

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Lucia Truksová

**Analýza podmienok vzniku a rozvíjania
pracovnej spokojnosti**

Bakalárska práca

Praha 2008

Autor práce: **Lucia Truksová**

Vedúci práce: **Mgr. Michal Osuský**

Oponent práce:

Dátum obhajoby: **2008**

Hodnotenie:

Bibliografický záznam

TRUKSOVÁ, Lucia. *Analýza podmienok vzniku a rozvíjania pracovnej spokojnosti*. Praha: Karlova univerzita, Fakulta sociálnych vied, Institut sociologických štúdií, 2008. 46 s. Vedoucí bakalárske práce Mgr. Michal Osuský.

Anotácia

Bakalárska práca „Analýza podmienok vzniku a rozvíjania pracovnej spokojnosti“ pojednáva o problematike pracovnej motivácie a pracovnej spokojnosti. Zámerom tejto štúdie je prebádať teoretické koncepty a hlavné prístupy k skúmaniu pracovnej spokojnosti, ktorá je definovaná ako citová alebo emocionálna odpoveď voči rôznym aspektom práce. Pozornosť je venovaná vplyvu jednotlivých atribútov, charakteristík práce a organizačných premenných na pracovné postoje, medzi ktoré patrí pracovná spokojnosť a oddanosť organizácii. Hodnotenie pracovnej spokojnosti je sledované skrze nasledujúce dimenzie pracovnej činnosti: pracovné podmienky, spolupracovníci, nadriadený, odmeňovanie, vedenie, sebarealizácia, ktoré významne prispievajú k pracovnej spokojnosti. V súlade s cieľom práce bol navrhnutý a vyskúšaný vlastný nástroj na meranie pracovnej spokojnosti v prostredí konkrétnej organizácie. Výsledky šetrenia určili oblasti pracovného života, na ktoré by sa mala bližšie zamerať pozornosť vedenia spoločnosti.

Annotation

Bachelor thesis „Analysis of conditions of job satisfaction rise and development“ deals with work motivation and job satisfaction. The aim of this study were to investigate the theoretical concepts and main approaches to researching job satisfaction, which is defined as an affective or emotional response toward various facets of job. Attention is applied to the effect of individual attributes, job characteristics and organizational variables on job attitudes, which includes job satisfaction and organizational commitment. Evaluation of job satisfaction is monitoring through the following job dimensions: working condition, coworkers, superior, reward, management, self-actualization, which may significantly contribute to job satisfaction. According to goal this study was proposed and tested original instrument for measuring job satisfaction in background of concrete

organization. Results of survey destined areas of working life, at what should be oriented attention of management.

Kľúčové slová

pracovná spokojnosť, pracovná motivácia, teórie pracovnej motivácie, faktory pracovnej spokojnosti, oddanosť organizácii, fluktuácia, pracovný výkon, spolupracovníci, nadriadený, odmeňovanie, charakteristiky práce, organizačné správanie

Keywords

job satisfaction, work motivation, concepts of work motivation, factors of job satisfaction, organizational commitment, turnover, job performance, coworkers, superior, reward, job characteristics, organizational behavior

Prehlásenie

Prehlasujem, že som predkladanú bakalársku prácu napísala samostatne a výhradne s použitím citovaných prameňov. Súčasne dávam súhlas k tomu, aby bola táto práca sprístupnená v príslušnej knižnici UK a prostredníctvom elektronickej databáze vysokoškolských kvalifikačných prácí v repozitári Univerzity Karlovy a používaná k štúdiijným účelom v súlade s autorským právom.

V Prahe dňa 21.5.2008

Lucia Truksová

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa chcela pod'akovať Mgr. Michalovi Osuskému za podnetné rady a pripomienky, ktorými ma usmerňoval pri písaní mojej bakalárskej práce. Moja vďaka taktiež patrí vedeniu spoločnosti TÜV SÜD Auto CZ za umožnenie realizácie výskumu.

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 MOTIVÁCIA.....	11
1.1 <i>Psychologický výklad motivácie</i>	11
1.2 <i>Motivácia pracovného jednanía</i>	13
1.3 <i>Teórie pracovnej motivácie</i>	16
1.3.1 <i>Teórie zamerané na obsah</i>	17
1.3.1.1 Maslowova teória hierarchie potrieb.....	17
1.3.1.2 Alderferova ERG teória	18
1.3.1.3 McClellandova klasifikácia potrieb.....	19
1.3.2 <i>Teórie zamerané na proces</i>	19
1.3.2.1 Vroomova expektačná teória	19
1.3.2.2 Porterova a Lawlerova teória výkonu a spokojnosti.....	20
1.3.2.3 Teória spravodlivosti	21
1.3.2.4 Teória cieľa Lathama a Locka	21
1.3.3 <i>Herzbergova dvojfaktorová teória</i>	22
2 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ.....	24
2.1 <i>Výmedzenie pracovnej spokojnosti</i>	24
2.2 <i>Teórie pracovnej spokojnosti</i>	25
2.2.1 Jednofaktorové teórie	26
2.2.2 Dvojfaktorové teórie	26
2.3 <i>Príčiny pracovnej spokojnosti</i>	26
2.4 <i>Faktory pracovnej spokojnosti</i>	27
2.4.1 Vnútorne faktory.....	28
2.4.2 Vonkajšie faktory.....	28
2.5 <i>Pracovná spokojnosť vo vzťahu k pracovnému jednaniu</i>	36
2.5.1 Fluktuácia	36
2.5.2 Pracovný výkon	36
VÝSKUMNÁ ČASŤ	38
1 CIEĽ VÝSKUMU	38
2 METÓDOLÓGIA	39
3 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETRENIA	41
4 INTERPRETÁCIA A DISKUSIA VÝSLEDKOV.....	50
5 ZHODNOTENIE DOTAZNÍKA	52
ZÁVER	54
RESUMÉ	56
SUMMARY	56
POUŽITÁ LITERATÚRA.....	57
ZOZNAM PRÍLOH.....	58
PRÍLOHY	59

Fakulta sociálnych vied

Institut sociologických štúdií

Projekt bakalárskej práce

Lucia Truksová

Téma

Analýza podmienok vzniku a rozvíjania pracovnej spokojnosti

Formulácia problému a základné tézy

Zisťovanie faktorov pracovnej spokojnosti zamestnancov v organizácii je metóda využívaná v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Súvisí najmä s riadením výkonov a procesov, ktoré prispievajú k zvýšeniu efektívnosti, kvality práce, pracovnej výkonnosti a stability zamestnancov. Výzkum pracovnej spokojnosti môže napomôcť k zefektívneniu komunikácie medzi vedením a personálom, zároveň má význam v zlepšení postojov zamestnancov k svojej práci ako aj k organizácii samotnej. Dobrá znalosť podmienok pracovnej spokojnosti zamestnancov v organizácii umožňuje riadiacim pracovníkom vhodne pôsobiť na motiváciu svojho personálu a pretože akékoľvek opatrenia vo vzťahu k personálu je potrebné pripravovať so znalosťou súčasného východzieho stavu stáva sa prieskum spokojnosti zamestnancov vhodným nástrojom (Bedrnová, Nový 2002). Prieskum pracovnej spokojnosti prostredníctvom dotazníkového šetrenia distribuovaného plošne alebo reprezentatívnej vzorky, môže pomôcť získať informácie o vplyvoch pôsobiacich na spokojnosť a motiváciu zamestnancov, zároveň však poskytuje personálu možnosť vyjadriť sa k otázkam, ktoré sa ich týkajú a teda vytvárať spätnú väzbu pre vedenie. Umožňuje špecifikovať budúce riziká spojené s aktuálnou postojovou orientáciou zamestnancov a ich očakávaním. V prieskume pracovnej spokojnosti je možné zároveň sledovať oddanosť personálu firme a miery otvorenosti voči prípadnej zmene zamestnania. Súčasťou dotazovania je aj zisťovanie ochoty zamestnancov podieľať sa na zmenách v organizácii. Dôležitou možnosťou je porovnanie očakávaní u jednotlivých skupín respondentov (jednotlivé profesie, vekové skupiny, skupiny zamestnancov podľa dĺžky pôsobenia v spoločnosti), vďaka čomu je možné opatrenia cielene nasmerovať. Z výsledkov štatistického spracovania získaných dát sa vypracováva výskumná správa. Výstupy môžu byť použité na zostavenie plánu a koncepcie dlhodobého programu personálnej práce. Na základe vyslovených potrieb zamestnancov môže organizácia prijať aplikačné opatrenia a upravovať niektoré procesy v riadení ľudských zdrojov. Analýza pracovnej spokojnosti má pre zamestnávateľa prínos v identifikácii potencionálnych problémov so zamestnancami, odhalení ich skutočných potrieb, predvídaní budúceho správania personálu a teda prevencii kríz a fluktuácie. Zvyšuje sa teda aj schopnosť organizácie

získať a udržať si kvalitných zamestnancov (Janášová, 2007). Cieľom prijímaných opatrení, ktoré vyplývajú z výsledkov prieskumu, môže byť zlepšenie internej komunikácie a zvýšenie výkonnosti zamestnancov prostredníctvom zlepšenia kvality pracovného života zamestnancov (Mačina, 2006).

Metóda

Bude prevedená kvantitatívna analýza pracovnej spokojnosti zamestnancov vo vybranej organizácii na základe anonymného dotazníkového šetrenia, ktoré sa zameria na kľúčové oblasti ovplyvňujúce pracovnú spokojnosť, angažovanosť a oddanosť organizácii. Zároveň však bude sledovať sociodemografické ukazatele a organizačné začlenenie zamestnancov ako základné kritériá triedenia. Loajalita, prestíž, perspektíva zamestnávateľa a komunikácia budú sledované ako aspekty zamestnaneckej spokojnosti, zároveň sa v dotazovaní zameriam aj na aspekty pracovného procesu medzi, ktoré patrí vedenie nadriadeného, odmeňovanie, seberealizácia, pracovné vzťahy a pracovné podmienky. Cieľom výskumu bude získať informácie o názoroch jednotlivých skupín zamestnancov a definovať oblasti, ktorým je potrebné z hľadiska spokojnosti, angažovanosti a oddanosti personálu venovať zvýšenú pozornosť. Výstupom bude prieskumová a analytická štúdia, ktorá sa zameria na popis faktorov spokojnosti a vyprofilovaných rozdielov medzi jednotlivými skupinami zamestnancov. Spracovanie výskumu a jeho výsledky budú prezentované vedeniu spoločnosti vo forme výskumnej správy.

Predpokladaná štruktúra práce

1. Úvod
2. Teoretické východiská
3. Metodológia
4. Kvantitatívna analýza a interpretácia dát
5. Záver

Literatúra

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., I. Nový a kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., I. Nový a kol. (2004). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospectrum.
- Janášová, V. Znovu na téma průzkum spokojenosti zaměstnanců. Může spokojenost zaměstnanců podpořit růst firmy? *Moderní Řízení*, 2007, č. 1.
- Mačina, T. Jak provádět průzkum spokojenosti. *Moderní Řízení*, 2006, č. 12, s. 55 – 57.

- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Akademie.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Havlíčkův Brod: Grada.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- Provazník, V., R. Komárková (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Výrost, J., I. Slaměník (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*. Praha: Portál.

Konzultant

Súhlasím s konzultovaním bakalárskej práce popísanej v tomto projekte.

Mgr. Michal Osuský

Úvod

Pracovná sféra vyplňuje značnú časť života dospelého jedinca. Práca sa tak stala prirodzenou aktivitou človeka smerujúcou k uspokojovaniu najrôznejších ľudských potrieb, cieľov či ambícií. Prostredníctvom pracovnej činnosti je ľudom umožnené dosiahnuť aj takých subjektívne dôležitých cieľov, ktoré by boli za iných okolností individuálne nedosiahnuteľné. Poskytuje teda pocit seberealizácie a naplnenia jednak zo samotnej pracovnej činnosti, z pracovného výkonu, prestíže práce a sociálneho postavenia ako aj zo získaných sociálnych vzťahov. Uspokojenie týchto potrieb má v živote jednotlivca nezanedbateľné miesto, nakoľko miera uspokojenia sa odráža vo vzťahu jedinca k práci a napokon ovplyvňuje jeho pracovne motivované jednanie. Spokojnosť pracovníkov je jedným z predpokladov efektívneho využitia ľudského kapitálu a z pohľadu zamestnávateľa je sledovanie pracovnej spokojnosti zamestnancov užitočným nástrojom k identifikácii najproblematickejších aspektov práce a predvídaní budúceho správania pracovníkov.

Cieľom mojej práce je priblížiť základné teoretické poznatky týkajúce sa otázok pracovnej spokojnosti a motivácie pracovného jednania a zároveň vyvinúť vhodný nástroj na praktické preskúmanie tohoto fenoménu v rámci konkrétnej organizácie. Súvisiaci cieľ je spojený s analýzou výsledkov skúmania a následným Prvá časť práce je venovaná teoretickej rovine problému motivácie pracovného jednania a jednotlivým teoretickým konceptom pracovnej motivácie. V ďalšej časti sústredím pozornosť na problematiku pracovnej spokojnosti a jednotlivým faktorom, ktoré na ňu pôsobia. Následne sa zameriam na analýzu pracovnej spokojnosti zamestnancov v spoločnosti TÜV SÜD Auto CZ. Mojim primárnym záujmom a cieľom uskutočneného výskumu je praktické vyskúšanie vytvoreného nástroja v podmienkach organizácie. Analýza získaných výsledkov by mala zodpovedať otázku, na aké ciele by sa mala zamerať personálna stratégia podniku, prostredníctvom zmapovania miery pracovnej spokojnosti zamestnancov s najrôznejšími skutočnosťami ich pracovného života. Na základe výskumných zistení budú vyvedené určité doporučia, ktoré by v praktickej aplikácii mohli viesť k zvyšovaniu pracovnej spokojnosti pracovníkov.

Teoretická časť

1 Motivácia

Oblasť motivácie pracovnej činnosti priamo súvisí s problematikou pracovnej spokojnosti, nakoľko obe tieto javy sa navzájom ovplyvňujú. Mnohé z konceptov pracovnej spokojnosti tak vychádzajú práve z teórií pracovnej motivácie. V tejto kapitole sa preto venujem objasneniu základného teoretického rámca otázok ľudskej motivácie, špeciálne motivácie pracovného jednania a popisu jednotlivých teórií pracovnej motivácie.

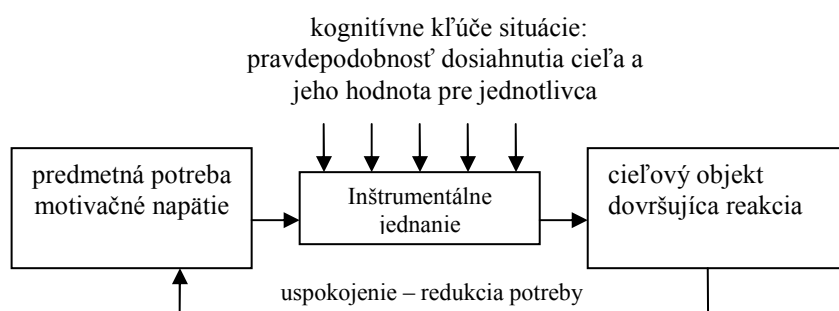
1.1 Psychologický výklad motivácie

Motivácia je hypotetický konštrukt vysvetľujúci psychologické príčiny správania. Predstavuje jednu zo základných osobnostných štruktúr človeka. Človek si vytvára vzťah ku každej činnosti, ktorú vykonáva. Je k nej spravidla nejak motivovaný [Nakonečný 1996: 12-15]. Pojem motivácia tak vyjadruje určité, nie vždy celkom uvedomované, hybné sily v ľudskej psychike – pohnútky a motívy, ktoré vedú k určitej činnosti či jednaniu. R. M. Steers a L. W. Porter motiváciu definovali ako intrapsychický proces utvárania cieľov, ktorý ľudské jednanie energetizuje, zameriava určitým smerom a napokon vzbudenú aktivitu udržiava až po dosiahnutie vytýčeného cieľa [Nakonečný 1992: 8]. Motivácia teda integruje a organizuje celkovú psychickú a fyzickú aktivitu jedinca k určitému cieľu, usmerňuje tak jeho jednanie a prežívanie, čo mu vo výsledku prináša uspokojenie. Prejavuje sa v troch súčasne pôsobiacich rovinách: v dimenzii smeru, perzistencii a intenzite. Dimenzia smeru zameriava činnosť a jednanie človeka vždy určitým smerom, od iných smerov ho naopak odvracia. Dimenzia perzistencie sa prejavuje v schopnosti jedinca prekonávať prekážky, ktoré sa vyskytujú počas uskutočňovania motivovanej činnosti bez zmeny v intenzite a pri zachovaní pôvodného smeru, pričom dimenzia intenzity predstavuje závislosť jednania na sile motivácie.

Od pojmu motivácie je potrebné odlišiť termín motív. Oba pojmy dávajú odpoveď na otázku, prečo ľudia jednajú tak, ako jednajú. Motív je spravidla prvotným impulzom k vykonávanej činnosti či jednaniu a môžeme ho teda definovať ako vnútornú psychickú silu alebo pohnútku jednania človeka. Na jednanie človeka však nepôsobí len jeden motív, ale v zásade celý súbor motívov, ktoré sa môžu

navzájom líšiť v smere aj intenzite. Pri orientácii rovnakým smerom sa motivovaná činnosť zdôrazňuje, naopak protikladné motívy môžu motivované jednanie oslabiť či dokonca úplne znemožniť. Motívy determinujú proces motivácie, avšak nie sú jedinou determinantou ľudskej činnosti. Motivované jednanie je spoludeterminované kognitívnym spracovaním situácie, v ktorej sa jedinec nachádza, teda procesmi poznávacími.

Oproti tomu je v odbornej literatúre zavedený termín stimul (incentív), ktorý vyjadruje vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, následkom ktorého dochádza k zmenám v jeho jednaní prostredníctvom zmeny jeho psychických procesov. Stimulom môže byť akýkoľvek vonkajší podnet, ktorý vyvolá zmeny vo vnútornej motivačnej štruktúre osobnosti [Provazník, Komárková 1996: 32-40].



Obrázok 1 Schématické znázornenie funkčnej závislosti motivácie, jednania a kognitívnych procesov. Nakonečný (1992)

Zdrojom motivácie sú všetky skutočnosti, ktoré vytvárajú dynamické tendencie k orientácii ľudskej činnosti a významným spôsobom ovplyvňujú stálosť týchto tendencií [Provazník, Komárková 1996: 40]. Medzi základné zdroje motivácie patria potreby, záujmy, ideály, hodnoty a návyky. Význam týchto zdrojov sa u rôznych jedincov líši v závislosti na ich biologických či sociálnych podmienkach.

