Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce

Mgr. Lucie Mikulíková

Spokojenost zaměstnanců

Employee satisfaction

Praha 2010 vedoucí práce: Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

Poděkování

Ráda bych poděkovala zejména Doc. PhDr. Milanu Rymešovi, Csc, vedoucímu mé diplomové práce za jeho vstřícnost, trpělivost a cenné odborné rady. Velký dík patří i týmu kolegů z personálního oddělení firmy X, bez kterých by výzkumný záměr této diplomové práce nemohl být realizován. Speciálně si vážím pomoci všech mých přátel, členů rodiny a kolegů, kteří mne trpělivě doprovázeli a podporovali.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedených informačních pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 26.3. 2010 Mgr. Lucie Mikulíková

Anotace

Diplomová práce shrnuje poznatky z oblasti pracovní spokojenosti a zaměřuje se na analýzu pracovní spokojenosti konkrétní firmy X.

Teoretická část pojednává o různých pojetích pracovní spokojenosti a jejich charakteristikách. Představuje i důležité teoretické přístupy k pracovní spokojenosti (např. jednofaktorové a dvoufaktorové teorie). Dále se soustředí na faktory pracovní spokojenosti (např. věk, pohlaví, pracovní postavení, jistota zaměstnání, styl vedení nadřízených pracovníků) a zabývá se i vlivem pracovní spokojenosti či nespokojenosti na fluktuaci, absentismus a pracovní výkon. Poslední kapitola teoretické části se zabývá popisem metod měření pracovní spokojenosti a seznamuje čtenáře s některými konkrétními dotazníky.

Těžiště diplomové práce spočívá v empirické části, kterou představuje mapující výzkum pracovní spokojenosti ve specifických podmínkách francouzského prostředí. Využívá spojení kvantitativních a kvalitativních metod (autorského dotazníku, polostrukturovaných rozhovorů), pomocí kterých jsme zjišťovali celkovou pracovní spokojenost ve firmě X, určovali stabilizační a destabilizační faktory, porovnávali jednotlivé faktory pracovní spokojenosti a jevy s ní spojené dle míry, do jaké sytí celkovou pracovní spokojenost, a stanovili preference faktorů pracovní spokojenosti, které zaměstnanci považují za důležité. V diskuzi praktické části uvádíme i různá doporučení, která by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy X.

Na základě výzkumu jsme zjistili, že ve firmě X výrazně převažuje pracovní spokojenost nad nespokojeností. Mezi významné stabilizační faktory patří kvalita vztahů v týmu a s nadřízenými, variabilní a zajímavá práce, možnosti rychlého rozvoje a profesního růstu. Mezi silné destabilizační faktory patří naopak silná nerovnováha mezi osobním a pracovním životem (W-L balance) a s tím spojené přesčasy. Celkovou pracovní spokojenost ve firmě sytí především záliba v konkrétní pracovní činnosti, uznání, vlastní pocit důležitosti ve firmě, stabilita zaměstnání, spravedlnost a vztahy na pracovišti. Pro pocit spokojenosti v zaměstnání jsou pro pracovníky nejdůležitější seberealizace u zajímavé pracovní činnosti, dobré platové ohodnocení a kvalitní mezilidské vztahy.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, stabilizační a destabilizační faktory, stabilizace zaměstnanců, fluktuace, faktory pracovní spokojenosti, měření pracovní spokojenosti,

dotazník pracovní spokojenosti, reklamní a marketingová agentura, analýza francouzské firmy

English Abstract

The thesis summarizes current findings in the field of research of employee satisfaction and analyzes employee satisfaction by the example of the situation in the company 'X'.

The theoretical part discusses different conceptions of employee satisfaction and their characteristics. It introduces significant theoretical approaches to employee satisfaction (amongst others, one-factor and two-factor theories). Furthermore, it focuses on factors of employee satisfaction (e.g. age, gender, working position, job security, managerial style and others). It also analyzes how employee satisfaction or dissatisfaction influences fluctuation, absenteeism and performance on the job. The last chapter of the theoretical part describes the methods used to examine employee satisfaction and familiarizes the reader with several concrete questionnaires.

The main emphasis of this thesis is on the empirical part that presents fieldwork surveys of employee satisfaction under the specific conditions in the French setting. It employs a combination of quantitative and qualitative methods (author's questionnaire; semi-structured interviews) by which we assessed the general employee satisfaction in the company 'X' and concluded stabilizing and destabilizing factors. We also put each of the individual factors and phenomena of employee satisfaction in relation to the entire degree of employee satisfaction and determined the priorities of these factors of employee satisfaction according to the employees' own rating of importance. In the discussion of the empirical part, we also suggest different solutions on how to enhance the employees' satisfaction in the company 'X'.

Based on this methodologically combined approach, we arrived at the conclusion that employee satisfaction significantly predominates over dissatisfaction in the company 'X'. Among the significant stabilizing factors are: high-quality relations inside the team and with the superiors; variable and interesting work tasks; opportunities for fast development and professional growth. In contrast, strong imbalances between the personal and professional life (Work-Life-Balance), such as overtime, belong to the strongly destabilizing factors. The main reasons for the general employee satisfaction in this particular company were personal affinity to the concrete work orders, recognition, the feeling of personal belonging and importance to the company, employment security, the fairness and interpersonal relations at the workplace. In conclusion, the most important

factors for employee satisfaction are self-realization related to interesting work tasks, good payment conditions and high quality interpersonal relations.

Key words: employee satisfaction, stabilizing and destabilizing factors, stabilization of employees, fluctuation, factors of employee satisfaction, assessment of employee satisfaction, questionnaire on employee satisfaction, PR-agency, analysis of French companies

ÚVOD **11**
1. VYMEZENÍ POJMU PRACOVNÍ SPOKOJENOST A JEJÍ CHARAKTERISTIKY **13**
1.1 Pojetí pracovní spokojenosti 13
1.2 Charakteristiky pracovní spokojenosti 16
1.3 Pracovní spokojenost jako postoj k práci 17
2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI **19**
2.1 Členění teoretických přístupů k pracovní spokojenosti 19
2.2 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti 20
2.2.1 Maslowova teorie 20
2.2.2 Motivační teorie McClellanda 20
2.2.3 Vroomova expektační teorie 21
2.3 Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti 22
2.3.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie 22
2.4 Další teorie pracovní spokojenosti 23
2.4.1 Atkinsonův model rizika výběru cíle (Risk-taking model) 23
2.4.2 Teorie pracovní spokojenosti opírající se o způsoby stanovení cíle (goal-setting theory) 23
2.4.3 Bruggemannův dynamický model pracovní spokojenosti 25
2.4.4 Büssingův model pracovní spokojenosti 26
2.4.5 Job characteristics-Modell 27
2.4.6 Teorie spravedlnosti 30
3. FAKTORY A JEVY SOUVISEJÍCÍ S PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ **31**
3.1 Přehled jednotlivých faktorů a jevů majících vliv na pracovní spokojenost 33
3.1.1 Osobnostní faktory 34
3.1.2 Věk 34
3.1.3 Pohlaví 35
3.1.4 Pracovní postavení 35
3.1.5 Jistota zaměstnání 35
3.1.6 Styl vedení a nadřízení pracovníci 36
3.1.7 Způsob hodnocení pracovníka 37
3.1.8 Některé charakteristiky pracovní činnosti – autonomie, variabilita úkolů 37
3.1.9 Organizace pracovní doby – rovnováha mezi pracovním a soukromým životem 38
3.1.10 Oddanost společnosti 39
3.1.12 Proaktivní pracovní chování – angažování se pro organizaci (organisation engagement) 40
3.2 Důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti 40
3.2.1 Spokojenost a výkon 42

3.2.2 Fluktuace 44
3.2.3 Absentismus 46
4. MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI 48
4.1 Metody měření spokojenosti zaměstnanců v podniku 48
4.1.1. Měření pracovní spokojenosti jako postoje 51
4.1.2. Dotazník jako metoda šetření pracovní spokojenosti 51
4.1.3 Kulturní odlišnosti a měření spokojenosti 52
4.2 Konkrétní příklady jednotlivých dotazníků zkoumajících pracovní spokojenost 54
4.2.1 Jurovského dotazník „Osobní analýza zaměstnání – OAZ“ 54
4.2.2 Job descriptive index 55
4.2.3 Arbeits-beschreibungs-Bogen 56
4.2.4 Need satisfaction questionnaire 57
4.2.5 Škála JIG „Job in General Scale“ („globální měření práce“) 57
4.2.7 Minnesota satisfaction questionnaire – MSQ 58
4.2.8 Job satisfaction scale (MacDonald, MacIntyre, 1997) 59
4.2.9 Dotazník Gallupova ústavu „Q12“ 60
4.2.10 Nástroj výzkumného ústavu MPSV k měření pracovní spokojenosti 61
4.2.11 Ostatní dotazníky a dotazníky „ad hoc“ 62
4.3 Diskuze a kritika kolem měření pracovní spokojenosti 63
5. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 65
6. ORGANIZACE VÝZKUMU A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT 72
7. CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍHO SOUBORU 75
8. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY 79
9. VÝZKUMNÉ METODY 80
9.1 Autorský dotazník 81
9.2 Polostrukturované rozhovory a neformální rozhovory 84
10. VÝSLEDKY 86
10.1 Kvantitativní analýza dotazníku 86
10.2 Kvalitativní rozbor rozhovorů 105
10.3 Analýza otevřených otázek III. části dotazníku 120
11. DISKUSE 122
ZÁVĚR 131
Přehled literatury 135
Seznam grafických objektů 146
Přílohy 148

Seznam používaných zkratek

GŘ – generální ředitelka

HR – human resources

DFO – developeur front office

RTT – náhradní volno

CRM– customer relationship management

CPS – celková pracovní spokojenost

ÚVOD

Asi bychom se nedostali s mnoha lidmi do polemiky, kdybychom si dovolili tvrdit, že náš profesní život, naše zaměstnání, práce, prostě výdělečná činnost, která většině z nás zabírá velký kus života, je jedním z nejčastějších témat diskuzí mezi přáteli i cizími lidmi. Když se s někým seznamujeme, většinou si již v první hodině sdělíme, čím se zabýváme. Konverzace nás zanedlouho zavede i k hodnocení zaměstnavatele či pracovní činnosti. Vlastně předáváme informace o tom, jak jsme v zaměstnání spokojeni, ať už implicitně či explicitně. Dle našeho názoru je pracovní spokojenost velmi významnou oblastí psychologie práce a organizace a je důležitá jak pro firmu, tak pro pracovníka samotného.

Co ale podpořilo náš zájem na tématu této diplomové práce, byla i naše pětiměsíční stáž ve firmě X zabývající se expertízou marketingu se sídlem ve Francii. Již při nástupu nás překvapila síla firemní kultury, neobvykle uvolněná a přátelská atmosféra a šokovali neustálé přesčasy. Zaměstnanci někdy ve firmě zůstávali i přes noc. Netrvalo dlouho, abychom zjistili, že fluktuace je zde na denním pořádku. Začali jsme se zamýšlet nad pracovní spokojeností těchto zaměstnanců a nad tím, které faktory fungují ve firmě jako stabilizátory a destabilizátory. Tak nás napadla myšlenka provedení celofiremního šetření pracovní spokojenosti.

V úvodu této diplomové práce se seznámíme s dostupnou literaturou týkající se pracovní spokojenosti, která nám přiblíží pojetí, teoretické přístupy, faktory a důsledky pracovní spokojenosti. Představí nám i metody měření a konkrétní dotazníky na zjišťování pracovní spokojenosti.

Praktická část se soustředí na mapující výzkum pracovní spokojenosti v konkrétní firmě X, ve kterém se snažíme zodpovědět námi stanovené výzkumné cíle a otázky. Naším cílem je zjistit celkovou pracovní spokojenost ve firmě X, prozkoumat firemní stabilizátory a destabilizátory. Zaměříme se i na zkoumání vztahů mezi celkovou pracovní spokojeností a jednotlivými tématickými kategoriemi, které se váží k dílčím aspektům práce, firemního prostředí a hodnot. Zajímá nás, do jaké míry a zda tyto faktory sytí celkovou pracovní spokojenost. V neposlední řadě porovnáme pohled zaměstnanců z hlediska vnímání důležitosti těchto faktorů pro spokojenost v zaměstnání. U problematických firemních oblastí

se pokusíme navrhnout i různá opatření a doporučení, které by mohli vést k lepší pracovní spokojenosti ve firmě X.

Věříme, že tato diplomová práce přinese čtenářům zajímavý pohled na specifickou profesní oblast z francouzského prostředí, stejně jako nám.

1. VYMEZENÍ POJMU PRACOVNÍ SPOKOJENOST A JEJÍ CHARAKTERISTIKY

1.1 Pojetí pracovní spokojenosti

V psychologii často narážíme na různorodé vymezení jevů a pojmů. Podobně i pracovní spokojenost je chápána v současné psychologii nejednotně a existuje několik pojetí.

V běžné komunikaci hovoříme o „pracovní spokojenosti„, „spokojenosti s prací„ a „spokojenosti v práci„ jako o pojmech, které pro nás mají více méně stejný obsah. Někteří autoři (Kollárik, 1986; Paulík, 1999) však tyto pojmy odlišují. S pojmem pracovní spokojenost úzce souvisí i pojem „quality of worklife (QWL)„ (kvalita pracovního života) či uspokojení z práce (Bodek, 2003; Arnold, 2007).

T. Kollárik (1986) zdůrazňuje dvojí významovou odlišnost pojmu pracovní spokojenost. Píše o „spokojenosti v práci„ a „spokojenosti s prací„.

- **Spokojeností v práci** rozumí všechny složky, které spolupůsobí v rámci celkové pracovní činnosti, při zahrnutí pracovního prostředí, samotné pracovní činnosti, ale i osobnostních charakteristik daného pracovníka. Jde o chápání spokojenosti v širším smyslu.
- **Spokojeností s prací** rozumí spokojenost s konkrétní vykonávanou pracovní činností, s jejími nároky a požadavky na pracovníka. Jde o chápání spokojenosti v užším smyslu a patří sem pracovní činnost samotná, ale i odměna za tuto práci a její prestiž.

„Quality of worklife„ (QWL) neboli kvalita pracovního života, je pojem převzatý z cizojazyčné literatury a úzce souvisí s pracovní spokojeností. Kvalita pracovního života je popisována jako následek spokojenosti s podmínkami práce, pracovním prostředím, platem, nadřízenými, spolupracovníky a s prací samotnou. Aby pracovní činnost přinášela uspokojení, měla by být spojena s dostatečnou autonomií a viditelně přispívat k efektivitě celkového výkonu firmy. N. Bodek (2003) dále zdůrazňuje především kreativitu činnosti a vyhnutí se monotónní stereotypní práci.

Někteří autoři popisují vzájemný **vztah mezi pracovní spokojeností a životní spokojeností**. Výzkum N. Schmitta a E. D. Pulakose (1985) poukázal na signifikantní statistickou závislost mezi těmito jevy. Tito autoři uvažují, že životní spokojenost vzniká jako následek hodnocení životní situace, které vychází ze stabilních osobnostních charakteristik. Podobně člověk hodnotí i pracovní spokojenost. L. Diaz-Serrano a J. A. Cabral Vieira (2005) podporují myšlenku životní spokojenosti jako prediktoru pracovní spokojenosti. M. Nakonečný (2005) uvádí, že tato závislost je sice statisticky prokázána, ale nemusí být silná. V oblasti životní spokojenosti se lidé liší svými hodnotami, např. tím, zda jsou kariéristicky či rodinně založeni. V případě rodinného založení vztah mezi pracovní spokojeností a životní spokojeností může být jen slabý.

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

G. Wiswede (1995) shledává pracovní spokojenost žádoucím stavem pracovníků. Polemizuje však o tom, zda tento stav je spíše důsledkem života v organizaci nebo také činitelem pracovní motivace.

E. Hölzl (2005) mluví o pracovní spokojenosti jako o shodě mezi očekávanou a skutečnou odměnou neboli o absenci rozdílu mezi těmito dvěma proměnnými. Pracovní spokojenost dále popisuje jako všeobecný postoj k práci, čímž má na mysli především obecné, celkové hodnocení práce. Zároveň upozorňuje, že pracovní spokojenost zůstává subjektivní zkušeností a nestává se objektivní.

P. E. Spector (1997) píše, že pracovní spokojenost jednoduše vyjadřuje vztah a pocit, který zaměstnanci cítí ve vztahu ke své práci a k jejím jednotlivým aspektům – pracovní činnosti, pracovním podmínkám atd. Je to míra, do jaké zaměstnanci buď mají nebo nemají rádi svoji práci a pracoviště.

V. Provazník a R. Komárková (2004, s. 84) nabízí následující pojetí pojmu pracovní spokojenost:

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
představuje		
úroveň péče o zaměstnance podniku	**mobilizaci pracovních sil ("Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!")**	**demobilizaci pracovních sil ("Mně to stačí, co bych se snažil!")**

Schéma 1: Pojetí pojmu pracovní spokojenost (Provazník, Komárková ,2004, s. 84).

E. A. Locke (1976) považuje pracovní spokojenost za pozitivní emocionální stav, který je následkem hodnocení své práce či pracovních zkušeností. Spolu s C. L. Cooperem používají následující definici, o které se domnívají, že je nejvýstižnější. Pracovní spokojenost je „příjemný nebo pozitivní emoční stav, který vyplývá z ocenění práce jedince nebo jeho pracovních zkušeností„ (Locke, Cooper; 2000, s. 167).

J. P. Wanous a E. E. Lawler (1972) shromáždili různé pohledy na pracovní spokojenost včetně jejího měření a rozdělili několik operacionálních definic do dvou skupin.

a) **aditivní (subtraktivní) modely pracovní spokojenosti**

Dle těchto modelů je pracovní spokojenost funkcí:

- součtu spokojenosti s různými stránkami (oblastmi) práce,
- součtu uspokojených potřeb na pracovišti (dle míry a množství),
- rozdílu mezi reálně uspokojenou potřebou a představou ideálně uspokojené potřeby.

b) **multiplikativní modely pracovní spokojenosti**

Tyto modely popisují pracovní spokojenost jako funkci součtu pracovních výsledků (odměna, spokojenost s výsledky pracovní činnosti) a subjektivní míry možnosti dosažení těchto výsledků.

1.2 Charakteristiky pracovní spokojenosti

T. Kollárik (1986) píše o stálosti a intenzitě pracovní spokojenosti, jako o jejích hlavních charakteristikách.

- **Stálost pracovní spokojenosti** vnímá jako kontinuum, které nabývá hodnot od maximální stálosti až po nestálost.
- **Intenzitou pracovní spokojenosti** nazývá sílu či míru, do jaké je zaměstnanec spokojený či nespokojený.

T. Kollárik (1986) dále rozlišuje **celkovou pracovní spokojenost a dílčí pracovní spokojenost**. Celková pracovní spokojenost vychází z hodnocení jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti, tedy z dílčích specifických složek práce (kolegové, nadřízení, obsah práce, pracovní prostředí...) a zároveň z hodnocení globálního pohledu na práci samotnou a s ní souvisejících dalších podmínek.

O dílčích spokojenostech, ze kterých se dle povahy práce a pracovního prostředí skládá pracovní spokojenost, píše i F. V. Nerdinger (2006). Připomíná, že jedinec může být s nějakou oblastí práce velmi spokojen (např. s prací samotnou), ale s jinou (např. s platem) velmi nespokojen.

G. M. Alliger a T. D. Taber (dle Arnold, 2007) uvažují nad globální spokojeností z práce jako nad součtem či průměrem názorů spokojenosti s jednotlivými pracovními úkoly. Tato lineární funkce nebyla potvrzena, i když jistá souvislost mezi pracovními úkoly a globální pracovní spokojeností je evidentní. Tito autoři vysvětlují, že zaměstnanci si zřejmě vytvářejí „gestalt[1]„ vnímání své práce a i když budou s naprostou většinou úkolů spokojeni, nemusí to současně znamenat i globální pracovní spokojenost, pokud tyto úkoly nejsou smysluplně propojeny a není za nimi určité poslání celé organizace.

[1] Gestaltické pojetí obecně považuje celek za více než sumu částí.

Obecný faktor spokojenosti popisuje i M. Nakonečný (2005). Uvažuje, že pokud je někdo spokojen s některými důležitými podmínkami své práce, pravděpodobně bude spokojen i s ostatními podmínkami.

D. Gebert a L. von Rosenstiel (1989) odlišují následující dělení pracovní spokojenosti:

- dílčí pracovní spokojenost – celkovou pracovní spokojenost,
- pracovní spokojenost orientovanou na potřeby (motivačně) – pracovní spokojenost orientovanou na pobídky (situačně),
- pracovní spokojenost jako přechodný stav – pracovní spokojenost jako časově stabilní reakce,
- pracovní spokojenost orientovanou na minulost – pracovní spokojenost orientovanou na budoucnost.

1.3 Pracovní spokojenost jako postoj k práci

Někteří autoři (Arnold et al., 2007) při charakterizování pracovní spokojenosti vycházejí z postojů[2]. Poukazují na úzké spojení pracovní spokojenosti s pozitivním postojem k práci. Jako jeden ze základních postojů k práci popisují **uspokojení z práce** a závazek vůči organizaci. Uspokojení z práce charakterizují jako hodnocení vlastní práce a pocitu, který z práce osoba má. Závazek vůči organizaci pak odráží vztah jednotlivce k organizaci. Uspokojení z práce má dle autorů vliv na další motivaci člověka, může vézt k lepším výkonům. Zároveň je to jeden z indikátorů duševního zdraví a pohody jedince.

Samotný jedinec může zaujímat různé postoje ke své práci. Jaký postoj v dané chvíli či situaci ve finále zvítězí je dáno tím, zda se osoba bude více soustředit na své emoce, nebo na názory (tedy kognitivní složku). Tři různé pohledy na uspokojení z práce naznačuje Arnold et al. (2007):

1. dispoziční model jedince, funkce osobnosti

[2] Připomeňme, že postoje mají tři složky: kognitivní, emotivní a konativní (Hartl, Hartlová, 2000).

Uspokojení z práce se v tomto modelu blíží osobní charakteristice založené na geneticky zděděné dispozici. Stabilní pozitivní či negativní dispozici postoje k práci člověk získá vlastní zkušeností.

2. model „zpracování společenských informací„

Tento přístup uvažuje o důležitosti vlivu atmosféry firmy, vlastní zkušenosti jedince a informací od kolegů na vlastní uspokojení z práce. Uspokojení z práce (jako postoj) se utváří na základě souhrnu vlastní zkušenosti a hodnocení ostatních kolegů na pracovišti.

3. model kognitivního zpracování informací o pracovišti a konkrétní pozici

Tento přístup říká, že uspokojení z práce je závislé na vlastní charakteristice práce a na očekávání jedince od této práce.

A. W. Wicker (dle Arnold et al., 2007) se pokusil zjistit, jakou důležitost má postoj v predikci chování. Dle jeho výzkumů se pocity a názory spojené s určitým objektem jen velmi volně spojovaly s následným chováním vůči těmto objektům. Znamená to, že i když zaměstnanci mají rádi svou práci, nemusí nezbytně pracovat lépe a angažovat se více, než ti, kteří ji rádi nemají. V současné době se hovoří spíše o pracovní angažovanosti (work-engagement), která je pro firmu důležitější než spokojený zaměstnanec.

2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Teoretické přístupy pracovní spokojenosti se velmi úzce pojí s teoriemi pracovní motivace. U některých autorů se dokonce překrývají. Např. teorie Herzbergova, Maslowova, Hackmanova a Oldmanova, o kterých se v této části zmíníme, jsou současně teoriemi motivace. Společným jmenovatelem pracovní spokojenosti a motivace je totiž určitý impulz k akci, k výkonu. Touha po spokojenosti a nespokojenost s něčím nás motivuje k určitému chování. Dle T. Kollárika (1986) spokojenost v práci obsahuje citové, emocionální vztahy k předmětům a práci, ale také motivační složku, a to buď na vyrovnávání tenzí, nebo na různé formy pracovních i mimopracovních projevů. Také pokud bereme v úvahu, že pracovní spokojenost souvisí s pozitivním postojem k práci a je reakcí na odměnu za výkon s následným pocitem uspokojení, pak máme velmi blízko i k pojmu motivace. Tyto dva pojmy se však v žádném případě neshodují. Můžeme pouze říci, že mají některé společné teoretické přístupy. Každá teorie z nich čerpá odlišným způsobem.

2.1 Členění teoretických přístupů k pracovní spokojenosti

Někteří autoři rozdělují teoretické přístupy k pracovní spokojenosti do dvou či více kategorií. Za zmínku stojí dělení T. Kollárika (1986), který dělí teorie pracovní spokojenosti na jednofaktorové teorie (př. Maslow, Vroom) a na dvojfaktorové teorie (př. Herzberg).

Jednofaktorové teorie chápe jako kontinuum, které přechází z pólu spokojenosti do druhého pólu nespokojenosti. **Teorie dvoufaktorové**, jak již sám název napovídá, rozlišují dva typy faktorů, které působí na pracovní spokojenost.

V. Brandstätter (1999) popisuje následující dělení teorií pracovní spokojenosti:

- Mluví o **teoriích obsahu** (Inhaltstheorien), kam dle autorky patří především Maslowova teorie a teorie McCleelanda. Tyto teorie vysvětlují chování na základě potřeb, motivů a hodnot – tedy vnitřních specifických obsahů.
- Další skupinou teorií jsou **kognitivní teorie výběru cíle** (Kognitive Theorie der Zielwahl), u kterých individuum vybírá svůj způsob chování racionalisticky, dle atraktivity cíle a možnosti jeho dosažení. Patří sem např. Atkinsonův „Risk-taking model„ či tento model rozvíjející Vroomova expektační teorie.

- Poslední jsou **volní teorie dosažení cíle** („Volitionale Theorien der Zielrealisierung), kam náleží např. „Teorie stanovení cíle„ (Zielsetzungstheorie) Lockeho a Lathama.

2.2 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti

2.2.1 Maslowova teorie

Základem Maslowovy teorie je přesvědčení, že pokud člověk identifikuje nějaký nedostatek, vznikne u něj potřeba (či přání), kterou se jedinec bude snažit uspokojit tak, aby opět dospěl do rovnovážného stavu. Dle Maslowa existuje pět skupin potřeb:

Schéma 2. Maslowova hierarchie potřeb (dle Armstrong, 1999).

Maslowova teorie říká, že nejdříve musí být uspokojeny potřeby nižší, tedy fyziologické a potřeba jistoty a bezpečí, aby mohly být uspokojeny potřeby vyšší. Přičemž uspokojování vyšších potřeb tyto potřeby zesiluje a naopak uspokojování nižších potřeb tyto potřeby oslabuje. Potřeba seberealizace je dle Maslowa neuspokojitelná. Ve vztahu k práci se tak postupováním směrem nahoru v pyramidě potřeb zmenšuje procento uspokojení (dle Armstrong 1999; dle Bedrnová, Nový, 2002; dle Štikar et al. 2003 a další). Tato teorie je dnes stále uznávána. Kritice se jí však dostává pro její nedostatečnou formulaci pojmu seberealizace a metodické slabosti jejího empirickém přezkoumávání (Brandstätter, 1999).

2.2.2 Motivační teorie McClellanda

D.C. McClelland (1985) uvádí, že člověka k činnosti přivádí touha po pozitivních emocích, která je naplněna v momentě, kdy se uspokojí přirozené podněty (natural

incentives), které ji vyvolávají. Lidé dosahují stavu spokojenosti při uspokojení pro ně dominantních potřeb. Tyto přirozené podněty mají evoluční základ. McClelland (1985) definoval tři typy motivačních potřeb:

- Motiv moci (power motivation)

Tento motiv vychází z potřeby vlivu na ostatní a z potřeby prestiže a pozitivního statusu ve srovnání s ostatními. Osoby s touto dominantní potřebou jsou často řídicími pracovníky.

- Motiv dosažení úspěchu (achievement motivation)

Člověk si stanoví konkrétní cíle, které chce dosáhnout a touží i po jejich zpětné vazbě.

- Motiv příslušnosti (affiliation motivation)

Člověk má potřebu přátelských vztahů a potřebu být populární a oblíbený mezi lidmi. Zaměstnanci s touto dominantní potřebou jsou dobří týmoví hráči.

2.2.3 Vroomova expektační teorie

Ve Vroomově teorii (dle Nakonečný, 2005) je motivace k práci aktivizována anticipováním užitku, který má přinést. Je tedy úzce propojena s očekáváním – valencí. Míra pracovní spokojenosti je pak určena srovnáním mezi očekávaným přínosem – užitkem z práce a skutečným užitkem z práce. V. Vroom (dle Nakonečný, 2005) zmiňuje, že se pocit pracovní spokojenosti rodí pokud hodnoty jsou hodnoty zaměstnance ve shodě s pracovními aspekty. Dále předkládá, že osoby s nízkou aspirační úrovní dosahují rychleji a snadněji pocitu pracovní spokojenosti narozdíl od lidí s vysokou aspirační úrovní. Mezi další jeho myšlenky patří i vliv spokojenosti určité oblasti na spokojenost v dalších oblastech, na které má přímý pozitivní dopad. Např. někdo může být spokojen na základě povýšení, ale povýšení mu navíc dopřeje více kontaktů, zvýší společenský status a tím pádem má možnost míru své spokojenosti ještě zvýšit.

Vroomova expektační teorie se dá vyjádřit i vzorcem:

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

M – úroveň motivace,

V – valence, očekávané uspokojení, subjektivní hodnota výsledku,

E – expektance, subjektivně vnímaná pravděpodobnost, že dané jednání povede skutečně k očekávanému cíly.

Čím je pro jedince cíl (očekávaný výsledek) přitažlivější a s tím, jak se zvyšuje pravděpodobnost jeho získání, zintenzivňuje se úsilí (motivace) potřebné k jeho dosažení. Pracovní činnost je tedy chápána jako cesta k dosažení pro člověka významné hodnoty. (Provazník, Komárková, 2004)

2.3 Dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti

2.3.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie

F. Herzberg et al. (1957) zkoumali zdroje pracovního uspokojení a neuspokojení u účetních a techniků. Na podkladě tohoto výzkumu pak vznikla jeho dvoufaktorová teorie. Herzbergova teorie zkoumá tyto dva faktory:

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

Patří sem:

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

- **hygienické faktory – neboli vnější faktory – neboli disatisfaktory** (nesouvisí s prací samou, nýbrž s okolními podmínkami pracovní činnosti)

Patří sem:

- Firemní politika a legislativa
- Řízení společnosti
- Mezilidské vztahy na pracovišti (rovní pracovníci, podřízení, nadřízení)
- Pracovní podmínky
- Jistota práce
- Plat. (dle Kollárik, 1986)

Vnější faktory, neboli hygienické faktory působí jako prevence nespokojenosti. Znamená to, že pokud jsou příznivé, zaměstnanec není v práci nespokojený. Kdyby však byly vysoce pozitivní, nezapříčiní automaticky

zaměstnancovu spokojenost. Pro spokojenost na pracovišti musí dojít k příznivé stimulaci motivátorů (vnitřních faktorů). Při saturaci těchto faktorů zaměstnanec pociťuje vnitřní upokojení a zároveň se zvyšuje i jeho pracovní motivace.

F. Herzberg et al. (1957) odkazuje na svoji teorii i při náboru nových zaměstnanců, kdy uchazeče rozděluje na ty, u kterých jsou při výběru nového zaměstnavatele důležité hygienické faktory a na ty, kteří si zaměstnavatele vybírají na základě kvality motivačních faktorů. První skupinu zaměstnanců (tzv. „uchazeči o hygienu„[3]) narozdíl od druhé skupiny (tzv. „uchazeči o motivaci„[4]) motivuje pracovní prostředí více než pracovní činnost samotná. Nejeví dostatečný zájem o práci samotnou, nehledají zlepšení, ale touží po pohodlném pracovním prostředí, výhodné pracovní době, dobrém platu apod. Jejich motivace k pracovní činnosti je krátkodobá a pokud se zaměstnavatel dostane do potíží, tito zaměstnanci selhávají.

Armstrong (1999) upozorňuje, že Herzbergova teorie dosud nebyla dostatečně prověřena a zdůrazňuje že různí lidé mají různá přání.

2.4 Další teorie pracovní spokojenosti

2.4.1 Atkinsonův model rizika výběru cíle (Risk-taking model)

J. W. Atkinson (1957) zkoumal pro jaký cíl se osoba rozhodne, pokud stojí před výběrem z několika cílů různé obtížnosti. Tato subjektivně vnímaná obtížnost dosažení záměru zrcadlí vlastně subjektivně vnímanou pravděpodobnost úspěchu. Zároveň hodnota tohoto úmyslu vypovídá o anticipovaných pocitech z dosažení. Při dosažení cíle se pak člověk může např. cítit pyšný na svůj úspěch a při nedosažení cítit rozpaky z neúspěchu. Chování a připravenost k jednání je tedy multiplikativním spojením mezi hodnotou cíle a očekáváním, vyvažovaným individuální charakteristikou člověka ve vztahu k výkonu, kdy buď doufá v úspěch, nebo má strach před neúspěchem.

2.4.2 Teorie pracovní spokojenosti opírající se o způsoby stanovení cíle (goal-setting theory)

E. A. Locke a G. P. Latham (1990) ve svých výzkumech došli k závěrům, že vysoké cíle vedou k vysokému výkonu. Je ale důležité, aby zaměstnanec cíl pokládal za

[3] Kollárik (1986) používá tento překlad Herzberga. Uchazečem o hygienu myslí zaměstnance, který je motivován především hygienickými faktory (dissatisfaktory).
[4] Tento zaměstnanec je naopak motivován satisfaktory.

závazný a aby dostával pravidelnou zpětnou vazbu o jednotlivých krocích vedoucích k jeho dosažení. Pracovní spokojenost pak záleží na tom, zda výše odměny, kterou za svůj výkon pracovník obdrží, odpovídá jeho očekávání a zda mu tato odměna přijde důležitá. Vysoká pracovní spokojenost má za následek zvýšení oddanosti vůči organizaci, což motivuje ke stanovení vyšších cílů. Tím se cyklus uzavírá a opakuje.

J. C. Brunstein a G. W. Maier (1996) provedli dlouhodobou studii u nově příchozích zaměstnanců firem. Pokud se tito nováčci od začátku cítili zavázáni plnit pracovní cíle a na pracovišti se jim dostávalo sociální podpory a relevantních pracovních podmínek k realizaci těchto cílů, pak dělali pokroky na cestě k cíly a tím se cítili ve své práci i spokojenější.

2.4.3 Bruggemannův dynamický model pracovní spokojenosti

Tento model bere v úvahu dynamiku motivace a především výši nároků daného jedince. Žádný nebo nepatrný rozdíl mezi očekávaným oceněním a skutečným oceněním vede k pracovní spokojenosti za předpokladu, že se nezměnily nároky jedince. Názorně model představuje schéma 3.

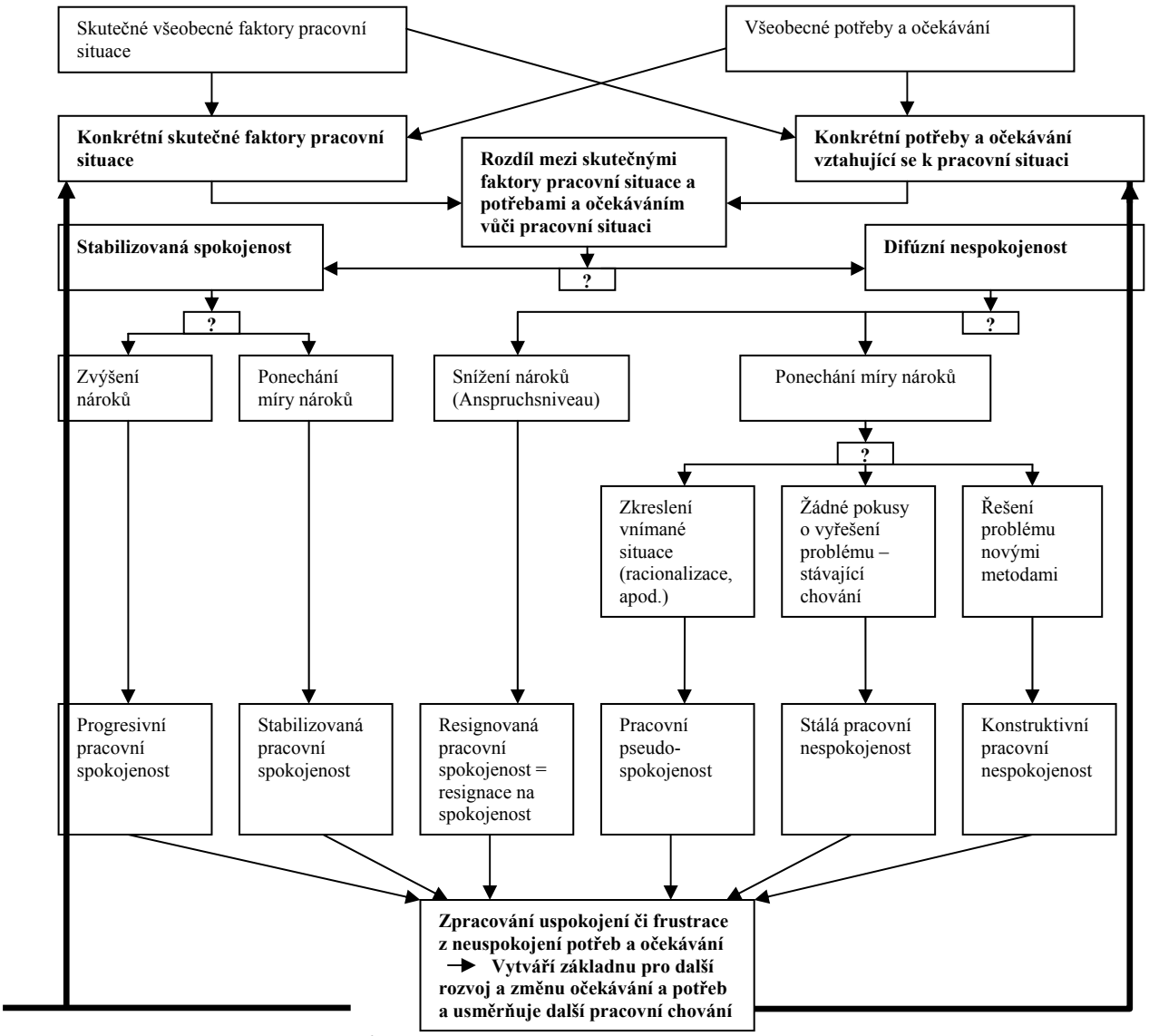


Schéma 3. Bruggemannův dynamický model pracovní spokojenosti (dle Hölzl, 2005, s. 251).

Pokud stoupají nároky, pak je výsledkem progresivní spokojenost. Rozdíly mezi očekávanou a skutečnou odměnou vedou k difuzní (rozptýlené) nespokojenosti, což může mít za následek snížení požadavků – nároků a tím vézt k resignaci na uspokojení – spokojenost.

