až na jednu výjimku, využili pouze možnosti 1 a 2. Průměrná odpověď byla 1,63 a směrodatná odchylka 0,6. Nejstarší pracovníci (50-56 let) naznačený trend nepotvrdili,

homogenita odpovědí opět klesla a znovu se odpovědi rozprostřely do celého spektra škály. Průměrná odpověď na tuto otázku byla 1,9 a  $\sigma=0,87$ .

**Otázka č. 3: Jak je pro Vás důležité sdílet vzájemně s kolegy pracovní know-how a nové poznatky související s prací?**

Stejně jako u předchozí dotazníkové položky, i u otázky č. 3 se skupina nejmladších pracovníků do 29 let poměrně značně názorově rozcházela. Opět je zastoupena celá škála, což vede k relativně vyšší směrodatné odchylce  $\sigma$  s hodnotou 1,18. Průměrná odpověď byla 2,25. Ve druhé věkové skupině, 30-39 let, daly odpovědi respondentů průměr 1,78 při  $\sigma=0,98$ . U skupiny 40-49 let se nacházely opět nejkonzistentnější odpovědi a faktor sdílení pracovních zkušeností byl také pro tuto skupinu nejdůležitější – průměrně ho hodnotili 1,44 při směrodatné odchylce pouze 0,61. Skupina 50+ tento faktor ohodnotila jako o něco méně důležitý, průměrně 1,9 ( $\sigma=1,05$ ).

**Otázka č. 4: Jak je pro Vás důležité ovlivňovat pracovní chování kolegů, kteří Vám nejsou pracovně podřízeni?**

V této otázce se nejčastěji jako odpověď objevovala střední hodnota 3 a to napříč všemi věkovými skupinami. U kategorie 19-29 let bylo zastoupení jednotlivých odpovědí téměř rovnoměrné, průměr ze všech odpovědí je přesně 3 ( $\sigma=1,05$ ). Podobné výsledky vykazovali i 30-39letí, u nich se průměrná odpověď rovnala 2,83 a směrodatná odchylka měla hodnotu 1,01. Třetí věková skupina (40-49 let) přisuzuje faktoru popsanému touto otázkou nejvyšší důležitost, ale rozdíl není nijak zásadní. Průměr v odpovědích činil 2,5, ale směrodatná odchylka byla vysoká -  $\sigma = 1,17$ . Pracovníci starší padesáti let vykazují podobné výsledky jako skupina nejmladší – průměrná odpověď byla 3 a  $\sigma = 1,1$ .

### **Otázka č. 5: Jak je pro Vás důležité mít na pracovišti blízké přátele?**

Tomuto faktoru přiřkli největší důležitost nejmladší pracovníci (2,05 a  $\sigma=1,02$ ), i když rozdíly jsou opět minimální. Jen nepatrně méně důležité je podle výsledků tento faktor pro skupinu 40-49 let (2,17;  $\sigma=0,95$ ) a pro skupinu 50+ (2,27 a  $\sigma=1,07$ ). Nejméně důležitá je možnost udělat si na pracovišti přátele pro věkovou kategorii 30-39 let s průměrnou odpovědí 2,4 a  $\sigma$  o hodnotě 1,07.

### **Otázka č. 6: Jak je pro Vás důležité, nakolik se k Vám spolupracovníci chovají přátelsky?**

Další otázka, ve které všechny věkové skupiny odpovídaly obdobně. Nejmladší zaměstnanci volili průměrně možnost 1,7 se směrodatnou odchylkou  $\sigma=0,78$ . Kategorie 30-39 let ohodnotila tento aspekt průměrně na 2,17 ( $\sigma=1,01$ ) a 40-49letí na 1,69 při  $\sigma=0,77$ . Nejstarší pracovníci potom zvolili průměrnou odpověď 1,72 při směrodatné odchylce 0,65.

### **Otázka č. 7: Jak je pro Vás důležité, zda Vás kolegové uznávají a respektují?**

Odpovědi týkající se tohoto aspektu se dají do určité míry předvídat. Starší pracovníci přiřazovali této otázce v průměru vyšší důležitost, než jejich mladší kolegové (1,9 u věkové skupiny 19-29 let a 2,1 u 30-39letých;  $\sigma$ = cca 0,8). Ve věkové skupině 40-49 byla průměrná hodnota odpovědi 1,37 a u starších padesáti let dokonce 1,33 a to navíc s nízkou směrodatnou odchylkou 0,57.