Vnútorný, nie vždy celkom uvedomovaný, subjektívny pocit alebo prežívanie nedostatku niečoho subjektívne významného, ktorý sa prejavuje stavom napätia a tendenciou k jeho odstráneniu, je potreba. Potreby sú považované za základné motívy jednania človeka. Motivačný proces predpokladá nájdenia nejakého cieľa, ktorý umožní redukciu nedostatku a uspokojenie potreby, čo spravidla vyústi do motivovanej činnosti.

V rámci teórie motivácie hraje významnú rolu aj pojem hodnoty, ako niečoho subjektívne žiadúceho. Hodnotová orientácia vo veľkej miere ovplyvňuje jednanie a prežívanie človeka, je však aj významným zdrojom motivácie každej ľudskej činnosti [Růžička 1992: 18]. Jedinec hodnotí svoje spoločenské a pracovné zaradenie z hľadiska osobných cieľov, úrovne aspirácií a sebahodnotenia. Motivácia tak vyjadruje rozpory medzi tým čo jedinec prežíva a čo prežívať túži [Nakonečný 1996: 14]. Prístup k úlohám a činnostiam je prostriedkom k odstráneniu subjektívne prežívaných nedostatkov v psychofyzickom či biosociálnom bytí [Nový, Bedrnová 1994: 32-40].

1.2 Motivácia pracovného jednania

Práca sa stala jednou z najdôležitejších prirodzených činností ľudskej existencie. Je prostriedkom k uspokojeniu širokého spektra potrieb človeka ako aj zdrojom rozvoja ľudskej spoločnosti. V súčasnosti už práca nie je považovaná len za zdroj obživy, ale stala sa nástrojom, ktorý prináša uspokojenie zo samotnej pracovnej činnosti, z pracovného výkonu, prestíže práce a sociálneho postavenia ako aj sociálnych vzťahov.

Patrí k tým činnostiam, ktoré môžeme označiť ako motivované, pretože človek sa pri vykonávaní práce cieľavedomo usiluje o zvládanie úloh, len za podmienky, že je k tomu primerane motivovaný. Snaha motivovať sa v rámci pracovných organizácií skloňuje najmä v zmysle dosahovania vysokej výkonnosti zamestnancov. Manažéry spoločností tak hľadajú rozmanité nástroje a techniky na zvyšovanie motivovanosti svojich pracovníkov. Cielovým motivovaním sa tak snažia priblížiť optimálnemu stavu pracovného jednania zamestnancov. Ich úlohou je usporiadať komplex vonkajších vplyvov, takým spôsobom, aby sa určité motívy povzbudili a iné oslabili, teda vytvorenie súboru motívov pre určité situácie [Homola 1972: 307].

Bedrnová a Nový [1994: 201] uvádzajú, že výklad motivácie pracovného jednania vychádza z všeobecných predpokladov:

- práca je súčasťou ľudskej podstaty,
- práca vytvára možnosť rozvoja telesných a duševných síl človeka,
- pre súčasnú spoločnosť je charakteristický kooperatívny charakter pracovnej činnosti,

- práca je prostriedkom k zaisteniu materiálnej existencie a spoločenského postavenia človeka a jeho rodiny.

Koncept motivácie k pracovnej činnosti vyjadruje celkový prístup jedinca k práci, k pracovným úlohám a vysvetľuje prečo ľudia pracujú. Podľa Růžičku [1992: 24] tvoria motiváciu pracovného jednanie tie psychické stavy a procesy, ktoré vedú jedinca k tomu, aby vnímal prácu ako spoločenskú skutočnosť a zaujal k nej určité hodnotiace stanovisko s orientáciou na jej zvládnutie. Motivácia k práci sa teda odráža vo vynaloženom úsilí, ktoré človek prejaví pri výkone pracovnej činnosti [Štikar, Rymeš, Riegl, Hoskovec 1998: 68]. Pracovné postoje potom predstavujú sústavu relatívne stálych kladných alebo záporných hodnotiacich súdov, emocionálnych vzťahov a tendencií jednať špecifickým spôsobom na všetky aspekty týkajúce sa pracovnej aktivity.

Pracovná motivácia sa vyskytuje vo vzájomnej interakcii vonkajšieho a vnútorného prostredia, je tak komplexom vzájomne súvisiacich činiteľov. Nakonečný [1992: 122-123] považuje za vhodné vydeliť motiváciu na vnútornú (intrinistickú), tvorenú súborom potrieb, záujmov a hodnôt, ktorým prináša uspokojenie práca samotná a vonkajšiu (extrinistickú), vymedzujúcu vplyv vonkajšieho prostredia a motívov mimo pracovnú oblasť na pracovne motivované jednanie. Vzťahným rámcom tohoto rozdelenia je teda práca sama a nie jej subjekt. Komplementarita vnútorných a vonkajších motívov spoluvytvára motivačný proces jedinca. Cielennými vonkajšími motívmi (incentívami) potom môže dôjsť k usmerneniu a korigovaniu žiadúceho pracovného jednanie v závislosti na interindividuálnych odlišnostiach ľudí.

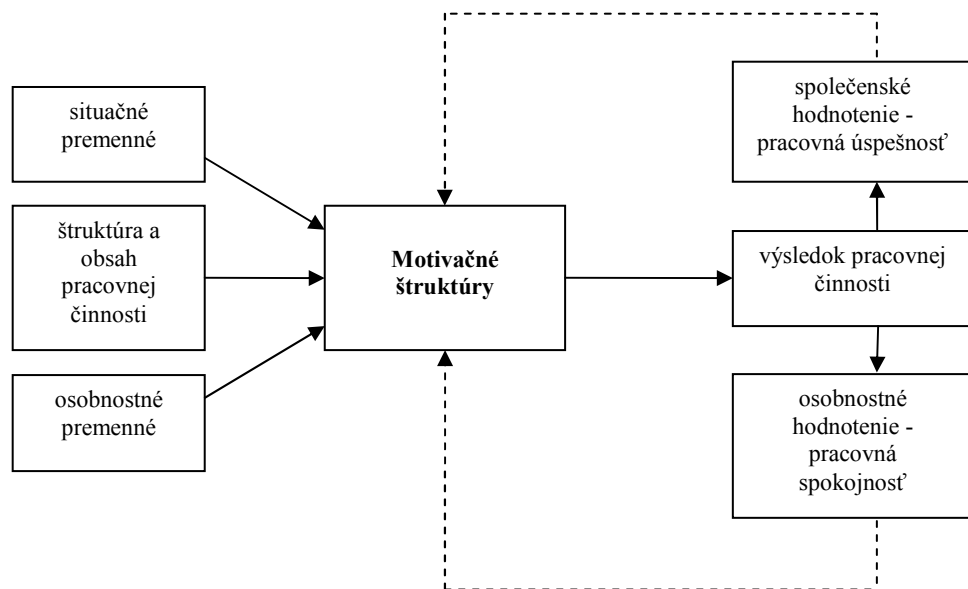
Medzi najvýznamnejšie vnútorné motívy Nakonečný [1992: 123] radí:

- potrebu činnosti – radosť z práce samotnej,
- potrebu výkonu – uspokojenie a radosť z úspešného výkonu,
- potrebu kontaktu s inými ľuďmi – uspokojenie z pocitu uznania, porozumenia,
- potrebu seberealizácie – uplatnenie schopností, tvorivosti, psychický rast,
- túžbu po moci - uspokojenie snahy o moc, ktorú poskytuje hierarchické členenie pracovných pozícií.

Provaník a Komárková [1996: 85] považujú za najdôležitejšie vonkajšie motívy:

- potrebu peňazí,
- potrebu istoty – čiastočne identický s potrebou peňazí avšak viac spojený s budúcnosťou človeka,
- motív potvrdenia vlastnej dôležitosti – spojovaný s prestížou zastávanej pracovnej pozície.

Obrázok 3 znázorňuje faktory pôsobiace na motiváciu pracovného jednania ako ich popísal Růžička [1992: 25]. Zároveň vytvoril prehľad stimulov motivačnej štruktúry človeka, ktoré sa v praxi najčastejšie uplatňujú. Ich hlavnou úlohou je pozitívna stimulácia, ktorá aktivizuje jedinca vzhľadom k jeho pracovným úlohám. Stimulujúci účinok týchto činiteľov je však interindividuálne odlišný a závislý na subjektívnej hodnotovej orientácii človeka. Medzi hlavné motivátory patria: peňažná odmena, pracovné hodnotenie, spoločenské hodnotenie profesie, hodnotenia jednotlivca v pracovnej skupine, porovnávanie výsledkov vlastnej činnosti s výsledkami druhých, participácia pracovníkov na rozhodovaní, osoba priameho nadriadeného a pracovné podmienky.



Obrázok 2 Schematické znázornenie motivácie pracovného jednania. Růžička (1992)

Tieto faktory však nie sú jedinou zložkou pôsobiacou na pracovný výkon, okrem nich výkon ovplyvňujú aj rôzne osobnostné schopnosti či kvalifikačné predpoklady (dovednosti, znalosti) jedinca. Nakonečný [1992: 109-111] výkon vymedzuje ako množstvo práce vykonané za jednotku času. Je funkciou troch zložiek: motivácie, schopností pracovníka a pracovných podmienok. Pracovný výkon teda závisí na súhre subjektívnych (motivácia, schopnosti) a objektívnych (pracovné podmienky) činiteľov výkonu.

1.3 Teórie pracovnej motivácie

Túžba po poznaní a vysvetlení motivácie ľudského jednania viedla celé desaťročia bádateľov k podrobnému skúmaniu tohoto fenoménu a podnietila rozvoj teoretických úvah o motívoch ľudskej činnosti. Názory na to, čo je podstatou vzťahu človeka k práci sa postupne historicky vyvíjali, pričom vzniklo mnoho teórií, ktoré sa stali východiskom k hlbšiemu poznaniu mechanizmov motivácie k práci. Keďže doteraz nebola vytorená žiadna ucelená koncepcia pracovnej motivácie, môžeme sa v odbornej literatúre stretnúť s viacerými teoretickými prístupmi. Žiaden z nich však doteraz nie je všeobecne prijímaný.

V celej rade publikácií sa môžeme stretnúť s vydelením teórií vysvetľujúcich podstatu motivačných procesov na dve základné teoretické rámce. Uvediem toto členenie tak, ako ho popísal napríklad Armstrong [2007: 223-224]. Prvým z východisiek sú teórie zamerané na obsah, ktoré vysvetľujú pôvod motivácie v závislosti na ľudských potrebách. Základom týchto teórií je presvedčenie, že každé jednanie je motivované neuspokojenými potrebami, ktoré vytvárajú stav napätia a nerovnováhy. Rozpoznanie cieľa, ktorý uspokojí túto potrebu a na neho naväzujúci spôsob správania povedie k opätovnému nastoleniu rovnováhy. Ostatné teórie sa radia medzi teórie zamerané na proces, kde sa kladie dôraz na funkciu kognitívnych premenných v ľudskej motivácii. Pozornosť sa sústreďuje na vnímanie pracovného prostredia človekom, spôsoby jeho interpretácie a chápania. Príslušné procesy sú tvorené očakávaním, dosahovaním cieľov a pocitmi spravodlivosti.

1.3.1 Teórie zamerané na obsah

1.3.1.1 Maslowova teória hierarchie potrieb

Pri zrode prvých teórií motivácie bola snaha hierarchizovať ľudské potreby ako základné činitele ľudskej motivácie. Prvým, kto sa o to pokúsil a v značnej miere obohatil prístupy k ľudskej motivácii, bol americký humanistický psychológ Abraham Maslow. Tento teoretický koncept vznikol v roku 1954 a stal sa jedným z najcitovanejších teórií motivácie vôbec. Jeho základom je rozlíšenie základných ľudských potrieb a potrieb rastových.

Základné deficitné potreby sú vyjadrené istým nedostatkom a sú uspokojované redukciou napätia po dosiahnutí príslušných podnetov. Potreby rastové sú naopak neuspokojiteľné, nakoľko s ich uspokojovaním ich intenzita narastá a stávajú sa tak potrebami trvalými [Nakonečný 1992: 94]. Maslow vyčlenil päť hlavných hierarchicky usporiadaných kategórií potrieb podľa naliehavosti vnútorných tlakov, ktoré sú s danou potrebou spojované. Tieto potreby na seba vzájomne nadväzujú, pričom základ vytvorenej pyramídy tvoria potreby fyziologické (ak nie sú uspokojené dominujú nad ostatnými, správanie jedinca sa im podriaďuje) a potreby bezpečia, istoty. Nad nimi stoja vyššie potreby rastu, tvorené sociálnymi potrebami a potrebami uznania, cez ktoré vedie cesta až k najvyššie postavenej potrebe seberealizácie.

Základnou myšlienkou tohoto konceptu je tvrdenie, že v prípade uspokojenia nižšej potreby zameriava jedinec pozornosť na uspokojenie potreby na vyššom stupni, ktorá sa pre neho stáva dominantnou. Pokiaľ totiž dôjde k uspokojeniu niektorého zo súboru potrieb, tak prestáva pôsobiť motivačne. Podľa Armstronga [2007: 224] dochádza k psychologickému rozvoju tým, že sa človek pohybuje hierarchiou potrieb smerom nahor (nie nutne priamočiara). Potreby na nižšom stupni stále existujú, aj keď ako motivátory sa dočasne utlmia, ľudia sa však k skôr uspokojeným potrebám neustále vracajú. Maslow konštruoval svoju teóriu ako všeobecnú teóriu motivácie, čo znamená, že bez ohľadu na spoločenský či kultúrny kontext by mala platiť univerzálne pre všetkých ľudí [Tureckiová 2004: 59].

Maslowovu kategorizáciu motivácie je možné previesť do ekvivalentnej hierarchie potrieb pracovnej motivácie, ako to uvádza Tureckiová [2004: 60].

Fyziologické potreby pomáhajú zaistiť mzdy a primerané pracovné a organizačné podmienky, potreby bezpečia a istoty sú saturované za pomoci prostriedkov bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a sprostredkovane aj istotou pracovného miesta. Sociálne potreby sú napĺňované možnosťou sociálneho kontaktu so spolupracovníkmi, vybudovaním príslušnej pozície v pracovnej skupine. Naplnenie potrieb uznania nemusí byť vlastné pre každého jedinca, prináša ho uspokojenie z práce, povýšenie, pracovné postavenie (status), pozitívne hodnotenie pracovného výkonu či rôzne formy nehmotného odmeňovania. Napokon potrebu sebarealizácie naplňujú poskytované možnosti vzdelávania a rozvoja v pracovnej aj osobnej rovine ako aj možnosť samostatného rozhodovania.

Napriek intuitívnej príťažlivosti býva Maslowova teória hierarchie potrieb často kritizovaná pre svoju nepružnosť a nekompromisnosť vzhľadom k intraindividuálne odlišným prioritám [Armstrong 2007: 224]. Popri potrebách majú totiž medzi motivačnými činiteľmi významné miesto aj hodnoty, záujmy či ideály.

1.3.1.2 Alderferova ERG teória

Clayton Alderfer (1972) nadviazal na Maslowovu hierarchiu potrieb a vytvoril trojstupňový motivačný systém nazvaný ERG, kde E-existence, R-relatedness, G-growth. Takéto značenie vystihuje kategorizáciu ľudských potrieb:

- potreby existenčné (E) – zaistenie všetkých fyziologických a materiálnych potrieb (plat, zamestnanecké výhody, pracovné podmienky),
- potreby vzťahové (R) – zaistenie sociálnych vzťahov k pracovnému okoliu,
- potreby rastové (G) – zaistenie osobného, kvalifikačného rastu.

Alderfer bol kritikom Maslowovho modelu a jeho pôvodnou aspiráciou bolo prekonať Maslowov konštrukt eliminovaním všetkých jeho slabých stránok. Preto ERG teória neuvažuje hierarchické usporiadanie tak jednoznačné a zároveň nepredpokladá, že uspokojenie potrieb na nižšom stupni automaticky aktivuje potreby na stupni vyššom. Rozdielnosť konceptov sa prejavuje aj v tvrdení, že

frustrácia z neuspokojenia vyššej potreby vedie jedinca k snahe naplňovať potreby na úrovni nižšej [Kreitner, Kinicky 1989: 155].

1.3.1.3 McClellandova klasifikácia potrieb

David McClelland vytvoril v roku 1975 teóriu, ktorá sa taktiež radí medzi teórie zamerané na obsah a je ďalšou z teórií, ktorá sa zakladá na hierarchizácii ľudských potrieb. Striktná hierarchizácia však nie je dodržiavaná ani v tomto koncepte a taktiež nepredpokladá pôsobenie určitej skupiny potrieb izolovane a v návaznosti na saturácii potrieb nižších [Tureckiová 2004: 60].

McClelland rozlišuje potreby súnaležitosti, sebapresadenia a úspešného uplatnenia. Potreba súnaležitosti sa týka väčšiny ľudí a je naplňovaná príslušnosťou k určitej pracovnej skupine, dostatočným množstvom vrelých a priateľských sociálnych kontaktov. Túžba po sebapresadení vedie ľudí k vyhľadávaniu pracovných úloh spojených s väčšou prestížou a napokon potreba uplatnenia je najčastejšie sprievodným javom tvorivej práce. Rozliční jedinci sa vyznačujú rozdielnou úrovňou týchto potrieb, pretože u každého človeka sú jednotlivé potreby inak vyvinuté.

1.3.2 Teórie zamerané na proces

1.3.2.1 Vroomova expektačná teória

Victor Vroom v roku 1964 formuloval myšlienku expektačnej teórie založenej na dvoch kľúčových pojmoch: expektancii a valencii. Hlavná pozornosť sa sústreďuje na vynakladanie úsilia pri plnení určitej úlohy. Pracovnej činnosti je prisudzovaná funkcia inštrumentálna, čiže vystupuje ako prostriedok k dosiahnutiu subjektívne významnej hodnoty. Valencia ako motivačný faktor vyjadruje subjektívnu príťažlivosť (hodnotu) výsledkov uskutočňovanej činnosti. Motivačný význam expektancie sa prejavuje v očakávaní, že činnosť povedie k predpokladanému výsledku [Nový, Bedrnová 1994: 205]. Základnou tézou tejto teórie je, že sila tendencie k určitej činnosti závisí na sile očakávania, že dôsledkom tejto činnosti bude získanie určitej hodnoty. Jediniec zvyšuje svoj výkon, ak mu to prináša zisk akejkoľvek hodnoty. Čím atraktívnejšia je pre neho

daná hodnota, tým intenzívnejšie úsilie vynakladá na jej dosiahnutie [Nakonečný 1992: 72-73].