Pokud míra nároků zůstane stabilní, tedy na stejné úrovni a požadavky se nezmění, může pracovník změnit percepci vnímání (racionalizace aj.), a díky tomu dokáže ocenit skutečně obdrženou odměnu za výkon. Zaměstnanec pak bude pociťovat pseudouspokojení – dostaví se pracovní pseudosatisfakce. V případě, pokud dojde k rozdílu mezi očekávanou odměnou a skutečnou odměnou a pracovník nezkreslí jejich percepci, pak bude pravděpodobně vnímat pracovní nespokojenost, která může být buď konstruktivní – to, když se ji pokusí vyřešit a nebo trvalá, když se o žádné zlepšení situace nepokusí. Obecně je pocit rezignace na satisfakci pro organizaci nebezpečnějším než konstruktivní nespokojenost, která vede ke změně a k jednání směrem ke spokojenosti zaměstnance. (dle Hölzl, 2005)

2.4.4 Büssingův model pracovní spokojenosti

Bruggemannův model empiricky zkoumal A. Büssing et al. (1999) a tento model rozšiřuje o další proměnou, kterou je možnost kontroly pracovní situace. Dle autora jsou pro pracovní spokojenost určující následující čtyři proměnné:

- Míra shody mezi aktuální pracovní situací a aspiracemi zaměstnance
- Míra možnosti ovlivnění pracovní situace
- Změna úrovně aspirace způsobená pocitem autoefektivity (na základě efektivního provedení dosavadní práce může dojít ke zvýšení motivace)
- Strategie řešení problému.

Kombinací těchto proměnných vznikají různé typy a formy pracovní spokojenosti a nespokojenosti, které nám blíže vysvětlí schéma 4. Při progresivní spokojenosti člověk zvyšuje nároky, je spokojený a může rozvinout jakousi „kreativní spokojenost„. Stabilizující spokojenost se vyznačuje tím, že se snaží udržet svoji úroveň spokojenosti i přesto, že nemá dostatečné množství pracovních podnětů. Pseudosatisfakce je dle autora spokojenost, která je navozena snížením vlastních nároků a požadavků a určitým zkreslením percepce situace, díky němuž se zaměstnanec vyhne nespokojenosti. Rezignace na satisfakci se pak vyznačuje tím, že člověk zůstane nespokojený, ale sníží svoje nároky a požadavky a zůstane nespokojený, protože se „prostě nedá nic dělat„. Trvalou nespokojenost nastane tehdy, když se člověk ani nesnaží proti nespokojenosti něco dělat, nehledá řešení, narozdíl od konstruktivní nespokojenosti, ve které se svou aktivitou snaží situaci zlepšit.

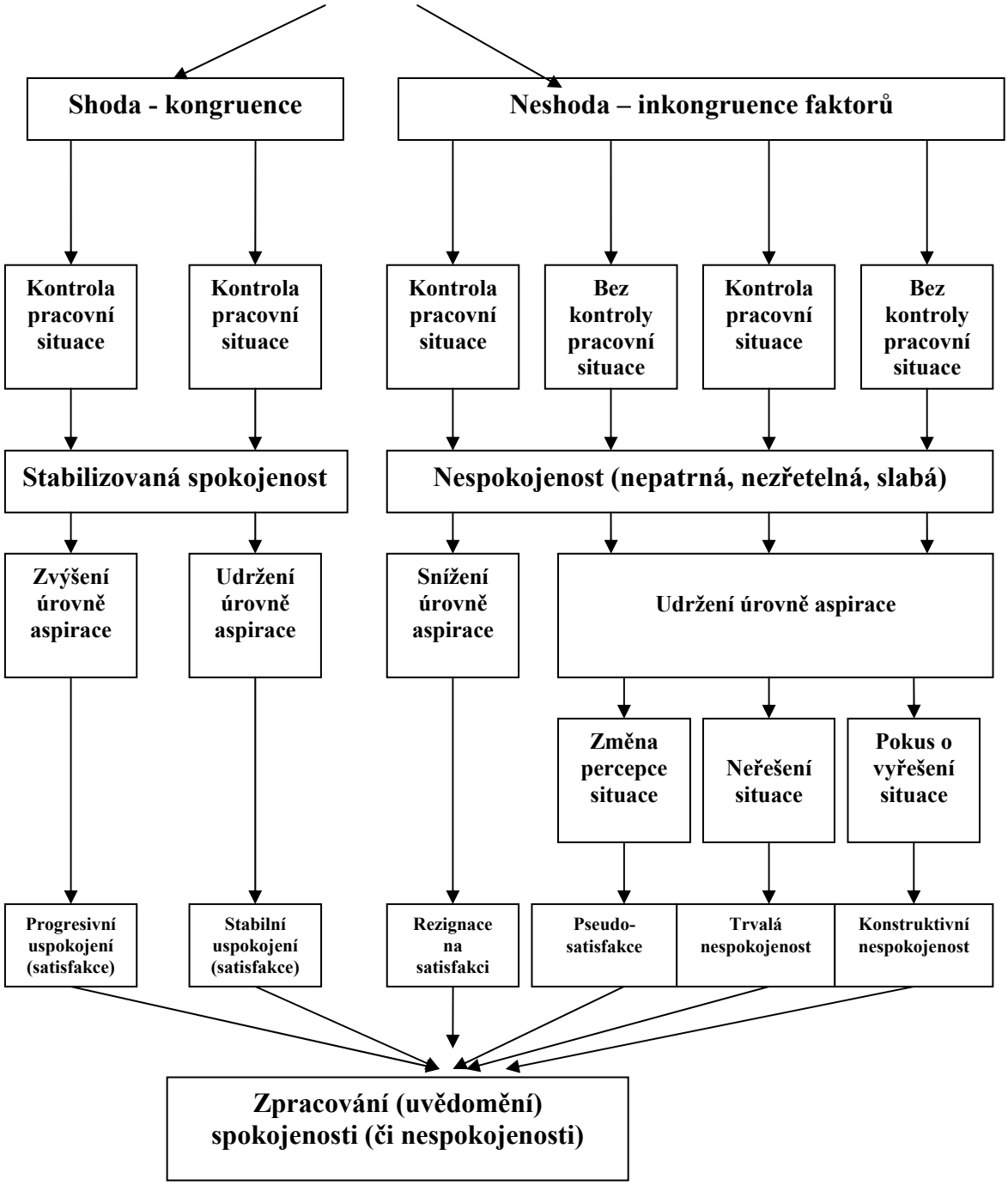


Schéma 4. Büssingův model pracovní spokojenosti. Srovnání mezi aktuální pracovní situací a aspiracemi zaměstnance (přístupné z <http://www.choixdecarriere.com/pdf/6573/Modeles_satisfaction_au_travail.pdf**>).**

2.4.5 Job characteristics-Modell

Již F. Herzberg et al. (1957) poukázal na to, že činnost je velice důležitá pro spokojenost a motivaci pracovníků. Model J. R. Hackmana a G. R. Oldhama (1980) pak

důsledněji popisuje faktory pracovní činnosti, které mají rozhodující vliv na pracovní spokojenost. Blíže jej popisuje schéma_5.

Tito autoři zjišťovali pracovní podmínky a faktory pracovní činnosti podporující především vznik intrinsické motivace[5].

Ve svém textu zmiňují pět zásadních podmínek charakteru pracovní úlohy, které pokud jsou dodrženy, probouzí v jedinci intrinsickou motivaci a tím implicitně zvyšují kvalitu výkonu a pracovní spokojenost. Autoři mimo jiné upozorňují na důležitost optimální úrovně aktivace k akci.

Motivační potenciál (MP) pak vysvětlují pomocí následujícího vzorce.

$$MP = \frac{\text{rozmanitost pracovní činnosti} + \text{komplexita pracovní činnosti} + \text{význam pracovní činnosti}}{3} \times \text{autonomie} \times \text{Zpětná vazba}$$

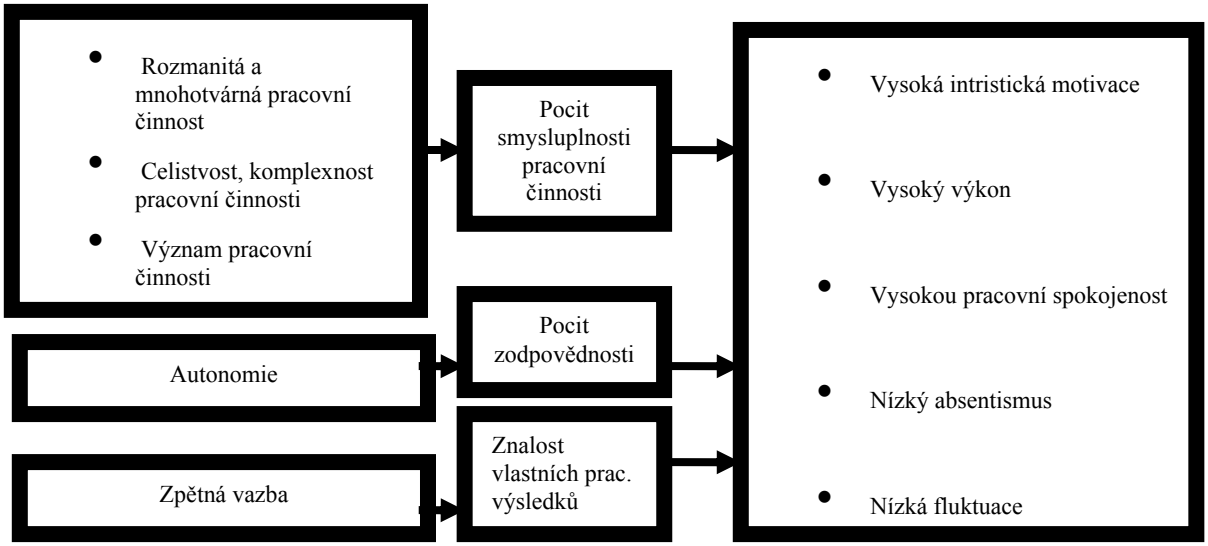


Schéma 5. Model pracovní spokojenosti Hackmana a Oldhama (1980).

Pro to, aby práce mohla podnítit intrinsickou motivaci a aby s ní byl pracovník spokojený, musí dodržet tři podmínky:

- pracovní činnost musí být vnímána a zažita jako významná
- pracovníci se musí cítit zodpovědni za výsledky pracovní činnosti

[5] **Vnitřní motivace (intrinsická)** je spjata s pracovní činností samotnou. Lidé s vnitřní motivací hledají pracovní činnosti, které splní jejich cíle a uspokojí jejich potřeby. Práce je pro ně důležitá a zajímavá a umožňuje i další osobnostní a profesní rozvoj. Vnitřní motivátory jsou součástí jedince. Působí zpravidla dlouhodobě a týkají se „kvality pracovního života". (Armstrong, 1999)
Vnější motivace reaguje na ty impulzy, které vychází z okolí. Odpovídá na prostředky, jakými se okolí snaží lidi motivovat k nějaké činnosti. Vnějšími motivátory jsou například pochvala, zvýšení platu, povýšení, ale i tresty a kritika. Mají bezprostřední, ale spíše krátkodobý účinek. (Armstrong, 1999)

- pracovníci musí znát aktuální výsledky jejich pracovní činnosti, zvláště kvalitu jejich pracovní činnosti.

Tyto psychologické prožitky bývají vyvolány pěti charakteristikami pracovní činnosti:

1. Variabilita činnosti

Pracovní činnost by měla zahrnovat více činností, měla by být mnohotvárná, ne jednotvárná a monotonní, a měla by oslovovat pokud možno co nejvíce motorických a intelektuálních schopností. Ideální by bylo, aby zaměstnanec ve své práci mohl využívat své schopnosti a dovednosti v celé své šíři.

2. Celistvost činnosti (Nadhled)

Myšlena je míra, do jaké zaměstnanec vidí souvislosti a vzájemný kontext činností, které vykonává a do jaké míry pracovník přemýšlí o práci v kontextu. Právě kontext dodává úloze smysl a hodnotu.

Pro lepší pochopení komplexity procesu a kontextu pracovní činnosti se na některých pracovištích používají medody jako job rotation[6], job enlargement[7] či částečně autonomní pracovní skupiny.

3. Smysluplnost činnosti

Autoři pod tímto heslem myslí především přínos pracovní úlohy pro život a práci. Zaměstnanec musí znát význam, který má jeho práce pro činnost podniku, musí vědět, jak je užitečný.

4. Autonomie při pracovní činnosti

Zaměstnanec by měl mít možnost si své pracovní cíle a pracovní činnost sám naplánovat a stanovit postup činností vedoucích k cíli podle sebe. Zároveň však za tato svá rozhodnutí musí přebrat odpovědnost. Autonomní činnost se kterou se zvyšuje i zodpovědnost kladená na pracovníka podporuje zaměstnancův pocit sebehodnoty a sebeceny, který pak zpětně vede k převzetí zodpovědnosti za úkol.

5. Zpětná vazba

Kvalitní a okamžitá zpětná vazba zaměstnancům umožňuje včas odkrýt chyby a ty korigovat. Zároveň pomáhá určit, jak daleko se jejich snažení nachází od cíle. Pokud budou dodrženy tato doporučení týkající se pracovní činnosti, pak bude dle J. R. Hackmana a G. R. Oldhama (1980) pracovník pociťovat vysokou pracovní spokojenost,

[6] Job rotation - změna pracovní činnosti v součinnosti se změnou pracovní pozice uvnitř podniku s cílem rychlého získání nadhledu či pro větší variabilitu pracovní činnosti, což má za účel dosažení vyšší spokojenosti.
[7] Job enlargement – rozšíření a obohacení pracovní činnosti o další úkoly.

intrinsickou pracovní motivaci a také se zvýší kvalita jeho výkonu. Sníží se fluktuace a absentérství.

Ne všichni lidé však reagují na práci stejným způsobem. Každý má jiné potřeby a ne každý upřednostňuje autonomii a převzetí zodpovědnosti při práci.

2.4.6 Teorie spravedlnosti

Dle J. S. Adamse (1965) je to právě posouzení spravedlnosti, které pak vede u zaměstnance k jeho pocitu spokojenosti či nespokojenosti. Autor rozlišuje dvě hlavní formy spravedlnosti:

- Distributivní spravedlnost

Vychází z pocitu spravedlnosti či nespravedlnosti při porovnání vlastního výkonu a odměny za tento výkon s ostatními podobně postavenými zaměstnanci.

- Procedurální spravedlnost

Týká se toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost ohledně personálních postupů ve firmě – odměňování, řízení lidí apod.

Teorií spravedlnosti ve smyslu rovnováhy se zabýval také E. Lawrer (1973). V jeho teorii rovnováhy prohlašuje, že pokud nastane shoda mezi ideální a reálnou situací na pracovišti, pak se objevuje pocit spokojenosti a pokud se ideální pracovní prostředí odlišuje od reálného pracovního prostředí, pak nastává pocit nespokojenosti.

3. FAKTORY A JEVY SOUVISEJÍCÍ S PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ

Pracovní spokojenost souvisí s velkým množstvím faktorů, které na ni určitým způsobem působí a ovlivňují ji. Míra a síla vlivu jednotlivých faktorů je však značně diskutována. Tvořila a stále tvoří náměty pro četná množství studií pracovní spokojenosti, jejichž výsledky se ne vždy shodují.

Jednotlivé faktory spokojenosti jako např. výše platu, či míra prestiže podniku se ve své důležitosti vlivu na pracovní spokojenost jednotlivých zaměstnanců liší i z hlediska profesí, druhu denních vykonávaných pracovních činností, národů, ale i dle hodnot jednotlivých podniků a dalších proměnných. Současně probíhají diskuze o oboustranné závislosti pracovní spokojenosti s různými faktory. L. Fischer a O. Fischer (2005) například píše přehledně o autorech, kteří se věnovali výzkumům vlivu výkonu na pracovní spokojenost. Cituje autory, kteří dobrý výkon považují za jeden z následků pracovní spokojenosti, dále autory zastávající názor, že je to pracovní výkon, který má vliv na pracovní spokojenost či autory hovořící o oboustranné závislosti. Existují také studie, které žádný vztah neprokázaly. Tato kapitola si klade za cíl zpřehlednit jednotlivé faktory mající vliv na pracovní spokojenost a jevy, na něž pracovní spokojenost zpětně působí. Vychází z informací, které ke dnešnímu dni poskytují teorie celosvětové naučné literatury.

Faktory pracovní spokojenosti můžeme rozlišit na **vnější**, na jedinci nezávislé, spjaté s celkovým pracovním prostředím (plat, pracovní podmínky, pracovní skupina...) a **vnitřní**, vázané na samotnou osobnost člověka a týkající se pracovní činnosti samotné (Štikar et al., 2003). Faktory vnitřní souvisí s vlastní povahou pracovní činnosti a reakcí na ně je pocit uspokojení z práce a seberealizace člověka.

Pracovní spokojenost u pracovníka spoluurčují jak jeho hodnoty, očekávání a potřeby, tak pracovní podmínky, osoby jako nadřízený, který zadává pracovní úkoly, používá určitý styl vedení a má k zaměstnanci jistý vztah, stejně jako spolupracovníci a celková atmosféra podniku.

E. E. Lawler (dle Weinert 2004, s. 211) rozlišuje **moderátory pracovní spokojenosti a determinanty pracovní spokojenosti.**

- Mezi **moderátory** dle něj patří např. pracovní postavení, pohlaví, věk, osobní a demografické faktory, organizační úroveň, plný či částečný pracovní úvazek, stav vzdělání a úroveň výchovy, kulturně-specifické rozdíly, hodnoty spojené s prací jednotlivých územních oblastí, individuální rozdíly a situační proměnné, způsob kladení cílů, struktura práce a technologie.
- Jako **determinanty pracovní spokojenosti** pak popisuje práci samotnou, možnosti povýšení – růstu, dostupné systémy hodnocení a oceňování, uznání, všeobecné pracovní podmínky, vztahy se spolupracovníky, s nadřízenými, uspořádanost a pravidla organizace, hodnotovou strukturu osobnosti a sebehodnocení osobnosti.

Aby pracovník dosáhl vysoké pracovní spokojenosti, pak u něj musí nastat taková pracovní situace:

- která podporuje duševní výkon,
- odpovídá fyzickým a duševním potřebám zaměstnance,
- navodí pocit úspěchu,
- umožní využití a rozvoj znalostí, dovedností a schopností zaměstnance,
- podporuje zodpovědnost a iniciativu,
- poslouží seberozvoji pracovníků,
- ve které zaměstnanec obdrží uznání, respekt za odvedený pracovní výkon a tím se zvýší jeho sebehodnota,
- ve které ocenění a hodnocení odpovídá individuálnímu výkonu zaměstnance (Weinert, 2004).

F. W. Nerdinger, G. Blickle a N. Schaper (2008) uvádí následující determinanty pracovní spokojenosti:

- **osobnostní atributy**
- **atributy práce**
  - Aspekty pracovní činnosti
  - Podíl na rozhodnutích
  - Způsoby vedení
  - Spravedlivost hodnocení a ocenění
  - Plat (dle autora není tak důležitý, důležitější je spravedlivé ocenění).

G. Blickle et al. (2008) uvádí, že pracovní spokojenost koreluje s platem, vztahy mezi kolegy, profesními možnostmi růstu a charakterem pracovní činnosti samotné. Dále dodávají, že u lidí s potřebou osobního rozvoje je vztah mezi faktorem práce a pracovní spokojeností mnohem vyšší než u osob, u nichž tato potřeba není tak důležitá.

K. I. Miller a P. R. Monge (1986) prokázaly, že zaměstnanec na pracovišti vyhledává zodpovědnost, možnost spoluurčení pracovních podmínek, možnost participace při rozhodování, autonomii a zpětnou vazbu, stejně jako možnost využít svůj talent, dále se rozvíjet a vykonávat zajímavou, kreativní a různorodou pracovní činnost. Důležité jsou však samotné specifické potřeby individuálních pracovníků, jelikož ne každý pracovník touží např. po zodpovědnosti, což dokazují i výzkumy Ch. L. Hulina (1971).

Další autoři (Bray, Campbell a Grant, 1974) zmiňují, že povýšení, vyšší náročnost práce a již zmíněná zodpovědnost není pro každého stejně důležitá a tím pádem nemusí podobně ovlivňovat pracovní spokojenost. Někteří pracovníci upřednostňují firmu s vyšším platem, jiní s platem menším, ale za to s rodinnými sociálními vztahy a velkou variabilitou úkolů. Důležitost a preferenci jednotlivých faktorů samozřejmě ovlivňuje i celková životní situace a životní období. Svobodná žena po studiích s kariérními tužbami jistě uvítá práci s velkými možnostmi postupu a variabilitou práce, tedy možnostmi osobního rozvoje nad platovými podmínkami, narozdíl od matky samoživitelky.

3.1 Přehled jednotlivých faktorů a jevů majících vliv na pracovní spokojenost

V této kapitole popíšeme některé vybrané faktory pracovní spokojenosti či moderátory a determinanty pracovní spokojenosti, jak je nazývají někteří autoři. Každý faktor se pokusíme doplnit studiemi, které dokazují či vylučují jejich vliv na pracovní spokojenost.

3.1.1 Osobnostní faktory

V posledních letech byly uskutečněny studie zjišťující vliv osobnostních atributů na pracovní spokojenost. V literatuře se dokonce diskutuje, že by spokojenost mohla být částečně geneticky předurčena. R. D. Arvey et al. (1989) studovali monozygotní dvojčata a zjistili vyšší korelace stupně spokojenosti než u studovaných párů osob bez biologické příbuznosti. Kritika však upozorňuje na malý vzorek a tím na nedostatečnou důvěryhodnost výsledků (Nerdinger, Blickle, Schaper ,2008) et al., 2008). Nepřímo na vliv osobnostních faktorů poukazují i studie, ve kterých byla prokázána vysoká korelace spokojenosti u jednotlivých zaměstnanců i po několika letech (Staw, Ross; 1985).

C. J. Thoresen et al. (2003) analyzovali vztah mezi pozitivním emočním nastavením osobnosti (positive affectivity) a negativním emočním nastavení osobnosti (negative affectivity) ve vztahu k pracovní spokojenosti. Pozitivní emoční nastavení charakterizoval dostatek energie, enthusiasmus a pracovní zanícení, zatímco pro negativní emoční nastavení byla typická nervozita a pocity stresu. Tato metanalýza prokázala, že negativní myšlení negativně koreluje s pracovní spokojeností (r=-0,40) a pozitivní myšlení naopak pozitivně (r=0,50). V praxi se zaměstnanec s negativním myšlením projevuje vysokou citlivostí na negativní aspekty práce a pracovní prostředí. Na tyto aspekty reaguje silněji a lépe si je vybaví, což poté ovlivňuje jeho celkovou pracovní spokojenost.

H. M. Weiss a R. Cropanzano (1996) v jejich „affective events theory-AET„ popisují, že pracovní spokojenost je produktem pocitu (afektu), který vzniká fluktuací mezi PA („positive affectivity„) a NA („negative affectivity), tedy afektivními dispozicemi. Tato fluktuace je zapříčiněna především spolupůsobením exogenních faktorů prostředí, které způsobují jakési otřesy těchto existujících osobnostních afektivních vzorců.

3.1.2 Věk

A. Jurovský (1980) na základě výzkumů pracovní spokojenosti došel k výsledkům, že nejvíce nespokojeni jsou nejmladší zaměstnanci. Podobně J. Bulák (1980) říká, že pracovní spokojenost roste s věkem a senioritou[8]. Toto však může být ovlivněno i pracovní pozicí a sociálním statusem (čím větší úroveň, tím vyšší zodpovědnost, plat,...). G. Zeitz (1990) se na toto zkoumání podrobněji zaměřil a studoval korelace mezi věkem a pracovní spokojeností u tří skupin s různou úrovní

[8] Seniorita – délka setrvání u firmy

statutu (nízká, střední, vysoká). V tomto případě korelace mezi věkem a pracovní spokojeností potvrzeny nebyly. Pracovní spokojenost byla ovlivněna především úrovní sociálního statusu.

A. Clark, A. Oswald a P. Warr (1996) se pokoušeli statisticky kontrolovat intervenující proměnné při zkoumání pracovní spokojenosti a věku. Výsledkem jejich šetření byla křivka typu „U„ kdy nejvíce nespokojení byli nejmladší a nejstarší pracovníci.

3.1.3 Pohlaví

Některé studie ukazují, že u mužů je patrná vyšší míra pracovní spokojenosti než u žen, pokud pracují ve smíšených pracovních skupinách. Obecně pak u žen nacházíme více nespokojenosti, pokud bereme v úvahu faktor stresu, platovou nerovnost či sexuální obtěžování na pracovišti. Dále píší, že vyšší pracovní spokojenost se vyskytuje u žen v dotazníkových šetřeních i za předpokladu nižšího platu (při srovnání s muži stejné kvalifikace) a ohrožení ze sexuálního obtěžování na pracovišti. (Ermisch, Wright; 1991)

3.1.4 Pracovní postavení

Již R. Hoppock (1935) dokázal, že příslušníci vyšších profesních vrstev se prokazují vyšší pracovní spokojeností než příslušníci nižších socioprofesních kategorií. Ke stejným výsledkům došel R. Vecchio (2005), který zkoumal různé socioprofesní kategorie (inženýry, pracovníky u pásu, úředníky, popeláře...).

3.1.5 Jistota zaměstnání

F. Origo a L. Pagani (2009) sledovali pracovní spokojenost u zaměstnanců se smlouvou na dobu určitou a na dobu neurčitou. Odděleně se však soustředili na vnímanou pracovní stabilitu a jistotu zaměstnání. Došli k závěrům, že na pracovní spokojenost u zaměstnanců tolik nemá vliv typ pracovní smlouvy, jako subjektivní vnímání stability a jistoty zaměstnání a že tento pocit stability zaměstnání nemusí souviset s typem pracovní smlouvy. Narozdíl od této studie však četná měření pracovní spokojenosti v národních studiích v Rakousku, Německu, Dánsku a České republice poukázaly na vyšší pracovní spokojenost u zaměstnanců se smlouvou na dobu neurčitou (Cabrita, Perista, 2006).

3.1.6 Styl vedení a nadřízení pracovníci

Nadřízený je důležitým faktorem pracovní spokojenosti. Nejde pouze o osobní vztah s nadřízeným, ale důležité jsou i schopnosti a dovednosti nadřízených (způsob motivování podřízených, komunikace s nimi, zpětná vazba, hodnocení, prostor pro autonomii a schopnost delegace úkolů na podřízené,...).

Upřednostňováni bývají nadřízení pracovníci s tzv. „humánním stylem řízení„ kteří svým podřízeným věnují pozornost, zajímají se o ně. Pokud mají nějaký problém či překážku v pracovním procesu, ihned se je snaží odstranit a na člověka se dívají jako na těžiště dění organizace. Zaměstnanci těchto nadřízených jsou v práci více spokojení (Weinert, 2004). W.H. Staehle (1980) popisuje, že demokratický styl pozitivně koreluje se spokojeností, ale pak pozitivně či negativně s pracovním výkonem. Pro pracovníky, pro něž je důležitá dobrá finanční odměna či veřejná pochvala, tedy u těch, kteří jsou spíše extrinsicky motivovaní, bude dle S. Greifa (1983) uspokojující direktivní jednání nadřízených.

Pro zaměstnaneckou spokojenost je důležitá i jasně stanovená a srozumitelná pracovní role (House a Rizzo, 1972).

Další autoři poukazují na vyšší spokojenost v práci, pokud probíhá kvalitní výměna informací mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Spokojenost je vyšší pokud tito podřízení mají prostor na diskuzi s nadřízeným. Jako jeden z faktorů mající pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců je zdůrazňován také faktor loajality nadřízených vůči podřízeným (Weinert, 2004).

Dle F. J. Dansereau, G. Graen a H. J. Haga (1975) pokud podřízení svého nadřízeného vidí v pozitivním světle a je jim sympatický, pak tito podřízení automaticky získávají i více sdělení, jelikož jsou otevření vůči většímu množství informací od svého nadřízeného, účastní se více osobních a přátelských rozhovorů a mají dostatek pozornosti ze strany nadřízeného. Současně takový nadřízený vnímá podřízeného jako důvěryhodnějšího a angažovanějšího. Implicitně se tito podřízení stávají privilegovanou skupinou. A opačně, ten podřízený, který svého šéfa neuznává, je pak považován za méně důvěryhodného a méně angažovaného pracovníka.

L. W. Porter provedl celou řadu výzkumů pracovní spokojenosti, aby ověřil validitu svého nástroje „needs satisfaction questionnaire„. Zjistil, že vedoucí pracovníci z vyšších úrovní vedení dosahují vyšší spokojenosti než vedoucí pracovníci z nižších úrovní vedení. (Porter, 1962)

Také participace na rozhodnutích ve firmě dle nejnovějších národních průzkumů spokojenosti v Evropě vykazuje vyšší pracovní spokojenost (Cabrita, Perista, 2006).

3.1.7 Způsob hodnocení pracovníka

B. Weiner (dle Brandstätter, 1999) pojednává o způsobu hodnocení pracovníků k nadřízeným, tedy způsobu sdělování pochvaly či kritiky a jeho vlivu na zaměstnancovu pracovní spokojenost. Popisuje bezvýznamné a neúčinné pochvaly. Nadřízený by neměl podřízeného chválit za výkon, pokud nemohl průběžně dohlížet na jeho práci a tím neviděl, kolik snahy zaměstnanec do výkonu vložil. Zaměstnanec tuto pochvalu interpretuje většinou tak, že jej nadřízený chválí, aby jej povzbudil a motivoval k další činnosti. Zaměstnanec se z této pochvaly bude méně těšit a bude méně počítat s tím, že další jeho výkon povede k nějakému skutečnému uznání. Taková pochvala, kdy zaměstnanec cítí nebo ví, že nadřízený nemohl skutečně zkontrolovat jeho výkon oslabuje motivaci k výkonu a vlastní spokojenost s pracovní výkonem. Také E. A. Locke (1973) upozorňuje na důležitost uznání od nadřízených a kolegů.

3.1.8 Některé charakteristiky pracovní činnosti – autonomie, variabilita úkolů

Zdá se tedy, že autonomie je v poslední době jeden z důležitějších faktorů, které způsobují, že se lidem v práci líbí. Výsledky evropské srovnávací studie pracovní spokojenosti ukazují, že vysoce koreluje s pracovní spokojeností (Cabrita, Perista, 2006). Podobně W. H. Staehle (1980) upozorňuje na pozitivní korelace mezi těmito proměnnými.

Mezi další charakteristiky pracovní činnosti, jež pozitivně ovlivňují pracovní spokojenost patří variabilita pracovní činnosti, zajímavost práce a také dostatečná míra uplatnění vlastních znalostí a zkušeností při pracovní činnosti.

M. Kubalák (1982, s. 26) píše, že …„čím lépe člověk uplatňuje svoje zkušenosti a znalosti v práci, tím je v práci spokojenější„.

3.1.9 Organizace pracovní doby – rovnováha mezi pracovním a soukromým životem

Dle srovnávací analytické studie evropského fondu pro zlepšení životních a pracovních podmínek pracovní spokojenost pozitivně koreluje s časovou flexibilitou, stejně jako s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem -firmy dnes běžně využívají pojem převzatý z cizí literatury „work-life balance„ (Cabrita, Perista, 2006). Jedinci s vyšší časovou flexibilitou a dostatečnou W-L balance dosahují vyšších hodnot pracovní spokojenosti. Negativně s pracovní spokojeností potom korelují přesčasy. Konkrétně v Bulharsku, pokud práce přesahovala 45 hodin týdně, byla shledána nižší pracovní spokojenost. Studie zároveň říká, že se předpokládaná negativní korelace s absolutní délkou pracovní doby a spokojeností neprokázala ve všech státech. Například v Dánsku a Portugalsku jsou v práci spokojenější zaměstnanci ti, jejichž délka pracovní doby je delší než standardní pracovní doba. Stejná srovnávací studie poukazuje na další odlišnosti v některých zemích. Např. v České republice pracovní spokojenost významně nekoreluje s absolutní délkou pracovní doby, ale záleží na stupni, do jaké míry jsou respondenti spokojeni se standardní délkou pracovní doby. Stejně tak, pokud si mohou zaměstnanci v Čechách rozvrhnout pracovní dobu podle sebe, pak vzrůstá jejich pracovní spokojenost. Znamená to, že ti, kteří mají vliv na svoji pracovní dobu jsou častěji spokojenější s jejich pracovní dobou a prací, bez ohledu na absolutní délku hodin strávených v práci.

Další výsledky z komparativní analytické studie potvrdily negativní korelační vztah mezi pracovní spokojeností a přesčasy a pozitivní mezi flexibilitou pracovní doby (možnost rozhodnout se kdy skončit a kdy začít pracovat) a pracovní spokojeností (Cabrita, Perista, 2006). Španělská studie SQLW 2004 toto potvrzuje a zároveň říká, že procento nespokojených pracovníků vzrůstá, pokud dochází k redukci jejich možnosti časové flexibility, tedy pokud se jim snižuje možnost rozhodování o začátku a konci pracovní doby(Cabrita, Perista, 2006). Dále se vyslovuje k tomu, že čím méně musí pracovníci pracovat přesčas, tím více vzrůstá jejich pracovní spokojenost. Stejné výsledky podává i finská studie QWLS 2003 (Cabrita, Perista, 2006). Španělská (SQLW 2004) a finská studie (QWLS 2003) dále ukazuje na negativní korelaci pracovní

spokojenosti a přesčasů, na rozdíl od dánské studie (DWECS 2000), která vykazuje opačný trend. Tam jsou zaměstnanci spokojenější pokud pracují přesčasy. Otázkou je, zda a do jaké míry tyto přesčasy vnímají jako požadovanou nutnost (něco navíc) či jako součást normálního pracovního života.

Studie pracovní spokojenosti v České republice (MQWL 2004) dokazují pozitivní signifikantní vztah mezi pracovní spokojeností a souhlasnými odpověďmi na otázku: „V mé organizaci jsou zaměstnanci schopni udržet zdravou rovnováhu mezi jejich pracovním a rodinným životem„ Jedinci, kteří s tímto výrokem nesouhlasili, byli méně spokojení v práci než ostatní. (Cabrita, Perista, 2006)

D. G. Tremblay (2006) poukazuje na souvislost nerovnováhy W-L balance s rodinnými problémy zaměstnance, poklesem pracovní spokojenosti, zvýšenou hladinou stresu a následnými zdravotními problémy. Pro zaměstnavatele je pak nerovnováha mezi soukromým a pracovním časem častým důvodem absentismu, fluktuace či snížení motivace zaměstnanců.

3.1.10 Oddanost společnosti

Sebehodnocení člověka se odvíjí mimo jiné od toho, jak se on sám vnímá a hodnotí v rámci svého zaměstnání. Mluvíme o hodnocení organizační identity.
Pokud je profese i samotná pracovní činnost člověkem i okolím hodnocena pozitivně, má dobré vztahy s kolegy na pracovišti a dostává se mu pracovního uznání, lépe se identifikuje s organizací a v zaměstnání je spokojenější. Tyto prvky se tak podílí na vytváření pozitivního sebehodnocení (Finkelstein, 2005).

Předpoklady identifikace s firmou popisují i J. E. Dutton, J. M. Dukerich a C. V. Harquail (1994). Jedná se o:

- pocit sjednocení vlastních hodnot s hodnotami firmy,
- pocit odlišení od jiných firem,
- pocit sebehodnoty na základě pozitivní image podniku.

Mezi dva nejdůležitější faktory identifikace patří identifikace s celou firmou a také identifikace s pracovním týmem. J. Bulák (1980) také zmiňuje závažnost vlivu skupiny na pracovní spokojenost jednotlivce. Dle dalších autorů (Finkelstein, 2005) je z těchto

dvou typů identifikace důležitější identifikace s týmem. Pozitivní identifikace s týmem je prediktorem dobrého výkonu a proaktivního chování ve firmě (Finkelstein, 2005).

W. H. Staehle (1980) ve svých výzkumech poukazuje na pozitivní korelaci se spokojeností pokud v organizaci vládne otevřená komunikace, vzájemná podpora a autonomie. Ve většině případech toto pozitivně ovlivňuje pracovní výkon.

3.1.12 Proaktivní pracovní chování – angažování se pro organizaci (organisation engagement)

Byly potvrzeny pozitivní korelace mezi proaktivním pracovním chováním tedy angažováním se pro organizaci a pracovní spokojeností (Cabrita, Perista 2006). Otázkou zůstává v jakém směru. Je to pracovní spokojenost, která příznivě ovlivňuje proaktivitu a pocit zanícení pro organizaci, nebo je to angažování a zanícení pro organizaci, které podněcuje pracovní spokojenost. Dle výzkumu A. M. Sakse (2006) zanícení pro práci (job engagement) , ale i organizaci (organisation engagement) moderuje pracovní spokojenost. Výzkumné studie autorů J. E. Mathieu a J. L. Farr (1991) prokazují pozitivní korelace mezi pracovní spokojeností a zanícením pro samotnou pracovní činnost. Znamená to, že pokud je zaměstnanec velice spokojený se svou vykonanou prací, pravděpodobně to zvýší jeho další zájem o tuto práci a podpoří i větší angažovanost. Např. práci obětuje více svého času.

3.2 Důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti

D. Farrelle et al. (1988) rozlišují pasivní a destruktivní reakce na nespokojenost. Pokud zaměstnanec dále společnosti důvěřuje a je optimistický, pak může doufat ve zlepšení a chovat se loajálně. Může se snažit aktivně zlepšovat situaci v organizaci.

Pracovní nespokojenost může být předchůdcem nízkého, nekvalitního a nedostatečného výkonu, disciplinárních problémů, stávek, nepřítomností, fluktuace, zpomalení pracovního tempa, krádeží na pracovišti a dalších problémů (Davis, Newstrom; 1985). Destruktivní způsoby chování se u zaměstnanců projevují jejich protesty, sabotáží, nezodpovědným jednáním a absentérstvím. Dlouhodobá

nespokojenost s prací může ovlivnit hodnotový žebříček a hodnoty obecně. Pokud trvá dlouho, může vézt ke snížení důležitosti práce v životě (Arnold et al., 2007).

Následující schéma představuje typologii různých reakcí na pracovní nespokojenost (dle Hölzl, 2005, s. 260).

Schéma 6. Typologie reakcí na pracovní nespokojenost (dle Hölzl, 2008, s. 260).

Následky pracovní nespokojenosti popisuje i jiní autoři. Dle nich se jedná o větší sklon k:

- Absencím
- Fluktuaci
- Pozdním příchodům
- Dlouhým přestávkám
- Krádežím
- Agresi
- Využívání pracovní doby pro svoji osobní potřebu
- Intenci hledat nové zaměstnání
- Drogám či alkoholu na pracovišti (Clegg, Bailey; 2008).