### **Otázka č. 8: Jak je pro vás důležitá vzájemná důvěra s kolegy?**

Odpovědi na tuto otázku byly u všech věkových skupin zatíženy pouze poměrně malou směrodatnou odchylkou (0,48 u starších padesáti let; 0,51 ve věkové kategorii 40-49; 0,67 u nejmladší kategorie a 0,81 u kategorie 30-39) a celkově byl tento faktor hodnocen jako velmi důležitý. Konkrétně průměrné výsledky byly 1,55 u kategorie 19-29, 1,66 u 30-39letých, 1,39 u 50-56letých a u pracovníků

s věkovým rozmezím 40-49 byl tento faktor hodnocen dokonce průměrnou známkou 1,19, což je nejnižší průměr, který se v celém dotazníku vyskytl a jde také o otázku, u které byly odpovědi jedny z nejhomogennějších

**Otázka č. 9: Jak je pro Vás důležité nedělat v práci nic, co by ublížilo Vaším kolegům, či co by je nějakým způsobem poškodilo?**

U otázky č. 9 se v drobné míře projevila přímá úměrnost mezi věkem respondentů a důležitostí, kterou přiřkládají tomuto faktoru. Nejmenší důležitost přiřkládají nesobeckému chování na pracovišti mladí zaměstnanci (2,35 při  $\sigma=1,06$ ) a důležitost roste (2,33 u 30-39letých; 2,06 u skupiny 40-49 let) až dosahuje vrcholu u skupiny 50+, kde průměrná odpověď byla 1,67 ( $\sigma=0,74$ ). Opět je však nutné brát v potaz vliv směrodatných odchylek.

**Otázka č. 10: Jak je pro Vás důležité nevytvořit si s kolegy nepřátelský vztah?**

V tomto případě jde o jednu z otázek, která vykazuje poměrně stálé výsledky napříč věkem pracovníků. Jednotlivé kategorie jsou statisticky téměř totožné, průměrné hodnoty odpovědí se pohybují od 2,25 (skupina 19-29 let) do 2,5 (30-39 let) a mají poměrně vysokou směrodatnou odchylku pohybující se od 0,9 do 1,2 bodu.

**Otázka č. 11: Jak je pro Vás důležité pracovat kvalitněji než Vaši kolegové na stejné pozici?**

Poslední otázka dotazníku opět, podle dosažených výsledků, kopíruje přímou úměrnost – čím starší zaměstnanci, tím důležitější pro ně tento faktor je. Zatímco skupina 19-29 let hodnotila tento faktor průměrně známkou 1,85 ( $\sigma=0,73$ ), u starších pracovníků postupně důležitost roste (1,78 u skupiny 30-39; 1,69 u skupiny 40-49) až kulminuje u nejstarších pracovníků se známkou 1,67 (při  $\sigma=0,88$ ).

Souhrnná data pro otázky č. 2-10 lze nalézt v příloze B, tabulka 6. Směrodatná odchylka  $\sigma$  celého šetření činí 0,87 bodu, což se dá, vzhledem k omezenému rozsahu výzkumu, považovat za přijatelné a výsledky tedy za, do určité míry, vypovídající.

### 5.6.2 Korelační analýza zvolených odpovědí a věku respondentů

Další částí této kapitoly bude zkoumání případných korelací mezi odpověďmi na jednotlivé otázky a věkem respondentů. Bude uváděn korelační koeficient a také, která základní funkce by se nejvíce hodila k proložení odpovědí, aby její graf co nejlépe znázorňoval vztah mezi proměnnými – mezi věkem respondentů a volenými odpověďmi.