Aplikáciou Vroomovej teórie do pracovnej sféry môžeme predpokladať, že pracovník bude ochotný vykonávať výrazne viac práce, ak očakáva, že jeho snaženie mu môže priniesť nejaké žiadúce výsledky, napríklad v podobe zlepšenia pracovnej pozície alebo zvýšenia mzdy. Motivácia je teda možná len v tom prípade, že jedinec jasne vníma existenciu vzťahu medzi výkonom a výsledkom. Výsledok je pritom považovaný za nástroj uspokojenia potrieb. Tým sa vysvetľuje aj fungovanie vonkajšej peňažnej odmeny ako motivátora jedine v prípade, že ide o hodnotu významnú pre jedinca a zreteľného prepojenia medzi úsilím a odmenou [Armstrong 2007: 225].

1.3.2.2 Porterova a Lawlerova teória výkonu a spokojnosti

Porter a Lawler (1968) rozvinuli teóriu očakávania a na základe Vroomovho modelu určili dve faktory, ktoré determinujú úsilie ľudí vkladané do ich práce [Armstrong 2007: 225].

- Hodnota odmeny jedincov do tej miery, do akej uspokojuje ich potreby istoty, spoločenského uznania, autonómie a seberealizácie.
- Očakávanie týkajúce sa vzťahu medzi úsilím a odmenou.

Sila motivačného úsilia je teda determinovaná tým, ako atraktívna alebo neatraktívna je očakávaná odmena v porovnaní s predpokladaným úsilím a rizikami. Zhodne s Vroomom vychádzajú z predpokladu, že hodnota cieľa a subjektívne vnímaná pravdepodobnosť jeho dosiahnutia (očakávanie dosiahnutia výsledku) vedie k vynaloženiu určitého úsilia. Vynaložené úsilie však nie je smerované priamo k žiadúcemu výkonu, ale je závislé na individuálnych schopnostiach a vnímaní vlastnej profesnej role [Nakonečný 1992: 79-82].

Porter a Lawler túto teóriu aplikovali aj na koncept pracovnej spokojnosti, pričom došli k záveru, že rozpor medzi očakávanou a skutočnou odmenou vedie k vzniku pracovnej nespokojnosti.

1.3.2.3 Teória spravodlivosti

Teórie spravodlivosti alebo rovnováhy, vychádzajú predovšetkým z kognitivistických teórií motivácie, kde kľúčovú rolu zohráva fenomén sociálneho porovnávania. Človek sa vyznačuje prirodzenou tendenciou porovnávať svoje vklady do práce s vkladmi svojich spolupracovníkov. Zároveň však posudzuje efekty, ktoré mu vykonaná práca prináša v porovnaní s prácou kolegov [Provazník, Komárková 1996: 117]. Aspekty, ktoré jedinec porovnáva s ostatnými jedincami sú v prvom rade pracovné investície ako námaha a schopnosti. Na druhej strane pomyselných váh potom stoja pracovné zisky ako plat či uznanie. Výsledkom takéhoto porovnania v dvoch rovinách vzniká subjektívny pocit spravodlivosti alebo nespravodlivosti. Ak v tomto interindividuálnom porovnaní dochádza k nerovnováhe, vzniká motív k jej odstráneniu [Nakonečný 1992: 89]. Ak má jedinec dojem, že jeho zisk za vynaložené pracovné úsilie nezodpovedá zisku, ktorým bol za porovnateľný výkon odmenený jeho spolupracovník, má tendenciu k eliminácii nerovnosti prostredníctvom zmeny v svojom pracovnom úsilí.

Vnímanie nespravodlivosti sa tak môže negatívne odraziť na výkonnosti, sociálnych vzťahoch v pracovnej skupine a napokon môže viesť k pracovnej nespokojnosti. Dôležitú úlohu tu zohráva princíp kognitívnej disonancie. Jedným z hlavných predstaviteľov tohoto konceptu je J. S. Adams (1965).

1.3.2.4 Teória cieľa Lathama a Locka

Teória cieľa, ktorá bola formulovaná Lathamom a Lockom (1979) zdôrazňuje, že stanovenie správne formulovaných špecifických cieľov, ktoré sú náročné, ale prijateľné, determinuje výšku motivácie a výkonu. Pre udržiavanie motivácie a dosahovanie vyšších výkonov je významná existencia spätnej väzby. Dôležitú úlohu pri stanovovaní cieľov zohráva participácia jedincov, nakoľko je prostriedkom k získaniu súhlasu pre stanovenie vyšších cieľov a vytvoreniu pocitu záväzku ich splniť. Pokiaľ jedinec cieľ akceptuje a súhlasí s ním, vedú obtiažnejšie cieľe k lepším výsledkom než ciele ľahké [Armstrong 2007: 226].

1.3.3 Herzbergova dvojfaktorová teória

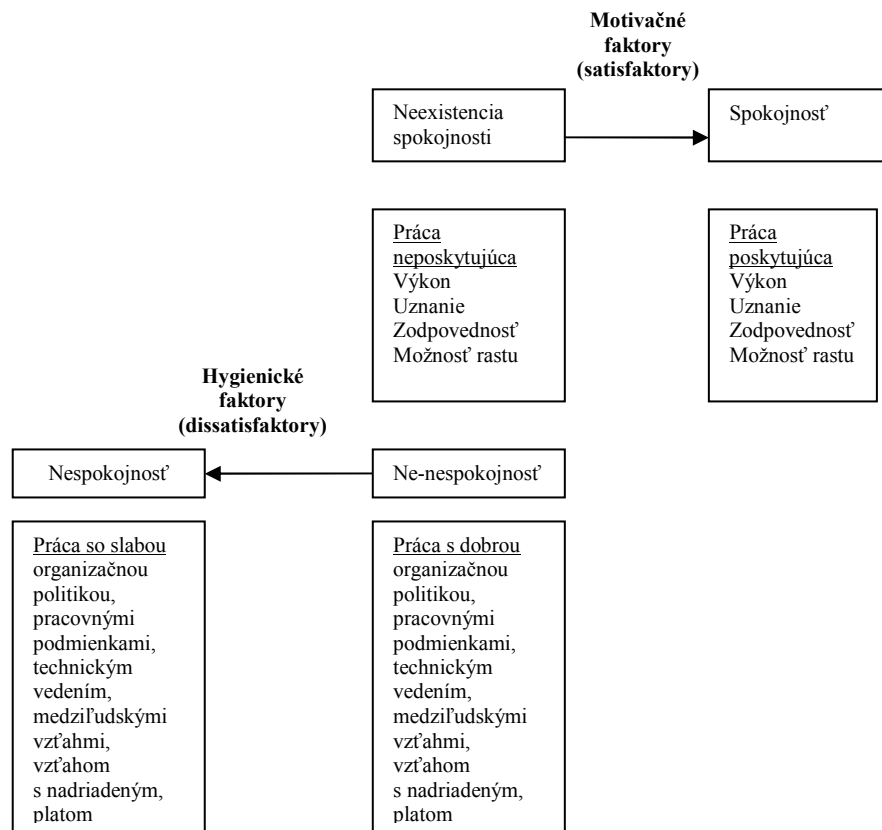
Americký psychológ Frederick Herzberg rozpracoval spolu so svojimi spolupracovníkmi (Mausner, Snyderman) v roku 1967 jednu z najcitovanejších teórií pracovnej motivácie vôbec. Najmä v manažérskej literatúre sa tento koncept teší veľkej obľube. Dvojfaktorovú teóriu uvádzam samostatne popri teóriách zameraných na proces a teóriách zameraných na obsah, nakoľko jej východiská sú tak špecifické, že ju nie je vhodné zaradiť ani do jedného z vyššie menovaných prístupov.

Podľa Výrosta a Slaměníka [1998: 47] je základnou myšlienkou konceptu rozlíšenie dvoch odlišných skupín faktorov, ktoré pracovnú motiváciu ovplyvňujú. Prvou skupinou sú faktory motivačné (satisfiers), ktoré sa vzťahujú k samotnému obsahu práce ako je úspech, uznanie, zodpovednosť, pracovný rast či povýšenie. Sú teda vnútornými faktormi, ktoré sú spojené najmä s potrebou seberealizácie a ich priaznivé hodnotenie naplňuje pracovnú spokojnosť. Motivačné činitele vedú jedincov k vyššiemu výkonu. Pôsobnosť motivátorov sa pohybuje na úrovni pracovná spokojnosť – pracovná nespokojnosť. Druhú skupinu tvoria faktory hygienické alebo frustrátory (dissatisfiers), vyjadrujúce vonkajšie podmienky pracovnej činnosti, medzi ktoré sa radia vzťah s nadriadeným, vzťahy v pracovnej skupine, plat, pracovné podmienky či personálna politika organizácie. Tieto faktory sú spravidla spojované s pracovnou nespokojnosťou, pretože frustrátory si jedinec uvedomuje, až keď ich hodnotí nepriaznivo a vyvolávajú v ňom pocit nespokojnosti. Ak sú vonkajšie faktory v poriadku nenastáva pracovná spokojnosť, ale ide o stav tzv. ne-nespokojnosti. Tieto aspekty práce človeka nevedú k vyššej miere uspokojenia z práce ani k vyššiemu pracovnému nasadeniu. Hygienické faktory teda pôsobia na úrovni pracovná nespokojnosť – pracovná ne-nespokojnosť [Provazník, Komárková 1996: 139].

Nosnou tézou dvojdimenziálneho prístupu k pracovnej spokojnosti je predpoklad, že pracovná spokojnosť aj pracovná nespokojnosť sú ovplyvňované v zásade inou skupinou faktorov. Nejedná sa teda o dva bipolárne javy, ale javy odlišné. Herzbergov pohľad vniesol v svojej dobe do problematiky pracovnej spokojnosti nový rozmer, pretože bol jedným z prvých, ktorý upozornil na rozdielnosť funkcií vonkajšej a vnútornej motivácie. Motivačne-hygienický koncept motivácie k práci predpokladá kauzálny vzťah medzi pracovnou

spokojnosťou a motiváciou až k pracovnému výkonu [Kreitner, Kinicky 1989: 166].

Dvojfaktorová teória bola od svojho vzniku podrobená výraznej kritike celej rady autorov, najmä kvôli niektorým metodologickým nedostatkom a empiricky nedostatočne potvrdenému vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a výkonnosťou. Nakonečný [1992: 89] uvádza, že Herzbergovo poňatie pracovnej spokojnosti je príliš úzke, nakoľko do spokojnosti s prácou nezahŕňa vonkajšie pracovné podmienky. Rovnako diskutabilné je aj zaradenie jednotlivých aspektov pracovnej činnosti do jednej zo skupín faktorov. Tento prístup taktiež nezohľadňuje individuálnu motivačnú štruktúru a hodnotové preferencie jedinca.



Obrázok 3 Herzbergov model dvojfaktorovej teórie. Kreitner, Kinicky (1989)

2 Pracovná spokojnosť

V tejto časti práce sa zaoberám teoretickými východiskami konceptu pracovnej spokojnosti ako celku, jej súvislostiam s pracovným jednaním človeka a napokon jednotlivým aspektom pôsobiacim na spokojnosť zamestnanca.

2.1 Vymedzenie pracovnej spokojnosti

Súvislosti pracovnej spokojnosti boli vrámci oboru psychológie a sociológie práce systematicky študované už od počiatku 30. rokov minulého storočia. Prístup k sociálne-psychologickým aspektom konštruktu pracovnej spokojnosti prešiel viacerými vývojovými etapami. K pojmu pracovná spokojnosť tak pristupujú rôzni autori heterogénnym spôsobom. Výrost a Slaměník [1998: 46] uvádzajú jednu z mnohých definícií pracovnej spokojnosti, ktorá spokojnosť vymedzuje ako priaznivý emocionálny stav, vyplývajúci z hodnotenia práce či pracovných skúseností. Viacerí autori dávajú pracovnú spokojnosť do súvislosti s postojmi, kedy k zložkám emocionálnym pridávajú ešte zložky kognitívne. Postoje sú však oproti spokojnosti pevnejšie zakotvené a stálejšie.

Vo všeobecnosti možno pôsobenie človeka v organizácii vydeliť do dvoch dimenzií vzťahujúcich sa k jeho pracovnému správaniu. Prvá, objektívna dimenzia, je vyjadrená vo forme výkonnosti či kvality splnených pracovných úloh a súvisí s efektivitou pracovnej činnosti. Subjektívna dimenzia zahŕňa individuálne prežívanie vykonávanej práce ovplyvňované celou radou vonkajších a vnútorných faktorov [Výrost, Slaměník 1998: 46]. Napriek tomu, že obe stránky pracovnej činnosti sú spolu úzko zviazané, vysoká miera subjektívne vnímanej spokojnosti ešte nie je zárukou vysokej efektivity. V tomto smere je podľa Provaníka a Komárkové [1996: 137] vhodné rozlišovať medzi dvoma intuitívne prirodzenými vnímaniami pojmu spokojnosť. Spokojnosť, ktorá vyjadruje uspokojenie zo zmysluplnej práce, pocit naplnenia a radosti zo sebauplatnenia je hnacou silou pracovného výkonu a nie je obsahovo zhodná so spokojnosťou v zmysle sebauspokojenia s dosiahnutým stavom, kedy jedinec nepocituje potrebu vynakladať ďalšiu námahu. Takto definovaná spokojnosť je naopak prekážkou kvalitného výkonu v akejkoľvek oblasti ľudskej činnosti. Nakonečný

[2005: 114] v tejto súvislosti diferencuje pracovnú spokojnosť ako špecifický fenomén založený na odmene za vykonanú prácu a uspokojení z výkonu samotného najmä v prípade, že na neho nadväzuje obdiv sociálneho okolia jedinca, ktorý je zdrojom pozitívneho sebahodnotenia.

Problematikou pracovnej spokojnosti sa podrobne zaoberal Kollárik [1986: 14], ktorý zdôrazňuje významovú odlišnosť v dvojitém sémantickom ponímaní pojmu pracovná spokojnosť. Spokojnosti v práci ako jeden z ponúkaných uhlov pohľadu je obsahovo širší a vzťahuje sa jednak k pracovným podmienkam, osobnostným rysom pracovníka či charakteristikám sociálneho klimatu pracovného prostredia. V užšom zmysle ide o spokojnosť s prácou, teda o nároky na vykonávanie pracovných úloh, odmenu za vykonanú prácu ako aj jej prestíž.

Kollárik [1986: 16] taktiež určil jednotlivé charakteristiky a **znaky pracovnej spokojnosti** podstatné najmä pre výskum tohoto bohato štrukturovaného javu. Rozlišuje tak celkovú a dielčiu spokojnosť. Celková spokojnosť sa vzťahuje k všeobecnej miere vzťahu k vykonávanej práci a dielčia spokojnosť vyjadruje reláciu k jednotlivým faktorom, ktoré na prácu pôsobia a dosahujú rozličnej úrovne. Medzi ďalšie znaky sa radí intenzita spokojnosti, vystvetľovaná ako intenzita prežívania, ktoré môže dosahovať maximálnych hodnôt spokojnosti ako aj absolútnej nespokojnosti. Stálosť spokojnosti je vyjadrením premenlivosti prežívania, často pripisovaná osobnostným vlastnostiam jedinca. Pracovnú spokojnosť je možné taktiež chápať jednak ako aktuálny stav či ako vyvíjajúci sa proces, ktorý je ovplyvniteľný vonkajšími intervenciami.

2.2 Teórie pracovnej spokojnosti

Pracovná spokojnosť je fenomén, na vysvetlenie ktorého bolo sformulovaných mnoho sociálne-psychologických teórií, vyznačujúcich sa koncepčnou či metodologickou nejednotnosťou. Napriek tomu je možné vzťahovať väčšinu teoretických konceptov k jednému z dvoch prístupov, ktorý vydeľuje pracovnú spokojnosť ako jednodimenzionálny (jednofaktorový) alebo dvojdimenzionálny (dvojfaktorový) jav.

2.2.1 Jednofaktorové teórie

Pracovná spokojnosť je vnímaná ako jednodimenzionálna veličina, ktorú je možné znázorniť vo forme bipolárnej škály s kladným a záporným koncom. Pozitívny koniec škály pritom znamená identifikáciu človeka s prácou a negatívny naopak zásadný rozpor medzi osobnostným zameraním človeka a spoločenskou funkciou pracovného zaradenia [Růžička 1992: 111]. Miera pracovnej spokojnosti kontinuálne prechádza od jednej krajnej hodnoty vyjadrujúcej maximálnu pracovnú spokojnosti až po stav maximálnej pracovnej nespokojnosti. Zmena na niektorom z pólov súčasne vyvolá reakciu na strane opačnej. Znižovaním pracovnej spokojnosti teda zároveň dochádza k zvyšovaniu nespokojnosti.

Medzi jednofaktorové teórie patria niektoré koncepty pracovnej motivácie vytvorené napríklad Maslowom a Vroomom.

2.2.2 Dvojfaktorové teórie

Dvojdimenzionálny prístup je založený na téze, že pracovná spokojnosť a nespokojnosť nie sú dve súvislé póly jednej veličiny, ale predpokladá existenciu dvoch samostatných dimenzií, ktoré sa navzájom neovplyvňujú. Pracovnú spokojnosť a nespokojnosť určujú odlišné skupiny vplyvov.

Ako prvý prišiel s poňatím pracovnej spokojnosti ako dvojdimenzionálnej veličiny Herzberg so svojimi spolupracovníkmi, ktorého koncept motivačne-hygienických faktorov sme si priblížili v časti venovanej teóriám pracovnej motivácie.

2.3 Príčiny pracovnej spokojnosti

Kreitner a Kinicky [1989: 167-168] popisujú štyri modely pracovnej spokojnosti, ktoré špecifikujú jej príčiny. Modely uspokojenia potrieb sa zakladajú na predpoklade, že spokojnosť je determinovaná mierou, do akej jednotlivé aspekty práce umožňujú jedincovi uspokojovať jeho potreby. Diskrepačné modely považujú spokojnosť za výsledok splnených očakávaní, ktoré reprezentuje rozdiel medzi tým, čo jedinec od práce očakáva a tým, čo v skutočnosti dostáva. V situácii, keď očakávania preyšujú realitu jedinec pociťuje nespokojnosť. Výskyt pracovnej spokojnosti je naopak spojený s výstupami nad jedincove pôvodné očakávania. Obe skupiny modelov sa stretli

s výraznou kritikou. Modely docielenia hodnôt boli založené na báze dôležitosti naplnenia individuálnych pracovných hodnôt pre spokojnosť jedinca. Napriek tomu, že vo všeobecnosti bola preukázaná súvislosť medzi naplnením hodnôt a pracovnou spokojnosťou, závery niektorých štúdií ukázali, že platnosť takéhoto vzťahu je obmedzená v závislosti na príslušnej situácii. Posledný z prezentovaných modelov je model spravodlivosti, ktorý predikuje spokojnosť ako funkciu spravodlivého zaobchádzania so zamestnancami. Spokojnosť je vzťahovaná k vnímaniu jedinca, že vklady do vykonanej práce prislúchajúce k výstupom sú porovnateľné s pomerom vkladov a výstupov ostatných spolupracovníkov.