Zároveň popisují i následky pracovní spokojenosti:

- Spokojení pracovníci vychází vstříc výzvám jejich pracovního místa a firmy.
- Cítí větší oddanost ke společnosti.
- Vykazují proaktivní chování vůči společnosti.
- Spontánně a inovativně participují při vytváření a zlepšování pracovního prostředí a pracovní atmosféry a plní i úkoly, které nejsou přímo v jejich pracovní náplni.
- Pomáhají spolupracovníkům.

- Chrání organizaci a mluví o ní v dobrém světle.
- Snaží se podávat konstruktivní a inovativní návrhy v rámci jejich pracovní činnosti
- Vykonávají dobrovolné aktivity. (Clegg, Bailey; 2008)

3.2.1 Spokojenost a výkon

Vztah spokojenosti a výkonu se začal zkoumat již v dobách Hawthornkých studií a Human-Relations hnutí, kdy se předpokládalo, že pracovní spokojenost zvyšuje výkon. Později na ně navázali další četné studie, které došly k rozličným výsledkům.

Podívejme se na modelové vysvětlení vztahu spokojenosti a výkonu, které líčí B. Six a A. Eckes (1991). Autoři popisují sedm modelových vztahů:

- **Model 1** značí kauzální vztah pracovní spokojenosti a výkonu, přičemž spokojenost je zde jako nezávislá proměnná.

pracovní spokojenost → výkon

- **Model 2** bere v úvahu moderační proměnné (Moderatorvariablen), které usměrňují vztah pracovní spokojenosti a výkonu.

pracovní spokojenost → výkon

moderátor

Jako moderační proměnné model uvádí např. platové ohodnocení pracovního výkonu, přizpůsobivost pracovnímu prostředí, tlak na výkon a očekávání výkonu ze strany druhých osob, motivace, demografická data, hodnoty a struktura potřeb pracovníků (především pracovní cíle a hodnoty), individuální vnímání intrinsických charakteristik práce, kontrola chování pracovníků (dohled), úroveň organizace, pocit sebehodnoty.

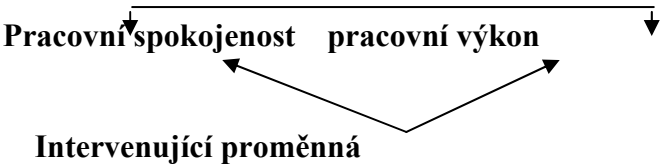
- **Model 3** poukazuje na kauzální vztah výkonu a pracovní spokojenosti, kdy výkon je nezávislou proměnou a ovlivňuje pracovní spokojenost.

Výkon → pracovní spokojenost

Tento model souvisí s teoriemi spojenými s očekáváním, kdy výkon následuje odměna, která pokud splňuje určité podmínky, např. byla očekávána a cíl, kterého bylo dosaženo má určitou hodnotu, pak navozuje pracovní spokojenost.

Ruku v ruce s tímto modelem je i model pracovní motivace L. W. Portera a E. E. Lawlera (1968). Kauzální vztah mezi výkonem a spokojeností je v tomto modelu přítomnosti intrinsických a extrinsických proměnných odměny a ocenění a proměnných náležité a opravdu získané odměny. Pokud je spokojenost nízká, tak to znamená, že výkon buď nebyl náležitě oceněn a nebo ocenění není přímo spjato s výkonem, vztahuje se na něj jen nepřímo, pouze s cílem povzbudit zaměstnance.

- **Model 4** popisuje pouze zdánlivý (nepravý) vztah mezi pracovním výkonem a pracovní spokojeností. Tento na první pohled kauzální vztah je způsoben třetí proměnnou, která má vliv na pracovní spokojenost i pracovní výkon.



Např. R. T. Keller (1997) ve svých studiích zjistil, že signifikantní korelace mezi pracovní spokojeností a výkonem ztrácejí signifikaci, pokud jsou kontrolovány další proměnné jako oddanost organizaci a angažovanost pro organizaci. Je to dle něj právě oddanost a angažovanost pro organizaci, která pozitivně ovlivňuje pracovní výkon.

- **Model 5** popisuje oboustranný kauzální vztah mezi výkonem a pracovní spokojeností

(Sheridan a Slocum, 1975)

Výkon a pracovní spokojenost se oboustranně ovlivňují. Vysoký výkon koreluje s vysokou mírou pracovní spokojenosti a naopak (Fischer, Fischer; 2005).

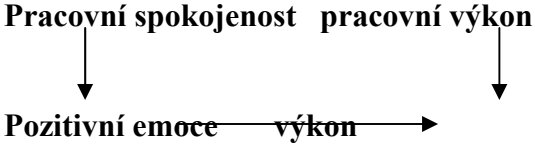
Výkon ⟷ pracovní spokojenost

- **Model 6** říká, že neexistuje žádný vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem

Výkon pracovní spokojenost

Vychází z nízkých korelací předchozích pěti modelů a uvažuje, že tyto korelace ve skutečnosti nemusí být podstatné.

- **Model 7** popisuje nový pohled na vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem



J. M. George a A. P. Brief (1996) poukazují na užší vztah mezi pozitivními emocemi a motivací k výkonu, než pracovní spokojeností a pracovním výkonem.

Zároveň se poukazuje na to, že pracovní výkon by měl být definován šířeji – např. jako angažování (engagement), nebo kontextuální výkon a poté by se vztah mezi těmito dvěma proměnnými zvýšil (Weinert, 2004).

V neposlední řadě je potřeba říci, že vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem byl často měřen u individuálních zaměstnanců. Pokud se podíváme na efektivitu a produktivitu společnosti, zde studie prokazují, že firma se spokojenými zaměstnanci dosahuje vyšších výkonů než firma s méně spokojenými zaměstnanci (Weinert, 2004).

Existuje velké množství studií zkoumajících tuto oblast, jejichž výsledky se s určováním závislostí těchto dvou proměnných neshodují. V této souvislosti je zmiňována i možná metodologická chyba, kdy jednotlivé studie jsou měřeny pomocí korelace a bohužel není možné se spolehnout na to, zda odpovídají skutečné pracovní situaci. Na rozdíl od těchto studií pak experimentální studie R. Jacobse a T. Solomona (1977) poukazuje spíše na významný vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Autoři říkají, že čím vyšší je pracovní výkon, tím vyšší je i pracovní spokojenost, ale pouze v případě, pokud bude výkon dostatečně a objektivně (o to víc) odměněn.

3.2.2 Fluktuace

Dle řady autorů pracovní nespokojenost předchází rozhodnutí opustit práci, tedy fluktuaci (Bulák, 1980; Tett, Meyer ;1993 a další). Zaměstnanci v dnešní době z firem

odcházejí stále častěji, začínají budovat svoji kariéru na různých pracovištích, u různých zaměstnanců. Ve Francii a konkrétně v komunikačních, marketingových a reklamních agenturách jakoby fluktuace byla novým trendem.[9] Mladí lidé využijí načerpání znalostí, zkušeností, mají dostatek informací a poté odchází do nového podniku, ve kterém mohou získat lepší platové ohodnocení, než by mohli obdržet v původní firmě.

Jak píše F. L. Branham (2005), fluktuace není pro zaměstnavatele jen negativní. Ten může těžit z nových nápadů, které přichází s novými lidmi, což je právě časté v reklamních agenturách.

Více než pozitivních důsledků má však fluktuace následků negativních. Do nových zaměstnanců investuje v rámci různých úvodních školení velké množství peněz a tito mohou naplno pracovat běžně až za několik měsíců. Vše záleží samozřejmě na typu povolání. Pokud zaměstnanec odchází krátce po zkušební době, nebo poté, co načerpal určité znalosti a zkušenosti, firma tak silně ztrácí. Dochází i k dalším finančním ztrátám spojeným s novým náborovým řízením a tato skutečnost nepřímo ovlivňuje i spokojenost zaměstnanců, kteří se mohou ocitnout ve stresu z přebytku pracovních úkolů vzniklému na základě nedostatku kvalifikovaného a zkušeného personálu. Fluktuaci zaměstnanců snad teď v poslední době zpomalila jen finanční celosvětová krize, kdy zaměstnavatelé přestali vypisovat nová místa a lidé si začali cenit, že v dnešní době vůbec nějaké pracovní místo mají.
F. L. Branham (2005) se snaží odpovědět na otázku, proč kvalitní zaměstnanci z firem odcházejí. Popisuje důvody jako:

- nesplněná očekávání
- nevhodná pracovní činnost pro jedince
- nedostatečný coaching a zpětná vazba od nadřízených
- málo možností růstu a rozvoje
- nedostatek uznání a devalvace
- stres způsobený nerovnováhou mezi prací a soukromým životem a přesčasy
- nedostatečná důvěra v nadřízené.

[9] Tato informace pochází z neformálních rozhovorů s personálním ředitelem firmy X a s neformálních rozhovorů s některými zaměstnanci.

Autor popisuje dále několik dílčích nespokojeností s pracovním prostředím u manažerských pozic vedoucích k fluktuaci. Důvody pro odchod ze zaměstnání jsou pro tyto zaměstnance následující:

- Říkají, že odchází za „lepší příležitostí„ „lepším ohodnocením„ – ve skutečnosti možná chybí spojitost mezi vlastním výkonem a odměnou. Chybí spravedlivé oceňování zaměstnanců, nebo nedostatek podnětů.
- Chybí informovanost o možnostech kariéry, zaměstnanec tak nevnímá perspektivu růstu – důležité je seznamovat zaměstnance s plány, které s nimi zaměstnavatel má.
- Práce není zaměstnancem považována za důležitou a profesní přispění zaměstnance nejsou dostatečně rozpoznána a oceněna – Zaměstnanci musí cítit, že jejich práce je důležitá pro celkové fungování podniku a hodnocení zaměstnanců musí být založeno na objektivním posuzování výkonu.
- Nevyužívají svoje přirozené schopnosti a talent. – Tito zaměstnanci pracují pro svůj čistě ekonomický zisk, nebo naopak společnosti přijmou někoho jenom proto, že akutně „musí„. Po nějaké době se však u obou stran dostaví vyčerpanost. Tento bod do popředí staví kvalitu náboru pracovníků.
- Nerealistická a nepřesná očekávání po kterých následuje zklamání a nespokojenost – (např. mladí lidé očekávají rychlý postup a velké výzvy...) – Prevencí nerealistických očekávání je důkladné náborové řízení – především přesný popis pracovní místa, profese, denní činnost, firemní kultura apod.
- Problémy ve vztazích s nadřízeným(i) či kolegou(y) nebo zdraví škodlivé pracovní prostředí. (Branham, 2005)

Silná pracovní nespokojenost není samozřejmě jediný faktor, který ovlivňuje fluktuaci. Rozhodujícím faktorem jsou ekonomické podmínky a situace na pracovním trhu (Carsten, Spector; 1987). To znamená, že pokud jsou zaměstnanci nespokojeni, ale nemají dostatečně dobrou a minimálně stejně platově ohodnocenou nabídku, motivace k odchodu je nižší.

3.2.3 Absentismus

Dle velké řady autorů je absentismus dalším následkem zaměstnanecké nespokojenosti (Hölzl, 2005 a další). Současně existuje opět několik studií, které tuto souvislost nepotvrdily. Studie J. P. Leigha (1991) tento vliv nespokojenosti na absentismus dokonce zcela zamítla. Někteří autoři toto vysvětlují širokým působením

ještě dalších proměnných vycházejících ať už z osobnosti jednotlivce, z aktuální situace (fyzická indispozice, nemoc) či odlišné motivace (zájem o další externí vzdělávání). Stejně tak mohou ve skupinách existovat neformální normy pro absentismus, které jsou součástí firemní kultury. Například J. Mathieu a S. Kohler (1990) studovali absenci u zaměstnanců před a po integraci do týmu s častou pracovní absencí. Jejich míra absentismu se po plné integraci v týmu významně zvýšila.

P. Tharenou (1993) nachází vysvětlení spíše ve vlivu absentismu na pracovní spokojenost. Zmiňuje, že pokud je zaměstnanec často nepřítomný, pravděpodobně nebude příliš dobře evaluován, zřejmě obdrží určitá upozornění či výstrahy a je možné, že bude cítit tlak ze strany svých hierarchicky podobně situovaných spolupracovníků. Tyto faktory mohou motivovat k další absenci a posílit vznik pracovní nespokojenosti.

4. MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Tato kapitola souhrnně popisuje různé způsoby měření pracovní spokojenosti. Přibližuje některé konkrétní typy dotazníků, avšak záměrně se vyhýbá hlubokým metodologickým a psychometrickým popisům, které by přesáhly rozsah a záměr této diplomové práce.

4.1 Metody měření spokojenosti zaměstnanců v podniku

Zaměstnanecká spokojenost se nejčastěji měří na základě anonymních dotazníků. Většinou jako doplňková metoda se používá kvalitativní analýza rozhovorů, analýza firemních dokumentů (bilance fluktuace, absencí, nehodovosti, krádeží a nedodržení zaměstnanecké morálky) či sběr dat pomocí metody focus groupe. Doporučuje se zkoumat očekávání u nově příchozích zaměstnanců či provádět výstupní pohovory se zaměstnanci. Pokud firma průběžně vytváří tuto dokumentaci, je v rámci průzkumu spokojenosti vždy k užitku. Zároveň nesmíme zapomenout ani na metodu pozorování, která dobrému pozorovateli často podá důležité informace. Někteří autoři tvrdí, že spokojenost se zrcadlí i v kvalitě provedeného výkonu a množství provedené práce (Hackman, Oldham, 1980). J. Štikar et al. (2003) upozorňují ještě na individuální rozhovory.

Samozřejmě pokud o firmě již leccos víme, nebo ve firmě přímo pracujeme, postačí nám méně otevřených kvalitativních metod (např. hloubkových rozhovorů), než kdybychom prostředí firmy vůbec neznali. Zároveň je zapotřebí k sebraným datům především v kvalitativním výzkumu přistupovat bez předsudků, abychom neposkytly unáhlené závěry zkreslené naší zkušeností.

V současné době se často využívá elektronických verzí dotazníku, ale najdeme firmy, ve kterých administrace dotazníku probíhá stále pomocí tužky a papíru. Elektronická verze, vytvořená např. v programu PHP ulehčí práci s přepisováním dat, jelikož ukládá data přímo do databáze, ze které je možné tyto data vyextrahovat rovnou do programu Excel a výpočty pak provádět zde, nebo v dalších statistických programech (např. SPSS).

Pro měření spokojenosti se může používat i **technika sémantického diferenciálu**. Techniku vytvořili C. E. Osgood, G. J. Suci a P. H. Tannenbaum (1957) a spočívá v hodnocení subjektu či tématu respondenty na škálách, obvykle lichých, spojující dva protikladné výrazy. Autor vymyslí bipolární dvojice nejčastěji adjektiv (příjemný – nepříjemný, profesionální – amatérský...) a respondent většinou na sedmibodové škále zaškrtne jak hodnotí zkoumaný subjekt (například postoj k nadřízeným) (Disman, 1993). Čím blíže se hodnocení respondenta blíží k jednomu pólu, tím lépe výraz či hodnocení subjekt vystihuje. Pracovní spokojenost se může ve studiích vyskytovat jako závislá, ale i jako nezávislá proměnná.

Podívejme se blíže na to, jakým způsobem zkoumali pracovní spokojenost B. Six a J. Felfe (2004). Ve svých studiích se dívali na pracovní spokojenost jako na:

- evaluační kritérium (např. Stoupá pracovní spokojenost, pokud se zaměstnanci podílí na rozhodnutích firmy?...)
- prediktor (např. Závisí oddanost společnosti na zaměstnancovo pracovní spokojenosti? ...)
- moderující veličinu (moderierende Größe) – (např. Podíl zaměstnance na rozhodnutích firmy souvisí s pracovním výkonem pouze tehdy, pokud je zaměstnanec v práci spokojený...)

A. B. Weinert (2004) popisuje následující metody pracovní spokojenosti:

- Subjektivní popis (Likertovy či Thurstonovy škály, sémantický diferenciál – polaritní profil, výpovědi ve formě celých vět či dle popisů, jež charakterizují různé vlastnosti)
- Cizí posouzení reakcí a chování probanda na pracovišti (pozorování)
- Sebeposuzovací škály tendencí chování
- Rozhovory se zaměstnanci
- Metoda kritických zážitků na pracovišti.

T. D. Alliger a G. M. Taber (1995) uvažují nad globální spokojeností z práce jako nad součtem či průměrem názorů spokojenosti s jednotlivými pracovními úkoly. Tato lineární funkce nebyla potvrzena, i když jistá souvislost mezi pracovními úkoly a globální pracovní spokojeností je evidentní. Autoři vysvětlují, že zaměstnanci si zřejmě

vytvářejí „gestalt„[10] vnímání své práce a i když budou s naprostou většinou úkolů spokojeni, nemusí to současně znamenat i globální pracovní spokojenost, pokud tyto úkoly nejsou smysluplně propojeny a za úkoly není určité poslání celé organizace. O důležitosti smysluplnosti pracovní činnosti pro pracovní spokojenost hovoří i teorie Hackmana a Oldhana (1980).

Obecně se doporučuje spíše klást více otázek v rámci jednotlivých aspektů pracovní spokojenosti a tuto měřit jako souhrnné skóre několika faktorů (Arnold, 2007). M. S. Nagy (2002) oponuje tomuto názoru tvrzením, že lidé nepotřebují sadu otázek k vyjádření pracovní spokojenosti. Zaměstnanci prý obecně ví, jak jsou spokojeni či nespokojeni. Gallupův institut (www.gallup.com) dokonce vytvořil dotazník o pouhých 12 položkách. Jedná se o nejkratší standardizovaný dotazník vytvořený do dnešní doby.

Pro měření obecné celkové spokojenosti se používá přímá otázka: „Cítíte se spokojený ve své práci?„ Úžeji poté mohou navazovat otázky jako: „Máte rádi svojí práci, máte rádi své zaměstnání„„ „Jste spokojený s vaší prací? Jste na pracovišti spokojený?„ ...

Jednou z metod zjišťování spokojenosti na pracovišti je i psaní deníků, které je však pro respondenta relativně časově náročné. Jedná se o šetření, kdy respondenti po dobu několika měsíců sepisují denní záznamy. Deníková metoda nabízí bližší prozkoumání specifických témat pracovní spokojenosti. Používali ji např. E. Kirchler a D. Schmidl (2000).
Jako příklad uvádíme německou ukázku **metody deníku – „Zeitstichprobentagbuch**„ jež požaduje na každém účastníkovi následující denní záznamy:

- Datum a čas předpokládaného a skutečného vyplnění deníku
- Momentální stav
- Kvalita momentální nálady
- Zdroje a příčiny momentálního stavu
- Momentální potřeby
- Momentální místo výskytu respondenta
- Prováděná činnost

[10] Gestalt – z německého forma, tvar - vychází z přesvědčení, že celek je víc než suma částí. (Hartl, Hartlová, 2000)

- Kdo při této činnosti byl přítomný (Brandstätter, 1977).

4.1.1. Měření pracovní spokojenosti jako postoje

Měření pracovní spokojenosti se mimo jiné odvíjí od měření postojů. „Postoje představují relativně stabilní soustavy hodnotících vztahů konzistentní povahy.„ (Štikar et al., 2003, s. 302) a k jejich měření se nejčastěji používají postojové stupnice (škály). Thurstonovo škálování aneb metoda stejně se jevících intervalů a Likertovo škálování aneb metoda souhrnných odhadů (Štikar et al., 2003; Arnold et al., 2007). Thurstonův přístup využívá škály stejných intervalů. Psycholog vytvoří řadu protikladných výroků týkajících se jedné oblasti (subjektu, tématu), např. práce přesčas. Tyto výroky jsou rovnoměrně rozložené na postojovém kontinuu od maximálně pozitivního po maximálně negativní. Respondenti poté zaškrtnou výrok, s kterým souhlasí. (Štikar et al., 2003;Arnold et al., 2007)

Likertova technika, známá také jako sumační škála využívá výroků, které objekt buď silně podporují, nebo mu odporují. Respondenti dávají najevo svůj souhlas či nesouhlas s výrokem na škále 5, 7 či více bodů (např. velmi souhlasím – souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím – velmi nesouhlasím) (Štikar et al., 2003; Arnold et al., 2007).

M. Rose (2001) se vyjadřuje nedůvěřivě vůči sedmistupňové škále při posuzování celkové spokojenosti a říká, že tato škála automaticky vylučuje komplexitu celkové spokojenosti. Zároveň se obává pouze jednočlánkového (single-item) indikátoru, jež může vést ke ztrátě některých důležitých informací a ke zkreslující interpretaci.

4.1.2. Dotazník jako metoda šetření pracovní spokojenosti

Dotazníkové šetření je nejčastější metodou měření spokojenosti. Má svoje výhody i nevýhody. Dotazník se perfektně hodí pro firmy s větším počtem zaměstnanců, jelikož jednou z jeho výhod je právě rychlý a poměrně snadný a málo nákladný sběr informací od velkého počtu jedinců. Zároveň je možné dostatečně zaručit anonymitu. Rizikem u dotazníků je jejich poměrně nízká návratnost (Štikar et al. 2003; Disman, 1993). Té můžeme zamezit např. vytvořením výzkumné místnosti v podniku, do které by skupiny zaměstnanců vždy došli, vyplnili dotazníky a vhodili by je do urny. Dalším negativem dotazníků, ale nejen dotazníků je efekt společenské vhodnosti (social

desirability effect), kdy respondent svoji odpověď stylizuje společensky vhodným způsobem. Tomu je možné se částečně vyhnout skutečným zaručením anonymity a případnými lži-skóre otázkami. Drobnou nevýhodou dotazníků také je, že většinou obsahují již stanovené výroky či hodnocení aspektů práce a tím dostatečně nereprezentují pocity a individuální vnímání jednotlivých oblastí respondentem.

Jak bylo řečeno, nejčastější metodou měření pracovní spokojenosti je dotazník a na světě jich v současné době existuje velké množství.

A. B. Weinert (2004) uvádí osm stabilních dimenzí dotazníků spokojenosti:

- Pracovní činnost samotná (obsah, úlohy, kontrola, zajímavost pracovní činnosti, možnosti úspěchu, variabilita pracovní činnosti)
- Supervize a styl vedení (human relations)
- Organizace a organizační řízení (zájem o zaměstnance...)
- Možnosti povýšení (spravedlnost...)
- Spolupracovníci (kompetence, ochota pomoci, přátelskost)
- Pracovní podmínky (fyzické a psychické)
- Finanční a nefinanční odměňování pracovníků
- Uznání (zpětná vazba, pochvala za vykonanou práci).

4.1.3 Kulturní odlišnosti a měření spokojenosti

Při používání dotazníků a metod měření převzatých z ciziny musíme brát v úvahu nejednoznačnost jazykového vnímání. Různá slova jsou kulturami chápány odlišně. Například slovo stres může mít v některých kulturách silnější, v jiných slabší konotaci. Stejně tak se kultury typologicky mohou lišit v odpovědích na hodnotících škálách (odpovědi „často„ „velmi často„ „docela často„) (Arnold et al. 2007).

Některé kultury si při běžné konverzaci spíše stěžují, jiné se vyhýbají rozpravám o problémech. Většina studentů či občanů České republiky, kteří pobývají delší dobu ve Francii si všimne, že všichni „se mají dobře„ narozdíl od Čecha, který se má dobře, ale při otázce „Jak se máš?„ většinou vždy poznamená nějaký problém, s kterým se právě v životě potýká. [11]

Evropský fond na zlepšení životních a pracovních podmínek provedl srovnávací analytickou studii zabývající se mimo jiné způsobem zjišťování pracovní spokojenosti v některých státech Evropy. Zde pro přehled uvádíme seznam porovnávaných dotazníků:

[11] Tato úvaha vychází z naší vlastní zkušenosti a z neformálních rozprav s Čechy, kteří žili ve Francii a s Francouzi žijícími dlouhodobě v Čechách.

ACOVI	*Living Conditions Survey*	*Romania*
AKI	*Arbeitsklima Index (Work Climate Index)*	*Austria*
BHPS	*British Household Panel Survey*	*United Kingdom*
BIBB/IAB	*Federal Institute for Vocational Education and Training and the Institute for Employment Research*	*Germany*
BPO	*Barometer of Public Opinion*	*Romania*
DQL	*Diagnosis of the Quality of Life*	*Romania*
DWECS	*Danish Work Environment Cohort Study*	*Denmark*
ECHP	*European Community Household Panel*	
EIBS	*Employment in Britain Survey*	*United Kingdom*
EWCS	*European Working Conditions Survey*	
GSOEP	*German Socio-economic Panel Study*	*Germany*
IFKA	*Job Satisfaction Barometer*	*Denmark*
MQWL	*Measuring the Quality of Working Life*	*Czech Republic*
NEA	*Netherlands Working Conditions Survey (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden)*	*Netherlands*
NORBALT	*Living conditions survey*	*Estonia*
NSWC	*National Survey of Working Conditions*	*Spain*
NWCS	*National Working Conditions Survey*	*Bulgaria*
OS	*Our Society Survey*	*Czech Republic*
POLS	*Permanent Quality of Life Survey (Permanent Onderzoek Leef Situatie)*	*Netherlands*
QWLS	*Quality of Work Life Survey*	*Finland*
QWS	*Quality of Work Survey (Le Caratteristiche e la Qualità del Lavoro in Italia)*	*Italy*
SQLW	*Survey on quality of life in the workplace*	*Spain*
SUMER	*SUMER Survey (Your opinion on your work situation)*	*France*
TAS	*TNO Working Situation Survey (TNO Arbeid Survey)*	*Netherlands*
ULF Survey	*Survey of Living Conditions*	*Sweden*
WERS	*Workplace Employment Relations Surveys*	*United Kingdom*
WES	*Work Environment Survey*	*Sweden*
WIBS	*Working in Britain Survey*	*United Kingdom*
WLB	*Working Life Barometer*	*Estonia*

Tab. 1. Přehled dotazníků pracovní spokojenosti srovnávací studie v Evropě (Cabrita, Perista; 2006).

Abychom stručně zmínili výsledky této analytické srovnávací studie, uvádíme některé závěry:

- Studie poukázala na vysoké hodnoty celkové pracovní spokojenosti s výjimkou Rumunska.
- Dále popisuje, že faktory edukace a růstu současně s jistotou zaměstnání vykazovaly nejsilnější korelaci s pracovní spokojeností. To znamená že se zaměstnanci s lepším vzděláním či zaměstnanci s pracovní smlouvou na dobu neurčitou vyznačují vyšší mírou pracovní spokojenosti než ostatní.
- Současně studie neprokázaly jednoznačný vliv zaměstnání, pohlaví, věku či rodinného stavu na pracovní spokojenost. Genderový rozdíl pracovní spokojenosti byl v některých státech potvrzen, v jiných však vyvrácen (Cabrita, Perista; 2006).

Autoři studie upozorňují na zajímavost metodologického přístupu u finského dotazníku spokojenosti QWLS. Místo, aby se respondentů tázal na to, zda jsou spokojeni se svojí prací se zajímá spíše o faktory, které tuto spokojenost ovlivňují. Ptají se na to, co respondenti dělají, aby je práce více bavila. Tato studie vědcům pomáhá odhalit faktory, které snižují či zvyšují pracovní spokojenost.

4.2 Konkrétní příklady jednotlivých dotazníků zkoumajících pracovní spokojenost

4.2.1 Jurovského dotazník „Osobní analýza zaměstnání – OAZ„

A. Jurovský (1980) se spokojeností zabýval velmi dlouho. Přibližně po dobu 15ti letech se snažil probádat nejen pracovní spokojenost ale i jakousi osobní vyrovnanost člověka se zaměstnáním. Jeho dotazník OAZ má sedm oblastí:

- Osobní údaje
- Postoje k práci
- Identifikace se zaměstnáním
- Subjektivní investice do práce
- Mezilidské vztahy
- Výdělek, plat
- Motivace k práci.

Výhodou tohoto dotazníku je standardizace na českou populaci. Nevýhodou je fakt, je již 39 let starý a v posledních 30 letech došlo v Čechách ve firemním prostředí a způsobu práce, především i díky sametové revoluci, k zásadním změnám. O změnách v hodnotovém žebříčku v prostředí firem německé společnosti, která k té naší nemá tak daleko, se vyslovuje i V. Brandstätter (1999). Dnešní společnost upouští od hodnot spojených s podřízeností a pílí, jako je povinnost a akceptace či poslušnost, a vztahuje se spíše k hodnotám spojeným se seberealizací, jako je autonomie či rozmanitost. Do popředí se dostává potřeba spoluurčování pracovních podmínek a způsobů pracovní činnosti. Je kladen důraz na zajímavou činnost a na dostatek informací a kvalitní vnitrofiremní komunikaci. Tyto změny firemního prostředí tak mají vliv na pociťování pracovní spokojenosti.

4.2.2 Job descriptive index

Dalším standardizovaným dotazníkem je JDI („job descriptive index„) vytvořený autory P. C. Smith, L. M. Kendall a C. L. Hulin (1969) a přepracován do konečné podoby se 72 výpověďmi. Zkoumá pět aspektů práce, k nimž se respondenti vyjadřují pomocí odpovědí ano, ne, nemohu posoudit. Respondenti hodnotí jednotlivé výroky či adjektiva z oblastí ohodnocení pracovníků, nadřízených a stylu vedení, možností povýšení a spolupracovníků. Posuzují například, jestli je práce zajímavá, uspokojující, příjemná, užitečná apod.

Ze 72 výpovědí je 18 hodnotících výroků popisujících práci samotnou, nadřízené a styl vedení, spolupracovníky a 9 výroků vztahujících se k povýšení a ohodnocení. Existují dva procesy skórování tohoto dotazníku: individuální metoda skórovaní a normativní metoda skórování. Při individuální metodě skórování respondent hodnotí zaměstnání či pracovní místo dle tří hledisek. Dle nejlepších možných charakteristik zaměstnání, nejhorších možných charakteristik zaměstnání a dle stávajících charakteristik. Tyto tři popisy pak byly mezi sebou porovnávány. U normativní metody byly jako indikátory pracovní spokojenosti považovány výroky, které pro rozhodující většinu probandů skutečně reflektovaly pracovní spokojenost. Pokud se výpovědi individuálních respondentů shodovaly s touto normou, obdržel respondent 3 body, pokud odpověděl opačně než norma, pak nezískal žádný bod a v ostatních případech získal vždy jeden bod za položku. Součet těchto bodů u každé měřené hodnoty pak vyjadřuje míru pracovní spokojenosti s touto specifickou stránkou práce. Normativní

metoda předčila individuální metodu skórování, která se již dnes prakticky nepoužívá. (Weinert, 2004)

Validizaci dotazníku provedli samotní pracovníci ve 21 organizacích. Dotazník byl ale i pomocí korelace poměřen s ostatními metodami spokojenosti (Minessota satisfaction questionnaire, General Motors Faces Scales, Brayfield-Rothe-Instruments, rozhovory a další).
V dotazníku „JDI„ jsou globální otázky na celkovou spokojenost řazeny až za výčtem specifických dílčích výroků jednotlivých oblastí pracovní spokojenosti. Zaměstnancům může být tento způsob užitečný při introspekci, jelikož si dobře uvědomí, čeho se globální otázka (samozřejmě z pohledu výzkumníka) týká. (Weinert, 2004)

4.2.3 Arbeits-beschreibungs-Bogen

V Německu se využívá standardizovaná verze dotazníku „Job descriptive index„- **„Arbeits-Beschreibungs-Bogen„** (Neuberger, Allerbeck, 1978). Tento dotazník je hojně přezkoumáván z hlediska jeho reliability a validity, která byla autory J. P. Wanous, A. E. Reichers a M. J. Hudy (1997) potvrzena.

Pracovní spokojenost se v tomto dotazníku zkoumá z hlediska devíti různých oblastí práce a zároveň obsahuje škálu vztahující se k celkové (globální) pracovní spokojenosti a k celkové životní spokojenosti. Jednotlivé oblasti jsou v dotazníku velmi přesně popsány a charakterizovány. Respondenty tento úvod navádí, jakým způsobem mají o otázkách přemýšlet a k čemu konkrétně se dané otázky vztahují. Např. oblast – moji kolegové je doplněna vysvětlením, že respondent má položky vztahovat ke všem kolegům, s kterými je v bezprostředním kontaktu, s kterými bezprostředně pracuje. Kromě oblasti „moji kolegové„ dále zkoumá také spokojenost s nadřízenými, pracovní činností, pracovními podmínkami, organizací a výkonem, osobním rozvojem či růstem a ohodnocením. Spokojenost s pracovní dobou a s jistotou pracovního místa je zde měřena jednou otázkou. Jednotlivé oblasti (např. oblast – moji spolupracovníci) končí vždy globální otázka spokojenosti s danou oblastí. („Jak jste obecně spokojen s Vašimi spolupracovníky?„) , na kterou respondenti odpovídají pomocí sedmistupňové face škály („smajlíci„). Na jednotlivé otázky se přitom odpovídá na čtyřstupňové škále (ano, spíše ano, spíše ne, ne) (Nerdinger, Blickle, Schaper ,2008).

4.2.4 Need satisfaction questionnaire

T. Kollárik (1986) jej popisuje spíše jako dotazník spokojenosti s nadřízenými pracovníky, jež zjišťuje očekávání vůči nim, reálný stav a důležitost položek. Obsahuje sedmibodovou škálu. Respondenti jsou nuceni zodpovědět všechny položky.

L. W. Porter (1962) definoval pracovní spokojenost jako rozdíl mezi náležitou vnímanou odměnou a skutečně obdrženou odměnou. Při konstrukci dotazníku vychází z Maslowovy teorie, ke které přidává potřebu autonomie, upouští od fyziologické potřeby a vytváří patnáctipoložkový dotazník. Na jednotlivé potřeby se ptá třemi otázkami a zároveň tyto oblasti nechá posoudit respondentem z následujících tří úhlů:

- Kolik z charakteristiky je momentálně k dispozici? (reálně vnímaný stav současného uspokojení potřeby)
- Kolik z charakteristiky by mělo být k dispozici? (očekávané ideální uspokojení potřeby)
- Jak důležitá je pro Vás tato charakteristika na pracovišti? (síla potřeby, důležitost potřeby na pracovišti)

4.2.5 Škála JIG „Job in General Scale„ („globální měření práce„)

Ironson et al. (1989) vytvořil škálu ke „globálnímu měření práce – JIG„. Skládá se z adjektiv a krátkých vět, které se vztahují spíše na spokojenost vzhledem k práci ze všeobecného pohledu než na jednotlivé aspekty práce. Můžeme ji používat např. pro srovnání mezi různými profesemi či podniky, ale informace o specifických aspektech práce nám neposkytne. Škála obsahuje 18 položek a respondenti hodnotí dvojdimenzionálně pomocí ano, ne.

4.2.6 Dotazník spokojenosti vedoucích pracovníků DSVP

Dotazník vytvořili T. Kollárik, M. Kubalák a J. Müllner (1980) a vznikl za inspirace vybraných a ověřených zahraničních škál (např. MSQ, Porters need satisfaction questionnaire). Při vytváření dotazníku si autoři byli vědomi teoretických koncepcí pracovní spokojenosti a pracovní motivace (Herzberg, Vroom, Maslow...). Dotazník DSVP rozlišuje subjektivní očekávání od hodnocení reálného stavu, což tvoří jeho přidanou hodnotu. Nevýhodou je naopak, že nebyla ověřena reliabilita na současném vzorku české populace.

Dotazník tvoří pět subtestů. První se zabývá zjišťováním reálného uspokojení potřeb a ideálního uspokojení potřeb v oblastech jako ocenění, autonomie, seberealizace, vedení a další. Druhý se zabývá vztahem k pracovní činnosti samotné. Třetí subtest měří preference a důležitost jednotlivých faktorů. Čtvrtý zjišťuje pracovní spokojenost přímou otázkou vůbec a pátý obsahuje otevřené otázky k pracovní spokojenosti.

4.2.7 Minnesota satisfaction questionnaire – MSQ

Jedná se o dotazník, který měří dvacet faktorů pracovní spokojenosti s položkami Likertova typu a pětibodovou škálou. Každý faktor náleží buď do intrinsického či extrinsického druhu motivace. Dotazník má dvě verze – kratší (20 položek) a delší (100 položek). Operacionalizace standardizace a normalizace proběhla podle pracovních profesí v 60. letech v USA. U nás dotazník nebyl standardizován. Jednotlivé oblasti dotazníku se týkají těchto faktorů:

- uplatnění vlastních schopností (Ability utilization)
- úspěšnost (Achievement)
- aktivita (Activity)
- pracovní postup (Advancement)
- řízení ostatních (Authority)
- způsob uplatňování firemní politiky (Company policies and practices)
- hmotná odměna (Compensation)
- vztahy se spolupracovníky (Co-workers)
- užití vlastních postupů, kreativita (Creativity)
- nezávislost, autonomie (Independence)
- morální hodnoty (Moral values)
- uznání (Recognition)
- rozhodování dle vlastního úsudku a zodpovědnosti (Responsibility)
- jistota zaměstnání (Security)
- solidarita (Social service)
- postavení ve skupině (Social status)
- vztahy s nadřízeným (Supervision – human relations)
- schopnosti nadřízeného (Supervision-technical)
- rozmanitost práce (Variety)

- pracovní podmínky (Working conditions) (Weiss et al., 1967).

Minesotský dotazník spokojenosti byl kritizován kvůli určité nadbytečnosti – obsahové opakovatelnosti jednotlivých položek (Weinert, 2004).

4.2.8 Job satisfaction scale (MacDonald, MacIntyre, 1997)

Tato škála vznikla v Kanadě na náhodném vzorku obvolaných domácností s návratností 787 dotazníků. Autoři vycházeli ze studia literatury o pracovní spokojenosti a vytvořili dotazník. Otázky se týkají nejen pracovní spokojenosti, ale i podmínek práce jako práce na směny, nuda na pracovišti, bezpečnost práce, pocit jistoty zaměstnání či míra vnější kontroly pracovní činnosti. Přidali také otázky vztahující se k nespokojenosti obecně jako např. osobní problémy, finanční problémy, zdravotní problémy ...

Výsledkem faktorové analýzy z těchto položek bylo 10 faktorů, které vytvořily škálu pracovní spokojenosti:

1) S nadřízenými dobře vycházím. (I get along with supervisors)
2) V práci využiji své nadání a schopnosti. (All my talents and skills are used)
3) Mám rád svoji práci. (I feel good about my job)
4) Za dobře vykonanou práci dostávám uznání. (I receive recognition for a job well done)
5) Rád pracuji pro svoji firmu. (I feel good about working at this company)
6) Mám dobré vztahy se svými spolupracovníky. (I feel close to the people at work)
7) Mám pocit, že jsem díky své práci dobře zajištěný. (I feel secure about my job)
8) Věřím tomu, že o mě má management zájem. (I believe management is concerned about me)
9) Všeobecně vzato si myslí, že práce neškodí mému fyzickému zdraví. (On the whole, I believe work is good for my physical health)
10) Jsem dobře platově ohodnocen. (My wages are good) (MacDonald, MacIntyre; 1997, s. 10)

Spokojenost zjištěná na této škále negativně korelovala jak s negativními pracovními podmínkami, tak s problémy osobního života (Weinert, 2004).