#### Otázka č. 1: Přiřad'te k následujícím aspektům práce důležitost 1-5

První otázka se týká hodnocení jednotlivých faktorů práce. První dotazovaný faktor, tedy **náplň práce** vykazuje pouze malou zápornou korelaci  $\rho = -0,18$  a nejbližše výsledkům je svým grafickým znázorněním funkce ve tvaru obráceného písmene U. I ta ale vykazuje pouze 4% spolehlivost. Téměř stejná je situace u dalšího aspektu – **spolupracovníků** ( $\rho = -0,15$ ; graf ve tvaru  $\cap$  při spolehlivosti 3%). Z aspektů uvedených v této otázce byla vůbec nejmenší vzájemná závislost zjištěna u **vztahů s nadřízenými**. Korelační koeficient byl pouze  $-0,12$  a graf závislosti odpovídal písmenu U, při pouhé 2% spolehlivosti. **Prestiž společnosti** byla celkově hodnocena jako poměrně nedůležitá a to napříč věkovými skupinami. Při provedení korelační analýzy lze však pozorovat nepatrný trend záporné korelace ( $\rho = -0,19$ ) nejlépe znázorněný funkcí nepřímé úměrnosti (se spolehlivostí 4%) – v našem případě tato funkce vyjadřuje, že s rostoucím věkem respondentů rostla i průměrná důležitost přisuzovaná tomuto aspektu práce. Poslední dva aspekty jsou potom jediné, u kterých je korelace relativně průkazná. U **mezd a odměn** činí korelační koeficient 0,25 a dá se znázornit funkcí ve tvaru U při spolehlivosti 12% a v případě **možnosti kariérního růstu** dokonce  $\rho = 0,43$  a proložený graf přímé úměrnosti má spolehlivost relativně vysokých 19%. Z toho se dá usoudit, že

s rostoucím věkem nepřímo úměrně klesá důležitost, kterou člověk přisuzuje možnosti kariérního růstu. Tabulku všech korelací pro otázku č. 1 lze najít v příloze B, tabulka 7.

**Otázka č. 2: Jak je pro Vás důležité být pracovně nápomocný/á svým kolegům?**

Ve druhé otázce je Pearsonův korelační koeficient ( $\rho$ ) roven -0,24. Naznačuje nějakou funkci, nejspolehlivější je graf funkce ve tvaru písmene U (v tomto případě to tedy znamená, že důležitost tohoto aspektu s věkem nejdříve stoupá – nabývá nižších bodových hodnot – a v určitém bodě, konkrétně u skupiny 50+, začíná opět stoupat a tedy být méně důležitý). Přesto proložení tohoto grafu vykazuje spolehlivost (R) pouze cca 6% a závislost proměnných je tak pouze minimální.

**Otázka č. 3: Jak je pro Vás důležité sdílet vzájemně s kolegy pracovní know-how a nové poznatky související s prací?**

V tomto případě je  $\rho$  rovno -0,16. Přímá negativní korelace je tedy ještě slabší než u předchozí otázky. Pokud bychom se snažili najít vhodnou funkci, jejíž graf by bylo možno proložit odpověďmi, nejvhodnější by byl opět graf ve tvaru písmene U, i když znovu s velmi slabou spolehlivostí 6%.

**Otázka č. 4: Jak je pro Vás důležité ovlivňovat pracovní chování kolegů, kteří Vám nejsou pracovně podřízeni?**

Otázka č. 4 vykazovala velkou variabilitu odpovědí už v základní analýze dat a korelační analýza toto potvrzuje. Korelační koeficient je pouze -0,04 a při proložení funkcí s grafem ve tvaru písmene U získáme maximální spolehlivost pouze 5%.

**Otázka č. 5: Jak je pro Vás důležité mít na pracovišti blízké přátele?**

U páté otázky opět nacházíme pouze slabou korelaci  $\rho = 0,04$ , kterou se dá nejlépe proložit graf ve tvaru obráceného písmene U, ovšem se spolehlivostí pouze 3%.

**Otázka č. 6: Jak je pro Vás důležité, nakolik se k Vám spolupracovníci chovají přátelsky?**

Odpovědi na tuto otázku vykázaly z celého dotazníku nejmenší úroveň korelace s věkem respondentů. Korelační koeficient měl hodnotu pouze -0,03 a proložený graf obráceného písmene U nabývá pouze 2% spolehlivosti.

**Otázka č. 7: Jak je pro Vás důležité, zda Vás kolegové uznávají a respektují?**

Na rozdíl od předchozí otázky, u problematiky respektu spolupracovníků měl korelační koeficient vyšší hodnotu 0,32 a proložením funkce ve tvaru obráceného písmene U jsme získali graf s přijatelnou spolehlivostí 14%.

**Otázka č. 8: Jak je pro vás důležitá vzájemná důvěra s kolegy?**

Ani osmá otázka se nevymyká ze souboru předchozích otázek a korelační vztah není nijak silný.  $\rho = -0,17$  a nejvhodnější funkce ke znázornění průběhu odpovědí, ve tvaru obráceného písmene U má R pouze 3%.