2.4 Faktory pracovnej spokojnosti

Celková spokojnosť jedinca v práci je súhrnom rôznych parciálnych spokojností. Kollárik [1986: 15] zdôrazňuje existenciu obojstrannej lineárnej závislosti medzi oboma stránkami spokojnosti. Celková spokojnosť pôsobí na úroveň spokojnosti s dielčimi aspektami pracovnej činnosti a zároveň spokojnosť s jednotlivými činiteľmi práce ovplyvňuje celkovú spokojnosť jedinca. Široké spektrum dielčích faktorov podieľajúcich sa na úrovni pracovnej spokojnosti je možné rozdeliť na vnútorné a vonkajšie. Intrinistická skupina faktorov je tvorená osobnostnými činiteľmi ako sú vek, pohlavie, vzdelanie, dĺžka zamestnaneckého pomeru či rodinný stav. Finančné ohodnotenie, charakteristiky práce, vzťah s nadriadeným a spolupracovníkmi, možnosti pracovného postupu a pracovné podmienky sú zložkami vonkajšej skupiny pracovných činiteľov.

Napriek značnej terminologickej nejednotnosti v oblasti pracovnej spokojnosti je možné vyčleniť niektoré najvýznamnejšie zložky práce pôsobiace na spokojnosť zamestnanca, na ktorých sa v literatúre empirici zhodujú. Konštruktom pracovnej spokojnosti sa intenzívne zaoberali Neuberger a Allerbecková [1978 cit. podľa Nakonečný 2005: 119], ktorý vidia podstatu pracovnej spokojnosti v postoji jedinca k nasledujúcim aspektom pracovnej činnosti: spolupracovníci, nadriadený, obsah pracovnej činnosti, pracovné podmienky, organizácia a jej vedenie, možnosť rozvoja, finančné ohodnotenie, pracovná doba, zaistené pracovné miesto.

2.4.1 Vnútorne faktory

Výskumy preukázali, že dĺžka zamestnaneckého pomeru je mimopracovný faktor, ktorý ovplyvňuje pocit spokojnosti v práci, pretože čím dlhšie pracujú zamestnanci v podniku, tým sa ich spokojnosť spravidla zvyšuje. Kritickým obdobím sú pre pracovníka najmä prvé dva až tri roky adaptačného procesu v stávajúcom zamestnaní [Kollárik 1986: 151]. Medzi ďalšie vnútorné faktory, ktoré môžu mať vplyv na pracovnú spokojnosť patria najmä osobnostné činitele ako vek, pohlavie a rodinný stav, na ktoré sa nebudem bližšie zameriavať, nakoľko pre moje vlastné empirické šetrenie nie sú smerodátne.

2.4.2 Vonkajšie faktory

2.4.2.1 Spolupracovníci

Pri vykonávaní pracovnej činnosti vstupuje jedinec do systému medziľudských vzťahov určených prevažne pracovnými úlohami a dojednanými pravidlami správania v zamestnaní. Súčasťou organizovanej práce bývajú spravidla sociálne interakcie, jednak v rovine formálnej, ako aj vo forme spontánnych, neformálnych vzťahov. Argyle a Hendersonová, ktorý podrobne popísali sociálne interakcie medzi pracujúcimi uvádzajú, že podľa mnohých štúdií sa obe siete sociálnych vzťahov v značnej miere podieľajú na pracovnej spokojnosti [1986 cit. podľa Nakonečný 2005: 101]. Prostredníctvom sociálnej interakcie človek uspokojuje potrebu spolupatričnosti, ktorá je jednou zo základných ľudských potrieb. Výrost a Slaměník [1998: 49] priradujú pracovnej skupine ešte funkcie facilitačné, poradné aj korektívne, čo dáva jedincovi príležitosť k uspokojeniu celého množstva ďalších potrieb spoločenského charakteru. Prostredie pracovnej skupiny sa stáva prvotným zdrojom získavania prestíže a ocenenia za kvalitne odvedenú prácu. Vzájomná dôvera v pracovnej skupine je taktiež nezanedbateľnou determinantou pracovnej spokojnosti zamestnanca. Ak sa jedinec v sociálnom systéme organizácie cíti odcudzene a frustrované, spôsobuje to častejšie absentérstvo, čo môže vyústiť až do rozhodnutia opustiť zamestnanie úplne. V malých, úzko spolupracujúcich pracovných skupinách sa absencie a fluktuácie vyskytujú menej často, naproti tomu sa v takýchto tímoch preukázala vysoká úroveň pracovnej spokojnosti [Nakonečný 2005: 103].

Ducharme a Martin [2000] v svojej práci uvádzajú, že interakcia pracovnej skupiny, špeciálne sociálna podpora spolupracovníkov môže pracovnú spokojnosť zamestnancov významným spôsobom spoluvytvárať.

Spokojnosť vyvolaná pracovnou skupinou môže kompenzovať nespokojnosť s celou radou iných aspektov práce a naopak pociťovaná nespokojnosť so sociálnymi vzťahmi sa vyvažuje len veľmi ťažko.

2.4.2.2 Nadriadený

S osobou priameho nadriadeného je spojovaný jeden z najvýznamnejších faktorov pracovnej spokojnosti. Vzťah medzi nadriadeným a podriadeným sa radí medzi formálne, nerovné a prevažne zamerané na pracovné úlohy. Osobnostné vlastnosti nadriadeného sa premietajú do štýlu riadenia a s tým súvisiacim prístupom k zadávaniu úloh a podávaní spätnej väzby k pracovnej činnosti. Schopnosť nadriadeného vyjadriť záujem o zamestnancov, poskytovať im podporu a prijímať ich názory má na pracovnú spokojnosť priaznivý vplyv.

Nakonečný [2005: 117] popisuje reláciu medzi pracovnou spokojnosťou, intenzitou riadenia a štruktúrovanosťou úloh, ktorú na základe výskumných zistení v závislosti na extrinistickej a intrinistickej motivácii definoval S. Greif. Pracovník, so silnou výkonovou motiváciou je spokojnejší so štýlom riadenia, ktorý objasňuje štruktúru úloh a poskytuje spätnú väzbu na pracovný výkon. Naopak pracovníci, ktorí vysoko oceňujú svoje schopnosti zvládať úlohy, nie sú ochotní akceptovať štrukturujúce a direktívne správanie svojich nadriadených. Zamestnanci so silnou sebadôverou sú uspokojovaní prevažne participatívnou formou riadenia. Vedúci pracovník podporujúci potreby svojich podriadených, prispieva k ich spokojnosti aj v prípade, že zamestnanca práca neuspokojuje. Spätná väzba eliminovaná výhradne do podoby nekonštruktívnych kritických pripomienok a absencia ocenenia za kvalitne odvedenú prácu prispievajú k zvyšovaniu pocitu nepokojnosti. Pracovník bude pociťovať spokojnosť ak mu nadriadený prejaví uznanie, keď vie, že toto ocenenie bude mať dopad na zvýšenie platu či povýšenie. Existuje tak súvislosť medzi pracovnou spokojnosťou a inštrumentalitou situácie, keď situácia vyvoláva pocit spokojnosti a ak je prostriedkom k dosiahnutiu určitého subjektívne hodnotného cieľa [Vroom 1986 cit. podľa Nakonečný 2005: 117].

Nakonečný [2005: 182] ďalej v súvislosti so štýlom riadenia poukazuje na potrebu flexibility a uvádza štyri formy riadenia: vedenie, uvádzanie, podporovanie a delegovanie. Pri vedení podáva nadriadený presné návody na plnenie zadaných úloh a zároveň na nich svedomito dohliada. Prostredníctvom uvádzania nadriadený nie len vedie, ale zároveň konzultuje svoje rozhodnutia so spolupracovníkmi, podporuje prípadnú iniciatívu, prijíma a prejednáva návrhy. V rámci podporovania spolupracovníkov pri plnení úloh sa vedúci podieľa na zodpovednosti za ďalšie rozhodnutia a riešenie problémov. Pri delegovaní túto zodpovednosť priamo prenáša na svojich podriadených, čím v nich podporuje pocit kompetencie.

Výrost a Slaměník [1998: 49] uvádzajú, že nespokojnosť s vedúcim pracovníkom, najmä v zmysle pretrvávajúceho konfliktného vzťahu patrí medzi okolnosti, ktoré hrajú dôležitú rolu pri uvažovaní zamestnanca o odchode z organizácie.

2.4.2.3 Obsah práce

Tento faktor obsahuje charakteristiky samotnej práce, subjektívne hodnotené zamestnancom z pohľadu zaujímavosti, miery delegovanej zodpovednosti a možnosti uplatnenia vlastného vkladu do práce či samostatnosti. Väšciu mieru uspokojenia z práce je možné očakávať u činností spojených s vyššími kvalifikačnými nárokmi na zamestnanca, ktoré umožňujú preberať zodpovednosť za pracovné úlohy a tým častejšie participovať na rozhodnutiach, za poskytnutia určitej miery autonómie. Zároveň sa dá predpokladať, že u manuálnych činností môže dochádzať k uspokojeniu z práce najmä za predpokladu, že ide o úlohy, na ktorých splnenie je potreba špecifických vlôh alebo zdatnosti v podobe veľkej fyzickej námahy či presnej jemnej práce alebo pri vysokej identifikácii človeka s profesiou.

Napriek tomu, že vzťah medzi vykonávanou prácou a pracovnou spokojnosťou je bezpochyby zložitý je možné konštatovať, že zaujímavá a rozmanitá práca poskytujúca samostatnosť a podiel na rozhodovaní pozitívne ovplyvňuje pracovnú spokojnosť [Výrost, Slaměník 1998: 48].

To potvrdzuje aj Nakonečný [1992: 137], ktorý tvrdí, že *„motivujúce pracovné uspokojenie je vždy spojené s prácou umožňujúcou sebarealizáciu tým, že pracovník môže v takej práci uplatniť svoje schopnosti, uspokojiť ego-vzťažné*

potreby tým, že je samostatný a spolurozhoduje“. Existencia potreby sebaaktualizácie ako najvyššie položenej ľudskej potreby v Maslowovej hierarchickej teórii sa osvedčila najmä u kvalifikovaných pracovníkov, kde je motivujúcim činiteľom delegovanie rozhodovania a možnosť autonómie, čo v nich utvrdzuje vedomie kompetencie [Nakonečný 2005: 131].

Potreba sebarealizácie teda podmieňuje vnímanie a prežívanie pracovnej činnosti. Možnosť tvorby samostatných postupov pôsobí ako zdroj uspokojenia, najmä ak súvisí s obdivom sociálneho okolia jedinca, nakoľko je to prejav osobnej kompetencie (fyzickej alebo mentálnej), čo sa vo výsledku prejaví ako zdroj pozitívneho sebahodnotenia [Nakonečný 2005: 114]. Tieto súvislosti práce je možné zahrnúť do pojmu intrinistickej motivácie k práci, ktorú jedinec vykonáva pre uspokojenie zo samotnej činnosti, ktorá je pre jedinca zdrojom sebarealizácie bez ohľadu na formu vonkajšej odmeny. Nakonečný [2005: 115] popisuje Staehleho model, ktorý predpokladá, že intrinisticky motivovaná práce je v pozitívnej korelácii s pracovnou spokojnosťou a negatívne koreluje s absentizmom a fluktuáciou. Ďalším predpoklad tvorí autonómia pri vykonávaní práce, ktorá pozitívne koreluje s pracovným výkonom aj spokojnosťou. So spokojnosťou však pozitívne koreluje aj atmosféra na pracovisku podporujúca otvorenú komunikáciu.

Jednou z potrieb uspokojovaných prostredníctvom pracovnej činnosti a úzko súvisiacej s potrebou uznania vlastnej hodnoty a sebarealizácie je aj vnímanie statusu, prestíže profesie a pocitu dôležitosti v organizačnej hierarchii. Človek prácu prežíva ako súčasť vlastnej identity. Ako vysoko ju hodnotí v rámci organizácie, ale aj celkovo v spoločenskom rebríčku, môže signifikantne ovplyvniť pocit uspokojenia z pracovnej činnosti.

2.4.2.4 Pracovné podmienky

Pracovné podmienky ako ďalší z faktorov pracovnej spokojnosti je tvorený prevažne fyzickými činiteľmi (hluk, osvetlenie, teplota, prašnosť, čistota apod.), ktoré sa pri výkone práce vyskytujú a dotvárajú celkový pocit pohody v zamestnaní, pretože majú dopad na psychické či fyzické zdravie človeka. Do tejto kategórie však radím aj technické zabezpečenie a vybavenie pracoviska potrebným materiálom a pracovnými pomôckami ako aj pracovnú dobu.

Doterajšie výskumy preukázali, že optimálny stav pracovných podmienok prispieva k dobrému pocitu jedinca v zamestnaní, naopak nepriaznivé pôsobenie pracovných podmienok alebo nízka bezpečnosť pracovného prostredia je zamestnancami citlivo vnímaná a prežívaná ako nespokojnosť [Kollárik 1986: 124]. Z aplikácie Herzbergovho modelu na pracovné podmienky vyplýva, že ako také nemajú vplyv na vytvorenie pracovnej spokojnosti, avšak v situácii, keď sú vnímané negatívne môžu byť zdrojom pracovnej nespokojnosti.

2.4.2.5 Organizácia a jej vedenie

Nakonečný [1992: 134] popisuje určitý ľudom vlastný pocit správnosti, spojovaný s chápaním spoločenského významu práce, ktorý plynie z túžby po poznaní a potreby redukcie neurčitosti a nevedomosti, ktorá v súvislosti s prácou vyvoláva často pocity úzkosti a ohrozenia. Z uvedeného plynie, že informovanosť o cieľoch a plánoch ako aj kľúčovom dianí v organizácii má pre zamestnanca nezanedbateľný význam.

Ak sa jedinec môže s organizáciou identifikovať, poskytuje mu to celý komplex pozitívnych stimulov a podnetov pre jeho rozvoj a dodáva pocit vnútorného uspokojenia [Provazník, Komárková 1996: 182].

Koncept identifikácie s organizáciou a zapojenie do jej činnosti sa skladá z niekoľkých komponentov. Griffin a Bateman vydeľujú túžbu pariť k organizácii, prijatie a dôveru v hodnoty a ciele organizácie a ochotu vynaložiť úsilie v záujme organizácie [Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes 2004: 265-266]. Inými slovami ide o zamestnaneckú lojalitu, reflektujúcu postoj zamestnancov k organizácii, ktorý sa prejavuje v ich správani.

Meyer a Allen (1991) prisudzujú tejto lojalite emočnú povahu a definujú popri emočnej oddanosti ďalšie dve formy oddanosti k organizácii [Hewstone, Stroebe 2006: 621]. Zamestnanci, ktorí sú organizácii vysoko emočne oddaný v nej spravidla chcú zostať. Druhou súčasťou je oddanosť normám, ktorá zapríčiňuje, že pracovníci zostávajú v organizácii, pretože to považujú za svoje právo a zároveň morálnu povinnosť. Posledný druh zamestnancov pretrváva v organizácii, pretože nemá iné možnosti zamestnania. Zamestnanci vnímajú náklady spojené s opustením organizácie, hlavne stratu investícií vložených do práce ako je osvojenie dovedností. Zvažujú aj ekonomické riziká súvisiace so stratou postavenia či pracovných istôt a sociálne riziká v podobe straty priateľov.

Táto oddanosť je zrejme často podmienená dĺžkou zamestnaneckého pomeru, čím dlhšie totižto jedinec pracuje pre jednu organizáciu, tým väčšie investície stráca pri jej opustení.

V tejto súvislosti je nutné rozlišovať medzi oddanosťou k práci a k organizácii, pretože človek môže byť na jednej strane hlboko oddaný svojej práci a na strane druhej nespokojný so sociálnym klimatom organizácie a jej vedením [Nakonečný 2005: 54]. V takej situácii bude zaujatý svojou prácou, ale nemusí byť ochotný odvádzať prácu navyše v záujme organizácie. *„Oddanosť svojej práci znamená súčasne pracovnú spokojnosť, pokiaľ je subjektu umožnené, aby sa svojej práci venoval tak ako si praje, ale pracovná spokojnosť nemusí znamenať súčasne oddanosť práci; oddanosť práci je podmienená hlbokým uspokojením z práce samej, kdežto pracovná spokojnosť môže vychádzať aj z nenáročnej, ľahkej práce práve pre tieto jej charakteristiky“* [Nakonečný 2005: 54]. Identifikácia s prácou záleží aj na schopnostiach primerane sa adaptovať na pracovné prostredie a prekonať rozdiely medzi pôvodným očakávaním a realitou [Provazník, Komárková 1996: 179].

2.4.2.6 Možnosť rozvoja a pracovný postup

Pracovný postup by sa dal definovať ako viac či menej zámerne uskutočňovaná činnosť pracovníka a zároveň riadený a plánovaný postup vývoja zamestnanca personálnym oddelením organizácie [Nakonečný 2005: 110]. Poskytovaná možnosť kariérneho rozvoja je teda sociálne-psychologický aspekt pracovného života zamestnancov, ktorý je z pohľadu jedinca spravidla žiadúci, keďže so sebou prináša viaceré výhody v podobe zvýšenia mzdy a prestíže. Snahou organizácie je efektívne riadenie ľudských zdrojov a využívanie schopností svojich zamestnancov v takom smere, aby mohli podávať optimálny pracovný výkon. Nie vždy však sleduje personálna politika organizácie výhradne tento princíp, ale riadi pracovný rast skôr na báze seniority. Takto získané pracovná pozícia má na jedinca v zmysle uspokojenia iný účinok ako povýšenie spojené s odvedeným pracovným výkonom.

Motivácia pracovnej kariéry je však často riadená vnútornými ambíciami a ašpiráciami jednotlivca. Vroom [1967 cit. podľa Nakonečný 2005: 115] v tejto súvislosti súdi, že existuje súvislosť medzi faktorom pracovnej spokojnosti a úrovňou ašpirácie. Osoby s nízkou ašpiračnou úrovňou majú nižšiu potrebu

dosiahnuť pocit uspokojenia, naopak u osôb s vysokou ašpiračnou úrovňou sa zvyšujú aj nároky na dosiahnutie pracovnej spokojnosti. Autor myšlienky taktiež usudzuje, že situácia, ktorá navodzuje pocit pracovnej spokojnosti, ako je povýšenie, môže nadväzovať na ďalšie zdroje pracovnej spokojnosti. V prípade povýšenia ide o zvýšenie zárobku a spoločenského statusu, ale aj zlepšenie postavenia v rámci sociálnych vzťahov a osobnej slobody.