4.2.9 Dotazník Gallupova ústavu „Q12„

Celosvětově nejkratší dotazník „The Q12„ pochází z Gallupova ústavu a byl vytvořený na základě stovek „focus groupe„[12] a rozhovorů. Pracovníci Gallupova ústavu vyčlenili dvanáct faktorů. Tyto faktory obsahují očekávání a pokud dojde k realizaci těchto očekávání, bude průkazně pozitivně ovlivněno zaměstnancovo pracovní zaujetí (employee engagement) (Thackray, 2001).

S dotazníkem Q12 byl velmi spokojený například James Kilts, kteří řídil firmu Gilettes v letech 2001 – 2005 (Engen, 2008).

Jednotlivé oblasti dotazníku Q12 tvoří odpovědi na následující otázky:

1) Víte, co je od Vás v práci očekáváno? (Do you know what is expected of you at work?)

2) Máte materiální podmínky a vybavení umožňující správně vykonávat Vaši pracovní činnost? (Do you have the materials and equipment to do your work right?)

3) Máte každodenně v práci možnost využít Vašich nejlepších schopností či dovedností ? (At work, do you have the opportunity to do what you do best every day?)

4) Během posledních sedmi dní, obdržel jste uznání či ocenění za Vaši dobře vykonanou práci? (In the last seven days, have you received recognition or praise for doing good work?)

5) Máte v práci nadřízeného, nebo někoho, kdo se o Vás jako o osobu stará? (Does your supervisor, or someone at work, seem to care about you as a person?)

6) Je v práci někdo, kdo podporuje Váš rozvoj? (Is there someone at work who encourages your development?)

7) Myslíte, že se Vaše názory v práci počítají? Záleží na nich? (At work, do your opinions seem to count?)

8) Způsobuje zaměření Vaší společnosti, její mise a účel, že Vaši práci považujete za důležitou? (Does the mission/purpose of your company make you feel your job is important?)

9) Jsou Vaši spolupracovníci zavázáni dělat kvalitní práci? (Are your associates (fellow employees) committed to doing quality work?)

10) Máte v práci nějakého nejlepšího přítele? (Do you have a best friend at work?)

[12] Focus groupe – jedna z hlavních metod kvalitativního výzkumu. Technika rozhovoru, který probíhá ve skupině s menším počtem respondentů, přičemž jeden zkušený facilitátor (nejčastěji zkušený psycholog) řídí diskuzi. Skupiny se vyjadřují k nějakému tématu a jejich reakce jsou pozorovány. Skupiny se opakují tak dlouho, až se témata dostatečně opakují. (http://cs.wikipedia.org/wiki/Focus_groups, 5. 11. 2009)

11) Během posledních šesti měsíců, mluvil s Vámi někdo v práci o Vašem rozvoji či růstu? (In the last six months, has someone at work talked to you about your progress?)

12) Během posledního roku, naskytli se v práci možnosti růstu a profesního rozvoje? (In the last year, have you had opportunities to learn and grow?) (Thackray, 2001)

Výsledky studie rozdělují zaměstnance do tří kategorií:

- Engaged (zanícení, zaujetí)

Tito zaměstnanci pracují se zaujetím a cítí se spjati s jejich firmou. Pomáhají společnosti k lepšímu zisku a posouvají ji dopředu. Zároveň vytvářejí různé inovace ke zlepšení společnosti.

- Not-engaged (nezanícení, nezaujetí)

Tito zaměstnanci pracují na čas, dobu v práci si „odsedí„. Nedávají dostatek energie do své práce a nepracují se zaujetím.

- Actively-disengaged (aktivně nezaujetí, nezanícení)

Tito zaměstnanci jsou ve svém zaměstnání nejen nespokojeni, ale tuto nespokojenost dávají i dostatečně najevo. Narušují tím i práci jejich pracovně zaujatých (engaged) spolupracovníků. (Thackray, 2001)

4.2.10 Nástroj výzkumného ústavu MPSV k měření pracovní spokojenosti

Výzkumný ústav Ministerstva práce a sociálních věcí při MPSV v ČR vydal brožurku popisující měření zaměstnanecké spokojenosti pro střední a velké průmyslové podniky. Dotazník je určený pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na pozici a zjišťuje subjektivní pohled těchto zaměstnanců na firmu.

Popisovaný diagnostický nástroj slouží kromě globálního určení celkové zaměstnanecké spokojenosti ke zjištění potřeb a očekávání zaměstnanců vůči zaměstnavateli, udává míru fluktuačního rizika, míru identifikace s firmou. Dále odkrývá faktory, které mají vliv na celkovou spokojenost. Mapuje komunikaci ve firmě, schopnosti a dovednosti řídících pracovníků a hodnotí způsob odměňování.

Dle autorů výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (VÚPSV, 2007) dotazník měří „kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v podmínkách podniku„ a skládá se z deseti modulů:

- spokojenost s prací (celková spokojenost s prací a spokojenost s dílčími aspekty práce)
- komunikace a sdílení informací (informovanosti ze strany vedení podniku a komunikaci mezi zaměstnanci, nadřízenými a napříč odděleními...)
- interpersonální vztahy na pracovišti (důvěra, spravedlivé a férové jednání, vstřícnost a ochota mezi zaměstnanci)
- profesní rozvoj a kariérní růst (možnost povýšení, školení, zájem nadřízeného o kariéru svých podřízených, ...)
- odměňování a hodnocení (zdroje vnější motivace – plat, prémie, zaměstnanecké výhody a vnitřní zdroje motivace – smysluplnost, zajímavost, autonomie a uspokojení z pracovní činnosti)
- styl řízení (hodnocení schopností a dovedností přímých nadřízených – hodnocení, kontrola, delegace, organizace doby a práce...)
- vztah k organizaci – kultura (loajalita zaměstnanců, ochota zaměstnanců pracovat nad rámec úkolů, snaha kooptovat své známé...)
- organizace práce (jasnost úkolů, informovanost a veškeré podmínky k pracovní činnosti – materiální podmínky, ale i dostatek času – zjišťuje také flexibilitu pracovní doby)
- atributy práce, ochrana a bezpečnost zdraví při práci (fyzická a psychická náročnost pracovní činnosti, subjektivně vnímaná zdravotní rizika...)
- přání a stížnosti (otevřené vyjádření zaměstnanců k tomu, s čím nejsou ve firmě spokojeni a toho, čeho si naopak cení a váží).

MPVS ČR podnikům doporučuje administraci a analýzu všech deseti modulů – tedy globální administraci dotazníku, ale schvaluje i použití pouze některých modulů na základě potřeby. Znamená to tedy, že jednotlivé moduly jsou více méně samostatně funkční.

4.2.11 Ostatní dotazníky a dotazníky „ad hoc„

V poslední době odborníci vyzývají k použití specializovaných dotazníku pracovní spokojenosti přímo pro firmu. Na dnešním trhu existuje velké množství

expertních firem, které vytvoří dotazník pracovní spokojenosti ušitý přímo pro potřeby podniku. Důležité je dbát na dodržování metodologických a psychometrických zásad pro tvorbu a vyhodnocení dotazníku. Ne všechny firmy pracují s metodologicky čistým nástrojem. Takto vytvořenému dotazníku přímo pro firmu často předchází pilotní sondáž a rozhovory s několika zástupci firmy. Vedení by si samo mělo dotazník předem „odzkoušet„ tedy zkusit odpovědět na všechny otázky.

Administrace dotazníku by se měla vyhnout složitostem a časové zátěži. Současně je žádoucí, aby administrátor dobře znal účel dotazníku, chápal znění jednotlivých otázek a měl vlastní zkušenost s vyplňováním tohoto dotazníku. Zdá se vhodné o výzkumu předem informovat jednotlivé zaměstnance. Je zapotřebí jim předat zprávu, proč se průzkum provádí, za jakým účelem, jakým způsobem a jak se zaměstnanci dozví výsledky průzkumu. Důraz by měl být kladen na ujištění o anonymitě průzkumu. Doporučuje se, aby průzkum vyplnili všichni pracovníci bez ohledu na pozici. V případě velkého podniku je však možné použít náhodný výběr pracovníků, ve kterém se administrátor opře o databázi zaměstnanců. MPVS klade specielní důraz na náhodnost tohoto výběru.

Není na škodu, při sestavování průzkumu spokojenosti vyjít z teoretické literatury, nechat se inspirovat stávajícími dotazníky pracovní spokojenosti a připravit poté vlastní nástroj měření pracovní spokojenosti v konkrétním podniku. I tato diplomová práce se dala touto cestou a popisuje vlastní průzkum pracovní spokojenosti v následující praktické části.

4.3 Diskuze a kritika kolem měření pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost tvoří jednu z nejčastěji zkoumaných oblastí psychologie práce a organizace. Kolem měření pracovní spokojenosti však existuje poměrně velká diskuze a to hned z několika důvodů (Hölzl, 2005):

- Spokojenost je subjektivní a relativní stav.

Každý jinak vnímá a rekonstruuje zažitou zkušenost. Zaměstnanci subjektivně a tím i rozdílně hodnotí pracovní prostředí, práci a celkovou pracovní situaci.

- Existence předkládaných výroků omezují možnost subjektivních hodnocení a vyjádření zaměstnance.

- Posouzení spokojenosti vyžaduje od zaměstnance nemalý kognitivní výkon. Při vyplňování dotazníku musí posoudit zážitky a další množství faktorů spojených s pracovní situací.
- Efekt sociální vhodnosti (desiderability).

Respondenti volí sociálně žádoucí odpovědi. (Např. obecně se předpokládá, že by lidé měli být spokojeni se svým životem a s prací, pak i podle toho odpovídají.) Pracovní spokojenost nemá normální rozložení v populaci (Stephan, 1991).

- Stereotypní odpovídání.

Pokud si respondenti zrovna nevzpomínají na pracovní zážitek, nebo nedokážou otázku zcela zodpovědět, mohou se přiklonit k běžným sociálním stereotypům.

- Způsob vzpomínání a subjektivní častost výskytu jevu, dle kterého se pak respondenti v dotazníkách rozhodují.
- Způsob jakým si vybavujeme a interpretujeme zážitky, potlačené emoce, potlačení negativních zážitků apod.
- Nestabilita a nerozhodnost v preferencích u respondentů, kdy je pro ně obtížné říci, co upřednostňovali v minulosti a dnes či čím se budou řídit do budoucna.
- V momentě vyplňování dotazníku mohou být respondenti ovlivněni nějakou emocionálně nabytou událostí, která vyplňování předcházela. Jejich rozpoložení pak může způsobit zkreslení odpovědí.
- Vliv prostředí – místa vyplňování dotazníku. Pokud je pěkné a pohodlné, pak respondent tíhne více k pozitivním odpovědím.
- Způsob kladení otázek. Důležité je pořadí globální otázky a dílčích otázek. Následuje-li globální otázka (např. pohled na oblast nadřízených) po jednotlivých specifických konkrétních otázkách (př. „Jsou Vaši nadřízení k dispozici?„), může mít vliv vybavení specifické konkrétní události (vzpomínka na disponibilitu nadřízených) na celkové hodnocení.
- Odpovědi respondentů jsou závislé na alternativách odpovědí. (Hölzl, 2005)

Také A. B. Weinert (2004) poukazuje na to, že měření pracovní spokojenosti značně variují. Kvůli nejednoznačné operacionalizaci definice pracovní spokojenosti není příliš jednoduché srovnávat výsledky.

5. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Historie a struktura společnosti

Firma X[13] byla založena roku 1997 pěti zaměstnanci, kteří stále ve firmě pracují. V době šetření tedy slavila své jedenácté výročí. Jedná se o nadnárodní akciovou společnost, jejíž mezinárodní filiálky najdeme ve Španělsku, Velké Británii, New Yorku, Portugalsku, Německu a Číně. Původně italská firma přeložila své hlavní sídlo do Paříže, ve které dnes pracuje přibližně 270 zaměstnanců. Zde probíhal i náš výzkum pro účely této diplomové práce. Firma X je součástí skupiny spolu s dalšími třemi podniky v průměru o 20 zaměstnancích, jež se specializují v jednotlivých oborech reklamy a marketingu (např. průzkum trhu, marketingová komunikace přes mobilní telefony) a velmi úzce navzájem spolupracují. Všechny podniky mají jedno společné centrální personální oddělení, které zajišťuje firma X v Paříži.

Profesní zaměření společnosti

Firma X se specializuje na expertízu a poradenství v oblasti marketingu, reklamy a komunikace. Její přidanou hodnotou je technika tzv. hypermarketingu[14], která při využití několika komunikačních kanálů garantuje přinejmenším návrat nákladů. Používá ale i jiné techniky a způsoby komunikace se svojí klientelou (např. CRM[15]). Těžiště práce firmy X (v době šetření 90% projektů) se soustředí na komunikaci prostřednictvím webových stránek (online). Další, avšak malá část, pak na komunikaci prostřednictvím mobilních telefonů a jiných komunikačních prostředků (např. touch screen[16], plakáty, video reklama...). Firma X má velmi širokou a variabilní klientelu, kterou tvoří převážně nadnárodní velké firmy. Není specializovaná pouze pro určitý sektor podnikání. Jednou z hodnot podniku je „mieux servir le client„ (lépe sloužit klientovi), což znamená, že se marketingová komunikace vytváří klientovi přímo na míru, dle jeho požadavků. Důležitým požadavkem na všechny pracovníky je také inovační myšlení a sledování

[13] Pro zachování anonymity podniku jsme se rozhodli o námi zkoumané společnosti psát jako o firmě X.
[14] Hypermarketing - Využití několika komunikačních kanálů, které jsou ušité klientovi na míru a zaručují minimálně návrat nákladů.
[15] CRM - Customer relatioship management – řízení vztahů se zákazníky. Využívá informací z databází pro predikci přání, potřeb a nákupních zvyklostí zákazníků (www.wikipedia.cz).
[16] Touch screen - Obrazovka, která reaguje při doteku na předem stanovená místa (např. touch screen u některých peněžních bankomatů). Podobně je možné nalézt takovéto obrazovky v obchodech a přečíst si například detaily o jednotlivých produktech.

vývoje nových technologií s cílem jejich využití jako nových komunikačních prostředků. Zde je cítit silný konkurenční boj a touha „být lepší než konkurence„.

Trh a konkurence

Na pracovním trhu si firma X v porovnání s konkurencí vede dobře. V samotné Paříži najdeme přibližně pět dalších společností podobného zaměření. Přidanou hodnotou, kterou naše firma nabízí, je technika „hypermarketingu„. Na reklamních a komunikačních soutěžích zaujímá přední místa. Pracovní zkušenost v ní je dle zaměstnanců a slov ředitele personálního oddělení velmi dobrou vizitkou v životopise. Jedním z plusů pro zaměstnance je i fakt, že většina z nich je rekrutována na dobu neurčitou. Firma láká především mladé lidi, kteří se chtějí vypracovat a vybudovat si „rychlou„ kariéru.

„*Jeden můj kamarád konzultant mi vyprávěl, že se tady člověk neuvěřitelně rychle rozvíjí, že je to firma hodně obohacující a pestrá, má obrovské a zajímavé projekty s důležitými klienty.„*[17]

Dokonalá image firmy je ale narušena neustálými přesčasy, celkovou pracovní náročností a vyžadováním nadměrné angažovanosti pracovníků. Jak zmínili tři zaměstnanci nezávisle na sobě, u firmy tohoto typu se nepředpokládá, že zde člověk zůstane dlouho. Dle některých autorů (Bidart, Correia, Lavenu) silná fluktuace souvisí také s dnešní mladou generací a nemusí mít nutně negativní konotaci. Je považována za běžnou v této branži u dnešní generace absolventů.

Lidské zdroje a pracovní pozice

Firma X uskutečňuje svoji činnost pomocí projektových řízení, ve kterých dohromady spolupracují konzultanti (zjišťují poptávku klienta a komunikují s ním), kreativci (předávají nápady a produkují grafické šablony pro zpracování přes web či mobil – součástí jsou i pracovníci vykonávající grafické animace, tzv. DFO) a IT inženýři a konzultanti, kteří vytvářejí již konkrétní produkty (software, internetové stránky...). Ve firmě X pracuje i deset zaměstnanců zabývajících se různými produkty „offline„ – tedy letáky, plakáty apod. Zaměstnanci v rámci jednotlivých oddělení mohou ve své kariéře postupovat od juniorských pozic přes seniorské až k manažerským postům. Pouze oddělení supportu (personální oddělení, finanční oddělení, IT hot line)

[17] Citováno z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci firmy X.

má odlišnou strukturu. Ve skutečnosti se na ně vztahuje meritokratický přístup jen okrajově.

Struktura pracovních pozic spolupracujících v rámci projektu

Oddělení konzultantů

- junior konzultant → konzultant → konzultant senior → manažer (konzultují zakázky s klientem, sjednávají obchod a koordinují projektovou práci)

Oddělení kreativců

- maketista → senior maketista → ředitel kreace (vytváří grafické šablony a vymýšlí kreativní nápady pro zpracování)
- DFO (developeur front office – vytváří především animace)

Oddělení IT

- technický konzultant (konzultuje s klienty a ostatními konzultanty, zda je projekt technicky zpracovatelný)
- inženýr – programátor (ve firmě existují specializovaní programátoři na různé programovací jazyky – programuje v programovacím jazyku)
- architekt (zajišťuje IT architekturu)
- IT manager (řídí celé IT oddělení v rámci projektů)

Dle sociální bilance z roku 2008 je průměrný věk zaměstnanců ve firmě 29 let a průměrná délka setrvání na pracovišti činí přibližně dva roky. Pracovníci jsou z 92% zaměstnáváni na dobu neurčitou. Ve společnosti je přibližně dvakrát více mužů než žen. Nárůst pracovních pozic je každý rok kolem 20%, přičemž nyní by se personální ředitel chtěl soustředit spíše na stabilizaci zaměstnanců. Přes 50% zaměstnanců pracuje ve firmě méně než rok. Pro ilustraci uvádíme i data ohledně turnoveru. V roce 2007 stoupl počet zaměstnanců firmy ze 120 na 170 zaměstnanců. V témže roce odešlo z firmy 110 zaměstnanců. Nedostatkovými pracovníky byli v době šetření především DFO, IT pracovníci a architekti. Dostatek poptávek pak přicházel z řad junior konzultantů.

Nábor pracovníků

Dle slov personálního ředitele a vedoucí personálního oddělení se firma X snaží nabírat převážně mladé lidi se zkušeností a osobnostními předpoklady pro práci v dynamické reklamní společnosti (např. schopnost pracovat samostatně a pod časových stresem, kreativita, prozákaznický přístup). Vysokoškolský diplom nehraje při

přijímacím procesu podstatnou roli. Terčem zájmu jsou i studenti, kteří jsou rekrutováni především na tzv. „stage de fin d'étude (závěrečnou studijní stáž). Jedná se zpravidla o šestiměsíční stáž, jež může být završena navázáním pracovního poměru na dobu neurčitou. Forma náboru zahrnuje tři běžné etapy: studium životopisů (screening), telefonický pohovor a osobní pohovor s personalistou a odborným pracovníkem.

Integrační (adaptační) seminář pro nově přijaté zaměstnance

Každý nový pracovník ve firmě prochází čtyřdenním integračním seminářem, ve kterém se seznamuje s firmou a jejími subfiliálkami, s manažery, se způsobem práce, s komunikačními softwary, poznává firemní strategie a hodnoty. Součástí je i rozhovor s novými pracovníky a focení do firemního časopisu, jejichž cílem je přiblížit humornou formou nové zaměstnance ostatním. Poslední dva dny semináře jsou vyhrazeny pro fiktivní práci na Pitchy[18], jehož výsledky nováčci prezentují před celým vedením firmy. Na závěr navazuje možnost účasti na „pot d´entreprise„[19] (páteční firemní večírek), který má občas formu tzv. „speed dating„[20]. Pořádají jej většinou exnováčci, tedy zaměstnanci, kteří byli přijati o měsíc dříve. Na kohezi zaměstnanců, jejich blízkém seznámení a spolupráci se tak pracuje již od integračního semináře. Po skončení adaptačního semináře mají nováčci 14 dní až měsíc na to, aby připravili páteční firemní „pot d'entreprise„. Je jim přidělen finanční obnos (300 EU) a sami mají zajistit potraviny, nápoje a nějaký program. Do firemního života tak vklouznou rychle a již od prvních dnů si vytváří kontakty a pevnější vztahy mezi svými kolegy. Tím se personální oddělení snaží dosáhnout integrace nováčků již od počátku jejich působení ve firmě. Zároveň ve firmě existuje funkce „pair„[21], kterým je obvykle nějaký kolega na podobném postu jako nový pracovník. Jeho funkcí je být svému novému kolegovi nápomocný při seznamování s firmou a jejími procesy v prvních šesti měsících.

Firemní kultura a hodnoty firemní kultury

Všichni zaměstnanci se ve firmě oslovují křestními jmény a tykají si. Firemní prostředí je značně uvolněné, každý si může svoje pracovní místo přizpůsobit a

[18] Pitch – „hřiště" – soutěž několika reklamních či marketingových agentur, které představují svoje nápady efektivní komunikace klientovi.
[19] Pot d'entreprise – páteční firemní večírek, který probíhá většinou každých 14 dní v odpoledních hodinách na pracovišti.
[20] Speed dating – rychlé rande (pracovníci sedí přibližně po dobu 5 minut u stolu a pak se vymění s dalším pracovníkem u jiného stolu).
[21] Pair – funkce zavedená personálním oddělením. Pracovník podobné pozice má za cíl provést nováčka během prvních šesti měsíců firmou a seznámit jej s firemními zvyky a předpisy. Prakticky se však realizuje jen málo.

„zútulnit„ podle svých představ. Na druhou stranu jsou pro firemní kulturu typické šokující přesčasové hodiny a kvantita práce. F. L. Branham (2005) popisuje „kulturu obětování„. Nedá se říci, že by kultura firmy X odpovídala tomuto typu firemní kultury, ale všimněme si, že jejich charakteristiky jsou si podobné. Pro „kulturu obětování„ jsou typické níže uvedené znaky, přičemž silněji zvýrazňujeme ty charakteristiky, které dle našeho názoru vystihují firmu X.

- Nepřiměřené požadování osobních obětí ze strany zaměstnanců
- Vytrvalá krize
- **Požadavek, aby zaměstnanci byli neustále k dispozici**
- **Vystavování zaměstnanců nepřiměřeným a nesplnitelným termínům – lhůtám**
- **„Pony Express„ management (jezděte na nich tak dlouho, dokud vydrží)** (Branham, 2005).

Ve firmě X jsou důležité propagované hodnoty firemní kultury, z nichž některé (excellance, solidarité, rigueur, la porte ouverte) jsou součástí evaluace zaměstnanců, kdy se zjišťuje, do jaké míry zaměstnanci jednají v souladu s těmito hodnotami. Mezi firemní hodnoty patří:

- „excellance„ – vzorové chování vůči klientele
- „solidarité„ – kooperace, okamžitá a neustálá pomoc kolegům v případě potřeby
- „rigueur„ – disciplinovanost, přesnost, bezchybovost, správnost při jakékoliv pracovní činnosti
- „meritocratie„ – princip, na základě kterého jsou povýšeni a speciálně odměněni „ti nejlepší zaměstnanci„ (rychlost povýšení u principu meritokracie tedy nemusí odpovídat odpracované době v podniku)
- „transparence„ – princip transparence ohledně práce na jednotlivých projektech, kdy samotnému klientovi je přístupná vnitrofiremní komunikace ohledně projektu přes speciálně vytvořený software
- „pragmatisme„ – princip jednoduchosti, s málo pravidly, které však mají být respektovány
- „la porte ouverte„ – otevřené dveře ze strany příslušných nadřízených a všech vedoucích pracovníků k diskuzi nad čímkoliv.

Firemní kultura a otevřenost personálního oddělení nabízí zaměstnanci možnost diskutovat na jakékoliv téma, organizační i osobní, nejen s HR[22], ale i s jakýmkoliv vedoucím pracovníkem. K otevřené diskuzi je nakloněná i generální ředitelka (dále jen GŘ) a pak tato role spadá ještě na funkci „parrain„[23], „pair„ a všechny manažery. GŘ dokonce pořádá každý měsíc „snídaně pro nováčky„, kteří se po prvním měsíci mohou vyjádřit k tomu, jak se jim ve firmě líbí, či se zeptat GŘ na cokoliv chtějí.

Rating – hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě jednou z nejdůležitějších oblastí. Má jasně danou formu a strukturu. Probíhá dvakrát ročně, vždy v lednu a červenci. Pro každou pracovní pozici existuje šablona s kritérii evaluace. Nehodnotí se pouze výkon spjatý s odbornou činností a úspěšným odvedením práce. Velkou váhu má i pracovní chování, míra souladu s firemní kulturou a jejími hodnotami, jako je solidarita, týmová spolupráce a určitá angažovanost ve smyslu iniciativy k neustálému zdokonalování pracovníka. Důležité jsou tedy i osobnostní charakteristiky a chování k druhým v týmu, což v českých podmínkách při hodnocení dle našich zkušeností není běžné. Dále se rating soustředí na hodnocení všeobecných pracovních kompetencí ohledně projektů, jako je organizovanost, schopnost podávat zpětnou vazbu a informovat o stavu projektu, rychlost zpracování a preciznost.

Hodnocení probíhají křížovou formou na způsob 360o zpětné vazby a je za ně odpovědný vždy „parrain„ jednotlivých zaměstnanců. Ten získá na každého pracovníka obvykle tři zpětné vazby – od nadřízeného pracovníka, podřízeného a některého z kolegů projektu, na kterém pracuje. Evaluovaný má sám sebe také ohodnotit na podkladě stejné hodnotící šablony. „Parrain„ poté zpracuje syntetické hodnocení a provádí evaluační pohovor se svým svěřencem. Tím, že „parrain„ není pracovníkův přímý nadřízený, očekává se větší odstup, a tak dosažení lepší objektivity. Hodnocený získává známky dle splnění očekávání, která na něj zaměstnavatel kladl. Buď se chová a pracuje „nad očekávání„, „odpovídajíc očekávání„, „pod očekávání„, nebo „zcela nedostatečně„. Pokud by pracovník obdržel známku „zcela nedostatečně„, vážně se uvažuje o jeho propuštění. Naopak, když je mu udělena známka „nad očekávání„,

[22] HR – human resources – oddělení řízení lidských zdrojů.
[23] Parrain – kmotr – jakýsi tutor, který má ochrannou funkci nad pracovníkem. Většinou se jedná o pozičně výše postaveného pracovníka, který zaujímá hlavní roli především v období ratingu, kdy konsoliduje pro svého svěřence veškeré zpětné vazby od různých pracovníků projektu. Po celou dobu své funkce by měl být otevřen k jakékoliv diskuzi se svým svěřencem a měl by se mu snažit pomoci.

přemýšlí se o jeho povýšení. Při evaluačním pohovoru se zároveň od zaměstnance získává zpětná vazba na firemní procesy. Vyvrcholením ratingu je meeting o zaměstnancích, kterého se účastní manažeři, vedení, personální oddělení a „parrain„ jednotlivých zaměstnanců. Zde se řeší otázka dalších opatření vyplývajících z ratingu. Většinou se jedná o povýšení či různé návrhy na další vzdělávání pracovníka.

6. ORGANIZACE VÝZKUMU A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT

V rámci úvodu k této části bychom chtěli zmínit náš vztah k popisované společnosti X, který se promítá do celé praktické části diplomové práce. V roce 2008 jsme se účastnili studijního pobytu Erasmus ve Francii, kde jsme se díky úspěšnému náborovému řízení dostali na stáž k analyzované firmě. Pracovali jsme na personálním oddělení na plný pracovní úvazek po dobu pěti měsíců. Sami jsme tak mohli pocítit atmosféru a kulturu firmy, lépe pochopit strukturu společnosti, seznámit se s ostatními zaměstnanci různých oddělení a vést tak neformální diskuze a rozhovory. Zároveň jsme měli volný přístup k vybraným vnitrofiremním dokumentům.

Obecně pro pracovníky HR platí nepsané pravidlo určité izolovanosti vůči ostatním zaměstnancům. Nedoporučuje se vytvářet hluboké přátelské vztahy se zaměstnanci, jelikož může dojít ke střetu s profesními zájmy. Moje role stážisty, nováčka ve firmě, absolvovaný integrační seminář a fakt, že se za dva měsíce vracím do České republiky, mi umožnily důvěrnější vztahy vytvořit. Myslím, že minimálně polovina zaměstnanců mi v rámci výzkumu důvěřovala, a tak se nebála otevřeně vyjádřit svůj názor, vypovídat a kritizovat společnost.

Vypracování metodologie výzkumu a sběr dat byly poměrně obtížné a zdlouhavé, jelikož jsme byli nuceni vzít v úvahu jak požadavky diplomové práce, tak podmínky, které si kladlo vedení firmy. Celý dotazník musel být schválen nejen personálním oddělením, ale i GŘ firmy. Vedení chtělo ve výzkumu zamezit použití především takových dotazníkových položek, které by vyvolávaly rozruch a mohly by poukázat na negativní charakteristiky firmy. Při konzultaci s personálním ředitelem a s vedoucí personálního oddělení byly diskutovány dotazníkové položky týkající se spokojenosti a efektivnosti ratingu a položky vypovídající o schopnostech managerů. Obecně měl ředitel HR tendence z dotazníku odstranit otázky, které by poukázaly na nedostatky, tak aby firma dosáhla pozitivního výsledku a zajistila si tak pozitivní reklamní efekt. Čekal především na reakci GŘ podniku, která se snaží zaměstnancům sdělovat jen pozitivní informace. Celkově však nápad podporoval.

GŘ měla obavy z případné diskuze o spokojenosti zaměstnanců, neboť by se začaly více rozebírat a projednávat různé problémy ve firmě. Negativní charakteristiky firmy by se tak mohly dostat i do vědomí zaměstnanců, kteří si tyto jevy momentálně příliš nepřipouští. Podle našeho názoru je velmi důležitá komunikace šetření. Myslíme si, že problémy ve firmě se nedají utajit tím, že se o nich nebude hovořit, dříve či později stejně vyjdou najevo. Naopak pokud se firma otevřeně vyjádří k tomu, že ví o tom, že není perfektní a chtěla by za pomoci zpětné vazby zaměstnanců pracovat na celkovém zlepšení, atmosféru ve firmě by to mohlo zlepšit.

Celý proces schvalování našeho výzkumu spokojenosti může mimo jiné svědčit o tom, že Francie je spíše než na studie spokojenosti zaměstnanců zvyklá na studie spokojenosti zákazníka. Snažili jsme se najít internetové odkazy na francouzských webových stránkách, které by se týkaly zaměstnanecké spokojenosti, ale výsledky nebyly početné. Tento fakt jsme zmínili i při konzultaci s personálním ředitelem a jeho zástupkyní. Byli jsme obeznámeni s následujícím:
„Francouzská populace není zvyklá na používání dotazníků a šetření o spokojenosti zaměstnanců. Pokud se něco takového provádí, mluví se spíše o auditu a o spokojenosti se raději nikdo nezmiňuje. Stačí upravit název (např. Audit firemní kultury).„ Další pracovnice personálního oddělení se k diskuzi připojila a doplnila. *„Myslím, že obecně francouzští zaměstnavatelé nemají rádi dotazování na spokojenost zaměstnanců, protože se bojí negativních výsledků a způsobení rozruchu okolo otázek. Rozruchu v tom smyslu, že pracovníci mezi sebou budou diskutovat zadání dotazníku a sdělovat si navzájem své odpovědi, které mohou ovlivnit jejich mínění.„* Tato kolegyně však byla nápadem vytvoření dotazníku zjišťující spokojenost zaměstnanců nadšena a plně podpořila naše záměry. Níže uvádíme příklad argumentů a dílčích výhod pro firmu, které jsme při rozhovoru zmiňovali a kterými jsme ředitele HR přesvědčili:

- Diagnostikovat faktory spokojenosti a nespokojenosti firmy
- Vytvořit prvotní bilanci pro další pravidelná hodnocení v podniku s následným zjištěním změny stavu oproti minulým bilancím
- Tvorba informační báze pro různá strategická rozhodnutí
- Anticipovat fluktuaci a upravit strategii stabilizace zaměstnanců
- Efekt vyslyšení zaměstnance a zájmu o něj.

Personální ředitel nakonec předložil projekt i generální ředitelce ke schválení. Nápad se jí velmi líbil a odsouhlasila dotazník i provedení šetření. Původním záměrem měla být elektronická administrace 267 dotazníků a jejich následné zpracování kvantitativními statistickými metodami, doplněnými o polostrukturované rozhovory s vybranými zástupci jednotlivých oddělení a pozic. GŘ však chtěla čekat na vhodnou příležitost spuštění projektu. Jako důvod zdůrazňovala, že na konci měsíce budou zveřejněny výsledky ratingů, tedy hodnocení pracovníků. Jedná se o vysoce citlivou záležitost, která má vliv na zvýšení platu a jejímž následkem je narůst nespokojenosti a zvýšení fluktuace zaměstnanců. Proto generální ředitelka odmítla umožnit celopodnikové dotazníkové šetření okamžitě.

Vzhledem k tomu, že situace ve firmě byla napjatá a nijak se delší čas neměnila, nedostali jsme finální svolení pro start projektu. Rozhodli jsme se proto dva měsíce před koncem stáže provést alespoň „pilotní studii„ na kterou jsme potřebovali pouze schválení personálního ředitele. Pomocí kvótního výběru jsme vytvořili seznam zaměstnanců tak, abychom dosáhli rovnoměrného zastoupení v rámci pozic a seniority. Oslovili jsme zaměstnance a požádali je o spolupráci. Realizovali jsme s nimi polostrukturované rozhovory, které trvaly přibližně 30 – 60 minut a každého respondenta jsme navíc poprosili o vyplnění našeho dotazníku. Data pro výzkum byla nasbírána v dvouměsíčním období, v červenci a srpnu roku 2008.

Uvažovali jsme, zda bychom nerozšířili náš výběrový vzorek v průběhu roku 2009. Nakonec jsme však nápad zavrhli z důvodu celosvětové finanční krize, která postihla i námi analyzovanou firmu a ta začala propouštět některé zaměstnance. Sběr by tak byl opět značně ztížen a reprezentativita vzorku změnami více ohrožena.

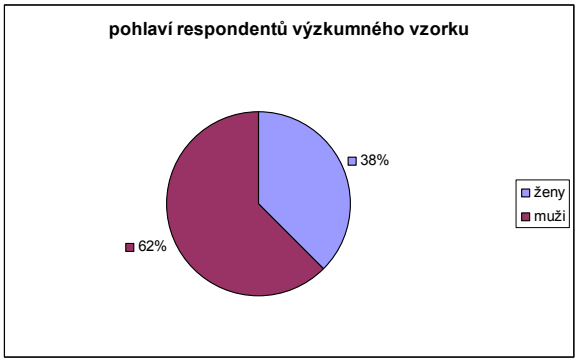
7. CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍHO SOUBORU

Původním záměrem bylo zpracování kvantitativního výzkumu na vzorku všech zaměstnanců firmy, tedy s 270 respondenty. Jelikož jsme museli od tohoto záměru z výše zmíněných důvodů ustoupit, snažili jsme se vybírat respondenty do výzkumného vzorku na základě kvótního výběru podle pohlaví, pracovní pozice a oddělení. Po selekci jsme respondenty vždy obvolali, čekali na jejich souhlas a dohodli se s nimi na termínu rozhovoru. Vzhledem k časovému tlaku a nepříznivým podmínkám ve firmě jsme nedostáli našemu cíli, získat kvalitní kvótní vzorek. Celkem se nám podařilo sebrat 32 dotazníků a zároveň jsme uskutečnili 20 polostrukturovaných, ½ – 1 hodinových rozhovorů, dle časové disponibility jedince. Účasti na šetření se zdráhali především manažeři, byl cítit strach z jejich strany. Jistě hrála roli i ztráta určité anonymity, která by byla bývala zaručena při původně plánovaném celofiremním elektronickém auditu pracovní spokojenosti.

Demografický popis výzkumného vzorku

Pohlaví

Výběrový vzorek obsahuje 12 žen a 20 mužů, což přibližně odpovídá kvótnímu výběru dle pohlaví z celkového počtu zaměstnanců námi sledované firmy vzhledem k sociální bilanci k 31.12. z roku 2007. Blíže viz. tab. 2, graf 1.



Graf 1 Pohlaví respondentů výzkumného vzorku.

Výzkumný vzorek			Stav zaměstnanců k 31.12.2007		
Pohlaví	**Počet**	**%**	Pohlaví	Počet	%
ženy	**12**	**37,5**	ženy	84	31
muži	**20**	**62,5**	muži	190	69
celkem	**32**	**100,00**	celkem	274	100

Tab. 2 Pohlaví respondentů výzkumného vzorku.

Věk

Průměrný věk respondentů v našem výběrovém vzorku je 27,5 let a jen nepatrně se liší od skutečného průměrného věku všech zaměstnanců. Sociální bilance k 31.12. 2007 ukazuje průměrný věk všech zaměstnanců firmy 29,5 let.

Výzkumu se účastnilo 40% respondentů ve věku mezi 20 – 25 lety, dále 44% respondentů ve věkovém rozmezí 25-30 let. Celkem tedy přes 80% respondentů spadalo do kategorie dvacet až třicet let. Pět respondentů bylo starších než třicet let. Podrobněji viz. tab.

Věk

Věk	Frequency	Percent
22,00	1	3,1
23,00	6	18,8
24,00	4	12,5
25,00	2	6,3
26,00	1	3,1
27,00	3	9,4
28,00	6	18,8
29,00	2	6,3
30,00	2	6,3
32,00	1	3,1
33,00	1	3,1
35,00	1	3,1
39,00	1	3,1
44,00	1	3,1
Total	32	100,0

Tab. 3 Věk respondentů.

Věková kategorie	Počet	%
20 – 25	13	40,6
26 – 30	14	43,8
31 – 35	3	9,4
36 – 40	1	3,1
40 a více	1	3,1
celkem	32	100

Tab. 4 Věkové kategorie respondentů.

Pracovní pozice

Pracovní pozice	počet	%
Junior konzultant	3	9,38
Konzultant	1	3,13
Konzultant senior	3	9,38
Konzultant junior - stáž	5	15,63
inženýr IT (programátor)	3	9,38
Technický konzultant IT	3	9,38
Technický konzultant IT senior	3	9,38
Technický konzultant junior	3	9,38
DFO kreativec	2	6,25
maketista - kreativec - senior	2	6,25
HR (personální odd., finance)	3	9,38
Manažer projektu	1	3,13
celkem	32	100

Tab. 5 Pracovní pozice respondentů.

V tabulce 5 chybí profese jako je IT architekt, či IT manažer. Ve vzorku se nachází nejvíce zaměstnanců z oddělení konzultantů a IT pracovníků. Méně pracovníků pak z oddělení kreace. Tyto zaměstnance bylo těžké zastihnout. Obecně zaměstnanci na manažerských pozicích byli také pracovně velmi zatíženi.