**Otázka č. 9: Jak je pro Vás důležité nedělat v práci nic, co by ublížilo Vaším kolegům, či co by je nějakým způsobem poškodilo?**

V průběhu odpovědí respondentů na otázku číslo 9 o nesobeckém chování se mírná závislost odpovědí na věku objevila, jak už bylo naznačeno dříve u základní analýzy dat této otázky. Korelační koeficient je na poměry tohoto dotazníku vysoký, jeho hodnota je -0,30 a znázorněním odpovědí do grafu ve tvaru  $\cap$  získáme reliabilitu 11%.

**Otázka č. 10: Jak je pro Vás důležité nevytvořit si s kolegy nepřátelský vztah?**

U této otázky se neprokázal korelační vztah téměř žádný, nebo pouze minimální- $\rho = 0,05$ . Navíc žádná ze základních funkcí po proložení odpověďmi neposkytuje znatelnou spolehlivost (max.  $R = 0,005$ ).

**Otázka č. 11: Jak je pro Vás důležité pracovat kvalitněji než Vaši kolegové na stejné pozici?**

Bližší průzkum této odpovědi ilustruje, jak je důležité nedělat ve statistice předčasné závěry. Zatímco průměrné hodnoty odpovědí jednotlivých věkových skupin, rozebírané v této kapitole výše, naznačovaly, že vzájemný vztah odpovědí a věku respondentů bude vykazovat vysokou a jasnou závislost, korelační analýza dokázala, že šlo pouze o náhodný jev. Korelační koeficient je pouze -0,06 a spolehlivost proložených funkcí je zanedbatelných 0,4%. Tabulku korelací pro otázky č. 2-11 lze najít v příloze B, tabulka 8.

## 6 ZÁVĚR

Pracovní spokojenost, tedy určitý potěšující stav, plynoucí z ocenění jedincovy práce, či obecně míra vyrovnání se s podmínkami pracovního života, je jedna z oblastí, ovlivňující všechny účastníky pracovního procesu. Přestože byla pracovní spokojenost v posledních letech podrobena mnoha vědeckým zkoumáním, stále odolává jakékoliv validní generalizaci a možnosti širší interpretace. Výzkumy pracovní spokojenosti se buď ukazují jako neprůkazné, odporují předchozím šetřením, nebo na ně další nenavazují, takže zůstávají validní pouze pro původní zkoumaný vzorek lidí. Zdá se, jako by byla oblast pracovní spokojenosti vědecky těžko uchopitelná. Problém vědeckého bádání v oblasti pracovní spokojenosti určitě není v jeho kvantitě. Chybí však snaha o sjednocení používané metodologie, která je nezbytná pro možnost generalizace výsledků mimo zkoumaný vzorek. Existuje tedy mnoho separovaných výzkumů s rozdílnými výsledky a nelze zjistit, která výzkumná metoda je vhodná a které výsledky jsou validní.

Uvedené empirické šetření mělo za cíl poskytnout méně obvyklý náhled na věc, zaměřený pouze na oblast vztahů se spolupracovníky. Hlavní hypotéza šetření, tedy, že existuje korelace mezi hierarchií pracovních hodnot týkajících se vztahů se spolupracovníky a věkem pracovníků se částečně potvrdila. Při interpretování získaných výsledků je nutné zodpovědět otázku, co ještě lze považovat za vzájemný vztah a co už nikoliv? Ve statistice se jako hranice významnosti často používá hranice 0.05, vycházel jsem z ní tedy i v tomto šetření. Další poznatek, který je nutné mít na paměti je, že korelace mezi dvěma proměnnými neznamená nutně jejich vzájemnou kauzalitu. Přestože vliv vnějších, pro výzkum irelevantních, podmínek byl omezen výběrem specifického vzorku respondentů (který měl stejné zaměstnání, stejný plat, přibližně stejné vzdělání atd.), není vyloučeno, že objevené vztahy jsou výsledkem působení jiných podmínek, které nebyly předmětem zkoumání. Po aplikování výše zmíněného prahu požadované korelace minimálně 0,05 byly z interpretace vyřazeny otázky číslo 4,5,6 a 10, u kterých závěr zní, že

žádný vztah věku a daných aspektů práce nebyl zjištěn. Ze zbývajících otázek se budeme zabývat pouze těmi, které přináší zajímavé, či nové poznatky do problematiky, konkrétně otázkami č. 1 (Přiřazování důležitosti jednotlivým aspektům pracovní spokojenosti), č. 2 (Jak je pro Vás důležité být pracovně nápomocný svým kolegům?) a č. 7 (Jak je pro Vás důležité, nakolik Vás spolupracovníci respektují a uznávají?).