Zjavná je zároveň súvislosť medzi pracovným rastom a potrebou sebarealizácie. Potreba sebauplatnenia je prejavom snahy o rast osobného potenciálu, dosiahnutie určitých kompetencií a aktualizácia všetkého, čo je v možnostiach a schopnostiach jedinca. Nakonečný [2005: 131] však upozorňuje, že sa jedná o potrebu viažucu sa prevažne k existenčne zaisteným jedincom, špeciálne k pracovníkom zastávajúcim vedúce pozície.

Na problematiku sebarealizácie je úzko napojená aj túžba po profesnom a osobnom rozvoji, často realizovaná formou zvyšovania kvalifikácie a profesnej spôsobilosti.

2.4.2.7 Systém odmeňovania

Mzda ako kompenzácia za vykonávanú prácu predstavuje predovšetkým veličinu s inštrumentálnym charakterom, nakoľko slúži k uspokojovaniu celého množstva základných ľudských potrieb. Navzdory všeobecne prijímanému presvedčeniu, že plat je dominantným faktorom motivácie človeka k práci, jedná sa o faktor prevažne hygienický, ako vyplýva zo záverov Herzbergovej dvojfaktorovej teórie. Zvyšovanie platu tak spravidla ovplyvňuje stabilizáciu zamestnancov a výkonovú motiváciu skôr v krátkodobom horizonte. V prípade, že sa jedincovi v zamestnaní nedostáva pocit naplnenia či sebarealizácie pravdepodobne to z dlhodobého hľadiska nevykompenzuje ani nadštandardné ohodnotenie. Plat na druhej strane pôsobí ako silný faktor nespokojnosti v situácii, keď je finančné odmeňovanie prežívané negatívne, čo môže pri neriešení problému viesť až k fluktučným tendenciám zamestnancov.

Uspokojivé vnímanie systému odmeňovania je založené jednak na výške odmeny a zároveň na základe subjektívne prežívanej spravodlivosti hodnotenia, ktoré popisuje koncept Adamsovej teórie spravodlivosti.

Často je teda výška platu vnímaná skrz porovnávanie s ocenením ostatných pracovníkov podávajúcich rovnako kvalitný pracovný výkon a ako forma

spoločenskej prestíže profesie [Výrost, Slaměnik 1998: 49]. Odmena pôsobí primárne na pracovníkov, ktorých hodnotová orientácia je výrazne smerovaná k finančnému oceneniu. Spravodlivosť rozdeľovania odmien v organizácii je však citlivo vnímaná všetkými pracovníkmi [Provazník, Komárková 1996: 171]. Na základe sociálneho porovnávania distribatívnej spravodlivosti môže zamestnanec dôjsť k záverom, že je ohodnotený spravodlivo, alebo je buď pre-plácaný či pod-plácaný. Tendencia k sociálnej spravodlivosti jedinca vedie k redukovaniu kognitívnej disinancie.

Na vzniku pracovnej nespokojnosti sa podieľa aj rozpor medzi očakávanou a reálnou odmenou. Túto reláciu medzi extrinistickými odmenami a spokojnosťou formulovali na základe výskumov Porter a Lawler vo svojom koncepte pracovnej motivácie.

Systém odmeňovania však nezastrešuje jedine finančné hodnotenie, ale aj zamestnanecké výhody a benefity nefinančného typu (sociálna starostlivosť, zaistenie, dotácia vzdelávacích, športových, kultúrnych aktivít apod.) poskytované nezávisle na pracovnom výkone, ktoré manažéry volia s úsilím zvyšovať motivačné pôsobenie odmeňovania. Spokojnosť zamestnancov je zároveň dosažiteľná aj skrze odmeny nepeňažného sociálneho charakteru ako sú prejavy verejnej pochvaly, uznania a povýšenie, ktoré reflektujú seberealizačné psychické potreby človeka.

2.4.2.8 Celková spokojnosť

Nakonečný [2005: 115] sa na základe doterajších výskumov domnieva, že spokojnosť s vybranými dôležitými aspektami pracovnej činnosti zrejme predikuje spokojnosť aj s ostatnými podmienkami práce, čo naznačuje existenciu všeobecného faktoru pracovnej spokojnosti v náväznosti na znaky pracovných podmienok a rysy osobnosti. Zároveň zamestnanci, ktorí pociťujú vysokú mieru celkovej nespokojnosti majú výraznejšiu tendenciu prejavovať nespokojnosť aj s jednotlivými aspektami práce [Kollárik 1986: 15].

2.5 Pracovná spokojnosť vo vzťahu k pracovnému jednaniu

2.5.1 Fluktuácia

Fluktuácia je stavom individuálneho rozhodnutia zamestnanca, kedy dáva dobrovoľnú výpoveď. Tendencia zamestnanca k fluktuácii vychádza zväčša z porovnávania jeho potrieb, aspirácií a cieľov vzhľadom k tomu, čo mu môže organizácia ponúknuť. Hewstone a Stroebe [2006: 621] uvádzajú, že doterajšie výskumy fluktuácie zamestnancov preukázali, že nespokojnosť v práci nie je jediným predikátorom dobrovoľného odchodu zo zamestnania. Faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú nespokojnosť tak môžu, ale nemusia byť príčinou fluktuácie. Závery empirických štúdií, ktoré autory popisujú objavili existenciu len slabej negatívnej korelácie medzi pracovnou spokojnosťou a dobrovoľnou fluktuáciou. Nespokojní pracovníci často v zamestnaní zostávajú najmä z oddanosti danej dĺžkou seniority zamestnaneckého pomeru. Naopak aj spokojní zamestnanci môžu ukončiť pracovný pomer, ak sa im naskytne lepšia pracovná príležitosť.

Vo výskume VanYperena [1998 cit. podľa Hewstone, Stroebe 2006: 625] sa stal úmysel podať výpoveď jediným predikátorom fluktuácie o niekoľko mesiacov neskôr. Nespokojnosť v zamestnaní teda sama o sebe nestačí k tomu, aby človek opustil pracovné miesto. Potrebuje k tomu aj reálnu príležitosť získať novú lepšiu pracovnú pozíciu.

2.5.2 Pracovný výkon

Pracovný výkon býva spravidla najdôležitejším kritériom hodnotenia zamestnanca. Súvislosť produktivity s pracovnou spokojnosťou je jednou z najdiskutovanejších a zároveň najatraktívnejších tém týkajúcich sa psychológie práce. V literatúre sú prezentované tri možné kauzálne vzťahy medzi spokojnosťou a výkonom. Jeden smer hovorí, že pracovná spokojnosť zapríčiňuje výkon, druhý, že pracovný výkon je determinantom pracovnej spokojnosti. Posledný z pohľadov je tvorený myšlienkou, že medzi týmito premennými neexistuje žiadny významný vzťah a pracovnú spokojnosť aj pracovný výkon ovplyvňuje iný neznámy činiteľ. [Nakonečný 2005: 114].

Intuitívne prítiažlivú myšlienku, že spokojný pracovník automaticky odvádza kvalitný výkon, početné výskumy nepotvrdili. Preukázali, že medzi spokojnosťou a

produktivitou neexistuje žiadna silná závislosť. Vroom [1964 cit. podľa Hewstone, Stroebe 2006: 625] pozoroval medzi pracovnou spokojnosťou a výkonom slabú pozitívnu koreláciu ($r = 0.14$). Podobné výsledky neskôr ukázali aj mnohé ďalšie empirické šetrenia. Spokojný zamestnanec sa totižto nespráva rovnako za všetkých okolností. Na základe všeobecných postojov, akým je aj pracovná spokojnosť, nie je možné očakávať konkrétne správanie jedinca vo forme výkonu.

Výskumná časť

V predchádzajúcej teoretickej časti práce som sa pokúsila priblížiť oblasť sociálne-psychologických aspektov práce a nahliadnuť do problematiky uspokojovania základných ľudských potrieb skrz pracovnú činnosť. Nadobudnuté teoretické poznatky sa stali základom pre vlastné empirický šetrenie. Aplikácia teoretických východisiek sa zameriava na praktické preskúmanie faktorov pôsobiacich na spokojnosť zamestnancov vo vybranom podniku.

1 Cieľ výskumu

Primárnym cieľom výskumu je vyskúšanie vytvoreného nástroja pre prieskum spokojnosti zamestnancov v podmienkach konkrétnej organizácie. Na základe získaných výstupov je mojim záujmom komplexne analyzovať pracovnú spokojnosť zamestnancov podniku a odhaliť najdôležitejšie faktory, ktoré ju ovplyvňujú. Zistiť v akej miere sú zamestnanci podniku celkovo spokojný so svojou stávajúcou prácou a jednotlivými jej vybranými aspektami a následne určiť reláciu medzi týmito premennými je ďalším podstatným cieľom šetrenia. Parciálnym zámerom je aj určenie vzťahu medzi vnútornými faktormi (pracovná seniorita, pracovisko) a celkovou pracovnou spokojnosťou a zároveň zistenie odlišností v spokojnosti s jednotlivými činiteľmi práce.

Výsledkom skúmania by malo byť konkrétne doporučenie vzťahujúce sa k zvýšeniu pracovnej spokojnosti. Získané výsledky teda budú použité pre potreby manažmentu organizácie za účelom zavádzania cielených opatrení k riešeniu a následne predchádzaniu pracovnej nespokojnosti pracovníkov.

Výskum sa zameriava najmä na zodpovedanie otázky, na aké ciele by sa mala zamerať personálna stratégia podniku, skrze následujúce výskumné otázky:

- S akými vonkajšími pracovnými faktormi sú zamestnanci v podniku najviac spokojný?
- S akými vonkajšími pracovnými faktormi sú zamestnanci v podniku najmenej spokojný?
- Aká je súvislosť medzi celkovou pracovnou spokojnosťou a spokojnosťou s jednotlivými vybranými aspektami práce?

- V akých aspektoch pracovnej spokojnosti dochádza k najväčším rozdielom medzi jednotlivými skupinami zamestnancov podľa dĺžky pracovného pomeru a pracoviska?

2 Metodológia

2.1 Procedúra

K získaniu dát bola použitá metóda anonymného dotazovania. Dotazníkové šetrenie bolo realizované v spoločnosti TÜV SÜD Auto CZ (základné informácie o spoločnosti je možné nájsť v prílohe č. 7). Vedenie spoločnosti bolo podrobne oboznámené s cieľmi a významom výskumu. Pilotná verzia dotazníku bola vytvorená v súlade s požiadavkami vedenia a po overení zrozumiteľnosti otázok a niekoľkých úpravách bol dotazník manažmentom schválený. O vyplnenie dotazníku boli požiadaní všetci pracovníci podniku, ale účasť na prieskume bola založená na dobrovoľnosti. Dotazník bol pripravený v elektronickej podobe. Nakoľko sa jednalo o prieskum individuálnych postojov, zamestnanci mohli pociťovať obavu, že by ich pravdivé odpovede mohli nejakým spôsobom poškodiť. Najmä otázky týkajúce sa ochoty zmeniť zamestnanie môžu byť pracovníkmi citlivo vnímané. Dôraz bol preto kladený na maximálne zabezpečenie anonymity dotazovaných. Zamestnancom bol následne prostredníctvom elektronickej pošty administrovaný hypertextový odkaz na elektronicкую verziu dotazníku, nachádzajúcu sa na podnikovom intranete spolu s vysvetlením významu výskumu, zdôraznením anonymity a presnými inštrukciami k jeho vyplňovaniu. Konečný termín, do ktorého mali zamestnanci dotazník vyplniť, bol určený do siedmich dní od doručenia e-mailu. Po uplynutí určenej lehoty bola pracovníkom zaslaná opätovná prosba o vyplnenie dotazníku do troch dní v prípade, že tak ešte neučinili. Zber dát prebiehal v mesiaci marec 2008. Spoločnosť zamestnáva 94 pracovníkov. Výskumu sa napokon zúčastnilo 49 zamestnancov podniku, z čoho plynie, že návratnosť dotazníkov činila približne 52%.

2.2 Dotazník pracovnej spokojnosti

Pre výskumné účely som si vytvorila dotazník zisťujúci aktuálne postoje zamestnancov k vybraným aspektom ich práce, ktorý súhrnne obsahuje 43 položiek. Pri konštrukcii dotazníku a formulácii jednotlivých položiek som vychádzala z nadobudnutých teoretických poznatkov. Formulácia a výber otázok bol zároveň volený tak, aby vychádzal z potrieb a požiadavok organizácie. Dve otázky umiestnené v závere dotazníka sú zamerané na vnútorné identifikačné faktory: počet rokov v zamestnaneckom pomere a pracovné zaradenie. Podľa pracovnej seniority boli respondenti diferencovaní pre účely štatistického spracovania do piatich kategórií: do 1 roka, 1-2 roky, 3-5 rokov, 6-10 rokov a viac než 10 rokov. Podľa pracovného zaradenia bolo zisťované aj miesto výkonu práce dotazovaných: Praha, Mladá Boleslav a Úhelnice. Ostatné položky sú tvorené uzavretými otázkami so štvorbodovou škálou, prevažne orientovanými na mieru spokojnosti, kde si respondent vyberá jednu z ponúkaných možností odpovede, ktorá najlepšie vystihuje jeho názor. Pracovnú spokojnosť v dotazníku poňmam ako jednodimenzionálnu veličinu vyjadrenú vo forme bipolárnej škály s kladným a záporným koncom. Zvolila som štvorbodovú škálu bez možnosti strednej neutrálnej hodnoty, kde sa respondent musí prikloniť k jednému z ponúkaných pólov.

Prvá časť dotazníku je tvorená batériou otázok týkajúcich sa extrinistických aspektov práce, kde miera pracovnej spokojnosti kontinuálne prechádza od možnosti 1=velmi spokojen/a vyjadrujúc maximálnu spokojnosť až po odpoveď 4=velmi nespokojen/a. Medzistupne vytvorili možnosti 2=spíše spokojen/a a 3=spíše nespokojen/a. Obsahuje 30 položiek, ktoré sa dajú zlúčiť do oblastí: pracovné podmienky, charakteristiky práce, spolupracovníci, nadriadený a organizácia. Druhá časť dotazníka sa zameriava na oblasť odmeňovania, ktorá taktiež patrí k vonkajším faktorom pracovnej spokojnosti. Konkrétne otázky sú spojené so spokojnosťou s princípmi odmeňovania, ponúkaným systémom benefitov a odmenami v závislosti na vykonanej práci. Subjektívna miera spokojnosti je aj v tomto prípade hodnotená na štvorstupňovej škále. Tendenciu k fluktuácii a oddanosti organizácii skúma batéria otázok so štvorstupňovou škálou odpovedí: 1=určite ano, 2=spíše ano, 3=spíše ne, 4= určite ne. Ďalšie otázky v prieskume sa týkajú hodnotenia prebehnutých zmien v podniku a ochoty

zamestnancov podieľať sa na zmenách aj v budúcnosti. Posledná časť dotazníka smeruje k preskúmaniu celkovej spokojnosti a miery splnených očakávaní pracovníkov. Dotazník pracovnej spokojnosti je súčasťou prílohy č. 1.

2.3 Metóda analýzy dát

Dáta získané z dotazníkového šetrenia boli spracované štatistickým programom SPSS. Pre získanie informácií o štruktúre súboru boli všetky premenné v dotazníku boli analyzované metódami deskriptívnej štatistiky. Pre zistenie, s ktorými faktormi sú zamestnanci spokojný a nespokojný som použila priemerných skórov. Pre analýzu sily vzťahu vonkajších faktorov spokojnosti k celkovej spokojnosti, rovnako aj súvislosti medzi jednotlivými položkami som použila neparametrickú štatistiku, Spearmanov korelačný koeficient. Súvislosti medzi celkovou pracovnou spokojnosťou a pracoviskom ako aj rozdiel v spokojnosti s vonkajšími faktormi pracovnej spokojnosti v závislosti na pracovisku a pracovnej seniorite som zisťovala použitím analýzy rozptylu ANOVA, ktorá skúma či medzi jednotlivými skupinami existuje štatisticky významný rozdiel.

2.4 Výskumný súbor

Výskumný súbor tvorilo 49 zamestnancov spoločnosti TÜV SÜD Auto CZ pôsobiacich na troch pracoviskách: Praha (N=31), Mladá Boleslav (N=4) a Úhelnice (N=14).

3 Výsledky empirického šetrenia

3.1 Vzťah jednotlivých parciálnych faktorov pracovnej spokojnosti k celkovej spokojnosti v zamestnaní

V prvej časti analýzy sa sústredím na otázku vzťahu vonkajších pracovných faktorov k celkovej pracovnej spokojnosti. Medzi vonkajšie faktory radím položky 1-33 v dotazníku pracovnej spokojnosti. Súvislosť jednotlivých činiteľov pracovnej spokojnosti s celkovou spokojnosťou v zamestnaní som zisťovala

pomocou Spearmanovho korelačného koeficientu. Z výsledkov vyplýva, že existuje štatisticky významný pozitívny vzťah medzi všetkými vonkajšími faktormi a celkovou spokojnosťou, z čoho je možné usudzovať, že čím väčšia je miera spokojnosti s jednotlivými faktormi, tým väčšia je aj miera celkovej pracovnej spokojnosti pracovníka. Pokúsila som sa určiť najvýznamnejšie činitele podmieňujúce celkovú spokojnosť. Najvyššie korelačné koeficienty som našla u položiek uvedených v tabuľke 1. Korelácie ostatných položiek skúmaných v dotazníku s celkovou pracovnou spokojnosťou uvádzam v prílohe č. 2.

Tabuľka 1. Spearmanova korelácia celkovej pracovnej spokojnosti s vybranými vonkajšími pracovnými faktormi

Faktor	Celková pracovná spokojnosť	p
Celková pracovná atmosféra	0,809**	0,001
Riešenie konfliktov	0,716**	0,000
Prístup vedenia	0,674**	0,000
Možnosť prejaviť názory	0,638**	0,000
Principy odmeňovania	0,614**	0,000
Spätná väzba	0,588**	0,000

** korelácia je významná na hladine 0,01

Korelačný koeficient vyšší než 0,5 môžeme nájsť aj u položiek: spokojnosť so systémom benefitov ($r=0,530$, $p<0,01$), so spoluprácou s kolegmi ($r=0,504$, $p<0,01$), so zameraním a obsahom cieľov spoločnosti ($r=0,578$, $p<0,01$), s istotou pracovného miesta ($r=0,584$, $p<0,01$), s odbornosťou nadriadeného ($r=0,572$, $p<0,01$), so zavádzaním nových technológií ($r=0,524$, $p<0,01$). Všetky korelácie sú štatisticky významné na hladine významnosti 0,01.