Seniorita – doba strávená ve firmě

Doba strávená ve firmě v měsících	Četnost	%
2	2	6,25
3	2	6,25
4	6	18,75
5	5	15,625
6	1	3,125
7	3	9,375
12	1	3,125
13	1	3,125
21	1	3,125
25	1	3,125
27	1	3,125
28	1	3,125
29	1	3,125
39	2	6,25
49	1	3,125
60	1	3,125
63	1	3,125
84	1	3,125
Total	32	100

Tab. 6 Charakteristika výběrového vzorku dle seniority.

Základní soubor obsahuje devatenáct pracovníků, kteří pracují ve firmě méně než jeden rok, dále tři pracovníky, pracující ve firmě jeden až dva roky a deset pracovníků pracující ve firmě déle než dva roky.

Předchozí pracovní zkušenost s jiným či jinými zaměstnavateli

Co se týče předchozí pracovní zkušenosti s jiným zaměstnavatelem, pak pro jedenáct zaměstnanců je firma X prvním zaměstnavatelem v jejich profesní kariéře, jedenáct zaměstnanců má předcházející pracovní zkušenost v jiné či jiných firmách delší

než dva roky a deset zaměstnanců již pracovalo u jiného či jiných zaměstnavatelů, ale délka jejich zkušenosti nepřesahuje dva roky.

Předcházející pracovní zkušenost s konkurenční firmou stejného typu jako naše firma X

V souboru najdeme dvacet zaměstnanců, pro které je zkušenost s naším typem zaměstnavatele první. Nikdy nepracovali v konkurenční firmě. Šest zaměstnanců má pak méně než roční pracovní zkušenost a šest zaměstnanců delší než roční zkušenost práce ze stejné profesní oblasti.

Životní situace

Pět zaměstnanců žije ještě u rodičů, dalších osmnáct je svobodných, žijících samostatně. Sedm pak bydlí ve společné domácnosti s partnerem a pouze dva respondenti žijí ve svazku manželském s dětmi.

8. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Naše diplomová práce je zaměřena na analýzu pracovní spokojenosti firmy X. Jedná se o mapující výzkum pracovní spokojenosti ve specifických podmínkách francouzského prostředí. V tomto výzkumu jsme sledovali tyto základní cíle:

1) Zjistit celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců firmy X
2) Určit firemní stabilizátory a destabilizátory
3) Vytvořit pořadí zkoumaných tématických kategorií (faktorů pracovní spokojenosti a jevů s ní spojených) dle míry, do jaké sytí celkovou pracovní spokojenost ve firmě X
4) Zjistit preference faktorů pracovní spokojenosti, které zaměstnanci vykazují jako důležité.

V souvislosti se základními cíly výzkumu jsme si položili i několik výzkumných otázek:

- Mají přesčasové hodiny vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců?
- Jaké jsou možné příčiny přesčasových hodin ve firmě?
- Existuje signifikantní vztah mezi propagovanými hodnotami firemní kultury a celkovou pracovní spokojeností?
- Existují rozdíly mezi skutečným vnímáním firemních hodnot zaměstnanci a předepsanými firemními hodnotami, které propaguje vedení firmy?

9. VÝZKUMNÉ METODY

Mimo jiné kvůli nedostatečné velikosti našeho výběrového vzorku jsme volili jak kvalitativní, tak kvantitativní metody, které se vzájemně doplňují. **Kvantitativní metody** nám posloužily především při zpracování dat z I. a II. části **autorského dotazníku**. Pomocí deskriptivní statistiky jsme popsali jednotlivé položky dotazníku. I když by pro naše potřeby postačil samotný průměr, 95% interval spolehlivosti vypočtený z průměru při známém rozptylu a četnosti, pro zajímavost jsme spočítali i medián a modus.

U každé položky jsme tedy stanovili **95% interval spolehlivosti**, což je interval, ve kterém se s 95% pravděpodobností nachází skutečná střední hodnota položky, kterou bychom získali, kdybychom dotázali všechny zaměstnance firmy, tak jak bylo původně plánováno. Ačkoliv je náš vzorek menšího rozsahu, můžeme z naměřených hodnot činit závěry o postojích populace celé firmy k daným výrokům. Pokud se celý interval nachází v pásmu souhlasu (1 až 3,5), tak je možné tvrdit, že s 95% pravděpodobností zaměstnanci firmy s daným výrokem souhlasí (průměr za celou firmu se nachází v pásmu souhlasu). Pokud se celý interval nachází v pásmu nesouhlasu (3,5 – 6), zaměstnanci firmy s výrokem nesouhlasí (průměr za celou firmu se nachází v pásmu nesouhlasu). Každou položku dotazníku jsme jsme dále dichotomizovali v programu SPSS a popsali **četnosti**, které nám vypovídaly o tom, kolik procent respondentů s výrokem souhlasilo a naopak.

Poté jsme pomocí **Spearmanovy korelace** zjišťovali, zda existuje vztah mezi každou položkou I. části dotazníku a položkou vypovídající o celkové pracovní spokojenosti (dále jen CPS). Pokud nám v programu SPSS vyšla korelace signifikantní, pak to znamená, že existuje vztah mezi konkrétní položkou dotazníku a CPS. Tato položka tedy pracovní spokojenost u našeho vzorku sytí. V programu Excel jsme položky setřídili dle různých parametrů. Podívali jsme se, která položka CPS sytí nejvíce a která nejméně. To jsme zjistili porovnáním korelací mezi sebou.

V rámci kvantitativní analýzy jsme seskupili určité otázky vztahující se dle našeho uvážení k jedné oblasti do konkrétních kategorií. Tyto kategorie jsme blíže

popisovali. Opět pomocí Spearmanovy korelace jsme zjišťovali, zda tyto kategorie korelují s CPS, tedy zda ji sytí a nakolik. To jsme vypočítali tak, že jsme hrubé skóre všech otázek v jednotlivých kategoriích u každého zaměstnance korelovali s CPS. Jednotlivé korelace jsme opět mezi sebou navzájem porovnávali a zkoumali.

Mezi další námi využité metody patří **sémantický diferenciál**, ve kterém jsme porovnáním průměrů chtěli zjistit, jak vidí zaměstnanci svoji firmu.

Při zpracování sebraných dat jsme používali i kvalitativní metody, které nám pomohly blíže a detailněji pochopit problematiku naší zkoumané oblasti. Využili jsme **kvalitativní analýzu polostrukturovaných rozhovorů**, **neformálních rozhovorů** a **analýzu otevřených otázek z III. části autorského dotazníku**. V rámci kvalitativního zpracování jsme **analyzovali** také **vnitrofiremní dokumenty** (prezentace, vnitřní dokumentaci, platové tabulky, výroční sociální bilanci, emailovou celofiremní komunikaci).

Vždy po skončení výzkumného šetření s jednotlivci jsme se jich tázali na zpětnou vazbu. Respondenti nám vyjádřili pozitivní feedback. Zde jsou některé příklady:

- *„Váš dotazník mi přijde hodně propracovaný a opravdu zasahuje do všech důležitých oblastí v zaměstnání. To, co děláte, je vynikající nápad, který nás může posunout dopředu.„*
- *„Strašně se mi líbí váš nápad a přeji vám, abyste to brzy zpracovali a nám, aby se brzy začalo pracovat na změnách.„*
- *„Při samotném vyplňování jsem si uvědomila mnoho věcí. Vlastně jsem obecně moc spokojená nebyla, hlavně ty hodiny, co člověk musí odpracovat. Ale tím, že se ptáte a analyzujete vlastně celou firmu, jsem si uvědomila další věci, které jsou tady naopak úplně super a v jiné firmě je hned tak nenajdeme.„*

9.1 Autorský dotazník

Rozhodli jsme se pro vypracování vlastního dotazníku spokojenosti zaměstnanců (viz. příloha 2). Důvodem bylo především skloubení našich zájmů se zájmy firmy. Při jeho vytváření jsme se nechali inspirovat dotazníky a způsobem zjišťování pracovní spokojenosti, který popisujeme v teoretické části (viz. kapitola č. 4 této diplomové

práce). Ovlivnil nás také krátký dotazník „Satisfaction survey„[24], kterým se měřila pracovní spokojenost v portugalské pobočce naší firmy X.

Vypracování dotazníku procházelo složitým procesem. Náročná byla především jeho konstrukce ve francouzském jazyce, při které nám pomáhal francouzský kolega z personálního oddělení firmy. Dotazník jsme zároveň konzultovali s českými, avšak francouzsky mluvícími studentkami psychologie a sociologie. Poté jsme odstranili některé věcné chyby a zaměřovali se především na přesné vyjádření myšlenky ve francouzském jazyce. Dotazník s námi po odborné jazykové stránce konzultovali i ostatní pracovníci personálního oddělení firmy. Poslední korektury provedl ředitel HR. Dostalo se nám cenných poznámek ohledně jazykového vyjádření a srozumitelnosti.

I. část dotazníku kromě demografických údajů obsahuje přímou otázku na celkovou pracovní spokojenost. Dále zahrnuje otázky, které dohromady tvoří oblasti týkající se například komunikace, vztahů na pracovišti, uznání a ohodnocení zaměstnanců, náboru zaměstnanců, jejich očekávání, firemních hodnot a různých faktorů vnitřní motivace. Tyto otázky jsou propleteny položkami týkajícími se konkrétní firemní problematiky, tedy položkami, jež vyžadovalo především vedení firmy (např. funkce „pair„ a „parrain„). Míru souhlasu s jednotlivými položkami hodnotí respondenti na šestibodové škále (hodnoty 1 – 6).

V II. části dotazníku se snažíme zjistit, které oblasti či faktory zaměstnanci pro spokojenost na pracovišti považují za nejdůležitější.

III. část obsahuje tři fakultativní otevřené otázky, jež mají za cíl zmapovat, s čím jsou zaměstnanci ve firmě nejvíce spokojeni, co by rádi změnili a zda mají nějaké další připomínky.

Dotazník končí **sémantickým diferenciálem** charakteristiky firmy. Ten je vytvořen z bipolárních adjektiv a zaměstnanci se mají přiklonit vždy k jednomu z nich podle toho, jak vidí svoji firmu. Tento sémantický diferenciál jsme zpracovali tak, že jsme spočítali průměrné odpovědi respondentů a graficky tyto odpovědi vyjádřili.

[24] Dotazník o 20 položkách v anglickém znění vytvořený pracovníky personálního oddělení portugalské pobočky firmy X.

Jak jsme již zmínili, při tvorbě dotazníku jsme vycházeli z teoretických poznatků v první části této diplomové práce a snažili se tak zahrnout následující okruhy:

- **Celková pracovní spokojenost**
- **Vztah k organizaci, firemní kultura, míra identifikace s organizací** – loajalita zaměstnanců ve vztahu k firmě, shoda hodnot s organizací
- **Organizace práce a pracovní doba**– organizace pracovní činnosti, posouzení struktury a přehledu, jednoznačnost pracovních rolí, dostatek času, plánování, pracovní doba
- **Interpersonální vztahy v týmu a mezi zaměstnanci na pracovišti** – vztahy mezi zaměstnanci, vzájemná důvěra, ochota pomoci – solidarita
- **Interpersonální vztahy s nadřízenými** – hodnocení schopností a dovedností nadřízených, jejich manažerského stylu, distribuce, delegování úkolů
- **Spravedlivé jednání v organizaci** – reflexe způsobu jednání mezi spolupracovníky a nadřízenými, spravedlivost odměňování a hodnocení pracovníků
- **Sdílení informací a komunikace ve firmě (způsob šíření informací ve firmě)** – analýza plynulosti a dostupnosti komunikačních kanálů, dostatku informovanosti zaměstnanců, zpětné vazby
- **Profesní rozvoj, kariérní růst a jeho možnosti** – hodnocení možností profesního růstu a rozvoje a nabídky školení
- **Práce samotná** – charakteristika pracovní činnosti (zajímavost projektů)
- **Odměňování a hodnocení** – zkoumá 3 různé oblasti motivace zaměstnanců:
  - **Motivační programy a benefity** – firemní stimulační programy
  - **Odměňování zaměstnanců** – plat, prémie
  - **Vnitřní motivace zaměstnanců** – pochvala, uznání, dostatek autonomie, smysluplná pracovní činnost umožňující seberealizaci.

Administraci dotazníku jsme prováděli osobně a navazoval na ni ½ až 1 hodinový pohovor. Při vyplňování dotazníku jsme byli přítomni pouze my a respondent, což nám umožňovalo vytvořit příjemnou atmosféru a posílit důvěru respondenta k nám i tím, že jsme jej znovu ubezpečili o anonymitě, osvětlili metody zpracování dat a způsob informování o výsledcích výzkumu. Respondenti mohli dle svého uvážení některou položku v dotazníku vynechat, ale zároveň měli možnost se k jakékoliv položce navíc vyjádřit a okomentovat ji případnými příběhy či argumenty. Zároveň se mohli ptát na

smysl otázek, administrátor byl u testování neustále přítomen. Poznámky jsme si zapisovali a veškeré připomínky a komentáře poté zpracovali kvalitativním způsobem.

9.2 Polostrukturované rozhovory a neformální rozhovory

V rámci výzkumu jsme vedli následující typy rozhovorů:

- polostrukturované rozhovory s běžnými zaměstnanci firmy, nováčky i odcházejícími pracovníky
- polostruktorované rozhovory s personálním ředitelem firmy, zástupci a pracovníky personálního oddělení
- polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní odboru
- neformální rozhovory s GŘ a ostatními pracovníky firmy.

Polostrukturované rozhovory probíhaly zpravidla ½ až 1 hodinu, vždy o samotě s daným pracovníkem v uzavřené místnosti firmy. Informace v rámci neformálních rozhovorů jsme měli možnost čerpat v průběhu celé naší stáže ve firmě. Implicitně jsme je získali při společných obědech se zaměstnanci, dále při společných diskuzích s pracovníky personálního oddělení a také při různých firemních akcích, jako byla například třídenní celofiremní dovolená v Barceloně, pétanque a grilování a různé firemní večírky pořádané každých 14 dní v prostorách firmy.

Cílem polostrukturovaných rozhovorů bylo lépe nahlédnout do denní činnosti jednotlivých pracovních pozic a pochopit pohled pracovníka na rozličné oblasti života ve firmě. Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci měly následující tématickou strukturu:

- běžné pracovní činnosti, popis běžného pracovního dne
- integrace a nábor pracovníků, jejich očekávání na počátku, průběh adaptačního procesu
- firemní kultura (pozitiva a negativa), image firmy
- přesčasová práce, pracovní doba, fluktuace pracovníků
- rating a hodnocení pracovníků (dobrý a špatný pracovník).

Pokud se pracovník do hloubky rozvyprávěl například o přesčasových hodinách a stresující práci, a my jsme tyto informace slyšeli poprvé, striktně jsme se této struktury nedrželi a využili jsme možnosti získat o jednom tématu více informací.

Na konci rozhovoru jsme vždy použili shrnující otázky:

„Chtěl(a) byste něco doplnit k jiné oblasti ve firmě, ke které jsme se nedostali?„

„Máte ještě nějaké připomínky či zpětnou vazbu k našemu rozhovoru?„

10. VÝSLEDKY

10.1 Kvantitativní analýza dotazníku

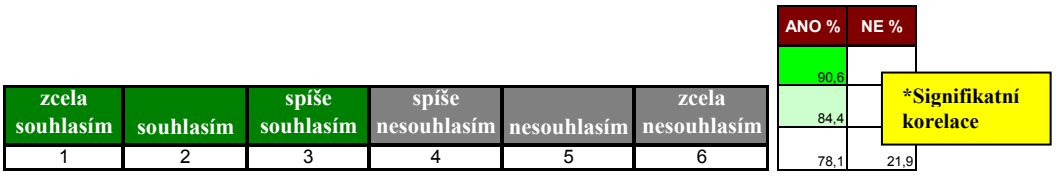
Tato kapitola si klade za cíl představit výsledky použitých metod při zpracování dotazníku. Pro popsání našeho základního souboru jsme použili deskriptivní statistiku. U každé položky dotazníku jsme vypočítali 95% interval spolehlivosti, tedy interval, do kterého s 95% pravděpodobností spadá průměrná hodnota odpovědí všech zaměstnanců firmy. Znamená to, že pokud interval odpovědí na jednotlivé položky dotazníku nabývá hodnot od 1 do 3,49, tedy překrývá naši škálu s označením „zcela souhlasím„, „souhlasím„, „spíše souhlasím„, pak by s 95% pravděpodobností zaměstnanci celé firmy na zmiňovanou položku odpověděli souhlasně (průměr za celou firmu leží v pásmu souhlasu). Podobně pokud interval nabývá hodnot mezi 3,5 – 6, tzn. „spíše nesouhlasím„, „nesouhlasím„, „zcela nesouhlasím„, můžeme usuzovat, že s 95% pravděpodobností zaměstnanci celé firmy nebudou s položkou souhlasit (průměr za celou firmu leží v pásmu nesouhlasu). Předpokladem těchto závěrů je však reprezentativnost výběrového vzorku. Proto závěry vztahující se na celou firmu vyslovujeme s určitou opatrností.

Kromě 95% intervalu spolehlivosti jsme náš základní soubor popsali ukazateli střední hodnoty, jako je průměr, medián a modus. Položky z dotazníku jsme v tabulce programu Excel vzestupně seřadili dle hodnoty průměru. Každou položku jsme také dichotomizovali a zjišťovali četnost souhlasných a nesouhlasných odpovědí, kterou jsme vyjádřili percentuálně. Jelikož nás zajímalo, do jaké míry v této firmě jednotlivé položky z dotazníku sytí CPS, zjišťovali jsme pomocí Spearmanovy korelace, zda mezi konkrétní položkou dotazníku a položkou vypovídající o celkové pracovní spokojenosti existuje signifikantní vztah. Příloha 6 představuje souhrn všech signifikantních korelací položek dotazníku s CPS.

Souhrnnou tabulku se všemi položkami I. části dotazníku uvádíme v příloze 3. Nyní se blíže podíváme na jednotlivé kategorie, které jsme si stanovili k podrobnější analýze. Jedná se o vybrané oblasti či faktory, které mají mít dle různých autorů (viz. 3. kapitola teoretické části) vliv na pracovní spokojenost na pracovišti. Ty doplňují

kategorie vzniklé seskupením otázek dle našeho uvážení či potřeb firmy (např. kategorie firemních hodnot).

V každé tabulce jsou graficky zvýrazněny některé signifikantní hodnoty. Signifikantní Spearmanova korelace je vyznačena žlutě, významně souhlasné položky zeleně a významně nesouhlasné položky jsou zabarveny šedou barvou. U percentuálního vyjádření četnosti jsme výraznější zelenou zdůraznili položky, které vyjadřují silný souhlas či nesouhlas, tzn. položky u kterých více než 90% respondentů odpovídá buď souhlasem, či nesouhlasem. Slabší zelenou pak položky, u kterých více než 80% respondentů odpovídá buď souhlasem, či nesouhlasem (Viz. tab. 7).



Tab. 7 Přehled grafické úpravy tabulek s výsledky dotazníku.

Missing Values

Ještě před samotnou prezentací dat bychom se chtěli zamyslet nad položkami, které z nějakého důvodu nebyly respondenty vícekrát zodpovězeny.
Níže předkládáme tabulku 8 s otázkami, na které neodpovědělo více respondentů. Jelikož 32 respondentů zodpovědělo skoro všechny otázky, i nízký skór „missing values„ může mít již určitou vypovídající hodnotu.

Frekvence nezodpovězených otázek respondenty	počet otázek
1x nezodpovězené otázky	19
2x nezodpovězené otázky	9
3x nezodpovězené otázky	5
4-5x nezodpovězené otázky	3

Tab. 8 Frekvence nezodpovězených otázek respondenty.

Otázky byly často nezodpovězeny pakliže respondenti s dotazovaným tématem neměli vlastní zkušenost. Například když ještě nikdy nepřišli do kontaktu se svým „parrain„ nedokázali jej ohodnotit, nebo když se neúčastnili celofiremní dovolené. Nezodpovězeny zůstaly ale i otázky, u kterých je buď možné, že nebyly správně pochopeny a tak nebyly zodpovězeny, či může jít o citlivá témata, jako je finanční

ohodnocení a rating, efektivní komunikace, které dle výsledků z dotazníku představují problematické oblasti ve firmě.

Mezi třikrát nezodpovězené otázky respondenty patřily tyto:

- Výměna informací týkajících se pracovní činnosti je efektivní.
- Mám osobní zájmy, které mne podněcují ke změně profese.
- Minulý týden jsem v práci zažil velmi pozitivní situaci.
- Povýšení jsou spravedlivá.
- Jsem si vědom, že výše mého platu neodráží mé osobní angažování v práci.

Mezi čtyři až pětkrát nezodpovězené otázky patřily:

- Během společné firemní dovolené jsem si našel několik přátel.
- Pokud mám problém, jdu za mým „parrain„.
- Mám důvěru v mého „parrain„.

Celková pracovní spokojenost ve firmě X

Před tím, než si představíme námi vytvořená seskupení jednotlivých položek dotazníku, podíváme se na položku v naší studii nejpodstatnější, která zrcadlí vnímání celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě X.

Abychom získali data týkající se globálního pohledu na celkovou pracovní spokojenost, použili jsme podobně jako pracovníci Gallupova institutu (viz. kapitola č. 4 této diplomové práce) v úvodu dotazníku přímou otázku zjišťující pracovní spokojenost ve firmě, přičemž respondenti měli zaznamenávat odpovědi na sedmibodové škále.

škála	zcela spokojen	velmi spokojen	spokojen	ani spokojen ani nespokojen	nespokojen	velmi nespokojen	zcela nespokojen
	1	2	3	4	5	6	7
četnost %	3,10%	28,10%	46,90%	12,50%	6,30%	0	3,10%
	78,1% spokojených zaměstnanců				9,4% nespokojených zaměstnanců		

Tab. 9 Celková pracovní spokojenost zaměstnanců firmy X.

Pozn. Pro lepší názornost uvádíme i zadání přímé otázky na pracovní spokojenost.

„Vyznačte křížkem pod číslici, do jaké míry jste obecně (celkově) spokojený ve vaší firmě, pokud vezmete v úvahu všechna pro a proti„.

Středová hodnota (průměr, medián i modus) u celkové pracovní spokojenosti je 3 – spokojen. Výše uvedená tabulka 9 tedy ukazuje, že většina zaměstnanců je ve svém zaměstnání spokojena. Blíže nám o celkové pracovní spokojenosti ještě vypovídají dvě položky z I. části dotazníku, které zohledňují celkovou spokojenost s pracovní pozicí a profesí, kterou zaměstnanci vykonávají ve firmě X.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
3	o)	Mám rád profesi, kterou vykonávám u firmy X.	2,04	2,90	2,5	2	3	,527(**)	84,4	15,6
5	q)	S pracovní pozicí, kterou vykonávám u firmy X, jsem obecně spokojen(a).	2,41	3,09	2,8	3	3	,544(**)	78,1	21,9

Tab. Celková pracovní spokojenost s profesí a s pracovní pozicí.

Tyto položky silně korelují s položkou zjišťující CPS. Může to být způsobeno tím, že se ptají na podobné věci a jsou si obsahově velmi blízké. Obě položky byly souhlasně zodpovězeny, což nám vypovídá o spokojenosti zaměstnanců našeho vzorku jak s profesí, tak s pracovní pozicí, kterou ve firmě zastávají.

Analýza vytvořených kategorií z dotazníku

Položky dotazníku jsme seskupili do kategorií, které dle našeho názoru reflektují určitou oblast či faktor, jež na základě teorie (viz. 3. kapitola této diplomové práce) souvisí s pracovní spokojeností. Některé kategorie, např. týkající se hodnot firemní kultury jsou vytvořené konkrétně na základě znalosti naší firmy. Snaží se zjistit, zda tyto hodnoty firmy mají nějaký vztah k pracovní spokojenosti a zda jsou zaměstnanci tyto hodnoty respektovány a akceptovány. V závěru kapitoly pak porovnáváme dílčí kategorie mezi sebou z hlediska, do jaké míry sytí pracovní spokojenost.

Níže představujeme jednotlivé tématické kategorie a výsledky dotazníku.

Work-Life balance – Organizace pracovní doby a rytmus práce

Tabulka 10 nám názorně ukazuje, že rovnováha mezi osobním a pracovním životem je skutečným problémem ve firmě. Pro nadpoloviční počet respondentů jejich pracovní doba není v souladu se soukromým životem a neustálé přesčasy jim nevyhovují. Dokonce 96,9% respondentů se vyjádřilo, že zaměstnavatel jim nepomáhá nalézt rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Tato kategorie v porovnání s ostatními vyšla v nejvyšších záporných hodnotách. Vztah mezi položkou 5j tedy tím, zda zaměstnanci vyhovuje pracovní rytmus firmy a CPS nám

vyšel na základě Spearmanovy korelace (r=475) jako vysoce signifikantní. U našeho výběrového vzorku to tedy znamená, že to, zda respondentovi vyhovuje, či nevyhovuje rytmus firmy, má vliv na pracovní spokojenost. U ostatních položek v naší kategorii nevyšla signifikantní korelace, což může být způsobeno i malým výběrovým vzorkem respondentů.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
1	i)	Nadřízený mi pomáhá nalézt rovnováhu mezi prací a mým soukromým životem.	3,42	4,33	3,9	4	4	0,344	37,5	62,5
5	j)	Vyhovuje mi rytmus práce ve firmě X.	3,10	4,12	3,6	4	4	,475(**)	48,4	51,6
5	m)	Zaměstnavatel mi pomáhá při nacházení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.	4,43	5,07	4,8	4,5	4	0,29	3,1	96,9
8	g)	Mám relativně flexibilní pracovní dobu, která je v souladu s mým soukromým životem.	3,85	4,73	4,3	4	4	0,267	29	71

Tab. 10 Kategorie: W-L balance, organizace pracovní doby a rytmus práce.

Jak jsme naznačili v úvodu diplomové práce, již na počátku výzkumu jsme tušili, že přesčasová práce je jedním z problémů ve firmě. Tázali jsme se tak zaměstnanců, co je k přesčasové práci vede. Výsledky shrnuje tab. 11.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	ANO %	NE %
10	b)	Abych rozvíjel své kompetence a pro můj osobní rozvoj.	1,79	2,65	2,2	2	2	90,6	9,4
10	e)	Protože má práce se mi líbí.	1,93	2,64	2,3	2	2	90,6	9,4
10	a)	Protože termíny je třeba respektovat a dodržovat.	2,05	2,89	2,5	2	2	87,5	12,5
10	d)	Protože to očekávají moji kolegové.	2,16	2,90	2,5	2	2	90,6	9,4
10	c)	Protože to je očekáváno od mých nadřízených.	2,28	3,09	2,7	2	2	81,3	18,8
10	g)	Protože je nedostatek personálu ve firmě.	2,16	3,26	2,7	2	2	74,2	25,8
10	f)	Protože chci více vydělávat.	2,21	3,29	2,8	2	2	75	25
10	h)	Protože v mé profesi v podobných agenturách je to normální.	3,36	4,45	3,9	4	3	45,2	54,8
10	i)	Protože práce nemůže být provedena beze mne.	3,46	4,34	3,9	4	4	38,7	61,3

Tab. 11 Motivy k přesčasové práci a výraznému angažování zaměstnanců firmy X.
Pozn: Pro ilustraci uvádíme i znění otázky z dotazníku: „Pokud se v naší firmě výrazněji angažuji a zůstávám pracovat i přesčas, pak je to zpravidla z důvodu....„

Většinu zaměstnanců motivuje především možnost rozvoje kompetencí a jejich celkový rozvoj. V práci se angažují také proto, že se jim jejich práce líbí. Podobný počet respondentů však souhlasí i s tím, že v práci zůstávají dlouho, jelikož je třeba respektovat termíny, jsou tak tlačeni časem a tím, že se to od nich zřejmě v rámci principu solidarity očekává. Přitom mají zaměstnanci pocit, že nejsou nezbytní pro vykonání práce a tato může být provedena i bez nich. Zajímavé je, že více než nadřízení jsou to spíše kolegové, kteří očekávají, že se zaměstnanec bude angažovat a zůstane v práci přesčas.

Organizace práce ve firmě

Pokud se podíváme blíže, 95% interval spolehlivosti naznačuje, že se nedá zcela jednoznačně říci, zda respondenti s výroky týkající se organizace zcela souhlasí. Nepovažují tedy organizační stránku firmy za zcela kvalitní. Jejich vyjádření se ocitají na hranici a pro nás to v porovnání s ostatními kategoriemi může znamenat jisté podezření, že vše neprobíhá tak, jak by mělo. Zároveň si všimněme, že u čtyř položek dochází k signifikantní korelaci s CPS. Z toho usuzujeme, že to, zda se ve firmě vše mění, zda zaměstnanci nahlíží na firmu jako organizovanou a strukturovanou, zda si myslí, že se ve firmě pracuje efektivně a zda nejsou při práci blokovaní a mohou pokračovat dál určitým způsobem, signifikantně souvisí s celkovou pracovní spokojeností.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
8	b)	Ve firmě se rychle všechno mění a anticipace je obtížná.	2,44	3,24	2,8	3	3	-,465(**)	71	29
8	d)	Pracujeme v prostředí dobře organizovaném a strukturovaném.	2,99	3,70	3,3	3	3	0,29	56,3	43,8
8	f)	Všechno běží velmi rychle, až je obtížné předpovídat průběh dne.	2,50	3,38	2,9	3	2	-0,245	68,8	31,3
6	l)	Firma X je organizovaná a strukturovaná firma.	2,93	3,75	3,3	3	4	,517(**)	53,1	46,9
5	c)	Ve firmě X pracujeme efektivně.	2,83	3,73	3,3	3	3	,435(*)	62,5	37,5
3	e)	Naše týmová práce je dobře organizovaná.	2,68	3,45	3,1	3	3	0,27	68,8	31,3
3	j)	Moje pracovní úkoly jsou jasné a strukturované.	2,61	3,27	2,9	3	3	0,161	75	25
3	l)	Často zůstávám při práci blokovaný a nemohu pokračovat dál.	3,78	4,72	4,3	5	5	-,427(*)	21,9	78,1

Tab. 11 Kategorie: Organizace práce ve firmě.

Vztahy s nadřízenými

Kategorie „Vztahy s nadřízenými„ je zaměstnanci posuzována převážně pozitivně. Svým nadřízením důvěřují a vnímají i jejich disponibilitu. Komunikaci s nimi považují za bezproblémovou. Jediný problém nachází v tom, že jim jejich nadřízený nepomáhá nalézt zmiňovanou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Signifikantní korelace se v této kategorii objevily u dvou položek. S celkovou pracovní spokojeností tak souvisí to, zda zaměstnanci vnímají své nadřízené jako dostupné a komunikaci s nimi za plynulou.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
1	b)	Moji nadřízení jsou dostupní.	1,86	2,58	2,2	2	2	,417(*)	90,60%	9,40%
1	f)	Mám důvěru ve své nadřízené.	2,17	2,83	2,5	3	3	0,336	93,80%	6,30%
1	i)	Nadřízený mi pomáhá nalézt rovnováhu mezi prací a mým soukromým životem.	3,42	4,33	3,9	4	4	0,344	37,5	62,5
1	j)	Mám možnost ovlivňovat rozhodnutí mých nadřízených.	2,79	3,65	3,2	3	3	0,199	68,8	31,3
1	r)	Komunikace mezi mnou a mým nadřízeným je plynulá.	2,04	2,83	2,4	2	2	,371(*)	81,3	18,8
1	s)	Pokud opravdu potřebuji, můj šéf je mi k dispozici.	2,02	2,67	2,3	2	2	0,277	87,5	12,5
4	j)	Mé nápady a návrhy jsou vyslyšeny.	2,46	3,04	2,8	3	3	0,108	84,4	15,6

Tab. 13 Kategorie: Vztahy s nadřízenými.

Interpersonální vztahy v týmu a mezi zaměstnanci

Jednotlivé výsledky z této kategorie nám potvrzují velké nadšení z přátelské, domácí a uvolněné atmosféry ve firmě. Je zřejmé, že ve firmě jsou úzké, přátelské vztahy, že zde panuje solidarita (souhlasilo až 100% zaměstnanců). Stejně tak strategie HR pořádat teambuildingové aktivity, které budou ještě více utužovat tým, se setkává s pozitivní odezvou. Dle Spearmanovy korelace to, jestli se ve týmu cítím důležitý a to, zda vnímám vztahy ve firmě jako čestné a upřímné, signifikantně souvisí s CPS.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
1	c)	Spolu s kolegy tvoříme pravý tým.	1,81	2,63	2,2	2	2	0,208	87,50%	12,50%
1	e)	Firemní dovolená a firemní večírky utužují náš tým.	1,67	2,39	2,0	2	2	-0,033	96,70%	3,30%
1	g)	Mnoho z mých kolegů se stalo mými přáteli.	2,21	2,98	2,6	2	2	0,064	84,40%	15,60%
1	h)	Pokud má kolega nějakou starost či problém, jsme solidární.	1,92	2,46	2,2	2	3	0,15	100%	0%
1	l)	Vztahy na pracovišti jsou napjaté.	3,50	4,37	3,9	4	4	-0,328	32,3	67,7
1	m)	S některými kolegy hovořím o mém soukromém životě.	2,29	3,03	2,7	2,5	2	-0,046	81,3	18,8
1	n)	Do našeho týmu jsem dobře zapadl.	1,80	2,45	2,1	2	1	0,261	93,8	6,3
1	t)	Vztahy ve firmě jsou upřímné a čestné.	2,65	3,35	3,0	3	3	,507(**)	71,9	28,1
4	g)	V týmu se cítím důležitý.	2,51	3,37	2,9	3	2	,698(**)	68,8	31,3

Tab. 14 Kategorie: Interpersonální vztahy v týmu a mezi zaměstnanci.

Materiální prostředí firmy

Dle výsledků tab. 15 můžeme vidět, že s materiálním prostředím jsou zaměstnanci spokojeni. To, zda se jim líbí pracovní prostředí firmy, má na podkladě Spearman korelace signifikantní vliv na CPS.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
2	a)	Líbí se mi pracovní prostředí naší firmy.	1,76	2,49	2,1	2	1	,488(**)	87,5	12,5
2	b)	Umístění a uspořádání kanceláře mi perfektně vyhovuje.	1,77	2,67	2,2	2	2	0,287	87,5	12,5

Tab. 15 Kategorie: Materiální prostředí firmy.

Možnost profesního rozvoje ve firmě, další vzdělávání

Firma nabízí možnosti profesního rozvoje a meritokratický přístup. Nadpoloviční většina dotazovaných možnosti a perspektivy povýšení vnímá, avšak stále existuje cca 32% respondentů, kteří jsou opačného názoru, což je ve firmě s meritokratickým přístupem poměrně mnoho. Zaměstnanci však naprosto souhlasí s tím, že by jim jejich nabyté zkušenosti a dovednosti byly velmi užitečné u jiného zaměstnavatele a skoro 90% zaměstnanců si při vykonávání pracovní činnosti zlepšuje své kompetence. Zároveň souhlasí s tím, že u této firmy se člověk naučí více než v jiné práci.

Signifikantní vztah v této kategorii dle výsledků Spearman korelace nacházíme u jediné položky dotazníku a to mezi pocitem rozvoje v práci a CPS.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
7	b)	Mám perspektivu být povýšen.	2,35	3,52	2,9	3	2	0,349	67,7	32,3
4	c)	Možnosti kariérního postupu jsou četné.	2,64	3,61	3,1	3	3	0,292	65,6	34,4
4	d)	Pokud bych se ucházel o jiné zaměstnání, nabyté kompetence a zkušenosti v naší firmě, by mi byly vysoce užitečné.	1,57	2,05	1,8	2	2	-0,023	100	0
4	f)	Vykonávání pracovní činnosti mi umožňuje zlepšovat mé kompetence.	1,88	2,81	2,3	2	2	0,225	87,5	12,5
4	h)	V práci se rozvíjím.	2,46	3,29	2,9	3	3	,355(*)	75	25
4	l)	Ve firmě X se naučím mnohem více, než v jiné práci.	1,93	2,67	2,3	2	2	0,238	90	10

Tab. 16 Kategorie: Možnost profesního rozvoje ve firmě, další vzdělávání.

Jistota zaměstnání

Pro pracovníkovu CPS je na základě signifikantní korelace důležité, zda firma bude v příštích letech stále růst. Přes 70% zaměstnanců věří v budoucnost a jistotu firmy na trhu.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
5	b)	Věříme v budoucnost naší firmy.	2,39	3,11	2,8	3	2	0,29	78,1	21,9
8	e)	Firma X je stabilní firmou s jistou budoucností na trhu.	2,66	3,47	3,1	3	3	0,322	74,2	25,8
8	h)	Myslím, že v příštích letech bude firma X jako doposud stále růst.	2,69	3,51	3,1	3	3	,366(*)	83,9	16,1

Tab. 17 Kategorie: Jistota zaměstnání.

Konkrétní obsah pracovní činnosti

Výsledky nám ukazují, že se zaměstnanci v práci nenudí, mají rádi svoji profesi a práci, kterou vykonávají, podobně jako svoji pozici. 75% zaměstnanců by nechtělo méně náročnou práci. Existuje signifikantní vztah mezi tím, zda zaměstnanci mají rádi svoji profesi a pozici a CPS.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
3	i)	Mám rád projekty, na kterých pracuji.	1,95	2,68	2,3	2	2	0,34	87,5	12,5
3	o)	Mám rád profesi, kterou vykonávám u firmy X.	2,04	2,90	2,5	2	3	,527(**)	84,4	15,6
3	g)	Rád bych měl méně náročnou práci.	3,80	4,70	4,3	4	4	-0,006	25	75
3	a)	Nepočítám čas, když jsem v práci.	1,99	2,89	2,4	2	2	0,303	78,1	21,9
5	q)	S pracovní pozicí, kterou vykonávám u firmy X, jsem obecně spokojen(a).	2,41	3,09	2,8	3	3	,544(**)	78,1	21,9

Tab. 18 Kategorie: Konkrétní obsah pracovní činnosti.

Platové ohodnocení

Spokojenost s platovým ohodnocením se pohybuje na hranici spokojenosti a nespokojenosti. Přesto si skoro 70% zaměstnanců si myslí, že firma své zaměstnance dobře platí. 60% zaměstnanců si je ale vědomo, že se jejich osobní angažování neodráží ve výši platu a necelých 35% si myslí, že výše jejich platu neodpovídá jejím zkušenostem a výkonu.