V první otázce, kde se přiřazovaly jednotlivým aspektům pracovní spokojenosti body podle toho, jak jsou pro respondenta důležité, se u některých položek sice objevily některé prokazatelné korelace s věkem, výsledky ale nejsou nikterak překvapivé. Konkrétně jde například o položku nazvanou možnost kariérního růstu. V ní se objevila pozorovatelná přímá úměrnost mezi věkem a bodovým ohodnocením tohoto aspektu, tzn., že jeho důležitost s postupem času klesá. Možnost kariérního růstu na pracovišti je pro pracovníka určitá výhoda do budoucnosti, právě nejvíce mladí lidé, na začátku své kariéry, očekávají, že se dostanou na vyšší pozici, než na které pracují v současnosti. Je pochopitelné, že věková skupina 50+ klade své prioritní pracovní hodnoty jinam, dá se očekávat, že většina z nich už v tomto věku svého kariérního vrcholu dosáhla a další možnost povýšení pro ně není podstatná. Pro tuto starší skupinu, jak opět vyplynulo z dotazníku, je naopak nejdůležitější sociální stránka práce (vztahy s kolegy a s nadřízenými) a práce samotná (náplň práce). Další korelace, která se řadila spíše k silnějším, se týkala mezd a odměn. Průběh odpovědí u jednotlivých věkových kategorií měl tvar písmene U a opět se tento jev dá interpretovat. Mladí lidé častěji žijí sami, dosud nemají vlastní rodinu a v pracovních vztazích teprve hledají své priority. Mají mnohem více ideálů a představ, odmítají dělat práci jen pro peníze, chtějí, aby pro ně byla práce i možností seberealizace. Odměny tedy hodnotí spíše jako méně důležité. Pracovníci středního věku naproti tomu, musí často slevit ze svých ideálů a pracovat i na méně preferovaných pozicích, z důvodu, že musí kromě sebe živit také vlastní rodinu. Proto pro ně význam odměn roste. A ve starším pracovním období už má většinou pracovník jasno, co od své kariéry očekávat, je

s jejími klady i zápory smířen a je pro něj důležité, aby práce byla stabilní a zábavná či naplňující. Potřeba peněz už tak nebývá tak výrazná.

V otázce č. 2 (Jak je pro Vás důležité být pracovně nápomocný svým kolegům?) se vyskytuje další zajímavý jev. Korelace ani celkový průběh odpovědí není ničím výjimečný, ale u nejmladší skupiny dotazovaných (19-29let) vidíme, že jejich průměrné odpovědi byly o 0,5 – 0,9 bodu vyšší, než u ostatních skupin. Nedá se posoudit, zda je přisouzení nižší důležitosti tomuto aspektu ovlivněno jejich věkem, který je ovlivňuje jako jedince, nebo jestli ilustruje rozdíly mezi generacemi X a Y (jak je popsáno v kapitole 1.6.1). Generace Y je totiž obecně popisována jako „dravější“ a sobečtější, než starší generace. Stejně tak ale může být příčinou fakt, že mladší pracovníci jsou v pracovním procesu relativně „noví“ a chtějí nejdříve zajistit v práci sebe samotné, kdežto starší pracovníci kladou větší důraz na sociální stránku práce (jak bylo zmíněno výše) a tak uznávají ve větší míře „pracovní altruismus“ (jak dokazuje i silná akcentace „prokolegiálního“ chování v odpovědích starších pracovníků u otázek č. 8 – Jak je pro Vás důležitá vzájemná důvěra se spolupracovníky?, a č. 9 – Jak je pro Vás důležité nedělat v práci nic, co by ublížilo Vaším kolegům?).

V otázce č. 7 (Jak je pro Vás důležité, nakolik Vás spolupracovníci respektují a uznávají?) se potvrdilo to, co už bylo naznačeno a co je pozorovatelné i v celé naší společnosti. První dvě, mladší, věkové skupiny mají přibližně stejnou hodnotu průměrné odpovědi (1,9 resp. 2,1) a druhé dvě, starší čtyřiceti let, také (1,38 resp. 1,33). Západní společnost totiž právě jedince po cca 40. roku života začíná vnímat jako „ve středním věku“ a už ne jako „mladého“. Zároveň existuje silný fenomén ve výchově dětí, které jsou od narození učeny, že starší osoby musí respektovat a ctít. A protože je tento vzor celospolečensky uznáván, je pochopitelné, že ho tak vnímají (a vyžadují jeho dodržování) i samotní jedinci, jichž se týká.