3.2 Vzťah faktorových dimenzií k celkovej spokojnosti v zamestnaní

Pre potrebu analýzy som si, na základe získaných znalostí o funkčnosti vzájomných vzťahov a obsahovej podobnosti medzi jednotlivými položkami v dotazníku vytvorila 8 faktorových dimenzií. Každú faktorovú dimenziu tvorí súbor otázok. Faktorová dimenzia nahrádza vzťah medzi niekoľkými vzájomne spätými premennými.

Jednotlivé faktorové dimenzie a položky, ktoré ich tvoria:

- Pracovné podmienky (p. 1 – 3)
- Charakter práce (p. 4, 5, 9, 34)
- Spolupracovníci (p. 6 – 8, 12 - 14)
- Nadriadený (p. 10, 15 - 21)
- Seberealizácia a rozvoj (p. 22 – 24)
- Organizácia a vedenie (p. 11, 26 -30)
- Odmeňovanie (p. 31 – 33)
- Oddanosť organizácii (p. 36, 37)

Označenie faktorové dimenzie užívam, aby som sa vyhla zamieňaniu s pojmom faktor, ktorým myslím jednotlivé premenné.

Faktorové skóry, vzniknuté na základe exploračnej faktorovej analýzy (metóda hlavných komponent) jednotlivých skupín položiek a prislúchajúce k faktorovým dimenziám som podrobila ďalšej analýze, aby som zistila ako jednotlivé dimenzie súvisia s celkovou pracovnou spokojnosťou. Spearmanova korelácia k celkovej spokojnosti je kladná a štatisticky významná pre všetky faktorové dimenzie. Pre názornosť sú jednotlivé korelácie uvedené v tabuľke 2., z ktorej je možné vyčítať, že najtesnejší vzťah k celkovej spokojnosti zaujímajú faktorové dimenzie: spolupracovníci a organizácia a vedenie.

Tabuľka 2. Spearmanova korelácia celkovej spokojnosti v zamestnaní s faktorovými dimenziami

Faktorová dimenzia	Celková pracovná spokojnosť	p
Pracovné podmienky	0,456**	0,001
Charakter práce	0,515**	0,000
Spolupracovníci	0,763**	0,000
Nadriadený	0,577**	0,000
Seberealizácia a rozvoj	0,542**	0,000
Organizácie a vedenie	0,711**	0,000
Odmeňovanie	0,589**	0,000
Oddanosť organizácii	0,617**	0,000

** korelácia je významná na hladine 0,01

3.3 Vzťah medzi oddanosťou k organizácii a celkovou spokojnosťou v zamestnaní

Medzi premenné zisťujúce oddanosť k organizácii radím otázky zamerané na tendenciu k doporučeniu zamestnaniu v spoločnosti niektorému zo známych a k opätovnému výberu súčasného zamestnania. Korelačný koeficient faktoru doporučenia zamestnania známemu ($r=0,641$, $p<0,01$) a opätovného výberu ($r=0,481$, $p<0,01$) k celkovej pracovnej spokojnosti je v oboch prípadoch pozitívny a štatisticky významný. Silnejší vzťah k celkovej pracovnej spokojnosti bol teda objavený u položky zameranej na preskúmanie ochoty doporučiť zamestnanie v spoločnosti niektorému zo svojich známych. Korelácia medzi faktorovou dimenziou oddanosť k organizácii a celkovou pracovnou spokojnosťou ($r=0,617$, $p<0,01$) znamená stredne silný vzťah. Medzi faktormi oddanosť k organizácii a celkovou pracovnou spokojnosťou teda existuje významná súvislosť, ktorá je vyjadrením toho, že zamestnanci, ktorí sú svojej organizácii oddaní viac, vykazujú zároveň aj vyššiu celkovú spokojnosť.

3.4 Vzťah medzi mierou splnených očakávaní a celkovou spokojnosťou v zamestnaní

Do dotazníku bola zaradená otázka, zisťujúca mieru splnených očakávaní, nakoľko som vychádzala z predpokladu, že pracovnú spokojnosť zamestnanca ovplyvňuje aj to, do akej miery si splnil svoje očakávania, ktoré mal pri nástupe do súčasného zamestnania. Analýza relácie medzi položkou orientovanou na spokojnosť s mierou splnených očakávaní zamestnanca a celkovou pracovnou spokojnosťou poukazuje na existenciu štatisticky významného, stredne tesného pozitívneho vzťahu ($r=0,681$, $p<0,01$) medzi týmito premennými.

3.5 Vzťah vnútorných faktorov k celkovej spokojnosti v zamestnaní

V ďalšom kroku analýzy ma zaujímal rozdiel v miere celkovej spokojnosti v závislosti na mimopracovných charakteristikách, medzi ktoré radím miesto výkonu práce a dĺžku zamestnaneckého pomeru. Analýza rozptylu s následným mnohonásobným porovnávaním pomocou Scheffeho testu preukázalo štatisticky

významný rozdiel na 5% hladine významnosti v celkovej pracovnej spokojnosti medzi pracovníkmi v Prahe a Úhelnici. Rozdiel v celkovej pracovnej spokojnosti medzi pracovníkmi z Prahy a Mladej Boleslavy je takmer zanedbateľný (priemerné skóry $M=1,74$, $M=1,75$). Zamestnanci v Úhelnici sú celkovo spokojný o niečo menej ($M=2.36$).

Medzi dĺžkou pracovného pomeru a celkovou spokojnosťou je možné pozorovať slabú pozitívnu koreláciu ($r=0.298$, $p<0,05$), čo je možné interpretovať tak, že čím dlhšie je pracovník zamestnaný v podniku, tým viac u neho mierne klesá pocit celkovej spokojnosti. Jedinci, ktorý sú v podniku najdlhšie však zároveň priemerne vykazujú mieru celkovej spokojnosti ako „spíše spokojen“ ($M=2.09$, $SD=0.75$).

3.6 Vzťah vnútorných faktorov k jednotlivým parciálnym faktorom pracovnej spokojnosti

3.6.1 Dĺžka pracovného pomeru

Dotazník rozdeľoval respondentov do piatich kategórií pracovnej seniority: do 1 roka, 1-2 roky, 3-5 rokov, 6-10 rokov a viac než 10 rokov. Medzi dotazovanými sa však nevyskytol nikto, kto by spadal do poslednej z menovaných kategórií. Zaújalo ma či medzi premennými zistím štatisticky významný rozdiel na 5% hladine významnosti. Rozdielnosť som testovala pomocou analýzy rozptylu. Analýza rozptylu nepotvrdila signifikantú rozdielnosť medzi jednotlivými kategóriami u žiadnej z testovaných položiek. Napriech jednotlivými kategóriami pracovnej seniority prejavuje z globálneho hľadiska najväčšiu mieru spokojnosti skupina zamestnancov pôsobiacich v spoločnosť menej než 1 rok. Naopak u väčšiny položiek sú v zmysle prejavov nespokojnosti najkritickejší zamestnanci pracujúci v podniku 1-2 roky.

Premennej zisťujúcej spokojnosť s princípmi odmeňovania je celým spektrom zamestnancov podľa pracovnej seniority priradená najvyššia priemerná subjektívna miera nespokojnosti. Najsilnejšiu pozitívnu koreláciu ($r=0,730$, $p<0,05$) spokojnosti s princípmi odmeňovania s celkovou spokojnosťou však vykazujú pracovníci v kategórii pracovnej seniority 1-2 roky. Táto skupina respondentov taktiež prejavuje vysokú subjektívnu mieru nespokojnosti so

schopnosťou priameho nadriadeného motivovať, so silnou pozitívnou koreláciou ($r=0,679$, $p<0,05$) k celkovej pracovnej spokojnosti. Spomedzi všetkých kategórií zamestnancov je však možné práve u nich pozorovať najväčšiu ochotu podieľať sa na ďalších zmenách v spoločnosti.

Negatívne hodnotenie spokojnosti s prístupom vedenia spoločnosti k zamestnancom sa vyskytuje najmä u pracovníkov pôsobiacich v podniku minimálne 3 roky. Priemerný skóre spokojnosti s prístupom vedenia tvorený skupinou zamestnancov pracujúcich v podniku 3-10 rokov je ($M=2,6$), u zamestnaných do 2 rokov má hodnotu ($M=2,2$).

U jednotlivých skupín som sledovala aj mieru splnených očakávaní, vychádzajúc z predpokladu, že pracovnú spokojnosť zamestnanca ovplyvňuje aj to, do akej miery si splnil svoje očakávania, ktoré mal pri nástupe do súčasného zamestnania. Iba 14% respondentov zo skupiny zamestnancov pracujúcich pre podnik 1-2 roky uvádza, že súčasná práca predčila ich očakávania. Pre porovnanie, u dotazovaných z ostatných skupín sa toto percento pohybuje medzi 20-33%.

Analýza preukázala, že v niektorých položkách vyjadrujú pracovníci, ktorí pre podnik pracujú dlhšie, subjektívne nižšiu mieru pracovnej spokojnosti. Slabé pozitívne korelácie so zamestnaneckou senioritou vykazujú položky: spokojnosť s informovanosťou o kľúčovom dianí v spoločnosti ($r=0,296$, $p<0,05$), so zameraním a obsahom cieľov spoločnosti ($r=0,313$, $p<0,05$), s možnosťou prejavovať názory ($r=0,296$, $p<0,05$), so zmenami pri zavádzaní nových technológií ($r=0,377$, $p<0,01$), ochota podieľať sa na nových zmenách ($r=0,376$, $p<0,01$), znovurozhodnutie o výbere spoločnosti ($r=0,301$, $p<0,05$), doporučenie zamestnania v spoločnosti známemu ($r=0,319$, $p<0,05$).

3.6.2 Pracovisko

Pri štatistickom spracovaní dát som hľadala aj vzájomné vzťahy medzi spokojnosťou s dielčimi aspektami práce a miestom výkonu práce. Moja pozornosť sa sústredila najmä na hľadanie rozdielnosti medzi tromi pracoviskami. Rozdiely medzi skupinami v spokojnosti s jednotlivými aspektami práce zamestnancov som testovala analýzou rozptylu. Z analýzy rozptylu vyplýva, že najvýraznejšie rozdiely, ktoré sú štatisticky významné na 5% hladine významnosti, nachádzam medzi pracoviskami Praha a Úhelnice. Porovnanie výstupov zamestnancov z Mladej Boleslavy s pracoviskami v Prahe a v Úhelnici neprineslo žiadne

štatisticky významné rozdielnosti, čo môže byť spôsobené aj tým, že bolo vo výskume zastúpené len štyrmi zamestnancami.

Najväčší rozdiel naprič pracoviskami odhalila analýza rozptylu u položky merajúcej spokojnosť s pracovnou dobou. Kým v Prahe a Mladej Boleslavy volili respondenti len z možností „velmi spokojen/a“ a „spíše spokojen/a“, viac ako polovica zamestnancov v Úhelnici sa priklonila k nespokojnosti s pracovnou dobou. Ďalší výrazný rozdiel sa týka spokojnosti s pracovným prostredím, nakoľko 3% opýtaných v Prahe označili možnosť „spíše nespokojen“, možnosť „velmi nespokojen/a“ nevolil žiaden zamestnanec, naproti tomu v Úhelnici bola pozorovaná najväčšia nespokojnosť s týmto aspektom práce, ktorú vyjadrila vyše pätina pracovníkov.

Princípy odmeňovania sú zamestnancami v Úhelnici vnímané prevažne negatívne, pretože až 86% pracovníkov sa prikolonilo k nespokojnosti, pričom voľba možnosti „velmi spokojen/a“ sa v tomto súbore nevyskytla vôbec. Viac ako polovica zamestnancov pôsobiacich v Prahe sa však priklonila k spokojnosti s princípmi odmeňovania. Do oblasti odmeňovania spadá aj spokojnosť s ponúkaným systémom benefitov. Aj v tejto položke prejavili pracovníci z Úhelnice najvyššiu mieru nespokojnosti spomedzi všetkých skupín. Zatiaľ, čo v Prahe považuje trištvrtina zamestnancov systém benefitov za „velmi uspokojivý“ alebo „spíše uspokojivý“, v Úhelnici vyjadrilo spokojnosť len 28% zamestnancov vo forme odpovedi „spíše uspokojivý“.

Ďalším sporným bodom je otázka zameraná na spokojnosť s odbornými kvalitami priameho nadriadeného. Takmer tridsať percent pracujúcich v Úhelnici vyjadruje nespokojnosť s odbornou erudovanosťou nadriadeného. V Prahe je nespokojných len 10% respondentov oproti tomu sú veľmi spokojné sú trištvrtiny zamestnancov. V Úhelnici vyjadrujú zamestnanci oproti pracujúcim v Prahe omnoho vyššiu subjektívnu nespokojnosť s riešením konfliktov na pracovisku. Jedným z najvýraznejších rozdielov je však hlavne negatívne vnímanie možnosti rozvoja kvalifikácie ako aj sebarealizácie. Z výsledkou výskumu plynie, že v Prahe sa priklonilo k nespokojnosti v oboch položkách odpoveďou „spíše nespokojen“ len desatina pracujúcich. V Úhelnici sa v otázke príležitostí pre sebarealizáciu prikláňa k nespokojnosti 43% respondentov. V položke orientovanej na spokojnosť s poskytovanými možnosťami rozvoja kvalifikácie je to dokonca až 57% pracovníkov. Veľka rozdielnosť je medzi pracoviskami v Prahe a Úhelnici aj

spokojnosti s prístupom vedenia spoločnosti. Zamestnanci v Úhelnici pociťujú omnoho väčšiu nespokojnosť (78% príklon k nespokojnosti) narozdiel od pracujúcich v Prahe (26%). Naprieč všetkými pracoviskami bola objavená štatisticky významná rozdielnosť v pociťovaní miery splnených očakávaní. Zatiaľ čo tretina pracovníkov Prahe vykazuje, že súčasná práca predčila ich očakávania, zamestnanci pôsobiaci v Úhelnici sa vyjadrujú zápornejšie. Nikto z nich totiž neuvádza, že by práca ich očakávania predčila, tretina v svojej práci dokonca svoje pôvodné očakávania nedosiahla. Zamestnanci v Mladej Boleslavi sa zhodli na tom, že ich očakávania boli naplnené. Z celkovej analýzy výsledkov vyplýva, že najvyššiu mieru nespokojnosti v takmer všetkých aspektoch pracovnej činnosti uvádzajú zamestnanci pôsobiaci v Úhelnici. Rovnako sa u týchto zamestnancov prejavuje väčšia tendencia k fluktuácii. Ďalším zistením je, že pracovníci v Prahe vyjadrujú vyššiu priemernú spokojnosť takmer so všetkými stránkami práce než zamestnanci pôsobiaci v Úhelnici.

Výsledky analýzy rozptylu a popisné štatistické údaje porovnávajúce úroveň spokojnosti s jednotlivými aspektami práce sú uvedené v prílohe č. 3.

3.7 Miera pracovnej spokojnosti s jednotlivými aspektami práce

Pre celkový obraz situácie v podniku nám detailnejší pohľad prináša rozbor jednotlivých položiek pracovnej spokojnosti. V tejto časti práce analyzujem pomocou tabuliek četností a deskriptívnych štatistík spokojnosť s jednotlivými stránkami práce pre celú spoločnosť, ktorú som zistovala na základe batérie otázok v prvej časti dotazníku, troch položiek zameraných na odmeňovanie a dvoch otázok týkajúcich sa zavádzania zmien v spoločnosti. Hodnotenie respondentov ponímam ako kladne alebo záporne orientované, preto pod pojmom príklon k spokojnosti myslím označenie možností „velmi spokojen/a“ alebo „spíše spokojen/a“. Analogicky je to v prípade príklonu k nespokojnosti.

Najvyššiu mieru spokojnosti vyjadrujú dotazovaní zamestnanci so zaujímavosťou ich pracovnej náplne. Až 98% respondentov sa u tejto položky prikláňa k spokojnosti. Spokojnosť so samostatnosťou pri práci je ďalšou z najlepšie hodnotených položiek v dotazníku, nakoľko až 92% dotazovaných vykazuje príklon k spokojnosti, rovnako tak aj pri položke pracovné prostredie (92%). Pomerne spokojný sú zamestnanci aj so spoluprácou v pracovnej skupine

(90% príklon k spokojnosti) a dôverou v pracovnej skupine (86%). V rámci oblasti spolupracovníkov bola za najproblematickejšiu označovaná spokojnosť s celkovou pracovnou atmosférou na pracovisku, u ktorej sa takmer štvrtina pracovníkov prikláňa k nespokojnosti a spokojnosť s jasnosťou rozdelenia pracovnej zodpovednosti s 20% príklonom zamestnancov k nespokojnosti. Miera spokojnosti s jednotlivými kvalitami priameho nadriadeného sa priemerne pohybuje medzi hodnotami: „velmi spokojen/a“ – „spíše spokojen/a“, najvyššiu priemernú mieru spokojnosti pritom respondenti uvádzajú v súvislosti s profesionálnymi kvalitami a odbornosťou nadriadeného (M=1,65). Výnimku však tvoria položky subjektívnej miery spokojnosti: s poskytovaním spätnej väzby a schopnosťou nadriadeného motivovať. U oboch premenných sa až 35% zamestnancov prikláňa k nespokojnosti. Záporne zamestnanci vnímajú aj poskytovanie informácií o tom, čo sa od nich očakáva, nakoľko je s touto položkou nespokojná tretina dotazovaných zamestnancov. Analýza skupiny otázok orientovaných na oblasť sebarealizácie a možnosti rozvoja nám odhalila, že najviac z uvedených aspektov zamestnancov trápi nespokojnosť s perspektívami kariérneho postupu (M=2,22), kde sa k nespokojnosti prikláňa 38% opýtaných. Blízko hranice medzi spokojnosťou a nespokojnosťou sa nachádzajú takmer všetky priemerné skóre položiek týkajúcich sa kvality organizácie. Najhoršie hodnotenou z danej oblasti sa stala otázka zameraná na prístup spoločnosti k zamestnancom, s ktorým vyjadruje nespokojnosť až 43% pracovníkov (z toho 14% označilo možnosť „velmi nespokojen/a“). V oblasti odmeňovania vyjadrujú pracovníci najväčšiu nespokojnosť s princípmi odmeňovania (61% sa prikláňa k nespokojnosti z čoho 16% sa cíti veľmi nespokojný/á). Systém benefitov považuje 39% zamestnancov za neuspokojivý. Takmer polovica zamestnancov sa prikláňa k nespokojnosti v otázke zavádzania nových technológií. Štvrtina z nich je aj napriek tomu ochotná sa s určitosťou podieľať aj na príprave ďalších zmien v spoločnosti. Zaujímavým zistením je aj skutočnosť, že s výnimkou jedného zamestnanca sa všetci pracovníci priklonili k názoru, že ich práca je pre podnik dôležitá.