Signifikantní vztah nám na základě Spearmanovy korelace vyšel u položky 7c a 7f, což znamená, že existuje vztah mezi CPS a tím, zda si zaměstnanci myslí, jestli je jejich angažování dostatečně zhodnoceno a zda výše platu odpovídá zkušenostem a výkonu pracovníka.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
7	a)	Ve firmě X jsem dobře zaplacen.	2,77	3,86	3,3	3	3	0,211	68,8	31,3
7	c)	Moje angažování je dostatečně zhodnoceno.	3,03	4,10	3,6	3,5	3	,477(**)	50	50
7	d)	Jsem si vědom, že výše mého platu neodráží mé osobní angažování v práci.	2,67	3,74	3,2	3	3	-0,147	58,6	41,4
7	f)	Výše platu odpovídá mým zkušenostem a mému výkonu.	2,78	3,84	3,3	3	2	,504(**)	65,6	34,4

Tab. 19 Kategorie: Platové ohodnocení.

Sdílení informací a komunikace ve firmě

Komunikace a sdílení informací je považována spíše za oblast opět na rozmezí mezi pracovní spokojeností a nespokojeností, i když se vyskytlo jen 30% zaměstnanců, kteří s její úrovní vyloženě spokojeni nejsou. Kolem 70% zaměstnanců si myslí, že firma sděluje svým zaměstnancům informace vhodným způsobem a podobně, že informace v momentech brífinku jsou dostatečné a efektivní. 71% zaměstnanců má veškeré informace nutné k výkonu práce.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
5	t)	Firma X sděluje svým zaměstnancům důležité informace vhodným způsobem.	2,84	3,66	3,3	3	3	0,245	62,5	37,5
3	k)	Mám veškeré informace nutné k výkonu mé pracovní činnosti.	2,73	3,53	3,1	3	3	0,149	71	29
3	m)	Informace, které jsou podávány v momentě brifingů jsou dostatečné.	2,89	3,54	3,2	3	3	0,208	71,9	28,1
3	q)	Zpětná vazba, která se mi dostává od kolegů a nadřízených je dostatečná.	2,72	3,61	3,2	3	2	,476(**)	64,5	35,5
1	p)	Výměna informací týkajících se pracovní činnosti je efektivní.	2,33	2,98	2,7	3	2	0,311	79,3	20,7

Tab. 20 Kategorie: Sdílení informací a komunikace ve firmě.

Možnost otevřené komunikace („La porte ouverte„)

Respondenti vnímají možnost otevřeně se vyjadřovat k různým věcem bez strachu z kritiky. Kritika je dle nich ve firmě konstruktivně a pozitivně přijímána.

Přibližně 60% zaměstnanců si myslí, že jejich názory jsou vyslyšeny. Signifikantní korelace poukazují na vztah mezi CPS a tím, zda zaměstnanci mají možnost se otevřeně vyjadřovat k jakýmkoliv tématům bez strachu z penalizace, i tím, zda kritika je ve firmě pozitivně a konstruktivně přijímána.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
4	j)	Mé nápady a návrhy jsou vyslyšeny.	2,46	3,04	2,8	3	3	0,108	84,4	15,6
6	m)	Mám možnost se otevřeně vyjadřovat k jakýmkoliv tématům, bez toho, aniž bych měl strach z odsouzení či penalizace.	2,52	3,41	3,0	3	3	,436(*)	68,8	31,3
6	k)	Ve firmě X je kritika přijímána pozitivně a má za cíl dosáhnout různých vylepšení.	2,18	2,88	2,5	2	2	,389(*)	93,8	6,3
1	j)	Mám možnost ovlivňovat rozhodnutí mých nadřízených.	2,79	3,65	3,2	3	3	0,199	68,8	31,3

Tab. 21 Kategorie: Možnost otevřené komunikace („La porte ouverte„).

Spravedlnost a spravedlivé jednání ve firmě

Jak vidíme skoro u všech otázek týkajících se spravedlnosti – spravedlivého povýšení a jednání se zaměstnanci – nacházíme signifikantní vztah s celkovou pracovní spokojeností. Zdá se tedy, že spravedlnost a pocit spravedlnosti je u našeho výběrového vzorku jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují pocit celkové pracovní spokojenosti.

V naší firmě si 84% zaměstnanců myslí, že se s nimi jedná spravedlivě, s výjimkou spravedlivé a objektivní evaluace a povýšení, kde se objevilo cca. 25% nesouhlasných odpovědí. Zaměstnanci by dále možná uvítali, kdyby se firma chovala opravdu podle toho, co říká a propaguje.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
1	q)	Ve firmě X se se mnou jedná spravedlivě.	2,29	3,07	2,7	3	2	,374(*)	83,9	16,1
6	c)	Hodnocení jsou ve firmě X objektivní.	2,77	3,63	3,2	3	3	,381(*)	76,7	23,3
6	e)	Povýšení jsou spravedlivá.	2,76	3,59	3,2	3	3	,440(*)	67,9	32,1
6	g)	Firma X povyšuje přednostně dle kompetencí.	2,51	3,37	2,9	3	3	0,234	75	25
7	e)	Sdělovaná zpětná vazba odráží můj skutečný výkon.	2,45	3,24	2,8	3	3	,416(*)	81,3	18,8
8	a)	V naší firmě jsou činy odrazem slov. Jedná se v souladu se slovem.	2,75	3,65	3,2	3	2	,570(**)	60	40
8	c)	Hodnocení jsou spravedlivá.	2,86	3,68	3,3	3	3	,492(**)	76,7	23,3

Tab. 22 Kategorie: Spravedlnost a spravedlivé jednání ve firmě.

Uznání a pocit vlastní důležitosti v zaměstnání

Uznání a pocit vlastní důležitosti je jedním z vysoce důležitých faktorů mající vliv u našeho výběrového vzorku na celkovou pracovní spokojenost. Skoro u všech položek této kategorie byly prokázány signifikantní korelace s CPS. Pocit zaměstnance, zda jej ve firmě uznávají má tedy velký vliv na jeho pracovní spokojenost.

Zaměstnanci vnímají svoji pracovní činnost jako důležitou pro celé fungování firmy a kvalita jejich práce je uspokojuje a je uznávána. Téměř 35% respondentů však uvádí, že jejich kompetence nejsou při pracovní činnosti dostatečně využité a oceněné a že se ve firmě celkově necítí uznaní. Přes 80% si pak myslí, že firma s nimi jedná s respektem a úctou.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
3	d)	Moje pracovní činnost je pro fungování celé firmy důležitá.	2,10	2,65	2,4	2	2	0,091	96,9	3,1
3	p)	Kvalita mé práce je uznávána a uspokojuje mne.	2,36	3,20	2,8	2,5	2	,360(*)	84,4	15,6
4	i)	Ve firmě X se cítím uznáváný.	2,72	3,53	3,1	3	2	,543(**)	65,6	34,4
4	e)	Mé kompetence jsou při pracovní činnosti využité a zároveň oceněné.	2,86	3,71	3,3	3	3	,413(*)	65,6	34,4
4	g)	V týmu se cítím důležitý.	2,51	3,37	2,9	3	2	,698(**)	68,8	31,3
4	j)	Mé nápady a návrhy jsou vyslyšeny.	2,46	3,04	2,8	3	3	0,108	84,4	15,6
6	i)	Firma se mnou jedná s respektem a úctou.	2,13	2,87	2,5	2	2	,426(*)	87,5	12,5
4	a)	V práci je těžké za mne najít náhradu(zastoupení).	3,76	4,61	4,2	4	4	0,324	21,9	78,1

Tab. 23 Kategorie: Uznání a pocit vlastní důležitosti v zaměstnání.

Autonomie a zodpovědnost

Výsledky nám dokazují, že tyto firemní hodnoty jsou zřejmě ve firmě i reálně přítomny a zaměstnanci se s nimi sžili. Nezjistili jsme však žádné signifikantní korelace autonomie a zodpovědnosti s celkovou pracovní spokojeností. To může být způsobeno opět malým výběrovým vzorkem.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
1	a)	Ve firmě X je mi důvěřováno.	1,79	2,52	2,2	2	2	0,252	87,5	12,5
3	f)	Pracovní pozice mi nabízí dostatečnou autonomii.	1,71	2,35	2,0	2	2	0,06	90,6	9,4
3	h)	Moje pracovní pozice požaduje zodpovědnost.	1,85	2,40	2,1	2	2	-0,107	96,9	3,1
4	k)	Po nástupu velmi rychle nabýváme zodpovědnost.	1,92	2,65	2,3	2	2	0,189	90,6	9,4

Tab. 24 Kategorie: Autonomie a zodpovědnost.

Uznání vlastní firmy – pozitivní mínění o firmě

Z tabulky 25 vidíme, že to, zda zaměstnanci svoji firmu vnímají pozitivně, má signifikantní souvislost s celkovou pracovní spokojeností. Mohly bychom to interpretovat i tak, že pokud jsem v práci spokojen, pak pozitivně hodnotím i naši firmu, identifikuji se s ní a spíše pozitivně hodnotím její práci a výkony, než když jsem nespokojen.

Přes 80% zaměstnanců si myslí, že firma X pracuje profesionálně a jsou pyšní, že zde pracují. Téměř 50% uvažovalo o kooptaci lidí ze svého okolí. A přibližně 60% zaměstnanců se identifikuje s firemními hodnotami. Poněkud méně a to cca. 50% se domnívá, že projekty a akce firmy X jsou ty nejlepší a že firma je organizovaná a strukturovaná.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
5	a)	Naše projekty a akce jsou ty nejlepší.	3,05	3,89	3,5	3,5	4	,357(*)	50	50
5	c)	Ve firmě X pracujeme efektivně.	2,83	3,73	3,3	3	3	,435(*)	62,5	37,5
5	i)	Mé hodnoty jsou v souladu s hodnotami naší firmy.	2,80	3,70	3,3	3	4	,430(*)	56,3	43,8
5	e)	Jsem pyšný, že pracuji ve firmě X.	2,17	2,96	2,6	2,5	3	,489(**)	87,5	12,5
5	s)	O naší firmu je v porovnání s ostatními agenturami stejného oboru větší zájem.	2,70	3,70	3,2	3	2	,369(*)	56,7	43,3
6	a)	Firma X je vysoce výkonná firma.	2,41	3,09	2,8	3	3	0,282	78,1	21,9
6	j)	Ve firmě X se pracuje profesionálně.	2,14	2,92	2,5	2	2	,493(**)	81,3	18,8
6	l)	Firma X je organizovaná a strukturovaná firma.	2,93	3,75	3,3	3	4	,517(**)	53,1	46,9
5	l)	Během posledních 6-ti měsíců jsem uvažoval o kooptaci lidí z mého okolí.	2,92	4,24	3,6	4	6	0,127	48,4	51,6

Tab. 25 Kategorie: Uznání vlastní firmy – pozitivní mínění o firmě.

Hodnoty a strategie propagované firmou

Co se týče firemních hodnot z tabulky (tab. 26) můžeme vidět, že jak autonomie, tak zodpovědnost a solidarita jsou ve firmě zvnitřněny a dodržovány. Pouze 31% zaměstnanců nesouhlasí s tím, že mají možnost se otevřeně vyjádřit k jakýmkoliv tématům bez rizika penalizace či odsouzení. Tato dotazníková položka nám vyšla jako signifikantní při korelaci s CPS.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
3	f)	Pracovní pozice mi nabízí dostatečnou autonomii.	1,71	2,35	2,0	2	2	0,06	90,6	9,4
3	h)	Moje pracovní pozice požaduje zodpovědnost.	1,85	2,40	2,1	2	2	-0,107	96,9	3,1
4	k)	Po nástupu velmi rychle nabýváme zodpovědnost.	1,92	2,65	2,3	2	2	0,189	90,6	9,4
6	g)	Firma X povyšuje přednostně dle kompetencí.	2,51	3,37	2,9	3	3	0,234	75	25
6	m)	Mám možnost se otevřeně vyjadřovat k jakýmkoliv tématům, bez toho, aniž bych měl strach z odsouzení či penalizace.	2,52	3,41	3,0	3	3	,436(*)	68,8	31,3
1	h)	Pokud má kolega nějakou starost či problém, jsme solidární.	1,92	2,46	2,2	2	3	0,15	100%	0%

Tab. 26 Kategorie: Hodnoty a strategie propagované firmou.

Stres na pracovišti

Jak vidíme z tabulky (tab. 27), 60% zaměstnanců pociťuje častý stres na pracovišti a až 33% zaměstnanců během týdne před vyplňováním dotazníku zažilo konfliktní situaci. Zaměstnanci však spíše netouží po méně náročné práci a myslí si, že v práci mají právo na to udělat chybu, což možnost stresu snižuje. Signifikantní korelace s CPS nám nevyšly u žádné z položek.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
6	b)	Ve firmě X mám právo udělat chybu.	2,66	3,40	3,0	3	3	0,133	78,1	21,9
3	g)	Rád bych měl méně náročnou práci.	3,80	4,70	4,3	4	4	-0,006	25	75
4	b)	Často jsem ve stresu.	2,55	3,58	3,1	3	3	-0,138	59,4	40,6
5	h)	Minulý týden jsem zažil konflikt na pracovišti.	3,83	4,97	4,4	4,5	6	0,009	33,3	66,7

Tab. 27 Kategorie: Stres na pracovišti.

Riziko fluktuace – tendence opustit firmu

V dotazníku jsme záměrně zvolili otázky, které by mohly poukázat na možný odchod některých zaměstnanců. Chtěli jsme zjistit, zda zaměstnanci o odchodu přemýšlí. Přes polovinu zaměstnanců vložilo svůj životopis na stránky vyhledávačů práce v poslední době, což je relativně velké procento. 37% zaměstnanců otevřeně prohlásilo, že ve firmě nechce zůstat dalších 12 měsíců. Polovinu zaměstnanců jejich osobní zájmy podněcují ke změně profese, což může být způsobeno především nedostatkem volného času a možnosti věnovat se tak při zaměstnání svým osobním zálibám.

Existuje signifikantní vztah mezi CPS a tendencí opustit zaměstnání u našeho vzorku. Pokud zaměstnance láká změna profesního prostředí či přemýšlí, že v příštích dvanácti měsících opustí firmu X, jsou ve své práci celkově nespokojeni.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
5	d)	Mám osobní zájmy, které mne podněcují ke změně profese.	2,91	4,02	3,5	3,5	4	-0,15	50	50
5	k)	Láká mne změna profesního prostředí.	3,63	4,75	4,2	4	6	-,522(**)	31,3	68,8
5	n)	Chtěl(a) bych ve firmě zůstat ještě dalších 12 měsíců.	2,52	3,85	3,2	3	1	,499(**)	62,5	37,5
5	o)	V poslední době jsem vložil životopis na stránky vyhledávačů práce.	2,65	4,06	3,4	3	1	-0,119	51,6	48,4
5	r)	Přemýšlím, že v příštích 12 měsících změním profesi.	3,36	4,70	4,0	4	6	-,605(**)	37,5	62,5

Tab. 28 Kategorie: Riziko fluktuace – tendence opustit firmu.

Níže uvedenou položku dotazníku uvádíme pro zajímavost jako doplnění k fluktuaci, nepatří však již do námi zvolené kategorie. Vypovídá o tom, že si zaměstnanci nemyslí, že by měli potíže se sháněním lepšího pracovního místa na pracovním trhu, což opět vypovídá o větším fluktuačním riziku pro zaměstnavatele.

5	p)	Pokud bych chtěl(a) odejít z firmy X, měl(a) bych potíže se sháněním lepšího pracovního místa na pracovním trhu.	4,45	5,29	4,9	5	6	0,075	16,1	83,9

Tab. 29 Položka 5p. Doplnění k fluktuaci.

Vztah mezi jednotlivými kategoriemi položek dotazníku a celkovou pracovní spokojeností

V této části uvádíme porovnání vztahů jednotlivých kategorií, vytvořených z položek dotazníku s celkovou pracovní spokojeností. Posuzujeme, zda mezi výše zmíněnými kategoriemi a celkovou pracovní spokojeností existují signifikantní korelace a tyto srovnáváme mezi sebou. Postupovali jsme tak, že jsme pro jednotlivé kategorie spočítali hrubé skóry u každého respondenta. To jsme provedli tak, že jsme spočítali jednotlivé hodnoty u položek, které patří do jedné kategorie u jednoho respondenta a postupně u všech respondentů. Tyto hrubé skóry nám vytvořily další kritérium, s kterým jsme opět korelovali položku celková pracovní spokojenost pomocí Spearmanovy korelace.

Korelace znázorňuje následující tabulka (tab. 30):

Název kategorie	Spearman korelace kategorie s celkovou spokojeností
Konkrétní obsah pracovní činnosti	,619(**)
Spravedlnost a spravedlivé jednání ve firmě.	,599(**)
Stabilita firmy	,594(**)
Uznání a pocit vlastní důležitosti v zaměstnání	,561(**)
Uznání vlastní firmy - pozitivní mínění o firmě	,512(**)
Materiální prostředí ve firmě	,497(**)
Interpersonální vztahy v týmu a mezi zaměstnanci	,489(**)
Možnost profesního rozvoje, další vzdělávání	,430(*)
Vztahy s nadřízenými	,426(*)
Work-Life balance, organizace pracovní doby a rytmus práce	,400(*)
Platové ohodnocení	,372(*)
Hodnoty a strategie propagované firmou	,354(*)
Sdílení informací a komunikace ve firmě	0,336
Možnost otevřené komunikace ("La porte ouverte")	0,33
Autonomie a zodpovědnost ve firmě	0,203
Organizace ve firmě	0,198
Stres na pracovišti	-0,006
Výše reálného platu	-0,176
Riziko fluktuace - tendence opustit firmu	-0,352

Tab. 30 Spearmany korelace jednotlivých kategorií a výše reálného platu s CPS.

Ke kategoriím jsme přidali i kritérium skutečné výše platu, kterou jsme u každého respondenta zjistili z vnitrofiremních dokumentů. Překvapivě se tato výše platu nepromítá do celkové pracovní spokojenosti. Dokonce vychází záporně. Znamená to tedy, že pokud by vyšla korelace signifikantní (např. u většího vzorku), pak by spokojenější pracovníci byli ti s nižším platem. Můžeme se však oprávněně domnívat, že sledovaná záporná korelace je dílem náhody. U položek týkajících se fluktuace může tato záporná korelace být spojena například s tím, že pokud se lidé již rozhodli z firmy odejít a shánějí, nebo již našli nového zaměstnavatele, mohou najednou paradoxně pociťovat větší celkovou pracovní spokojenost ve firmě. Zřejmě v tom smyslu, že je negativní charakteristiky již tolik netrápí, jelikož stejně brzy odejdou. To by však mohlo být předmětem dalšího výzkumu.

Celkovou pracovní spokojenost ve firmě u našich respondentů dle výsledků z tabulky (tab. 30) sytí především pracovní náplň, podstatné je tedy, aby zaměstnance

samotná práce, kterou dělá, bavila. Na dalších místech jsou to hodnoty jako spravedlnost a uznání. Uznání jak vlastní, tak i to, že zaměstnanec firmu jako takovou uznává. To je relativně pochopitelné. Většinou, pokud pracovník bude v práci nespokojený, firmu příliš uznávat zřejmě nebude a naopak. Dále nám vychází, že spokojenost v zaměstnání souvisí s pocitem jistoty zaměstnání, tedy s nepřítomností strachu o budoucnost firmy. Poté je to materiální prostředí a spokojenost s týmem a vztahy na pracovišti, které mají vliv na celkovou pracovní spokojenost. Organizace, stres a reálná výše platu, jakoby na celkovou pracovní spokojenost neměly žádný signifikantní vliv. Toto zjištění však může být způsobeno opět malým výběrovým vzorkem. Subjektivní platové ohodnocení je pro pracovníkovu pracovní spokojenost důležité. Zaměstnanec se nesmí cítit podhodnocen. Není tedy důležitá reálná výše platu, ale to, zda pracovník svůj plat vnímá jako odpovídající.

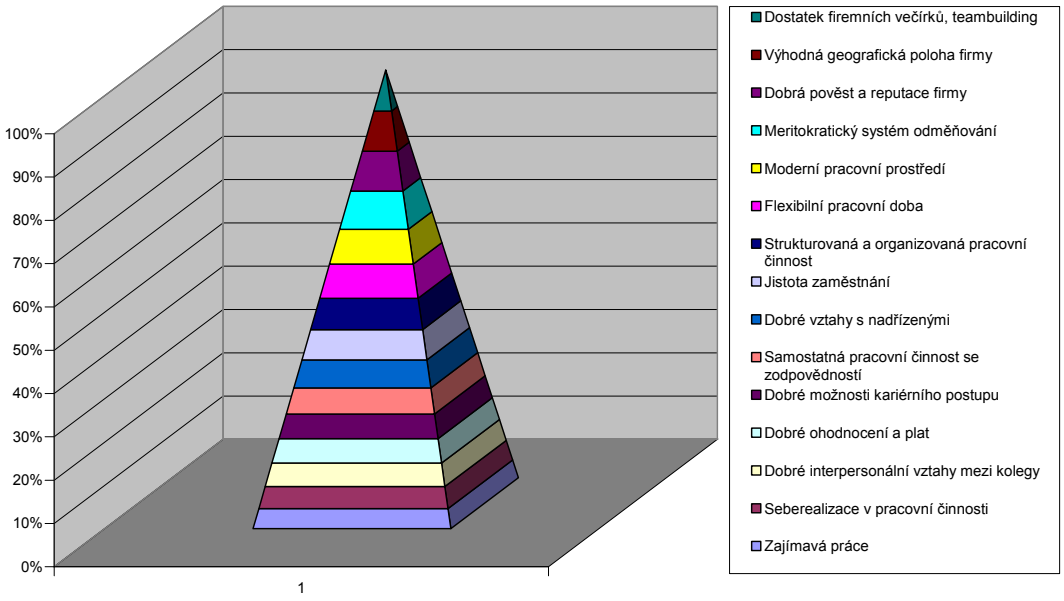
Důležitost faktorů pro pracovní spokojenost dle vyjádření zaměstnanců

Zjišťovali jsme, které faktory a oblasti jsou pro spokojenost zaměstnanců na pracovišti nejdůležitější. Tabulka (tab. 31) znázorňuje popis četností vyjádřených percentuálně.

L11		Vysoce důležitý/á	Důležitý/á	Nevím, nemohu říci	Nedůležitý/á	Vůbec není důležitý/á
a)	Jistota zaměstnání	34,40%	50%	12,50%	3,10%	0
b)	Dobré ohodnocení a plat	50%	50%	0	0	0
c)	Dobré možnosti kariérního postupu	56,30%	40,60%	0	3,10%	0
d)	Zajímavá práce	78,10%	21,90%	0	0	0
e)	Flexibilní pracovní doba	28,10%	43,80%	18,80%	9,40%	0
f)	Seberealizace v pracovní činnosti	68,80%	28,10%	3,10%	0	0
g)	Dobré vztahy s nadřízenými	34,40%	59,40%	6,30%	0	0
h)	Dobré interpersonální vztahy mezi kolegy	59,40%	37,50%	3,10%	0	0
i)	Výhodná geografická poloha firmy	9,70%	58,10%	12,90%	16,10%	3,20%
j)	Meritokratický systém odměňování	15,60%	40,60%	37,50%	6,30%	0
k)	Dostatek firemních večírků, teambuilding	12,50%	50%	15,60%	18,80%	3,10%
l)	Moderní pracovní prostředí	12,50%	65,60%	18,80%	3,10%	0
m)	Strukturovaná a organizovaná pracovní činnost	18,80%	71,90%	9,40%	0	0
n)	Dobrá pověst a reputace firmy	12,50%	56,30%	12,50%	12,50%	6,30%
o)	Samostatná pracovní činnost se zodpovědností	40,60%	59,40%	0	0	0

Tab. 31 Důležitost faktorů pro spokojenost v zaměstnání dle respondentů – četnosti.

Dále jsme vypočetli průměrné hodnoty odpovědí a položky vzestupně seřadili. To nám názorně představuje graf 2.



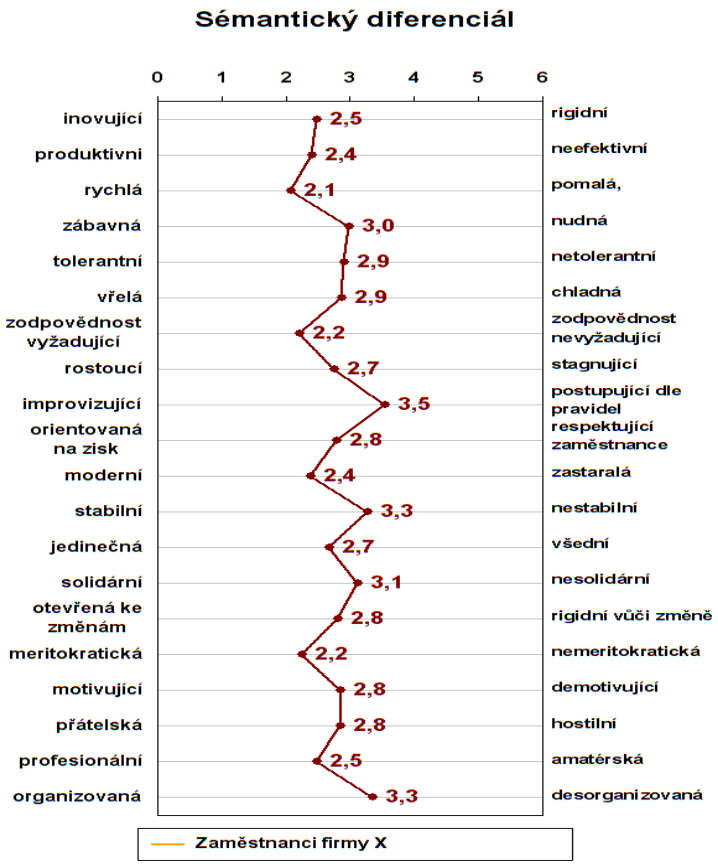
Graf 2. Pořadí jednotlivých faktorů dle důležitosti pro spokojenost v zaměstnání.
Pozn. Nejvýznamnější faktor je ve spodu pyramidy.

Dle reflexe respondentů je pro prožívanou pracovní spokojenost na pracovišti důležitá především zajímavá práce, což se nám shoduje i s výsledky korelací v I. části dotazníku. Dále je to seberealizace, dobrý tým a kvalitní ohodnocení a plat. Pro zaměstnance je významná i zodpovědnost a autonomie, u které se nám v I. části dotazníku nepotvrdil žádný signifikantní vztah s CPS. Jako nejméně zásadní pracovníci hodnotí teambuildingy, geografickou polohu firmy, dobrou reputaci firmy, meritokratický systém.

Sémantický diferenciál charakteristiky firmy z pohledu zaměstnance

Sémantický diferenciál zrcadlí pohled zaměstnanců na jednotlivé aspekty firmy. Tvoří jej bipolární adjektiva či výrazy, které charakterizují firmu. Čím více se průměr vypočtený z odpovědí všech respondentů blíží jednomu pólu diferenciálu, tím více firmu tato charakteristika vystihuje.

Pokud se podíváme na výsledky grafu 3, všimneme si, že se hodnoty většinou pohybují v rámci středu. Nedají se tedy nijak význačně hodnotit. Celkově respondenti popisují svoji firmu spíše jako rychlou (dynamickou), moderní, profesionální, s meritokratickými přístupy, vyžadující zodpovědnost a postupující dle pravidel. Mezi negativně laděné charakteristiky firmy X pak dle jejích zaměstnanců patří dezorganizovanost a nestabilita.



Graf 3. Sémantický diferenciál charakteristiky firmy X z pohledu jejích zaměstnanců.

10.2 Kvalitativní rozbor rozhovorů

Tato část popisuje zjištění z polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci, s vedením firmy, s ředitelem HR, jeho zástupci a s vedoucím odboru firmy. Pozastavuje se nad fungováním firmy a odráží spokojenost, či nespokojenost zaměstnanců s jejími jednotlivými oblastmi. Soustředí se spíše na v rozhovorech dominující témata. Dále je zacílena na objasnění některých nejasností z předcházejících neformálních rozhovorů, dotazníku či zajímavostí, které vyšly v průběhu šetření najevo. Syntetické informace z rozhovorů jsme uspořádali do jednotlivých celků, které popisují, jak zaměstnanci vnímají jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů, atmosféru ve firmě, firemní hodnoty a další. Informace v této části jsou založeny na studii dvaceti polostrukturovaných rozhovorů rovnoměrně zastoupených dle oddělení (kreativci, IT, konzultanti) a rozhovorů s vedoucím odboru a zaměstnanci personálního oddělení. Citované výroky jednotlivých zaměstnanců firmy X jsou v textu značeny uvozovkami a kurzívou.

Nábor zaměstnanců

Zaměstnanci popisují průběh výběrového řízení jako uvolněný, velmi dobře organizovaný, hladký, rychlý, neobvyklý, kreativní. Například jeden zaměstnanec zmiňoval, že první otázka, která mu byla kladena při přijímacím pohovoru byla: *„Jakou hrajete roli v rugby?„*. Dalším překvapením v průběhu interview pak pro něj bylo: „Není třeba hledat jinde. My jsme nejlepší. Tady každý může dělat všechno.„[25]. To svědčí o určité uvolněné, nekonvenční atmosféře výběrových řízení, která jde ruku v ruce s celkovou firemní atmosférou a s typem společnosti.

Při přijímacím pohovoru se zaměstnanci dostávají do prvního hlubšího kontaktu s firmou. Uchazeč a firma si předávají a vysvětlují svá očekávání a záměry. Vytváří se i tzv. nepsaná psychologická dohoda[26] mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která hraje nemalou roli při pozdějším pocitu spokojenosti v zaměstnání. Později může nastat buď zklamání, naplnění očekávání, či pozitivní překvapení. V případě zklamání pak často zaměstnanec cítí nespokojenost, se kterou se musí nějakým způsobem vyrovnat. Buď ze zaměstnání odejde ještě ve zkušební době, nebo u něj dojde ke kompenzaci něčím, co ve firmě považuje za velmi pozitivní, či se k problému postaví konstruktivně a

[25] Osobně si představuji, že tato věta byla řečena s humorem. Personální ředitel měl velký smysl pro humor a neustále „vtipkoval“.
[26] Termín převzatý z francouzštiny „contrat psychologique“ (Finkelstein, 2005)

bude se jej snažit řešit, tak aby dosáhl uspokojení. Velmi se nedoporučuje, aby obě strany, tedy zaměstnavatel či zaměstnanec, manipulovaly nepravdivými tvrzeními z popudu pozitivního završení přijímacího řízení. Zamezí se tím zklamání a ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Součástí psychologické smlouvy jsou například i podněty, které zaměstnance motivují pro práci v dané firmě. V námi studované firmě jsou zaměstnanci motivováni především propagovaným meritokratickým systémem, způsobem hodnocení, lákavými projekty, neformální atmosférou, benefity, firemním prostředím. Mezi oceňované benefity patří např. kvalitní počítače, placené večeře po 21h a možnost taxi, jež zaveze zaměstnance až domů, pokud zůstanou v práci déle než do 22h.

Někteří se setkávají při pohovoru se samotnou generální ředitelkou firmy, která je jedním z důkazů meritokratického systému. Do firmy původně nastoupila jako stážistka. Její talent, píle a možnost vzestupu po každých šesti měsících ji umožnily postup ve svých 32 letech až na generální ředitelku celé firmy. Tato rychlá možnost kariérního postupu je však ve skutečnosti dle slov zaměstnanců spíše výjimkou.

- *„Strašně na mne při pohovoru tady dýchl ten entuziasmus. Také nám hodně ukazují, že když budeme dobří, můžeme jít hodně rychle nahoru a že tady je spousta talentů, jako například GŘ.„*
- *„Říkají nám, že jsme meritokratický podnik, takže se tady hodně rychle můžeme vyšplhat na vyšší pozice, jako např. GŘ. Ale to je spíš výjimkou. Junioři pak přijdou s velkou hlavou, ale nakonec jsou zklamaní.„*
- *„Motivují nás kvalitní prací a nároky, které na nás kladou, ale ve skutečnosti jde spíš o komerční kvantitu než o kvalitu.„*
- *„Nastoupila jsem jako stážistka a úžasně motivující bylo, že tady i se stážisty jednají jako s běžnými pracovníky. Všem nabídli celofiremní dovolenou. Zároveň se není teda i čemu divit, protože i stážisti pracují jako normální pracovníci, mají svoje projekty, dostatečnou autonomii i zodpovědnost. Nakonec jsem tady po stáži zůstala a je to fajn, postupně jsem se vypracovala dost vysoko a nelituji ani nedostatku volného času.„*
- *„Poslal jsem spontánní kandidaturu. U pohovoru mne uchvátili právě nabízené projekty a zajímavá práce.„*

Adaptační proces nově přijatých zaměstnanců

Zaměstnanci se účastní integračního semináře, kde vznikají již první pevnější vztahy se svými novými kolegy a přátelské vztahy s manažery. Ti se v rámci semináře snaží o interaktivní formu, vytváří zpravidla neformální atmosféru. Zaměstnanci jsou často překvapeni i outfitem manažera, který je oblečený spíše ve stylu „casual„ než „business„. Zároveň se první den nabízí všem zaměstnancům tykání. V průběhu integračního semináře někteří zaměstnanci cítili dominanci konzultantské profese, což bylo častou stížností především IT pracovníků, kteří postrádali hlubší seznámení s projekty a prací IT pracovníka ve firmě. Tuto dominanci způsobila také role práce na pitchy, kdy si nováčci měli zkoušet roli prezentujícího konzultanta před klienty. Po integračním semináři byli zaměstnanci většinou nadšeni z přátelské a neformální atmosféry, která se na ně rychle přenesla. Poté však pro většinu nastalo relativně obtížné adaptační období. Hned zpočátku se totiž od nových pracovníků očekává dostatek iniciativy a samostatné činnosti spjaté se zodpovědností. Při práci na projektech si často musí zjistit informace sami, jelikož existuje jen málo dokumentace k projektům. Dle pracovníků na seniorských pozicích je od nováčků očekáváno i to, že „se musí hlavně ptát a nemají doufat, že budou zpočátku voděni za ručičku„.

- *„Pro nováčky, kteří nejsou schopni pracovat autonomně, to není jednoduché, protože se tady o vás nikdo pořádně nestará, je to na vás, jste plně autonomní a zodpovědní za svoji práci relativně od počátku. Osobně mi to vyhovuje, ale pro jiné to může být těžké. Je zapotřebí naučit se komunikovat a ptát se.„*

Před novými pracovníky v této firmě stojí velký úkol, a to naučit se asertivně komunikovat a klást otázky. Nejčastější výtky na adresu nováčků při ratingu jsou dle slov seniorů jejich častá neschopnost říci „ne„, když je různí nadřízení o něco ve stejný moment žádají a oni nestíhají a mají hodně práce. Dle nováčků se prý však ohled na jejich „ne„ ale příliš vážně nebere. Obecně platí, že pokud se zaučující zaměstnanec zvládne dobře ptát a organizovat si své priority, má jednodušší cestu ke kariéře.

Úspěšným nováčkem se v této firmě stává člověk, který se nebojí zodpovědnosti, sám si dokáže perfektně organizovat čas a dokáže si říct o to, co potřebuje. Nespoléhá na to, že jej jeho nadřízený bude někam posouvat, nečeká na vlnu úkolů, ale bude autonomní, operativní a proaktivní. Zároveň dokáže být solidární a dobře zapadne do týmu.

Důležité je, aby personální oddělení díky tak silné kultuře a rytmu vybíralo potenciální zaměstnance dle těchto osobnostních kvalit a charakteristik. Zkušební doba náročnému výběru napomáhá. Je prodloužena o tři měsíce, celkem tedy trvá šest měsíců.

Nováčci většinou znají pověst firmy, která vypráví o tom, že *„člověk musí hodně pracovat a taky dlouho do noci, ale zároveň se dost naučí a mnohdy rychleji, než v kterékoliv jiné firmě„*. Navzdory tomuto faktu, zaměstnanci hned po nástupu do zaměstnání vnímají svoji firmu značně pozitivně. Jsou nadšeni z přátelské atmosféry, mladého dynamického kolektivu, ze zajímavých projektů a různorodé práce.

- *„Dali mi sice malý plat, ale výborné projekty a je tu super atmosféra*.„
- *„…můžu tady sedět jak chci, můžu se tu oblékat jak chci, je to tady volný, můžu poslouchat hudbu, když chci, je to tady uvolněný a takový domácký.„*

Dle zástupkyně ředitele personálního oddělení prvotní nadšení z firmy u nováčků trvá do prvního ratingu, kdy dochází k největším zklamání, zaměstnanci procitnou a uvědomují si náročnost, která je na ně kladena. HR propaguje myšlenku, že ve firmě je normální průměrný zaměstnanec, považován za špatného zaměstnance. Firma tlačí zaměstnance k vynikajícím výkonům a ratingová škála a hodnocení tomu odpovídá. Proto, aby zaměstnanec získal dobré známky v ratingu, musí často vykonat práci nad očekávání.

Nováčci do firmy přichází okouzleni meritokratickým přístupem. Láká je možnost „rychlé kariéry„. Prvních šest měsíců se pro práci většinou velmi angažují, pracují přesčasy. Někteří dokonce ztrácí své přátele (*„Rozešli jsme se s přítelkyní, protože mě prostě moc neviděla a nebyli jsme spolu.„)* a omezují je na své kolegy v práci. Většina plní co má, avšak nepracuje „nad očekávání„ a tak nemůže být povýšena. Nováčci hovoří o tom, že *„propagovaný meritokratický přístup ve firmě je jen mýtus„*. Hranice mezi prací „nad očekávání„ a „v rámci očekávání„ a posuzování ratingových škál je ve firmě značně subjektivní, může docházet k různým neobjektivním hodnocením a nováčci tak cítí pocit nespravedlnosti, který má často zásadní vliv na jejich další motivaci.

Rating – hodnocení pracovníků

Personální oddělení je svědkem různých zklamání, nedorozumění a dalších negativních pocitů spojených i s pocitem nespravedlnosti v období hodnocení, tedy ratingu. Rating je i jedním z důvodů, který zamezil původně plánovanému celofiremnímu výzkumu pracovní spokojenosti této diplomové práce.

Dle slov zaměstnanců je výborně adaptovaný pro konzultanty, méně již pro IT pracovníky či kreativce. Nejčastěji nespokojeni s ratingem jsou nováčci. Do firmy přišli nadšeni s tím, že mohou rychle profesně růst.

Dalším problémem dle slov HR oddělení je fakt, že meritokratický systém uznává jen ty nejlepší. Ostatní zaměstnanci, i když se v práci výrazně angažují a pracují dokonce do pozdních hodin, systém ani nepovýší, a explicitně ani příliš neuzná. Někteří zaměstnanci si stěžují, že „*meritokracie je uměle vytvořený pojem, který ve skutečnosti nezná realizaci*„. Jsou zklamaní a cítí nedostatek docenění jejich kompetencí a angažovanosti, kterého se jim prakticky nedostává. Většina z pozic senior konzultantů nahlíží na tento problém u nováčků jako na neporozumění tomu, že „*dobrá práce není přesčasová práce či přílišné angažování*„.