Pokud výsledná data z jednotlivých otázek budeme interpretovat v obecné rovině, jako celek, můžeme tvrdit, že byla prokázána spojitost mezi věkem

pracovníků a některými jejich pracovními hodnotami spojenými se vztahy s kolegy. Konkrétně, že starší lidé přikládají těmto hodnotám v průměru vyšší důležitost.

## 7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

UNIVERSITY OF MINNESOTA. *Minnesota satisfaction questionnaire* [internet]. 1967. vyd. Minnesota, 1967 [cit. 13.4.2013]. Dostupné z: <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>

BOWLING GREEN STATE UNIVERSITY. *Job Descriptive Index: The Job in General Scale* [internet]. Bowling Green, 1982, revize 2009 [cit. 11.3.2013]. Dostupné z: <https://webapp.bgsu.edu/jdi/>

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

BHATTACHARYA, Anshuman. Predictability of Job-Satisfaction: An Analysis from Age Perspective. *Indian Journal of Industrial Relations*. 2011, roč. 46, č. 3, s. 498-509. ISSN 00195286.

BOUMANS, Nicolle P. G., Ad H. J. DE JONG a Sara M. JANSSEN. Age-Differences in Work Motivation and Job Satisfaction. The Influence of Age on the Relationships between Work Characteristics and Workers' Outcomes. *The International Journal of Aging and Human Development*. 2011, roč. 73, č. 4, s. 331-350. ISSN 0091-4150. DOI: 10.2190/AG.73.4.d.

GHAZZAWI, Issam. Does age matter in job satisfaction?: The case of U.S. information technology professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*. 2011, roč. 15, č. 1, s. 25-54. ISSN 15440508.

- GUHA, Anindita Bose. Motivators and Hygiene Factors of Generation X and Generation Y-The Test of Two-Factor Theory. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*. 2010, roč. 7, č. 2, s. 121-132. ISSN 09731954.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- ILIES, Remus a Timothy A. JUDGE. On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*. 2003, roč. 88, č. 4, s. 750-759. ISSN 0021-9010. DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.750.
- JUROVSKÝ, Anton. *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: Alfa, 1971.
- KACMAR, K. Michelle a Gerald R. FERRIS. Theoretical and Methodological Considerations in the Age-Job Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*. 1989, roč. 74, č. 2, s. 201-207. ISSN 00219010.
- KALLEBERG, Arne L. a Karyn A. LOSCOCCO. Aging, values and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*. 1983, roč. 48, č. 1, s. 78-90. ISSN 00031224.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Praha, 2006. Disertační práce. Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze. Vedoucí práce Doc. Dr. Milan Beneš.
- KODATT, Stephanie. I Understand "You": Leadership Preferences Within the Different Generations. In: *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*. Athens: ACI, 2009, s. 61-65.
- KOLLÁRIK, Teodor. *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca, 1983.
- KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.

KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

KUMAR, B. Pavan a Vijai N. GIRI. Effect of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*. 2009, roč. 8, č. 1, s. 28-36.

MACDONALD, Scott a Peter MACINTYRE. The Generic Job Satisfaction Scale. *Employee Assistance Quarterly*. 1997, roč. 13, č. 2, s. 1-16. ISSN 0749-0003. DOI: 10.1300/J022v13n02\_01.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

REISENWITZ, Timtohy H. a Rajesh IYER. Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the organisation and marketers. *Marketing Management Journal*. 2009, roč. 19, č. 2, s. 91-103. ISSN 1534973X.

RHODES, Susan R. Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*. 1983, roč. 93, č. 2, s. 328-367. ISSN 0033-2909. DOI: 10.1037/0033-2909.93.2.328. Dostupné z: <http://content.apa.org/journals/bul/93/2/328>

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. ISBN 80-246-0448-5.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WHITE, A. Thomas a Paul E. SPECTOR. An investigation of age-related factors in the age-job-satisfaction relationship. *Psychology and Aging*. 1987, roč. 2, č. 3, s. 261-265. ISSN 0882-7974. DOI: 10.1037/0882-7974.2.3.261. Dostupné z: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0882-7974.2.3.261>