Presné priemerné hodnoty vybraných faktorov uvádzam v prílohe č. 4. jednak z pohľadu všetkých pracovníkov ako aj podľa miesta výkonu práce. Príloha č. 5. obsahuje tabuľku frekvencií jednotlivých položiek v dotazníku. Príloha č. 8 obsahuje grafy pracovnej spokojnosti s jednotlivými vonkajšími faktormi.

3.8 Vzťah medzi faktorovou dimenziou oddanosť organizácii a tendenciou k fluktuácii

U položky skúmajúcej tendenciu k fluktuácii bola pozorovaná signifikantná stredne silná negatívna korelácia ($r=-0,510$, $p<0,01$) s celkovou pracovnou spokojnosťou. Zároveň bola zistená štatisticky významná korelácia medzi faktorovou dimenziou oddanosť organizácii a tendenciou k fluktuácii, ktorá ukazuje na stredne silnú negatívnu závislosť ($r=-0,41$, $p<0,01$). To je možné interpretovať tak, že čím sú zamestnanci organizácii oddanejší, tým menej sú náchylní zvažovať ponuku inej pracovnej príležitosti.

3.9 Reliabilita dotazníku

Pre potreby výskumu bol zostavený vlastný dotazník, preto je nevyhnutné zisťovať reliabilitu jeho meraní. Crombachova alfa (0.9476) meraná zo všetkých postojových otázok (N=41), je dostatočne vysoká, poukazuje na vnútornú konzistenciu dotazníku a teda vysokú spoľahlivosť merania ukazateľov pracovnej spokojnosti. Crombachove alfa pre položky sýtiace jednotlivé faktorové dimenzie sú pre názornosť uvedené v prílohe č. 6.

4 Interpretácia a diskusia výsledkov

Výsledky analýzy aktuálneho stavu celkovej spokojnosti a spokojnosti s parciálnymi aspektami pracovného života zamestnancov spoločnosti TÜV SÜD Auto CZ vo väčšine prípadov potvrdili predpoklady, ktoré plynuli zo získaných teoretických poznatkov a na základe ktorých bol dotazník pracovnej spokojnosti konštruovaný. Dôležitým zistením, ku ktorému som na základe výsledkov dospela je, že pracovníkov celkovo najviac trápia princípy odmeňovania a systém benefitov spolu s prístupom vedenia spoločnosti k zamestnancom. Platové ohodnotenie vzťahnuté k pracovnému výkonu je zamestnancami hodnotené o niečo pozitívnejšie než princípy odmeňovania, čo môže naznačovať problém vo vnímaní distributívnej spravodlivosti vzhľadom k spolupracovníkom. Spoločnosť zároveň pravdepodobne neponúka svojim zamestnancom dostatočný objem

benefitov. To môže mať priami súvis s jedným z najvýraznejších zdrojov nespokojnosti pracovníkov, prístupom vedenia spoločnosti k zamestnancom. Vedenie spoločnosti by teda malo zvážiť modifikáciu systému odmeňovania a zapojiť do hodnotenia pracovného výkonu aj spätnú väzbu. Popri globálne vnímanej nespokojnosti boli identifikované aj skupiny zamestnancov vyznačujúce sa najkritickejším pohľadom k jednotlivým stránkam pracovnej činnosti. Jedná sa o zamestnancov na pracovisku v Úhelnici a pracovníkov pôsobiacich v spoločnosti 1-2 roky. Považujem však za nutné zdôrazniť, že takmer polovica pracovníkov zo spomínanej kategórie zamestnaneckej seniority súčasne vykonáva svoju prácu práve v Úhelnici, mohlo tak dôjsť k vzájomnému ovplyvňovaniu oboch mimopracovných faktorov. Zásadný rozdiel v úrovni spokojnosti s parciálnymi aspektami práce naprieč jednotlivými kategóriami pracovnej seniority nebol preukázaný. Dĺžka zamestnaneckého pomeru teda vo vysvetlení pracovnej spokojnosti kľúčovú úlohu nezohráva. Narozdiel od seniority však zohráva miesto výkonu práce vo vnímaní spokojnosti významnú rolu. Pracovníci v Prahe vyjadrovali s viacerými aspektami práce signifikantne vyššiu spokojnosť než zamestnanci v Úhelnici. V náväznosti na to bola u pracovníkov v Úhelnici zistená výraznejšia tendencia k fluktuácii. Najrozporupľnejšie bola naprieč pracoviskami v tomto zmysle hodnotená spokojnosť s pracovnou dobou, pracovnými podmienkami a možnosťami rozvoja kvalifikácie. Pri zavádzaní zlepšujúcich opatrení je teda vhodné vychádzať z potrieb jednotlivých pracovísk. Na základe analýzy je možné usudzovať, že primárnu pozornosť by mala personálna stratégia upierať na pracovníkov v Úhelnici. Súčasne by mali byť zavedené opatrenia k zlepšeniu spolupráce medzi jednotlivými útvarmi spoločnosti, nakoľko výskum objavil veľmi tesný vzťah medzi celkovou pracovnou spokojnosťou a spokojnosťou so spoluprácou medzi útvarmi.

Pocit spokojnosti je u všetkých respondentov najviac sýtený u faktorov spojených s charakterom vykonávanej práce. Pracovníci teda hodnotia svoju prácu spravdla ako dostatočne zaujímavú a samostatnú. Zároveň je takmer všetkým pracovníkom vlastný pocit dôležitosti ich práce vrámci podniku. Faktorové dimenzie tvorené z aspektov pracovných podmienok a charakteristik práce však korelujú spomedzi všetkých faktorových dimenzií k celkovej spokojnosti najmenej, z čoho plynie, že pracovné podmienky a charakter práce síce spokojnosť v práci ovplyvňujú, ale na celkovú spokojnosť v zamestnaní príliš

veľký vplyv nemajú. Spolupracovníci a prístup vedenia boli naopak odkryté ako faktorové dimenzie, ktoré majú najtesnejší vzťah s celkovou spokojnosťou pracovníkov v zamestnaní.

Výskum potvrdil, že miera splnených očakávaní, ktorá je odrazom subjektívnych potrieb a hodnôt zamestnancov, významne vplýva na pocit spokojnosti pracovníka v spoločnosti. Celková spokojnosť v zamestnaní sa teda odvíja aj od toho nakoľko boli tieto potreby, hodnoty a očakávania v stávajúcom zamestnaní naplnené.

V rámci stabilizčnej stratégie by sa opatrenia mali zamerať aj na odstránenie bariéry medzi vedením spoločnosti a zamestnancami. Zlepšenie komunikácie smerom od vedenia k zamestnancom je predpoklaom k zvyšovaniu identifikácie pracovníkov s organizáciou, prostredníctvom podávania informácií o kľúčovom dianí v spoločnosti. Príprava akýchkoľvek zmien, ktoré sa pracovníkov priamo dotýkajú by mala byť starostlivo vysvetľovaná a diskutovaná aj na úrovni rádových zamestnancov, ktorým by mal byť poskytnutý dostatočný priestor na vyjadrenie názorov. Posledné väčšie zmeny, ktoré v podniku prebehli boli zamestnancami spravidla negatívne prijímané, zároveň sa však pracovníci vcelku zhodujú na tom, že by boli ochotní podieľať sa v budúcnosti na príprave ďalších plánovaných zmien.

Pre spoločnosť je určite prínosným zistením, že celková spokojnosť zamestnancov podniku sa pohybuje okolo hodnoty „spíše spokojen“ či už sa jedná o pracovníkov v Prahe, Úhelnici či Mladej Boleslavy. Nakoľko však názor pracovníkov, ktorí sa šetrenia nezúčastnili nie je známy, je vhodné naďalej zvyšovať spokojnosť aj v takých aspektoch práce, ktoré boli hodnotené prevažne pozitívne a súčasne zvyšovať počty tých, ktorí sa v zamestnaní cítia veľmi spokojní. Pre komplexné longituduálne zmapovanie situácie v podniku a efektívne zacielenie opatrení je dôležité výskum opakovať v pravidelných časových intervaloch, prípadne sa podrobnejšie zamerať na najproblémovjšie aspekty práce a zisťovať vplyv zavedených opatrení.

5 Zhodnotenie dotazníka

Z globálneho hľadiska bolo, od prvých momentov uvažovania o tomto výskumnom projekte, mojim cieľom vyvinúť výskumný nástroj, ktorý by umožnil

zistiť postoje zamestnancov k jednotlivým aspektom práce, ktoré ich denne obklopujú. Znamenalo to zostaviť dotazník zložený z otázok pokrývajúcich jednotlivé tématické okruhy pracovného života zamestnancov, ktorý by skúmal mieru spokojnosti zamestnancov s vybranými stránkami ich práce. Vychádzajúc z teoretických konceptov pracovnej spokojnosti sa moja pozornosť sústredila na oblasti: pracovné prostredie, charakter práce, spolupracovníci, nadriadený, organizácia a vedenie, sebarealizácia a rozvoj, odmeňovania a oddanosť organizácii. Vyskúšanie vytvoreného nástroja v prieskume vrámci konkrétnej organizácie so sebou zároveň prináša aj zapojenie jej vedenia do procesu prípravy. Na základe súčasnej situácie a potrieb spoločnosti, v ktorej sa výskum odohrával, boli do dotazníka zaradené otázky sledujúce spokojnosť zamestnancov s nedávno prebehnutými zmenami a ochotu podieľať sa na príprave ďalších plánovaných zmien. Rešpektovanie požiadaviek vedenia organizácie na časové ohraničenie vyplňovania teda dĺžku dotazníka sa odrazilo aj na konečnom počte položiek zaradených do prieskumu. Celková reliabilita dotazníka dosahovala vysokej hodnoty, avšak u faktorovej dimenzie charakter práce a pracovné podmienky nie je Crombachova alfa dostatočne vysoká. Na základe týchto zistení by som v budúcnosti volila iné usporiadanie otázok vrámci spomínaných faktorových dimenzií. U faktorovej dimenzie pracovné podmienky by bola zrejme nejaká položka doplnená, naopak z dimenzie charakter práce by som pravdepodobne odstránila položku jednoznačného vymedzenia kompetencií. Celkovo však môžem konštatovať, že vytvorený dotazník sa v praxi osvedčil a preukázal ako vhodný nástroj internej komunikácie, vďaka ktorému môže vedenie obdržať informácie o súčasnom pohľade zamestnancov na pracovný život v organizácii. Na základe zistení vyplývajúcich z použitia dotazníka pracovnej spokojnosti teda bude možné prijímať komplexnejšie a efektívnejšie opatrenia, tak aby sa priblížili aktuálnym potrebám zamestnancov.

Záver

Skúmaním pracovnej spokojnosti zamestnancov sa výskumníci z radov psychológov a sociológov zaoberujú už niekoľko desaťročí, avšak medzi jednotlivými štúdiami dochádza často k nesúladu vo voľbe faktorov, v zmysle ich významnosti pre pracovníka a prínosu k preskúmaniu miery celkovej spokojnosti. Výsledky uskutočnených výskumov sa taktiež často nezhodujú, čo môže byť zapríčinené aj rozdielnosťou použitých metód skúmania či typom organizácie. Cieľ tejto práce sa teda orientoval na podrobné zmapovanie problematiky pracovnej spokojnosti a jej súvislostí s jednotlivými atribútmi práce a na základe stanoveného teoretického rámca získaných poznatkov vyvinutie vlastného nástroja na meranie pracovnej spokojnosti s jeho následným praktickým vyskúšaním v prostredí konkrétnej organizácie. Dotazníkové šetrenie zisťujúce kvalitu pracovného života zamestnancov spoločnosti TÜV SÜD Auto CZ odhalilo najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce pracovnú spokojnosť zamestnancov a zároveň určilo tie aspekty práce, ktoré sú pracovníkmi označované ako najproblémovnejšie. Ucelenejší pohľad na situáciu v podniku zároveň poskytla analýza pracovnej spokojnosti vzhľadom k mimopracovným faktorom: pracovná seniorita a pracovisko. Hlavné ciele, ktoré som si na začiatku práce stanovila teda boli naplnené.

Ak porovnam moje zistenia s poznatkami uvedenými v teoretickej časti práce, musím konštatovať, že výsledky navzájom prevažne korešpondujú. Potvrdil sa predpoklad o existencii signifikantného vzájomného vzťahu medzi jednotlivými stránkami práce a celkovou spokojnosťou pracovníka v zamestnaní. Domnievam sa, že toto zistenie podporuje vhodnosť výberu jednotlivých faktorov a ich zaradenia do výskumného nástroja ako spoľahlivých prediktorov pracovnej spokojnosti zamestnancov. Najvýraznejšia súvislosť s celkovou spokojnosťou bola objavená u položiek zameraných na vzťahy so spolupracovníkmi. Sociálna podpora medzi spolupracovníkmi teda signifikantne ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov a v súlade s nadobudnutými teoretickými poznatkami je možné predpokladať, že sa v pracovnom živote zamestnancov spoločnosti nevyskytujú takmer žiadne aspekty, ktoré by vyvažovali pocitovanú nespokojnosť so sociálnymi vzťahmi. Spokojnosť s organizáciou a jej vedením bola taktiež odhalená ako veľmi silný prediktor celkovej spokojnosti, má teda pre zamestnancov nezanedbateľný význam. Medzi podmienkami práce a celkovou spokojnosťou existuje len slabá pozitívna väzba.

Charakter práce síce s celkovou spokojnosťou pozitívne koreluje avšak výraznou mierou ju neovplyvňuje. Intrinistická motivácia k práci, ktorú jedinec vykonáva pre uspokojenie zo samotnej činnosti teda vnímanie celkovej miery spokojnosti príliš neusmerňuje. Závěry uvedené v teoretickej časti štúdie o vplyve mimopracovných faktorov na pracovnú spokojnosť boli potvrdené čiastočne. Rozdiely sa prejavili najmä naprieč jednotlivými pracoviskami. Medzi celkovou pracovnou spokojnosťou a tendenciou k fluktuácii som pozorovala stredne silný negatívny vzťah, čo nepotvrďuje závery empirických štúdií uvedených v teoretickej časti práce, ktoré popisujú existenciu len slabej negatívnej korelácie medzi pracovnou spokojnosťou a dobrovoľnou fluktuáciou.

Z hľadiska potrieb organizácie by bolo vhodné v budúcnosti výskum zopakovať, pokúsiť sa získať reprezentatívnejšiu vzorku zamestnancov a zároveň vyšetrovať dopad zavedených opatrení. Pre potvrdenie vhodnosti a spoľahlivosti vytvoreného nástroja by však bolo potrebné vytvorený dotazník podrobiť testovaniu aj v podmienkach iných organizácií. Predpokladám, že po ďalšej aplikácii nástroja by bolo možné skonštruovať štandardizovaný dotazník pracovnej spokojnosti použiteľný v kontexte mnohých organizácií, ktorý by podnecoval pozitívnu komunikáciu medzi vedením a pracovníkmi a prispel tak k zvyšovaniu celkovej pracovnej spokojnosti zamestnancov.

Resumé

Prezentovaná bakalárska práca sa komplexne zaoberá štúdiom pracovnej spokojnosti a jednotlivými faktormi, ktoré najviac ovplyvňujú mieru spokojnosti. Nástroj, ktorý bol, na základe teoretických znalostí, vytvorený pre potreby skúmania pracovnej spokojnosti sa rámci testovania v prostredí spoločnosti TÜV SÜD Auto CZ osvedčil. Z analýzy výsledkov plynie, že zamestnanci označujú najväčšiu mieru nespokojnosti s princípmi odmeňovania, systémom benefitov, prístupom vedenia spoločnosti k zamestnancom a spoluprácou s ostatnými útvarmi. S celkovou pracovnou spokojnosťou sú najviac spojené dimenzie spolupracovníci a organizácia a jej vedenie. Na základe zistení boli spoločnosti navrhované ciele personálnej stratégie a pravidelná realizácia výskumu.

Summary

Presented bachelor thesis is global engaged in study job satisfaction and individual factors, which most influence measure of satisfaction. Instrument, which was creates, on the basis of theoretical knowledge, for job satisfaction researching needs, was validate within testing in background of organization TÜV SÜD Auto CZ. Results from analysis, that employees indicate most measure of dissatisfaction with reward principles, system of benefits, management attitude to employees and cooperation with another sections. With total satisfaction are most connected dimension of coworkers and organization and management. On the basis of findings was proposal targets of human resorce strategy for organization and periodical realization of survey.

Použitá literatura

- Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Arnold, John, Joanne Silvester, Fiona Patterson, Ivan Robertson, Cary L. Cooper, Bernard Burnes. 2004. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 4th Edition. New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Bedrnová, Eva, Ivan Nový a kol. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum.
- Ducharme, Lori, Jack Martin. 2000. „Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction. A Test of the Buffering Hypothesis.“ *Work and occupations* 27 (2): 223-243.
- Hewstone, Miles, Wolfgang Stroebe. 2006. *Sociální psychologie*. Praha: Portál.
- Homola, Miloslav. 1972. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Kollárik, Teodor. 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicky. 1989. *Organizational Behavior*. Homewood: Irwin.
- Nakonečný, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- Nakonečný, Milan. 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
- Nakonečný, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- Štikar, Jiří, Milan Rymeš, Karel Riegel, Jiří Hoskovec. 2000. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha : Karolinum.
- Růžička, Jiří, Eva Drázská. 1992. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Vysoká škola ekonomická.
- Provazník, Vladimír, Růžena Komárková. 1996. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická.
- Tureckiová, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Výrost, Jozef, Ivan Slaměník a kol. 1998. *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*. Praha: Portál.

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Dotazník pracovnej spokojnosti

**Príloha č. 2: Spearmanova korelácia celkovej pracovnej spokojnosti s vonkajšími
pracovnými faktormi (tabuľka)**

**Príloha č. 3: Analýza rozptylu spokojnosti s jednotlivými faktormi podľa
pracoviska (tabuľka)**

**Príloha č. 4: Spokojnosť s jednotlivými aspektami práce (priemerné skóre)
(tabuľka)**

Príloha č. 5: Spokojnosť s jednotlivými aspektami práce (v %) (tabuľka)

Príloha č. 6: Reliabilita faktorových dimenzií (tabuľka)

Príloha č. 7: Základné informácie o spoločnosti TÜV SÜD Auto CZ

Príloha č. 8: Priemerná pracovná spokojnosť s vonkajšími faktormi (grafy)

Prílohy

Príloha č. 1: Dotazník pracovnej spokojnosti

Dotazník pracovnej spokojnosti

Předkládáme Vám dotazník, který slouží k průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve Vaší společnosti. Cílem tohoto průzkumu je zjistit míru spokojenosti s různými aspekty Vaší práce a **příspěť tak ke zlepšení Vašich pracovních podmínek**. Dotazník má několik otázek, u každé si prosím pozorně přečtete její zadání a označte možnost, která nejlépe vystihuje Váš názor. Je důležité, abyste odpovídal/a co nejupřímněji v souladu s Vaším názorem. Jde pouze o Váš názor, neexistují zde tedy ani správné ani chybné odpovědi. Dotazník je **anonymní** a Vaše odpovědi tak s Vaší osobou nebudou spojovány. Pro celkové vyhodnocení dotazníku je důležité, abyste se vyjádřili ke všem otázkám.