Dále si zaměstnanci stěžují, že se jim negativní zpětné vazby dostalo až na ratingu, což je zbytečně pozdě. Poukazují na neupřímnost vedení a silné pocity dotčení, že nezískali zpětnou vazbu včas tak, aby se možným problémům dalo ještě zabránit. Dle některých pracovníků se při hodnocení objevuje nespravedlnost. Někteří se silně angažují a pracují do pozdních hodin, ale mají nízký plat, na rozdíl od jiných, kteří se více „přátelí„ s kolegy a nadřízenými. Zaměstnanci kritizují subjektivitu ratingu a nízkou organizaci. Subjektivita hodnocení dle zaměstnanců spočívá i v tom, zda si evaluátor dostatečně a jakým způsobem zjišťuje informace od ostatních pracovníků, s kterými evaluovaný v projetu pracoval. Zaměstnance prý jejich šéf při práci nevidí, nemá dostatečnou kontrolu. Jindy jsou zaměstnanci více hodnoceni za projekt, který až tak dobře nedopadl, než za projekt, který úspěšně dotáhli do konce. Ve dvou případech se stalo, že zaměstnanci rating nedostali, ani neobdrží. Jedná se o pracovníky, kteří ve firmě pracují již dlouho a mají velmi dobré vztahy s jedním ze zakladatelů firmy. Jiní zaměstnanci zpětnou vazbu dostanou, ale musí se sami snažit, aby dohnali své časově vytížené manažery a „parrain„ k hodnotícím pohovorům.

Dalo by se očekávat, že forma meritokratického systému, která uznává jen ty nejlepší a nabízí velmi rychlou možnost postupu v kariéře, ale i finančního postupu, vyvolá na pracovišti rivalitu. Je však zajímavé, že rivalita byla v průběhu rozhovorů pracovníky zcela popřena. Neustále byla vyzdvihována přátelská, domácí a kolegiální atmosféra na pracovišti.

U otázky hodnocení a ratingu jsme se dotazovali i na to, kdo je ve firmě považován za dobrého a kdo za špatného pracovníka. Když se blíže podíváme na to, jak zaměstnanci odpovídali na otázku, **jak vypadá špatný pracovník ve firmě**, pak docházíme k následujícím závěrům:

- Špatně nahlíženi jsou zaměstnanci, kteří nepodávají dostatečný výkon a „*...kteří nejsou dostatečně solidární, myslí více na sebe a ne na druhé...*„.
- Pro nás až překvapivě často zaměstnanci zmiňovali, že jako špatný pracovník se považuje ten, který „*...se v 18h30 minut podívá na hodinky a odchází, ať má práci či nemá, ten který se neangažuje...*„.
- Objevovaly se i typy výpovědí, že špatně hodnocený je i ten, který si neudělá čas, aby kolegovi odpověděl na otázku.

Mezi **kvality dobrých pracovníků** pak bylo nejvíce řazeno chování a osobnostní charakteristiky jako kompetence, chuť se vzdělávat a jít dopředu, autonomie, dobrá sociální integrace v týmu a vztah ke spolupracovníkům a nadřízeným, zájem o práci druhých, neustálé proaktivní vyhledávání potřebných informací, zvědavost, angažovanost, trvalá disponibilita a nepočítání hodin strávených v práci. Dále se objevovaly charakteristiky jako zapálenost pro práci, chuť něčeho dosáhnout, potřeba být profesně uznaný, schopnost říct „NE„, snadná komunikace s lidmi, záliba a účast na večírcích, organizovanost, systematičnost, pečlivost, schopnost organizace času a respektování priorit.

Organizace času, rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, přesčasy

O velkém pracovním vytížení ve firmě věděla většina zaměstnanců z doslechu již před nastoupením do firmy. Přesčasové práce se ale nebáli. Mladé zaměstnance láká především možnost rychlého nabytí vědomostí a zkušeností. Dle slov generální ředitelky se člověk v této firmě naučí za rok tolik, jako v jiné práci za dva roky, což je pro lidi na začátku kariéry velký motivátor.

- *„Firma má takovou pověst, že se tu pracuje do sedření, je to ukrutná pracovní nálož a počítá se s tím, že tady nikdo nebude počítat hodiny, dělá se tady prostě to, co by normální člověk nedělal, co by nevydržel.„*
- *„Říká se o nás, že jsme schopni dřít jak psi, abychom dotáhli projekt do konce. Jestli se firmě naprosto odevzdáš a jdeš do toho naplno, pak můžeš být povýšen.„*
- *„Docela jsem věděla do čeho jdu, věděla jsem, že se tady dře do noci, ale zároveň, že se tady hodně člověk naučí.„*
- *„Věděl jsem, že se tady dělají velký projekty a že se tady pracuje hodně – do 22h do večera. Ale potom jsem byl stejně překvapen.„*
- *„Slyšela, že se tady hodně pracuje, ale člověk si nikdy neuvědomí jak vážný to je, dokud to sám nepozná.„*

Zaměstnanci tedy již od počátku pracovního poměru očekávají pracovní vytížení a přesčasové hodiny, přesto se zdá, že **nerovnováha mezi pracovním a osobním životem** patří k nejvážnějším problémům, kvůli kterým často zaměstnanci z firmy odchází. Na přesčasové hodiny jsme v rozhovorech slyšeli snad největší množství stížností. Zaměstnanci se cítí vyčerpáni a některým chybí jakýkoliv soukromý život.

- *„Nikdo si tady neuvědomuje, že máme taky soukromý život, no... my ho vlastně nemáme.„*

Tázali jsme se, zda zaměstnancům někdo ve firmě nařizuje zůstat přesčas. Odpovědí bylo jasné „ne„ avšak pokud jsme se ptali blíže, zjistili jsme, že zaměstnanci cítí implicitně velký tlak a nutnost se v práci angažovat, být solidární a zůstávat tak s týmem i po pracovní době.

„Nadřízení nenařídí explicitně, abychom v práci zůstali déle, ale implicitně se to stává například formou – neměl bys podat kolegům pomocnou ruku?.„

Zaměstnanci často popisují pocity viny, pokud odchází z práce v rámci normální pracovní doby, tedy dříve než ostatní. Někteří zaměstnanci rádi zasílají maily v pozdních nočních hodinách, jelikož jistá angažovanost, iniciativa, solidarita a nasazení se posuzuje také v ratingu. V podvědomí zaměstnanců má firma ráda motivované zaměstnance, kteří umí dát svůj soukromý život stranou, ty si poté udržuje různými typy odměn.

V rámci rozhovorů jsme se pokoušeli blíže pochopit, proč tyto přesčasy vlastně existují a jak je zaměstnanci snáší. Osobně jsem byla také zpočátku šokována, jak dlouho se ve firmě pracuje, později jsem si ale i já zvykla. V odpovědích na otázku ***„Proč si myslíte, že k přesčasům dochází?„*** se zaměstnanci spíše vzájemně shodli na nedostatečné a nekvalitní organizaci, nedostatečné projektové dokumentaci a nevyhovujícímu procesu zaučování nováčků. Nemalý vliv má i odlišnost subkultur ve firmě, kdy kreativci nejvíce pracují v noci a do práce chodí až v pozdních dopoledních hodinách. Tím se meetingy s konzultanty přesouvají na odpoledne a vyústění z meetingů se řeší až do noci. Samotná GŘ si všimla pozdních příchodů do práce a zaslala všem alarmující mail. Ten však silný návyk v dalších měsících příliš nezměnil.

V rozhovorech se ukazuje, že problém s přesčasy má většina juniorních konzultantů, dále kreativci a IT pracovníci bez ohledu na senioritu. Konzultanti na seniorských postech, kteří si organizují svůj čas sami, nasbírali dostatečné zkušenosti z oblasti time-managementu a naučili se správně anticipovat, se zdají být spokojenější s pracovní dobou. Nově přijatí zaměstnanci v práci zůstávají déle, jelikož chybí dokumentace projektů a zaškolení, a tak ztrácí čas při seznamování se s projekty. Zároveň si nedokáží příliš sjednat pořádek, neumí nebo nechtějí říkat „ne„ když je někdo o něco požádá. Často začínají pracovat na několika projektech najednou a potýkají se s nedostatečnou vizibilitou projektů. Kvůli nedostatečné informovanosti nadřízených s jakým pracovním vytížením pracují jejich podřízení na ostatních projektech se stává, že nadřízení své podřízené „zavalí„ úkoly. Je pouze na pracovníkovi, aby si toto sám korigoval a nevycházel svým nadřízeným za každou cenu ihned vstříc a dokázal řešit priority.

Vizibilitu a transparentnost projektů by měl zajišťovat tzv. „booking system„[27]. Ve finále ale plánované pracovní týdny pracovníků dosahují až 70 pracovních hodin. Důvodem je především nedostatečná anticipace dovolených, a tím způsobený nedostatek personálu. Tlak způsobují také alarmující termíny, kdy konzultanti vychází vstříc svým klientům, prodávají své projekty a vyhrávají pitche, jelikož práci slíbí dokončit v kratším čase než konkurence. Tento styl práce má silně negativní vliv především na

[27] Booking system – forma organizace na projektu, kdy se jednotlivé lidské zdroje každý týden „bookují“ (rezervují) na práci na projektu. Celkově je zde patrné kolik hodin se mají věnovat jakému projektu.

kreativce, kteří osobnostně tíhnou po kvalitní kreativní práci, ale místo toho odvádí dle jejich slov „*rychlou, kvantitativní produkci*„.

Někteří pracovníci upřednostňují práci večer či v noci, protože „*je prostě klid na práci*„. Jedna zaměstnankyně z oddělení kreativců dodala, že *„tím jak je ve firmě uvolněná a přátelská atmosféra, všichni se mezi sebou baví, vypráví si pořád samé srandičky, a někdy dokonce hrají na kytaru, tak se člověk prostě nemůže pořádně soustředit*„. Při práci ve večerních hodinách zaměstnanci vítají motivování se mezi sebou navzájem, což přes den neexistuje. Na jednu stranu je práce večer pro mladé vlastně „cool„. Jakoby se pracovní činnost někdy stala přátelským setkáním lidí ve volném čase, kteří společně pracují na něčem určitém. Některým lidem tak přesčasy vědomě příliš nevadí. Ve skutečnosti vlastně tráví dobu s lidmi, které mají rádi a kteří, což je smutné, jsou jejich jedinými přáteli. Vlastně tak došlo k fůzi jejich pracovního a osobního života. Zajímavé je, že se tito pracovníci zdají být v zaměstnání spokojenější.

Jedním z dalších důvodů přesčasových hodin je i ve firmě uznávaná solidarita. Pokud má blízký kolega v práci nějaký problém, solidární spolupracovník v práci zůstane a nabídne pomocnou ruku. Pokud by tak neučinil, mohl by pociťovat výčitky svědomí a rozbít kolegiální atmosféru v týmu, která zdá se být jednou z nejdůležitějších v této firmě. Tím se tento fenomén liší od „profesionálních vztahů„ kdy kolega zůstává kolegou, je více méně autonomní a nezávislý a pokud mu zrovna nepomohu na svůj úkor, svět se nezboří. V našem případě se proto až příliš přátelská a rodinná atmosféra, která je pro většinu velmi příjemná, může stát až zrádnou a stresující.

Dalším důvodem přesčasové práce je neefektivní využití času. Zaměstnanci po příchodu do práce počítají s tím, že do 21h mají vlastně spoustu času. Nevyužijí tak čas v práci efektivním způsobem, baví se, pijí kafe a protahují zpracování svých úkolů. Někdy naopak ale člověk vyřídí za jednu hodinu tolik práce, jako jindy za celý den.

Když jsme začali zjišťovat, jaké mají zaměstnanci povědomí o přesčasových hodinách v konkurenčních reklamních a marketingových agenturách, zjistili jsme, že i tady jsou přesčasy na denním pořádku. Jakoby se styl a způsob této práce v oblasti agentur komunikace stával normálním. Rychlost, dynamicky se měnící a reagující společnost, přesčasy. To jsou tři charakteristiky vystihující dle některých zaměstnanců

firmu našeho typu a její konkurenty. Strategií těchto agentur je vyhledávat především mladé lidi, kteří se nebojí angažovat, tíhnou k rychlému nasbírání zkušeností a posunutí se na seniorní pozice. Moment, kdy tito zaměstnanci později zakládají rodiny je většinou pro firmu rizikovým, jelikož většina z nich odchází za „klidnějším„ pracovním životem. Tomuto problému by rád čelil personální ředitel, jelikož si uvědomuje značné ztráty lidských zdrojů a implicitně i financí. HR ředitel by se chtěl dle jeho slov v následujícím období více soustředit právě na stabilizaci zaměstnanců.

Většinu zaměstnanců samozřejmě přesčasy trápí. Ví, že jejich práce není efektivní, ví, že kdyby dodržovali zásady psychohygieny na pracovišti, pracovali by lépe. Především kreativci by si rádi vyčistili mysl a svůj volný čas by využili např. k inspiraci a novým nápadům v práci. Zároveň potřebují relaxovat, stresují se a bojí, že při stálé pracovní atmosféře nic „nevymyslí„. Pro toto mají již zavedený termín – „syndrome de la page blanche„ (syndrom prázdné stránky). Na druhou stranu se ale jedná spíše o kreativce, kteří rádi pracují v noci. Jakoby jako přesčasy považovali spíše hodiny ranní než ty večerní.

Problémem zaměstnanecké spokojenosti však někdy nemusí být samotné přesčasy, ale uznání či rekompenzace za tuto přesčasovou práci. Zaměstnanci si mohou vyžádat náhradní volno (RTT), výjimečně získávají peněžité prémie. Odměnou za náročnou práci na projektu mohou být ale i společné firemní dovolené, které se občas míjí účinkem. Obecně zaměstnanci vítají teambuildingové aktivity a rozptýlení, které pro ně vymýšlí personální oddělení. Takové množství aktivit prý v jiných firmách jen stěží najdou.

Manažeři a nadřízení

-*„Vyslechnout si nás, ale jestli se něco změní a oni vezmou v úvahu to, co jsme jim řekli, to je jiná.„*

Zaměstnanci postrádají skutečnou disponibilitu nadřízených. Teoreticky jsou dostupnost a otevřenost k diskuzi u nadřízených firmou propagovány jako část hodnot firemní kultury. Ředitel HR a vedoucí pracovníci hovoří o „la porte ouverte„, což znamená, že kterýkoliv pracovník může přijít hovořit o čemkoliv s kýmkoliv, například i GŘ. Realita se však především kvůli pracovnímu vytížení liší. Někteří pracovníci sice nepochybují o ochotě nadřízených k otevřené diskuzi, ale chybí jim dostatečná zpětná

reakce a finální efekt z této diskuze. Někdy mají pocit, že jejich návrhy a připomínky stejně nic na situaci nezmění. Nicméně jedním z kritérií ratingu u manažerů je disponibilita. Manažery křížově hodnotí i jejich podřízení, se kterými pracují na projektu. Kvalitní a uznávaný manažer se vyznačuje především tím, že dokáže být pro své podřízené a spolupracovníky k dispozici, ovládá organizaci projektu a time-management. V rámci hodnocení jsou posuzovány i odborné znalosti, zkušenosti a dovednosti z oblasti práce s klientem, ale ty jsou brány spíše jako samozřejmost.

Komunikace a sdílení informací ve firmě

Komunikace mezi jednotlivými odděleními zřejmě neprobíhá díky odlišnosti jednotlivých profesních subkultur zcela plynně. *„Každý je jiný a každý si hraje na svém písečku, konzultanti s konzultanty, kreativci s kreativci a IT s IT...„* Ve firmě chybí společné meetingy konzultantů s kreativci a IT pracovníky. Většinou konzultanti přebíhají od kreativců k IT pracovníkům a ke klientovi. IT pracovníci navíc mezi sebou komunikují přes různá fora a messengery. Uvítali by více osobních setkání „face to face„. Všichni námi dotazovaní zaměstnanci pak postrádají dokumentaci o projektu a dostatečnou informovanost o projektu. K potížím dochází především při přestupu zaměstnance na jiný projekt, kterému velmi dlouho trvá, než se zorientuje v problematice projektu. Především u IT pracovníků dokumentace slouží i k tomu, která IT řešení již byla provedena a která nefungují, aby tak noví zaměstnanci marně nezkoušeli stejná chybná řešení, například v rámci zcela nového technicky náročného projektu.

Rozdílnost subkultur kreativců, IT a konzultantů

Z rozhovorů byl cítit drobný nesoulad mezi kreativci, konzultanty a IT. Kreativci by potřebovali odvádět kvalitní, kreativní práci a nesoustředit se zcela a pouze jen na kvantitu a produkci. Produkcí myslí zpracování nápadu někoho jiného – například klienta. Kreativci se tak cítí devalorizováni. Podotýkají, že v konkurenčních firmách a obecně by měla být profese kreativce dominantní, protože to jsou oni *„hlava, která vymýšlí nápady*, *které poté konzultanti mohou prodávat„*. Stěžují si, že „*velkými zvířaty jsou zde konzultanti„,* kteří často dobře nerozumí technice zpracování, a tak vznikají prodlevy. Kreativce velmi znepokojuje nastavený systém orientovaný na zisk, kdy se klient stává králem a kreativci poté pracují spíše na kvantitu a zpracovávají nápady druhých. Samotná kreativita v jejich práci ustupuje do pozadí, což velmi postrádají. Cítí

se podhodnoceni. Zároveň jsou ve stresu, jelikož konzultanti v průběhu produkce mohou na základě přání klienta změnit požadavky na produkt, a tím pádem se produkce pozdržuje či se zcela zastavuje.

Kreativci si stěžují, že jsou ve firmě vnímáni jako produkce, která by se dala přirovnat k dělníkům. Od konzultantů a IT dostanou nějaký úkol, který vytvoří a tím jejich práce často končí. Rádi by pracovali na pitchy dohromady. Přičemž oni dostanou úkol, ale nemají možnost do zadání příliš mluvit a diskutovat o způsobech řešení, natož navrhnout úplně něco jiného. Často prý také nedotahují věci do konce.

S konzultanty se dostávají do konfliktu i IT pracovníci, jelikož konzultanti někdy dostanou nápad ohledně nové komunikační strategie, pro kterou ještě neexistuje jednoznačné řešení. Vše se tedy musí vymýšlet a ne vždy je to technicky proveditelné. Konzultanti mají ztíženou roli v tom, že je dle jejich slov ostatní považují za původce stresu a rozbrojů. Jsou to oni, kteří vychází vstříc klientům někdy na úkor svých kolegů, jsou to oni, kteří musí koordinovat práci na projektech mezi IT, kreativci a klientem. O IT pracovnících se mluví jako o zaměstnancích, kteří nechtějí být rušeni a potřebují pracovat v klidu a bez přerušení minimálně po dobu tří hodin. Obecně na oddělení panuje větší tolerance, oproti junior konzultantům či kreativcům se nepracuje do nočních hodin. Pro pracovníky je přirozené, že pokud má někdo děti, odejde z práce v 19 hodin.

Přátelská, rodinná atmosféra, týmový duch a „správní„ kolegové

- *„…ve firmě není cítit žádná hierarchie, všichni si tu tykají a jsou si hodně blízcí„.*

Většina zaměstnanců si pochvaluje rodinnou, přátelskou atmosféru firmy. Těší se do práce především díky dobré partě a kolegům. Dva zaměstnanci se dokonce přiznali, že dobrý tým a přátelé v práci je to jediné, co je ve firmě ještě drží. Ředitel HR si tuto motivační sílu uvědomuje a snaží se kohezi pracovních skupin podporovat častými teambuildingy. Důraz na pevný a kvalitní kolektiv je kladen již při přijímacím řízení, kdy jedním z méně důležitých kritérií přijetí zaměstnance je i jeho posouzení z hlediska toho, jak zapadne do týmu a zda se hodí k firemní kultuře a duchu celé firmy.

Atmosféra ve firmě je značně uvolněná. I **vybavení kanceláří** spoluutváří neformální pracovní prostředí. Povoleny jsou vlastní květiny, fotky přátel a rodiny, které

pro zaměstnance tvoří domácí atmosféru. Nejzajímavější jsou pracovny kreativců, kde nalezneme např. různé hračky, nafukovací míče, odpočívadla, dámské kalhotky hozené přes počítač, dětské zbraně, atd. Kancelář se podobá spíše dětskému pokoji. Do práce chodí lidé oblečeni jak se jim zlíbí, pokud zrovna nemají schůzku s nějakým klientem, kdy se business oblek samozřejmě vyžaduje. Ve firmě občas pobíhá i pes majitele firmy, který není všemi pozitivně přijímán. Dokonce prý již i někoho „pokousal a vymočil se v kanceláři„. V ostatních odděleních ale kanceláře odpovídají již běžným pracovním prostorům.

Solidarita – jedna z hodnot firemní kultury

Jednou z propagovaných hodnot firmy je již zmíněná solidarita. Zaměstnanci tuto solidaritu chápou především tak, že pokud má někdo nějaký pracovní problém, celý tým by měl stát za ním a měl by mu pomoci. Externí ředitelka kreativců, která přijela na šestiměsíční stáž do firmy z Londýna, vnímala svoje podřízené jako velmi solidární, obdivovala jejich týmovou práci.

Tato hodnota je pracovníky oceňována, zaměstnanci se necítí sami a v týmu panuje kolegialita. V důsledku to však může znamenat i to, že tým či jednotlivec zůstanou v práci přesčas, i když si již sami svoji práci splnili. Ve skutečnosti se od zaměstnanců očekává solidární chování, což vlastně implicitně předpokládá ochotu zůstat v práci i po pracovní době. Toto může způsobit pocity viny, které zmiňuje velká část zaměstnanců, pokud z práce odchází dříve než ostatní, i když je již po pracovní době.

Autonomie a zodpovědnost – důležité firemní principy

Jednou z firemních HR strategií je značná autonomie a zodpovědnost, která je vyžadována od nováčků hned z počátku jejich pracovní kariéry. Podobné nároky ze strany vedení firmy platí dokonce i pro stážisty, kteří mají ve firmě prakticky roli řadových zaměstnanců. Někteří nováčci si stěžují, že *„jsou hozeni do vody a mají plavat„*.

– „Nikdo se nám pořádně nevěnuje, dost věcí je na nás.„

Většina zaměstnanců však takovou důvěru a prostor velmi oceňuje.

„Díky tomu, že nám nechají hodně autonomie a dají nám hodně zodpovědnosti za projekt, tak se každý den naučíme hodně nového.„

„Moc se mi líbí, jak mě tady berou vážně a mohu samostatně řešit věci s klientem, motivuje mne to.„

Fluktuace a stabilizace zaměstnanců

Zdá se, že kolegové a tým tvoří jedno z nejsilnějších pout k firmě. Pokud někteří lidé z týmu odejdou, ovlivní to i ostatní, jelikož v týmu vznikají velmi úzké a silné vazby. Pro některé tedy může být tou poslední kapkou právě fakt, že mu odešli jeho oblíbení spolupracovníci. V odpovědích na otázku týkající se nejčastějších důvodů odchodů zaměstnanců z firmy byly nejčastěji zmiňovány přesčasy a „pokud neklape lidská složka„.

Při bližším pohledu na jednotlivé skupiny zaměstnanců zjišťujeme, že kreativci z firmy odcházejí nejčastěji kvůli dlouhým napracovaným hodinám a nedostatku volného času, ale také kvůli nedostatečnému uznání produktů jejich pracovní činnosti a nemožnosti se kreativně realizovat. Zároveň se mohou cítit nedoceněni a ve firmě jako profese nedostatečně valorizováni. Na tento fakt poukázala i sama ředitelka kreace z pobočky ve Velké Británii. V jejích očích byla práce kreativců zaměřena spíše na produkci, méně na kvalitu a detail. Kreativci dle ní byli zaměstnanci vysoce talentovaní, ale nedocenění a s nedostatkem prostoru pro kvalitnější práci. Ředitelka byla šokovaná, jak překvapeně reagovali, když jim po náročné přesčasové práci řekla: *„Udělal jsi výbornou práci, musíš být unavený.„* Zároveň však v porovnání s Londýnem oceňovala silné a hluboké mezilidské vztahy a perfektní týmovou práci.

Na základě kvalitativních rozhovorů docházíme ke zjištění, že nejčastějšími důvody pro odchod zaměstnanců z firmy jsou:

- neustálé přesčasy a skoro žádný volný čas
- zklamání po neúspěšném ratingu hlavně u nováčků, kteří doufají v rychlé povýšení a profesní růst
- fakt, že někteří zůstanou dlouho zablokováni na velkém projektu a nedostanou se tak k jiným, pro ně zajímavějším projektům
- chybí dostatek uznání.

Dle slov personálního ředitele se firma X v posledních dvou letech hodně rozrostla. Zároveň však značná část pracovníků odešla. Devět z deseti odchodů z firmy X je na

žádost zaměstnance. U ostatních jde pak většinou o ukončení pracovního poměru na dobu určitou a velmi malou část pak tvoří výpovědi ze strany zaměstnavatele. Vedení si začíná uvědomovat, jak velkou ztrátu pro ně představují zaměstnanci, kteří jsou schopní a po nasbírání zkušeností z firmy odchází, jelikož nezvládají velký časový nápor. Většina z nich se poté chlubí kolonkou v životopise, že pracovali právě u námi analyzované firmy. Firma X má na trhu velmi dobrou pověst mimo jiné díky vyhraným soutěžím z oblasti reklamy a marketingu. O jejích zaměstnancích se však s hrůzou vypráví, že pracují do ranních hodin, čemuž realita bohužel skutečně odpovídá. Novou strategií personálního ředitele se tak stala stabilizace zaměstnanců.

Jakým způsobem se tedy personální oddělení snaží stabilizovat své zaměstnance? Kromě ratingového systému a možnosti postupovat v kariéře, práce na zajímavých projektech v příjemném a uvolněném interkulturním prostředí s možností stáží ve Velké Británii, USA, Itálii, Německu či Portugalsku firma využívá i dalších stabilizačních prostředků, které mají za cíl zpříjemňovat pracovní život zaměstnancům firmy.

Jedná se například o:

- Snídaně s generální ředitelkou
- Placené večeře
- Placené taxi až k domovu
- Různé firemní akce týkající se svátků (např. Velikonoce, Vánoce)
- „Petit pot„ – večírky pořádané převážně nováčky jednou za 14 dní v prostorách firmy pro všechny zaměstnance (300 euro budget)
- Různé sportovní turnaje (např. fotbal, volejbal, bowling, pétanque)
- Narozeninové a výroční oslavy
- Společné firemní dovolené (např. Barcelona)
- Společné sledování zápasů při celosvětových turnajích (např. mistrovství světa ve fotbale).

Vedení firmy aktuálně přemýšlelo a zpracovávalo i další projekty pro zaměstnance, jako je zřízení školky pro malé děti zaměstnanců v prostorách zaměstnavatele a zavedení servisu služeb, který by měl pro zaměstnance provádět některé domácí práce (např. žehlení, nákupy,...)

10.3 Analýza otevřených otázek III. části dotazníku

Otázky v III. části dotazníku byly brány jako fakultativní, přesto je většina respondentů (31 z 32) zodpověděla. Při jejich zpracovávání jsme postupovali kvalitativním způsobem. Nejdříve jsme přepsali veškerá data do programu Excel, poté jsme si vytvořili nadřazené kategorie jednotlivých výpovědí. Nakonec jsme spočítali jednotlivé výpovědi v kategoriích.

Odpovědi na otázku ***„Co se Vám u naší firmy líbí a proč?„*** se nejvíce vztahovaly k přátelské atmosféře v týmu. Akcentována byla lidskost, solidarita a týmový duch. Dále byla oceňována možnost zdokonalování a rozvíjení se, různorodost aktivit a projektů, rychlé nabytí zodpovědnosti a dostatek autonomie při pracovní činnosti. Ve firmě je převážná většina mladých lidí, která navíc vítá mladý dynamický kolektiv firmy.

Kategorie jednotlivých odpovědí	Četnost odpovědí
Přátelské vztahy na pracovišti, týmový duch, lidskost a solidarita, uvolněná atmosféra	19
Svoboda, nezávislost, důvěra	8
Aktivní mladá, dynamická společnost	6
Zajímavé projekty	5
Různorodá aktivita - velká šíře projektů a úkolů	4
Rozvoj kompetencí, znalostí, dovedností, rychlé nabytí nových zkušeností	4

Tab. 32 Stabilizátory pracovní spokojenosti ve firmě X.

V odpovědích na otázku **„Pokud byste mohli v naší firmě něco změnit, co by to bylo?„** respondenti nejvíce zmiňovali respekt k rovnováze mezi pracovním a osobním životem a lepší organizaci pracovní doby. Uvítali by lepší organizaci, vizibilitu, transparenci a dokumentaci projektů a zdokonalili by zaškolování nováčků a adaptační proces. Někteří nebyli spokojeni s managementem a část by zavedla místnost, kde by zaměstnanci mohli odpočívat, či „*klábosit*„ bez toho, aniž by na ně nahlížela GŘ, tak jak je tomu doposud, jelikož café místnost se nachází přímo před kanceláří GŘ. Mezi připomínkami zaznělo i lepší a útulnější vybavení kanceláří a zavedení Mac PC techniky. Do kategorie ostatní jsme mimo jiné zařadili upozornění zaměstnanců na nízký plat a nereálnost meritokratického přístupu.

Kategorie jednotlivých odpovědí	Četnost odpovědí
Work-Life balance	8
Organizace (projektu, práce, prac. doby)	8
Ostatní	6
Vybavení - interiéry, technologie, materiál	5
Lepší integrace nových zaměstnanců	4
Odpočívárna, fun-room (meeting room)	4
Lepší management a řízení	2

Tab. 33 Destabilizátory pracovní spokojenosti ve firmě X.

Třetí otázka, zda zaměstnanci mají ještě nějaké připomínky, většinou nebyla zodpovězena. Komentáře týkající se ostatních připomínek jsme tedy zahrnuli do předcházející kategorií, popisujících co by rádi zaměstnanci ve firmě změnili.

11. DISKUZE

Tato kapitola se pokouší syntetickou formou podat závěry kvantitativní i kvalitativní analýzy spokojenosti zaměstnanců ve firmě X a výsledky rozvést i do širších psychologických souvislostí. Reflektuje stanovené cíle výzkumu, snaží se zodpovědět výzkumné otázky a zvažuje využití výsledků výzkumu v praxi. Zamýšlí se nad metodologickou správností a upozorňuje na různé chyby, které se v průběhu objevily i přes naši velkou snahu je co nejvíce eliminovat.

Naším prvním výzkumným cílem, který jsme si stanovili v úvodu empirické části, bylo zjistit celkovou pracovní spokojenost ve firmě X. Došli jsme ke zjištění, že ve firmě převládá pracovní spokojenost (78,1% spokojených zaměstnanců) nad pracovní nespokojeností (9,4% nespokojených zaměstnanců), což je výsledek, který by u vedení a personálního oddělení na základě informací z neformálních rozhovorů jistě vedl k pozitivnímu překvapení. GŘ a personální oddělení firmy se obávalo, že bychom mohli spuštěním výzkumu spokojenosti v období ratingu dojít spíše k negativním závěrům. Je pravděpodobné, že se zaměstnanci personálního oddělení a vedení potýkají v rámci obsahu své pracovní náplně spíše se stížnostmi a problémy zaměstnanců, které se následně snaží řešit. Pozitivních zpětných vazeb a pozitivního hodnocení firmy a procesů se jim tak zřejmě dostává minimálně. I proto si myslíme, že je pro podnik efektivní uskutečnit celkový audit pracovní spokojenosti nejlépe u všech zaměstnanců firmy k získání skutečného náhledu na situaci. Zajímavý a přínosný pro takový audit je i fakt, že si stěžující zaměstnanci mohou uvědomit oblasti, které je v zaměstnání těší, které vnímají pozitivně, a zkorigovat tak spíše negativně laděný pohled na firmu. Při uvědomění těchto pozitiv může zároveň dojít k částečné kompenzaci negativních charakteristik, tak jak se tomu stalo u několika respondentů i v průběhu našeho výzkumu. Zároveň už i samotná informace, že se firma snaží zavést opatření, která mají za cíl snahu o odstranění firemních nedostatků, a tím zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců, je dalším plusem takového auditu, který implicitně vede ke stabilizaci zaměstnanců.

Zjišťovat jednotlivé rozdíly týkající se celkové pracovní spokojenosti u demografických kategorií nám bohužel malá velikost výběrového vzorku neumožňovala. Rizikový byl především nízký počet zastoupení v jednotlivých

demografických kategoriích. Pokud bychom však v budoucnu pracovali s větším vzorkem, bylo by jistě velmi zajímavé srovnání spokojenosti v rámci pohlaví, věku, výše platu, životní situace, předcházející pracovní zkušenosti a předcházející pracovní zkušenosti s konkurenční firmou, tak jak jsme původně zamýšleli.

Druhým výzkumným cílem bylo určení firemních stabilizátorů a destabilizátorů, tedy faktorů, které zaměstnance ve firmě drží a naopak faktorů, které jsou příčinou odchodů pracovníků ze zaměstnání. Došli jsme ke zjištění, že zaměstnanci pozitivně vnímají otevřené vztahy s nadřízenými pracovníky a dostatek autonomie a zodpovědnosti při vykonávání zajímavé pracovní činnosti na pestrých projektech u nadnárodních klientů. Ve firmě tak u velké části zaměstnanců dochází k silnému sycení vnitřní motivace právě na základě variability práce a záliby v pracovní činnosti. Pracovníci se neustále v práci rozvíjí a obohacují novými zkušenostmi, čehož si také cení. Závěry dále ukazují, že ve firmě panuje velké nadšení z přátelské a útulné domácí atmosféry, která je umocněna pozitivně hodnoceným tykáním na všech úrovních hierarchie firmy. Především pevných a blízkých vztahů v týmu si zaměstnanci velmi váží. Významnou roli hraje i pozitivně hodnocená solidarita. Zdá se, že se většina s touto hodnotou ztotožňuje a možnosti pomoci od ostatních si cení. Celkově jakoby firemní kultura nastavená vedením kladla velký důraz na komunikativnost, solidaritu a angažování se v týmu. Svým způsobem na pracovníky klade požadavek dobré sociální inteligence. Tento fakt může znevýhodňovat introvertně laděné pracovníky a pracovníky s nižší sociální inteligencí. Na základě naší vlastní zkušenosti s firmou a popisem charakteru „dobrých zaměstnanců„ v rámci polostrukturovaných rozhovorů si dokážeme představit, že pokud tito pracovníci nebudou dostatečně družní, solidární, nebudou mít chuť účastnit se večírků a pěstovat vztahy s ostatními pracovníky, mohou být znevýhodněni například při ratingu, jehož součástí jsou i zmíněné charakteristiky. Dle našeho názoru přátelské vztahy k pracovní spokojenosti obecně silně přispívají, podobně jako u našeho výběrového vzorku. Velkým stabilizátorem byla právě síla přátelských vztahů v týmu, která ve firmě neutralizovala časté přesčasové hodiny, což je jeden z největších destabilizátorů firmy X.

Při bližším zkoumání souhlasných odpovědí na položky autorského dotazníku (viz. příloha 4) a kvalitativního šetření se ukázalo, že celkově tedy zaměstnanci ve firmě pozitivně hodnotí tým, své kolegy, atmosféru firmy, pracovní činnost a variabilitu

projektů, možnosti rozvoje dovedností, sběr zkušeností a relativně pozitivně hodnotí i své nadřízené. Jsou pyšní, že ve firmě pracují. Zaměstnancioceňují i zábavné teambuildingové aktivity, avšak pro to, aby byli se zaměstnavatelem spokojeni, je za důležité nepovažují. V dotazníku respondenti kladně hodnotí i disponibilitu nadřízených, spravedlivé jednání ve firmě a materiální prostředí firmy; k těmto faktorům se však nepatrná část zaměstnanců v kvalitativní části především v rozhovorech o ratingu vyjádřila opačně.

Při bližším pohledu na výrazně nesouhlasné položky z dotazníku (viz. příloha 5) a výsledky kvalitativního šetření jsme zjistili, že výrazně negativně hodnoceny byly faktory jako rytmus práce ve firmě, přesčasové hodiny a rovnováha mezi osobním a pracovním životem (W-L balance). Tato silná nespokojenost byla patrna jak v kvantitativním, tak v kvalitativním výzkumu. Objektivita a spravedlnost hodnocení, adaptační proces nově přijatých zaměstnanců, disponibilita nadřízených, komunikace a sdílení informací (především dokumentace projektů) a organizace práce patřily mezi oblasti, na které si zaměstnanci stěžovali především v kvalitativních rozhovorech. V kvantitativní části výzkumu se však výsledky těchto oblastí pohybovaly na hranicích spokojenosti a nespokojenosti.

Jedním z největších problémů ve firmě, který jsme si uvědomili již před začátkem samotného výzkumu, jsou tedy přesčasové hodiny a s nimi související nedostatečná rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Jedná se o silné destabilizační faktory, kvůli kterým opouští firmu značný počet zaměstnanců. Na víc než *„maximálně dva roky takového nasazení„* zaměstnanci nemají energii a po uplynutí této doby si začínají hledat jiného „klidnějšího„ zaměstnavatele. Někteří zaměstnanci ztratili své přátele mimo zaměstnání, jiní dokonce své partnery. Jakoby tak došlo k určité fůzi jejich pracovního a osobního života. Pozoruhodné je, že se tito pracovníci obecně zdají být v zaměstnání spokojenější. Bylo by zajímavé zjistit, zda zaměstnanci, kteří mají téměř všechny přátele v zaměstnání, dosahují vyšších hodnot celkové spokojenosti a mohou snášet přesčasové hodiny lépe než zaměstnanci, kteří mají většinu svých přátel či rodinu mimo zaměstnání. To by mohla být případná otázka dalšího výzkumu.

Firma X si uvědomuje nasazení zaměstnanců a vychází jim vstříc placením večeří, na které má nárok každý zaměstnanec, který ve firmě zůstane po deváté hodině

večer a placením taxíků až k domovu, které může nárokovat každý zaměstnanec, pokud odchází z práce po deseté hodině večer. Někteří zaměstnanci však toto vidí jako zbytečnou finanční ztrátu pro firmu a raději by uvítali peněžní odměnu za práci přesčas. Jiní naopak „večeři zdarma„ a „odvoz z práce domů„ vítají a tak jim někdy nevadí, že zůstanou v práci déle, než je u jiných zaměstnavatelů obvyklé.

Obecně má práce přesčas své negativní následky, jak pro zaměstnance, tak pro firmu. Zmiňujeme zde ty, které se týkají i naší firmy X. Přesčasy působí negativně na kvalitu práce. Dlouhodobě lidé nejsou schopni bez odpočinku, relaxace a rovnováhy mezi osobním a pracovním životem dosahovat kvalitních výsledků. Člověk nemůže ani plánovat společné večery s přáteli, protože neví, jak dlouho v práci zůstane, což pro něj může být značně frustrující. V neposlední řadě image firmy ohrožují emaily, jež jsou klientům firmy zasílány v pozdních nočních hodinách.