U následujících otázek označte míru spokojenosti.

Stupnice hodnocení:

1 = velmi spokojen/a 2 = spíše spokojen/a 3 = spíše nespokojen/a 4 = velmi nespokojen/a

Jak jste spokojen/a?		Hodnocení			
1.	Se stavem pracovního prostředí na Vašem pracovišti	1	2	3	4
2.	S kvalitou technického vybavení pracoviště (zajištění materiálu, pracovních pomůcek)	1	2	3	4
3.	S Vaší pracovní dobou	1	2	3	4
4.	Se zajímavostí Vaší pracovní náplně	1	2	3	4
5.	S možností samostatné činnosti při náplni Vaší práce	1	2	3	4
6.	Se spoluprací s kolegy na Vašem pracovišti	1	2	3	4
7.	Se vzájemnou důvěrou ve Vaší pracovní skupině	1	2	3	4
8.	S jasností rozdělení pracovní odpovědnosti ve Vaší pracovní skupině	1	2	3	4
9.	S jednoznačností vymezení Vašich kompetencí	1	2	3	4
10.	S poskytováním informací o tom, co se od Vás očekává	1	2	3	4
11.	Se spoluprací s ostatními útvary ve společnosti	1	2	3	4
12.	S celkovou pracovní atmosférou na pracovišti	1	2	3	4
13.	S možností projevit své názory	1	2	3	4
14.	S řešením případných konfliktů na Vašem pracovišti	1	2	3	4
15.	Se schopností přímého nadřízeného vést a řídit lidi	1	2	3	4
16.	S poskytováním zpětné vazby, kterou získáváte na základě vykonané práce	1	2	3	4
17.	Se schopností přímého nadřízeného pochválit za dobře odvedenou práci	1	2	3	4

18.	S přístupem přímého nadřízeného, co se týče podpory a zájmu o Vaše pracovní problémy	1	2	3	4
19.	S profesionálními kvalitami a odborností přímého nadřízeného	1	2	3	4
20.	S tím, jak Vás přímý nadřízený zapojuje do rozhodování	1	2	3	4
21.	Se schopností přímého nadřízeného motivovat Vás	1	2	3	4
22.	S možností využití Vašeho pracovního potenciálu (znaností, kvalifikace)	1	2	3	4
23.	S perspektivami kariérního postupu	1	2	3	4
24.	S příležitostmi pro seberealizaci ve Vaší práci	1	2	3	4
25.	S poskytovanými možnostmi rozvoje kvalifikace	1	2	3	4
26.	S přístupností informací o klíčovém dění ve společnosti	1	2	3	4
27.	S přístupem vedení společnosti k zaměstnancům	1	2	3	4
28.	S informovaností o cílech a plánech této společnosti	1	2	3	4
29.	Se zaměřením a obsahem cílů této společnosti	1	2	3	4
30.	S jistotou Vašeho pracovního místa	1	2	3	4

Označte odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor.

31. Vaše platové ohodnocení s ohledem na práci, kterou vykonáváte, považujete za?

- 1 velmi uspokojivé
- 2 spíše uspokojivé
- 3 spíše neuspokojivé
- 4 velmi neuspokojivé

32. Jak jste spokojen/a s principy odměňování v této společnosti?

- 1 velmi spokojen/a
- 2 spíše spokojen/a
- 3 spíše nespokojen/a
- 4 velmi nespokojen/a

33. Systém benefitů, které Vám společnost nabízí, považujete za?

- 1 velmi uspokojivý
- 2 spíše uspokojivý
- 3 spíše neuspokojivý
- 4 velmi neuspokojivý

Stupnice hodnocení:

1 = určitě ano 2 = spíše ano 3 = spíše ne 4 = určitě ne

		Hodnocení			
34.	Považujete Vaši práci ve společnosti za důležitou?	1	2	3	4
35.	Kdybyste dnes dostali nabídku jiné pracovní příležitosti, zvažovali byste ji?	1	2	3	4

36.	Kdybyste dnes znovu stáli před rozhodnutím ohledně současného zaměstnání, vybrali byste si jej znovu?	1	2	3	4
37.	Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému z Vašich známých?	1	2	3	4

38. Jak hodnotíte změny, které nastaly v souvislosti se zaváděním nových technologií?

- 1 velmi spokojen/a
- 2 spíše spokojen/a
- 3 spíše nespokojen/a
- 4 velmi nespokojen/a

39. Byl/a by jste ochoten/a podílet se na přípravě dalších změn v této společnosti?

- 1 určitě ano
- 2 spíše ano
- 3 spíše ne
- 4 určitě ne

40. V jaké míře se splnila Vaše očekávání, která jste měl/a při nástupu do současného zaměstnání?

- 1 předčili se má očekávání
- 2 naplnili se má očekávání
- 3 nedosáhli se má očekávání
- 4 vůbec se nesplnila má očekávání

41. Jak jste celkově spokojen/a v současném zaměstnání?

- 1 velmi spokojen/a
- 2 spíše spokojen/a
- 3 spíše nespokojen/a
- 4 velmi nespokojen/a

42. Na kterém pracovišti pracujete?

- Praha
- Mladá Boleslav
- Úhelnice

43. Jak dlouho už pro tuto společnost pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- Více než 10 let

Děkujeme za čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.

**Príloha č. 2: Spearmanova korelácia celkovej pracovnej spokojnosti
s vonkajšími pracovnými faktormi (tabuľka)**

Faktor	Celková pracovná spokojnosť	p
Stav pracovného prostredia na pracovisku	0,376**	0,008
Kvalita technického vybavenia pracoviska	0,331*	0,020
Pracovná doba	0,369**	0,009
Zaujímavosť pracovnej náplne	0,486**	0,000
Možnosť samostatnej činnosti pri náplni práce	0,401**	0,004
Spolupráca s kolegy na pracovisku	0,504**	0,000
Vzájomná dôvera v pracovnej skupine	0,401**	0,004
Jasnosť rozdelenia pracovnej zodpovednosti v pracovnej skupine	0,357*	0,012
Jednoznačnosť vymedzenia kompetencií	0,354*	0,013
Poskytovanie informácií o tom, čo sa očakáva	0,480**	0,000
Spolupráca s ostatnými útvarmi vo spoločnosti	0,423**	0,002
Celková pracovná atmosféra na pracovisku	0,809**	0,000
Možnosť prejavu svojich názorov	0,638**	0,000
Řešení případných konfliktů na pracovisku	0,716**	0,000
Schopnosť príameho nadriadeného viesť a riadiť ľudí	0,531**	0,000
Poskytovanie spätnej väzby, na základe vykonanej práce	0,588**	0,000
Schopnosť príameho nadriadeného pochváliť za dobre odvedenú prácu	0,495**	0,000
Prístup príameho nadriadeného, čo sa týča podpory a zájmu o pracovné problémy	0,414**	0,003
Profesionálne kvality a odbornosť príameho nadriadeného	0,572**	0,000
Prímý nadriadený zapája do rozhodovania	0,411**	0,003
Schopnosť príameho nadriadeného motivovať	0,469**	0,001
Možnosť využitia pracovného potenciálu	0,446**	0,001
Perspektívy kariérneho postupu	0,439**	0,002
Príležitosti pre seberealizáciu	0,456**	0,001
Poskytované možnosti rozvoja kvalifikácie	0,423**	0,002
Prístupnosť informácií o kľúčovom dňe vo spoločnosti	0,321*	0,025
Prístup vedenia spoločnosti k zamestnávateľom	0,674**	0,000
Informovanosť o cieľoch a plánoch tejto spoločnosti	0,323*	0,024
Zamerenie a obsah cieľov spoločnosti	0,587**	0,000
Jistota pracovného miesta	0,584**	0,000
Platové hodnotenie za vykonávanou prácu	0,358*	0,011
Princípy odmeňovania	0,614**	0,000
Poskytovaný systémom benefitov	0,530**	0,000
Dôležitosť práce pre organizáciu	0,388**	0,006

Ochota změnit zaměstnání	-0,510**	0,000
Znovuvýběr zaměstnání	0,481**	0,000
Doporučení zaměstnání ve společnosti známému	0,641**	0,000
Změny v nových technologiích	0,524**	0,000
Ochota spolupracovat na dalších změnách	0,395**	0,005
Splněná očekávání	0,681**	0,000

** korelácia je významná na hladine 0,01, * korelácia je významná na hladine 0,01

Príloha č. 3: Analýza rozptylu spokojnosti s jednotlivými faktormi podľa pracoviska (tabuľka)

Faktor	Priemerné skóre				SD				F	p
		Praha	Mladá Boleslav	Úhelnice		Praha	Mladá Boleslav	Úhelnice		
Pracovné prostredie	1,59	1,42	1,00	2,14	0,705	0,564	0,000	0,770	8,759	0,001
Pracovná doba	1,69	1,29	1,75	2,57	0,847	0,461	0,500	0,938	19,626	0,000
Riešenie konfliktov	1,94	1,71	2,00	2,43	0,719	0,693	0,000	0,646	5,804	0,006
Príležitosť k seberealizácii	1,82	1,55	2,00	2,36	0,856	0,675	0,816	1,008	5,139	0,010
Možnosti rozvoja kvalifikácie	1,90	1,61	1,75	2,57	0,848	0,667	0,500	0,938	8,068	0,001
Odbornosť nadriadeného	1,65	1,39	1,75	2,21	0,903	0,761	0,957	0,975	4,705	0,14
Prístup vedenia spoločnosti k zamestnancom	2,41	2,13	2,75	2,93	0,934	0,885	0,957	0,829	4,366	0,018
Princípy odmeňovania	2,67	2,42	2,50	3,29	0,875	0,807	1,000	0,729	5,765	0,006
Systém benefitov	2,39	2,19	2,25	2,86	0,702	0,654	0,500	0,663	5,159	0,010

Stupnica hodnotenia: 1=velmi spokojen/a 2=spíše spokojen/a 3=spíše nespokojen/a 4=velmi nespokojen/a
Výsledky sú významné na hladine 0,05

Príloha č. 4: Spokojnosť s jednotlivými aspektami práce (priemerné skóry)
(tabuľka)

Faktor		Priemerné skóry			
			Praha	Mladá Boleslav	Úhelnice
1.	Se stavem pracovního prostředí na pracovišti	1,9	1,42	1,00	2,14
2.	S kvalitou technického vybavení pracoviště	1,96	1,97	1,75	2,00
3.	S pracovní dobou	1,69	1,29	1,75	2,57
4.	Se zajímavostí pracovní náplně	1,47	1,35	1,25	1,79
5.	S možností samostatné činnosti při náplni práce	1,55	1,39	1,50	1,93
6.	Se spoluprací s kolegy na pracovišti	1,61	1,48	1,75	1,86
7.	Se vzájemnou důvěrou v pracovní skupině	1,69	1,58	1,75	1,93
8.	S jasností rozdělení pracovní odpovědnosti v pracovní skupině	2,00	1,90	1,50	2,36
9.	S jednoznačností vymezení kompetencí	2,00	2,03	2,00	1,93
10.	S poskytováním informací o tom, co se očekává	2,24	2,10	2,50	2,50
11.	Se spoluprací s ostatními útvary ve společnosti	2,33	2,13	2,50	2,71
12.	S celkovou pracovní atmosférou na pracovišti	2,04	1,81	2,25	2,50
13.	S možností projevit své názory	1,92	1,74	2,50	2,14
14.	S řešením případných konfliktů na pracovišti	1,94	1,71	2,00	2,43
15.	Se schopností přímého nadřízeného vést a řídit lidi	1,94	1,74	2,00	2,36
16.	S poskytováním zpětné vazby, na základě vykonané práce	2,16	2,10	1,75	2,43
17.	Se schopností přímého nadřízeného pochválit za dobře odvedenou práci	1,71	1,58	2,00	1,93
18.	S přístupem přímého nadřízeného, co se týče podpory a zájmu o pracovní problémy	1,76	1,65	1,75	2,00
19.	S profesionálními kvalitami a odborností přímého nadřízeného	1,65	1,39	1,75	2,21
20.	S tím, jak přímý nadřízený zapojuje do rozhodování	1,76	1,68	2,50	1,71
21.	Se schopností přímého nadřízeného motivovat	2,14	1,94	2,00	2,64
22.	S možností využití pracovního potenciálu	1,71	1,58	1,75	2,00
23.	S perspektivami kariérního postupu	2,22	1,97	2,50	2,71
24.	S příležitostmi pro seberealizaci ve Vaší práci	1,82	1,55	2,00	2,36
25.	S poskytovanými možnostmi rozvoje kvalifikace	1,90	1,61	1,75	2,57
26.	S přístupností informací o klíčovém dění ve společnosti	2,27	2,06	2,50	2,64
27.	S přístupem vedení společnosti k zaměstnancům	2,41	2,13	2,75	2,93
28.	S informovaností o cílech a plánech této společnosti	2,06	1,97	2,00	2,29
29.	Se zaměřením a obsahem cílů této společnosti	2,14	2,03	2,00	2,43
30.	S jistotou pracovního místa	1,94	1,94	1,50	2,07
31.	S platovým ohodnocením za vykonávanou práci	2,27	2,13	2,25	2,57
32.	S principy odměňování	2,67	2,42	2,50	3,29
33.	S poskytovaným systémem benefitů	2,39	2,19	2,25	2,86

Stupnice hodnotenia: 1=velmi spokojen/a 2=spíše spokojen/a 3=spíše nespokojen/a 4=velmi nespokojen/a

Príloha č. 5: Spokojnosť s jednotlivými aspektami práce (v %) (tabuľka)

Faktor		Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	+/-
1.	Se stavem pracovního prostředí na pracovišti	51	40,8	6,1	2	92/8
2.	S kvalitou technického vybavení pracoviště	24,5	57,1	16,3	2	82/18
3.	S pracovní dobou	51	32,7	12,2	4,1	84/16
4.	Se zajímavostí pracovní náplně	55,1	42,9	2	0	98/2
5.	S možností samostatné činnosti při náplni práce	53,1	38,8	8,2	0	92/8
6.	Se spoluprací s kolegy na pracovišti	51	38,8	8,2	2	90/10
7.	Se vzájemnou důvěrou v pracovní skupině	46,9	38,8	12,2	2	86/14
8.	S jasností rozdělení pracovní odpovědnosti v pracovní skupině	22,4	57,1	18,4	2	80/20
9.	S jednoznačností vymezení kompetencí	22,4	59,2	14,3	4,1	82/18
10.	S poskytováním informací o tom, co se očekává	18,4	49	22,4	10,2	67/33
11.	Se spoluprací s ostatními útvary ve společnosti	12,2	46,9	18,4	6,1	75/25
12.	S celkovou pracovní atmosférou na pracovišti	26,5	49	18,4	6,1	75/25
13.	S možností projevit své názory	36,7	42,9	12,1	8,2	80/20
14.	S řešením případných konfliktů na pracovišti	26,5	55,1	16,3	2	82/18
15.	Se schopností přímého nadřízeného vést a řídit lidi	30,6	46,9	20,4	2	78/22
16.	S poskytováním zpětné vazby, na základě vykonané práce	20,4	46,9	28,6	4,1	67/33
17.	Se schopností přímého nadřízeného pochválit za dobře odvedenou práci	55,1	22,4	18,4	4,1	78/22
18.	S přístupem přímého nadřízeného, co se týče podpory a zájmu o pracovní problémy	46,9	32,7	18,4	2	80/20
19.	S profesionálními kvalitami a odborností přímého nadřízeného	57,1	26,5	10,2	6,1	84/16
20.	S tím, jak přímý nadřízený zapojuje do rozhodování	46,9	34,7	14,3	4,1	82/18
21.	Se schopností přímého nadřízeného motivovat	34,7	30,6	20,4	14,3	65/35
22.	S možností využití pracovního potenciálu	44,9	40,8	12,2	2	86/14
23.	S perspektivami kariérního postupu	24,5	38,8	26,5	10,2	63/37
24.	S příležitostmi pro seberealizaci ve Vaší práci	42,9	36,7	16,3	4,1	80/20
25.	S poskytovanými možnostmi rozvoje kvalifikace	36,7	40,8	18,4	4,1	78/22
26.	S přístupností informací o klíčovém dění ve společnosti	10,2	57,1	28,6	4,1	67/33
27.	S přístupem vedení společnosti k zaměstnancům	16,3	40,8	28,6	14,3	57/43

28.	S informovaností o cílech a plánech této společnosti	20,4	57,1	18,4	4,1	78/20
29.	Se zaměřením a obsahem cílů této společnosti	18,4	53,1	24,5	4,1	71/29
30.	S jistotou pracovního místa	30,6	51	12,2	6,1	82/18
31.	S principy odměňování	10,2	28,6	44,9	16,3	39/61
32.	Se změnami v nových technologiích	4,1	46,9	38,8	10,2	51/49
33.	Celková spokojenost	24,5	61,2	12,2	2,0	86/14

+ příklon k spokojnosti/- příklon k nespokojnosti

Príloha č. 6: Reliabilita faktorových dimenzií (tabuľka)

Faktorová dimenzia	Crombachova alfa
Pracovné podmienky	0,6137
Charakter práce	0,6449
Spolupracovníci	0,8447
Nadriadený	0,9301
Seberealizácia a rozvoj	0,8667
Organizácie a vedenie	0,8077
Odmeňovanie	0,7451
Oddanosť organizácii	0,6609

Príloha č. 7: Základné informácie o spoločnosti TÜV SÜD Auto CZ

Spoločnosť TÜV SÜD Auto CZ s.r.o. je súčasťou automobiovej divízie holdingu TÜV SÜD Group. Pôsobí ako nezávislá a medzinárodne uznávaná schvalovacia a skúšobná autorita, ktorá ponúka služby v rámci automobilového priemyslu. Paleta ponúkaných služieb sa pohybuje od schvalovania typu a medzinárodných homologácií vozidiel, cez poradenskú a konštrukčnú činnosť, až po testovanie vozidiel a jej súčastí.

Príloha č. 8: Priemerná pracovná spokojnosť s vonkajšími faktormi (grafy)

Stupnica hodnotenia: 1=velmi spokojen/a 2=spíše spokojen/a 3=spíše nespokojen/a 4=velmi nespokojen/a