V jedné z výzkumných otázek jsme se ptali po možných příčinách nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Dle našeho uvážení je nadměrné množství přesčasovým hodin způsobeno nedostatečnou organizovaností, nekvalitní dokumentací na projektu, neustálou fluktuací lidských zdrojů, odlišnou subkulturou a pracovními rytmy kreativců, konzultantů a IT pracovníků. Do pozdních nočních hodin často zůstávají v práci junior konzultanti, kterým chybí především dobrá schopnost plánování, anticipace a stanovení priorit. Další příčinou přesčasových hodin by mohla být strategie a obchodní politika Firma X se snaží vyjít vstříc svým klientům, kteří jsou v roli „krále„, jež ve skutečnosti rozhoduje. Nezřídka se stává, že firma X vyhraje zakázku, jelikož ji klientovi slíbí uskutečnit v kratším časovém limitu než konkurence. Samotných zaměstnanců jsme se v rámci dotazníku ptali, co je motivuje k přesčasovým hodinám a výraznému angažování. Na prvních místech v jejich odpovědích stála možnost seberozvoje, rozvoje kompetencí a záliba v činnosti. Dalším důvodem, proč zaměstnanci zůstávají dlouho v práci, jsou dle jejich názoru blížící se termíny splnění úkolů a nedostatek personálu ve firmě. U těchto odpovědí však mohlo dojít kvůli nedůsledné formulaci otázky v dotazníku ke zkreslení. Ptáme se zde totiž na „motivaci k výraznému angažování se„ a na „motivaci k přesčasovým hodinám„ což může pro zaměstnance znamenat dvě odlišné věci. Chybu jsme zjistili v průběhu výzkumu a dotazník jsme již neměnili, abychom neztratili a nepoškodili již nasbíraná data. Je možné, že zaměstnance k „výraznému angažování„ a „přesčasovým hodinám„ motivuje více různých podnětů.

Další problematickou oblastí, o které je důležité se na tomto místě zmínit, jsou ratingy. Zklamání z hodnocení zažívají většinou nově přijatí pracovníci, kteří se za své angažování cítí nedostatečně odměněni. Toto je způsobeno především falešným očekáváním a určitou nejasností pravidel pro rating. Při kvalitativních rozhovorech vyšlo najevo, že se představa o „dobrém„ a „špatném„ zaměstnanci firmy částečně odlišuje od ratingových šablon. Dle zaměstnanců je špatným zaměstnancem především nesolidární kolega, u kterého není patrné týmové nasazení, což představuje při ratingu pouze jedno hledisko evaluace. Za zklamáním tedy stojí zřejmě nedostatek komunikace či nedostatečně formulovaná „psychologická smlouva„ mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Stanovení přesných podmínek, práv a povinností a zároveň pravidelná zpětná vazba jsou tak nezbytná opatření pro zlepšení situace. Uznání a ocenění zaměstnance jsou dle různých autorů (Locke, 1973; Branham, 2005 a další) pro vnitřní motivaci a spokojenost na pracovišti značně důležité. Odpovídají tomu i výsledky našeho výzkumu, kdy uznání signifikantně koreluje s celkovou pracovní spokojeností. Aby uznání a ocenění mělo pozitivní vliv na motivaci zaměstnance a na jeho spokojenost, je však důležité, aby předcházející hodnocení bylo spravedlivé a objektivní (Branham, 2005). Průběh ratingu samozřejmě značně závisí i na schopnosti sebehodnocení každého pracovníka. Při nedostatečné schopnosti sebereflexe člověk může zažívat větší zklamání nebo pocit naštvání a nespokojenosti v situaci, kdy mu jeho okolí nastavuje zrcadlo ve formě negativní (přestože konstruktivní) zpětné vazby.

V neposlední řadě se pozastavujeme ještě nad adaptačním procesem nově přijatých zaměstnanců, kteří jsou někdy „hozeni rovnou do vody„ a začínají velmi brzo pracovat na projektu s jistou mírou autonomie a zodpovědnosti. Především nesnadná přehlednost a orientace na projektu má pak za následek přesčasové hodiny. Podle různých autorů (Staehle, 1980; Hackman, Oldham, 1980; Cabrita, Perista, 2006 a další) autonomie a zodpovědnost pozitivně koreluje se pracovní spokojeností. Myslíme si však, že na každém začátku v nové firmě je zapotřebí vedení. Někdy nováčkovi chybí kompetence, následkem čehož může být chybová práce, zvýšené přesčasy a stres. Firma měla velmi dobrý nápad spočívající v zavedení funkce „pair„, který představuje jakéhosi „parťáka – tutora„. Ten by měl pomáhat nováčkovi v prvních šesti měsících s orientací ve firmě. Prakticky se však tento záměr spíše nerealizuje. Někteří svého „pair„ viděli pouze jednou.

Riziko fluktuace je ve firmě X poměrně vysoké. Více než polovina zaměstnanců vložila své životopisy v poslední době na online vyhledávače práce a zřejmě tak „čeká na lepší příležitost„ a přemýšlí o odchodu. Dle slov většiny zaměstnanců a vedení je fluktuace v této branži a době zcela normální a zdá se, že se tím nikdo nenechává znepokojovat. Ředitel HR si však riziko a negativní následky fluktuace pro firmu uvědomuje a rád by proti ní zavedl nějaká stabilizační opatření. Dle našeho názoru fluktuaci v této firmě nejvíce způsobují přesčasové hodiny s nedostatkem ocenění a uznání za tuto přesčasovou práci a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Pokud by došlo k odstranění tohoto problému, mohlo by se snížit i riziko fluktuace. To je ale pouhá domněnka, pro jejíž potvrzení by bylo nutné provést důkladnější výzkum.

Třetím cílem našeho výzkumu bylo posouzení, do jaké míry námi sestavené kategorie z položek dotazníku, vztahující se vždy k jedné tématické oblasti, sytí celkovou pracovní spokojenost, tedy zda mezi nimi existuje signifikantní vztah. Korelace jsme pak porovnávali mezi sebou. Dospěli jsme k závěru, že nejvíce celkovou pracovní spokojenost ve firmě X sytí spokojenost s konkrétní pracovní činností. Zajímavé je, že právě uznání, pocit vlastní důležitosti, spravedlivé a objektivní jednání ve firmě, stabilita a materiální prostředí firmy sytí pracovní spokojenost více než například spokojenost s platovým ohodnocením, s organizací práce či s komunikací ve firmě. Silný signifikantní vztah k pracovní spokojenosti má i kvalita vztahů mezi zaměstnanci a také kvalita vztahů mezi zaměstnanci a nadřízenými, a to výraznější, než rovnováha pracovního a osobního života. U některých oblastí, týkající se například stresu, autonomie a zodpovědnosti, komunikace a sdílení informací a možnosti otevřené diskuze se nám signifikantní korelace nepotvrdily. Domníváme se, že důvodem mohl být malý vzorek respondentů.

Dále jsme si v úvodu empirické části kladli výzkumné otázky týkající se firemních hodnot. Zajímalo nás, zda jsou tyto, firmou propagované, hodnoty zaměstnanci respektovány a zda existuje signifikantní vztah mezi nimi a celkovou pracovní spokojeností.

Co se týče respektu firemních hodnot a identifikace s firmou vyšlo najevo, že zaměstnanci jsou pyšní, že ve firmě X pracují; jsou si vědomi její silné konkurenceschopnosti na trhu a dobré image ve smyslu výborné vizitky při hledání

budoucího zaměstnání. Automaticky vlastně skoro všichni pracovníci počítají s tím, že ve firmě nezůstanou pracovat déle jak tři až pět let. Solidarita je jedna z hodnot, která je silně zakotvena u většiny zaměstnanců. Všichni zaměstnanci bez výjimky souhlasí s tím, že pokud má jejich kolega nějaký problém, vždy a za všech okolností mu pomohou. U výsledků sémantického diferenciálu nás však překvapilo, že zaměstnanci firmu samotnou jako extrémně solidární nehodnotí. Výsledky se nachází na rozmezí mezi solidaritou a nesolidaritou (individualismem). Je to zřejmě způsobeno tím, že firma je přeci jen komerční subjekt, a tak myslí i na své zisky a celkově se snaží spíše vyjít vstříc svým klientům. Ve firmě platí, že „klient je král a královi má být co nejlépe posloužení„, což vyplývá ze znění hesla firmy „le mieux servir le client„. Mezi další hodnoty, které jsou silně zastoupeny v celé firmě, tentokrát nejen mezi zaměstnanci, ale i ve firemních strategiích, patří autonomie a zodpovědnost při pracovní činnosti. Zaměstnanci pociťují silnou důvěru, kterou jim zaměstnavatel i nadřízení vyjadřují. Již od počátku jsou ve firmě noví zaměstnanci „hozeni do vody„ a potýkají se s dostatkem autonomie a zodpovědnosti, což většina uznává, někteří však hůře nesou. Takový způsob adaptace může přinášet stres zaměstnancům, kvůli kterému pak mohou být způsobeny chyby. Ve své podstatě tak nemůže být dodržena hodnota „riguer„. Na nízkou kvalitu produktů si stěžují především kreativci, kteří jsou zřejmě osobnostně více soustředěni na detail a důsledné kreativní promyšlení práce. Co se týče hodnoty „la porte ouverte„ zaměstnanci o možnosti diskuze vědí, avšak ne vždy mají pocit, že diskuze povedou k uspokojujícímu závěru pro obě strany. Ve firmě, tedy v sociální struktuře, která je hierarchicky uspořádána, však vždy musí být někdo, kdo rozhoduje a jeho rozhodnutí musí platit. Pro zaměstnance ale již fakt, že může být vyslyšen, přináší pocit, že je ve firmě důležitý a že i jeho názor je důležitý, což pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost. Když jsme korelovali celou kategorii „firemní hodnoty a strategie propagované firmou„ s celkovou pracovní spokojeností, zjistili jsme signifikantní vztah. Tuto signifikanci však velmi sytí dotazníková položka zjišťující, zda mají pracovníci možnost se otevřeně vyjádřit k jakýmkoliv tématům bez strachu z penalizace. U dalších jednotlivých firemních hodnot jako je např. autonomie, zodpovědnost, meritokracie již signifikantní vztah s celkovou pracovní spokojeností zjištěn nebyl. Příčinou může být opět nedostatečně velký výběrový vzorek.

Posledním výzkumným cílem, který jsme si stanovili, bylo zjistit, které faktory jsou pro spokojenost respondentů v zaměstnání nejdůležitější. Došli jsme k závěru, že

k tomu, aby byli pracovníci firmy X v zaměstnání spokojení, musí vykonávat především zajímavou práci, ve které se seberealizují. Velmi podstatné jsou pro ně i kvalitní mezilidské vztahy v týmu a dobré platové ohodnocení. Důležité jsou i autonomní pracovní činnost a možnosti seberozvoje. Teprve poté v hierarchii nacházíme kvalitní vztahy s nadřízenými, jistotu zaměstnání a flexibilitu pracovní doby. Jako nepříliš důležité pro spokojenost pracovníků v zaměstnání je považován systém meritokracie, image firmy, geografická firmy a různé teambuildingové aktivity.

Součástí každé diskuze je i zamyšlení nad zvolenou metodologií a nad dalším praktickým uplatněním diplomové práce.

Pokud bychom použili dotazník znovu, některé položky bychom mírně změnili. Např. u otázek zjišťujících, zda pracovní činnost zaměstnanců vyžaduje dostatek autonomie či zodpovědnost, bychom se mohli spíše ptát: „*Jste spokojený s mírou autonomie, která je spjata s Vaší pracovní pozicí*?„. Podobně bychom se ptali i na zodpovědnost. Při příštím použití dotazníku bychom položku „*Kvalita mé práce je uznávána a uspokojuje mne*.„ spíše rozdělili na dvě otázky, a to „*Kvalita mé práce mne uspokojuje*.„ a „*Kvalita mé práce je uznávána*„.

Další možná zlepšení dotazníku pro příští výzkum vidíme ve vytvoření jednotlivých kategorií, za kterými by následovala přímá otázka na celkovou pracovní spokojenost s tímto dílčím tématem (např. se vztahy s nadřízenými – pokud respondenti vezmou v úvahu všechna pro a proti). Zajímavá by byla technika, při které by respondenti odpovědi nezaznamenávali na škále, tak jako tomu bylo v našem případě, ale na úsečce, která by měla délku 10 cm a obsahovala by póly „zcela spokojen„, „zcela nespokojen„. Respondent by tak měl za úkol v určitém místě úsečku protnout. Tím bychom mohli dosáhnout menšího zatížení chybou, která se objevuje u slovních škál. Hodnoty na těchto úsečkách by nám zároveň posloužily jako validizační kritéria k jednotlivým položkám v dílčích kategoriích.

Ohledně vyústění dotazníku pro praxi bychom výzkum této diplomové práce mohli použít jako pilotní studii pro následující celofiremní audit. Praktické uplatnění tedy vidíme ve využití dotazníku jako specializovaného nástroje pro opětovné zjišťování pracovní spokojenosti pro naši firmu X a její pobočky. Zároveň bychom upravili

jednotlivé kategorie dotazníku a snažili se vytvořit validní nástroj tím, že bychom provedli položkovou analýzu dotazníku a stanovili pracovní normy. Jako validizační kritérium bychom použili položku celkové pracovní spokojenosti. K tomu je však skoro nutné, aby audit proběhl tak, jak bylo původně plánováno, to znamená u všech zaměstnanců firmy. V našem případě jsme se tento postup z důvodu malého vzorku neodvážili zrealizovat. Poté bychom mohli vytvořit pouze screeningový test z otázek shrnující jednotlivé kategorie. Jednalo by se o otázky, při kterých bychom se ptali na celkovou spokojenost s dílčími kategoriemi (např. se vztahy s nadřízenými). Místo dlouhého dotazníku (auditu) bychom tak získali například patnáctipoložkový dotazník. Zaměstnavatel by poté mohl provádět screening například každých šest měsíců i v rámci období ratingu, což by bylo zřejmě nejvhodnější, jelikož by se firma v době screeningu a rescreeningu nacházela vždy v podobné situaci – v období hodnocení. Vedení by tak získalo výchozí bázi pro různá strategická rozhodnutí a mohlo by včas reagovat na jakékoliv destabilizační změny ve firmě.

Zároveň by bylo vhodné provést takový screenigový průzkum u konkurenčních firem a zjistit tak úroveň pracovní spokojenosti u všech firem v oboru. Navíc bychom se mohli poptat i na úroveň fluktuace, což by nám dalo odpověď na otázku, zda je v dnešní době v tomto oboru fluktuace opravdu normální nebo je to jen racionalizace ve skutečnosti málo kvalitních firemních procesů.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřovala na pracovní spokojenost. Její těžiště spočívalo především v empirické části, která prezentovala analýzu pracovní spokojenosti konkrétní firmy X. Jednalo se o mapující výzkum, který probíhal ve specifických podmínkách francouzského prostředí v létě roku 2008.

Na úvod teoretické části diplomové práce jsme představili různá pojetí a teoretická východiska pracovní spokojenosti. Dále jsme popsali jednotlivé faktory a jevy, které s pracovní spokojeností souvisí. Praktický přínos teoretické části shledáváme ve snaze o důkladné seznámení s dosavadními přístupy a způsoby měření pracovní spokojenosti, které nám byly užitečné především při přípravě výzkumu.

Praktická část diplomové práce nás seznamuje s charakteristikou a zaměřením firmy X. Dále popisuje náš výběrový vzorek a volbu výzkumných metod a také představuje cíle, výzkumné otázky a samotné výsledky výzkumu. V diskuzi shrnuje závěry a polemizuje o způsobu zpracování a o různých opatřeních, která by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti ve firmě X.

Administrace výzkumu a jeho příprava byla relativně obtížná a zdlouhavá, jelikož se potýkala s překážkami souvisejícími s provedením výzkumu ve francouzském jazyce a především s komplikacemi vycházejícími ze strany vedení. Nevhodnost aktuálních firemních podmínek způsobila omezení našeho původně plánovaného celofiremní výzkumu na výběrový vzorek zaměstnanců. Naopak příznivý byl pro nás fakt, že jsme díky naší stáži na personálním oddělení firmy X měli přístup k různým vnitrofiremním dokumentům a mohli jsme sami na sobě pocítit firemní kulturu firmy a poznat její zvyky.

I přes počáteční obavy z malého výběrového vzorku se nám pomocí kombinace kvantitativních a kvalitativních metod podařilo dosáhnout výzkumných záměrů a dospět k zajímavým zjištěním. Přesto kvůli malému vzorku respondentů lze závěry jen s velkou opatrností vztáhnout na celou firemní populaci.

Na základě výsledků autorského dotazníku a polostrukturovaných rozhovorů jsme zjistili, že ve firmě X výrazně převažuje pracovní spokojenost nad nespokojeností. Mezi významné stabilizační faktory patřila kvalita vztahů v týmu a s nadřízenými, variabilní a zajímavá práce, možnosti rychlého rozvoje a profesního růstu. Nejsilnější destabilizační faktor naopak představovala nerovnováha mezi osobním a pracovním životem (W-L balance) a s tím spojené přesčasy. Celkovou pracovní spokojenost ve firmě sytila především záliba v konkrétní pracovní činnosti, uznání, vlastní pocit důležitosti ve firmě, stabilita zaměstnání, spravedlnost a vztahy na pracovišti. Tyto faktory nám vysoce korelovaly s celkovou pracovní spokojeností. Pro pocit spokojenosti v zaměstnání jsou pak dle pracovníků nejdůležitější seberealizace při zajímavé pracovní činnosti, dobré platové ohodnocení a kvalitní mezilidské vztahy.

Výsledky analýzy pracovní spokojenosti ve firmě X nás přivedly k návrhu následujících doporučení, která dle našeho názoru mohou přispět ke zvýšení pracovní spokojenosti ve firmě a tím i ke stabilizaci pracovníků.

Práce přesčas se zřejmě v těchto organizacích nedá zcela zredukovat, ale měla by být výjimkou. Pro zachování vnitřní rovnováhy zaměstnance, by měli být tito kompenzováni a dostatečně uznáni či ohodnoceni. Důležitá je také psychologická smlouva a očekávání, které se vytváří na počátku pracovního vztahu. Zaměstnanec by měl vědět, co jej čeká. Pokud je ochoten přistoupit na občasnou práci do ranních hodin, je vše v pořádku. Pokud však očekává normální pracovní dobu a toto mu bylo slíbeno, nastává problém. Často pak necítí rovnováhu mezi tím, co do firmy vkládá (své angažování a práce přesčas) a tím, co od firmy získává. Důležité je tedy tento fakt hned zpočátku vzniku pracovního vztahu dobře komunikovat a zároveň se snažit redukovat přesčasové hodiny.

Abychom ve firmě X snížili přesčasové hodiny, mohli bychom se pokusit skloubit odlišné rytmy kreativců, konzultantů a IT pracovníků. Stanovili bychom pravidelné meetingy týkající se výměny informací o projektech, které by se mohly konat v dopoledních hodinách, tak aby si pracovníci mohli dále rozvrhnout práci dle svých potřeb. Pro podpoření práce kreativců bychom zavedli vyhrazený čas na kreativní workshopy, během kterých by kreativci neměli být rušeni děním ve firmě a mohli by se tam soustředit jen na tvorbu. Konkrétní doba by pak záležela na jednotlivcích, kteří by si

mohli vybrat z více možností dle potřeby. Určena by pro toto byla kreativní místnost, kde by se kreativci mohli setkávat a pomáhat si i různými brainstormingy. Možná by pak došlo k efektivnější práci.

Dále bychom se ve firmě snažili podpořit nové zaměstnance usnadněním procesu adaptace a lepším zpracováním projektové dokumentace a učebních materiálů. Zároveň bychom nabídli pravidelné a častější zpětné vazby, které jsou pro nového zaměstnance narozdíl od těch zkušených extrémně důležité. Dále bychom nabízeli školení pro junior konzultanty ohledně time-managementu, abychom zabránili přesčasovým hodinám jakožto následku nedůsledné organizace času a plánování priorit. Nedostatečnou dokumentaci projektů bychom řešili tak, že bychom vytvořili software – databázi společnou pro celou firmu ve stylu známého serveru wikipedie[28]. Zde by pracovníci pomocí vyhledávače a zadaných hesel mohli najít veškeré informace k projektu. Byly by zde zpracovány metodické postupy, informace, jak vytvářet grafické šablony, různé osvědčené nápady pracovníků, kteří by navíc za tyto kvalitní nápady mohli být například nějakým způsobem ohodnoceni či uznáni. Potřeba uznání v naší firmě byla mj. také jednou z nedostatečně saturovaných. Každý pracovník by se podepsal autorstvím a mohla by se tak vytvářet rovnou i jeho složka, která by vypovídala o jeho kompetencích a znalostech. Toto by usnadnilo práci konzultantům a manažerům, kteří by v případě blížících se termínů mohli dané úkoly distribuovat těm lidem, kteří si s nimi již dobře poradí a mají s nimi osvědčenou zkušenost. Celkově by portál mohl přispět konzultantům, kterým chybí technické a odborné znalosti kreativců a IT pracovníků, při komunikaci s klientem. Mohli by si tak poměrně rychle vyhledat základní informace, minimálně si vytvořit přehled o tom, zda se podobné problémy řešily již v minulosti. Tím by měli jistotu, že týmu nepředloží zakázku, na kterou je zapotřebí více času, jelikož se ještě nikdy nezpracovávala, a dokázali by tak lépe plánovat čas a pracovní hodiny lidem ve svém týmu. Tento portál by samozřejmě pomohl i nováčkům na projektech a nově přijatým zaměstnancům v tom smyslu, že by zde mohli nalézt například „desatero pro nového zaměstnance„ a některé HR procesy. Zároveň by jim tento server pomohl k lepší orientaci na projektech. Otázkou je však, zda by takový portál byl rentabilní. Je samozřejmé, že vkládání informací a vytváření dokumentace by znamenalo ztrátu času. Pokud by si však zaměstnanci zvykli, že vždy, když něco vytvoří, vloží materiál do určité složky a pokud projekt a práce bude pozitivně ohodnocena, ihned složku zkopírují na server, pak by k velkým časovým

[28] www.wikipedie.cz – informační encyklopedický server

ztrátám nemuselo docházet. Firma by mohla najmout dva až tři odborné administrátory, kteří by se o portál starali.

Do skutečného zákulisí a možnosti zavedení těchto procesů však nevidíme, to by mohlo posoudit vedení firmy. Pro potřeby naší diplomové práce se nám však tyto návrhy zdají relevantní.

PŘEHLED LITERATURY

ADAMS, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In Leonard Berkowitz *(Ed.)Advances in Experimental Social Psychology*.vol. 2. New York:Academic Press, 1965, pp. 267-299.

ALLIGER, G.M., TABER, T.D. (1995). A task-level assessment of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 1995, vol. 16, no.2, pp.101-21.

ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management.* 1.vyd. Praha:Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696145.

ARNOLD J. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Brno:Computer Press. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

ARVEY, R. D. et al. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*.1989, vol. 74, no 2. pp.187-192.

ATKINSON, J. W. (1957). Motivational detrminants of risk-taking behavior. *Psychological Rewiew*. 1957, vol. 64, pp. 359-372.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

NERDINGER, F. W., BLICKLE G., SCHAPER, N. (2008). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In *Arbeits und Organisationspsychologie.* Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2008. S. 425-442. ISBN 978-3-540-74704-8.

BODEK, N. (2003). The quality of work life. *Industrial Engineer. 2003, vol. 35, no. 3, pp. 34-45.*

BRANDSTÄTTER, V. (1999). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In D. Frey, C. G. Hoyos (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Weinheim: Beltz, 1999. S. 344-357. ISBN 3-621-27432-4.

BRANHAM, F. L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave*. New York:Amacom, 2005. 238 p. ISBN 0-8144-0851-6.

BRAY, D. W., CAMPBELL, R. J., GRANT, D. L. (2004). Formative years in business: a long-term AT&T study of managerial lives. In A. B. Weinert, (2004). Arbeitszufriedenheit und berufsbedingter Stress. In *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Auflage, Basel:Beltz Verlag, 2004. S. 245 – 291. ISBN 978-3-621-27490-6.

BRUGGEMANN, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit„. *Arbeit und Leistung*, 1974, 28, S. 281-284.

BRUNSTEIN, J.C., MAIER, G.W. (1996). Persönliche Ziele: Ein Überblick zum Stand der Forschung. *Psychologische Rundschau*, 1996, 47, S. 146-160.

BULÁK J. (1980). *Motivacia k praci a riadenie*. 1. vyd. Bratislava:Praca, 1980. 208 s.

BÜSSING, A. et al. (1999). A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative Approaches. *Human Relations*, 1999, vol. 52, no. 8, pp. 999-1028.

CABRITA J., PERISTA H. (2006). Measuring job satisfaction in surveys – Comparative analytical report. Eurofaund. EWCO. [online]. [cit. 2010-03-04]. Přístupné z www:<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01_11.htm>

CARSTEN, J. M., SPECTOR, P. E. (1987). Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model. *Journal of Applied Psychology*, 1987, vol. 72, no. 3, pp. 374-381.

CLARK, A., OSWALD, A., WARR, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 1996, vol. 69, pp. 57–81.

CLEGG, S. R, BAILEY J. R. (Eds.) (2008). Job Satisfaction. In *International Encyklopedia of organizational studies.* Sage publication*, 2008. pp*. 737 – 739.

McCLELLAND, D. C. (1985). Human motivation. In Brandstätter, V. (1999). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In D. Frey, C. G. Hoyos (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Weinheim: Beltz, 1999. S. 344-357. ISBN 3-621-27432-4.

COOPER, C.L., LOCKE, E.A. (2000). *Industrial and Organizational Psychology.* Linking theory with practice. 1st ed. Oxford: Blackwell Publishers, 2000. 356 p. ISBN 0-631-20992-1.

DANSEREAU, F.J., GRAEN, G., HAGA, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, vol. 13, no.1, pp.46-78.

DAVIS K., NEWSTROM J. W. (1985). Human behaviour at work: Organizational behaviour. 7th ed. New York:McGraw-Hill, 1985. 187 p.

DIAZ-SERRANO, L., CABRAL VIEIRA, J.A., (2005). *Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries*. IZA Discussion Papers No. 1558, Institute for the Study of Labour (IZA), 2005. [online]. [cit. 2009-03-04]. Přístupné z www: <http://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp1558.html>

DIONNE L. (2004). La loyauté dans les relations hiérarchiques. *Lavoisier. Revue française de gestion*, 2004, vol. 5, n° 152, ISSN 0338-4551. p. 67-79.

DISMAN M. (1993). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993. 374 s. ISBN 80-7184-141-2.

DUTTON J.E., J.M. DUKERICH, C.V. HARQUAIL. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 1994, vol. 39, no. 2, pp. 239-263.

ENGEN J. (2008). Are Your Employees Truly Engaged? *John EngenChief Executive*. 2008, March, no. 232, p. 42.

ERMISCH, J. F., WRIGHT, E. (1991). Gender discrimination in the British labour market: a reassessment. *Economic Journal*, 1991, vol. 101, pp. 508–522.

FARRELL D. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of management journal*, 1988, vol. 31, no. 3, pp. 599-627.

FINKELSTEIN, R. (2005). Le sentiment de justice aux relations sociales dans les organisations. In P. Delhomme et al. (Eds.), *Psychologie sociale*. Paris:Hachette, 2005. p. 213-246.

FISCHER L. (1991). Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, 1991. [online]. [cit. 2009-06-08]. Přístupné z www: < http://wisopsy.uni-koeln.de/fileadmin/Team/Fischer/Fischer_Arbeitszufriedenheit_1991.pdf#page=89 >

FISCHER, L. a FISCHER, O. (2005). Arbeitszufriedenheit: Neue Staerken und alte Risiken eines zentralen Konzepts der Organisationspsychologie. *Wirtschaftspsychologie,* 2005, vol.7, no.1, pp. 5-20.

GEBERT, D., ROSENSTIEL, L. von. (1989). *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. 2. vyd., Stuttgart-Berlin-Koeln: Kohlhammer, 1989.

GEORGE, J. M., a BRIEF. A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews.* 1996, vol. 18, pp. 75-109.

GREIF, S. (1983). *Konzepte der Organisationspsychologie*. Bern: Huber, 1983. 320 S. ISBN 3-456-81262-0.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. (1980). *Work redesign.* Reading, MASS: Addison-Wesley. 330 p. ISBN 9780201027792.

HARTL, P., HARTLOVÁ H. (2000). *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. s. 774. ISBN 80-7178-303-X.

HÖLZL E. (2005). Arbeitszufriedenheit. Arbeitsgestaltung. Bewertung der Arbeit. In E. Kirchler. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien:WUV, 2005. S. 242 – 261. ISBN 3-8252-2659-x.

HOPPOCK, R. (2004). Job Satisfaction. In A. B. Weinert, (2004). Arbeitszufriedenheit und berufsbedingter Stress. In *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Auflage, Basel:Beltz Verlag, 2004. S. 245 – 291. ISBN 978-3-621-27490-6.

HOUSE, R. H., RIZZO, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior & Human Performance*, Jun 1972, vol 7, no. 3, pp. 467-505.

HULIN Ch. L. (1971). Individual differences and job enrichment. The case against general threatments. In A. B. Weinert, (2004). Arbeitszufriedenheit und berufsbedingter Stress. In *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Auflage, Basel:Beltz Verlag, 2004. S. 245 – 291. ISBN 978-3-621-27490-6.

IRONSON G. et al. (1989). Construction of Job in General Scale: A comparison of global composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 1989, vol. 74, pp.193-200.

JACOBS, R., SALOMON, T. (1976). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, August 1976, vol. 62, no. 4, pp.417-421.

JUDGE T. A., WATANABE S. (1993). Another look at the job-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 1993, vol. 78, pp. 939-948.

JUROVSKÝ A. (1971). *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. 1. vyd. ČSVÚP. Bratislava: Alfa, 1971. 214 s.

JUROVSKÝ A. (1980). *Osobnosť človeka pri práci.*1. vyd. Bratislava : Práca, 1980. s. 238.

KELLER R. T. (1997). Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, August 1997, vol. 82, no 4, pp. 539-545.

KIRCHLER, E., SCHMIDL, D. (2000). Schichtarbeit im Vergleich: Befindensunterschiede und Aufmerksamkeitsvariation während der 8-Stunden- versus 12-Stunden_Schichtarbeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie,* 2000, vol. 44, N. 1, S. 2-18.

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

KOLLÁRIK, T., KUBALÁK, M., MÜLLNER, J. (1980). *Dotazník spokojnosti vedúcích pracovníkov (T-303)*. Bratislava: Psychodiagnostické testy, 1980.

KUBALÁK M. (1982). *Stabilizacia pracovných kolektivov*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1982. 138 s.

KUNIN, T. (1955). The construckton of a new type of attitude measure. In A. B. Weinert, (2004). Arbeitszufriedenheit und berufsbedingter Stress. In *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Auflage, Basel:Beltz Verlag, 2004. S. 245 – 291. ISBN 978-3-621-27490-6.

LATHAM, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007*, 337 p.*

LAWLER, E. (1973). Motivation in work organization. In A. B. Weinert, (2004). Arbeitszufriedenheit und berufsbedingter Stress. In *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Auflage, Basel:Beltz Verlag, 2004. S. 245 – 291. ISBN 978-3-621-27490-6.

LEIGH, J. P. (1991). Employee and job attributes as predictors of absenteeism in a national sample of workers: The importance of health and dangerous working conditions. *Social Science & Medicine*, 1991, vol. 33, no. 2, pp. 127-137.

LOCKE, E. A. Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees. *Journal of Applied Psychology*, 1973, vol. 58, pp. 67-76.

LOCKE, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, In Dunnette, M.D. (Eds), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Chicago: Rand-McNally, 1976. pp.1297-1350.

LOCKE, E. A., LATHAM, G. P. (1990). Theory of goal setting and task motivation. In G. P. Latham, (2007). *Work motivation: History, theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007*, s. 337.*

MacDONALD S., MacINTYRE P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly* , 1997, vol. l3, no 2, pp. 1-16. [online]. [cit. 2009-07-05]. Přístupné z www: <faculty.uccb.ns.ca/pmacintyre/research_pages/journals/job_staisfaction_1997.pdf>.

MATHIEU, J. E., FARR, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1991, vol. 76, pp. 127-133.

MATHIEU J. , KOHLER, S. (1990). A cross-level examination of group absence influences on individual absence. *Journal of Applied Psychology*, 1990, vol. 75, pp. 217 – 220.

MILLER, K. I., MONGE, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A metaanalytic review. *Academy of Management Journal*, 1986, vol. 29, no. 4, pp. 727-753.

NAGY, M.S. (2002). Using a Single-Item Approach to Measure Facet Job Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2002, vol 75, pp. 77-86.

NAKONEČNÝ, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha:Grada, 2005. 225 s. ISBN 802470577X.

NERDINGER, F.W. (2006). Motivierung. In H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 2.Aufgabe, Göttingen: Hogrefe, 2006. S. 385-407.

NEUBERGER, O., ALLERBECK, M. (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. In A. B. Weinert, (2004). Arbeitszufriedenheit und berufsbedingter Stress. In *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Auflage, Basel:Beltz Verlag, 2004. S. 245 – 291. ISBN 978-3-621-27490-6.

ORIGO, F. , PAGANI, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being. *Work Labour Economics*, 2009, vol.16, no. 5, October 2009, pp. 547-555.

OSGOOD, C., E., SUCI, G., J., TANNENBAUM, P., H. (1957). The Measurement of Meaning. Urbana:University of Illinois Press, 1957. 342 p.

PAULÍK, K. (1999). *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů* . 1.vyd. Ostrava : Ostravská univerzita, 1999. s. 135. ISBN 80-7042-550-4.

PORTER, L. W. (1962). Job attitude in management : I perceived deficiencies in need of fulfillment as a function of job level. *Journal of applied psychology*, 1962, vol. 46, 1962, pp. 375 – 384.

PORTER, L. W., LAWLER, E. E. *III. Managerial attitudes and performance*. Homewood, III.: Dorsey Press, 1968. 209 p.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. 2. přepr. vydání. Praha:VŠE, 2004. s. 128. ISBN 80-254-0703-X.

ROBBINS, S. P. (2001). Organizational behavior. Concepts, Controversies-applications. In E. Hölzl (2005). Arbeitszufriedenheit. Arbeitsgestaltung. Bewertung der Arbeit. In E. Kirchler. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien:WUV, 2005. S. 242 – 261. ISBN 3-8252-2659-x.

ROSE, M. (2001). Disparate measures in the workplace. Quantifying overall job satisfaction. Colchester: BHPS Research Konference. [online]. [cit. 2009-07-05]. Přístupné z www: < http://www.iser.essex.ac.uk/bhps/2001/docs/pdf/papers/rose.pdf >.

SAKS, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, vol. 21, no. 7, pp. 600-619.

SHERIDAN, J. E., SLOCUM, J. W. Jr. (1975). The direction of the causal relationship between job satisfaction and work performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, vol. 14, no. 2, October 1975, pp. 159-172.

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

SIX, B., ECKES, A. (2001). Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung-Resultate einer metaanalytischen Studie. In L. Fischer (1991). *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, 1991. S. 21-47. [online]. [cit. 2009-03-04]. Přístupné z www: < http://wisopsy.uni-koeln.de/fileadmin/Team/Fischer/Fischer_Arbeitszufriedenheit_1991.pdf#page=89 >

SIX, B., FELFE, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In Schuler H. (Eds.) *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 597-635. ISBN 3-8017-0569-2.

SMITH, P. C., KENDALL, L. M., HULIN, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement.* Chicago: Rand McNally, 1969. 186 p.

SPECTOR, P. E. (1997). *Job satisfaction*. *Application, Assessment, Causes, and Consequences.*Thousand Oaks (Californie): Sage publications, 1997. ISBN 0-7619-8923-4. 104 p.

STAEHLE, W. H. (1980). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*. München: Vahlens Handbücher der Wirtschafts-und Sozialwissenschaften, 1980. 676 S. ISBN 3-8006-0815-4

STAW, B. M., ROSS J. (1985). Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 1985, vol. 70, pp. 469-480.

STAW, B. M., BELL, N. E., CLAUSEN, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 1986, vol. 31, pp. 56-77.

STEPHAN E. (1991). Zur Messung von Arbietszufriedenheit: Implikationen der klassischen Testtheorie und probabilistischer Meßmodelle. In Fischer L. (1991). Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, 1991. S. 21-47. [online]. [cit. 2009-03-04]. Přístupné z www: < http://wisopsy.uni-koeln.de/fileadmin/Team/Fischer/Fischer_Arbeitszufriedenheit_1991.pdf#page=89 >

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

TETT, R. P., MEYER, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyse based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 1993, vol. 46, no. 2, pp. 259-293.

THACKRAY J. (2001). Feedback for real. *Gallup Management Journal*. March 15, 2001. [online]. [cit. 2009-03-04]. Přístupné z www: <http://gmj.gallup.com/content/811/Feedback-Real.aspx >

THARENOU, P. (1993). A test of reciprocal causality for absenteeism. *Journal of Organizational Behavior,*1993*,* vol.14, no. 3, pp. 269-287.

THORESEN , C.J. et al. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 2003, vol. 129, pp. 914-945.

TREMBLAY, D. G. (2006). La conciliation famille-travail:perspectives internationales. *Introduction au numéro du Revue, Enfances, Familles Générations*, 2006, vol. 4. [online]. [cit. 2009-03-10]. Přístupné z www: < http://www.erudit.org/revue/efg/2006/v/n4/012894ar.html >

VECCHIO, R. (2005). *Organizational Behavior: Core Concepts*. 6th ed. Publisher: South Western Educational Publishing, 2005. p. 448. ISBN 0324322496.

VROOM V. H. (1967). *Methods of Organizational Research.* In Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 802470577X.

WANOUS, J. P., LAWLER, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1972, vol. 56, no. 2, April 1972, pp. 95-105.

WANOUS J. P., REICHERS, A. E., HUDY, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, pp. 27-252.

WEINER, B. (1986). An attributional theory of motivation and emotion. New York:Springer. BRANDSTÄTTER, V. (1999). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In D. Frey, C. G. Hoyos (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Weinheim: Beltz, 1999. S. 344-357. ISBN 3-621-27432-4.

WEINERT, A. B. (2004). Arbeitszufriedenheit und berufsbedingter Stress. In *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Auflage, Basel:Beltz Verlag, 2004. S. 245 – 291. ISBN 978-3-621-27490-6.

WEISS, D. J. et al.(1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: Industrial Relations Center univ. of Minnesota. [online]. [cit. 2009-03-10]. Přístupné z www: < http:// www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm >

WEISS, H. M, CROPANZANO, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Organizational Behavior*, 1996, vol. 18, pp. 1-74.

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

ZEITZ, G. (1990). Age and work satisfaction in a government agency: a situational perspective. *Human Relations*, 1990, vol.43, pp.419-38.

Další zdroje:

BIDART, C., CORREIA, M., LAVENU D. Évolution des rapports à l'instabilité professionnelle:une enquête qualitative longitudinale auprès de jeunes.

[online]. [cit. 2010-02-04]. Přístupné z www: < http://www.cereq.fr/pdf/jdl2006/3Bidart.pdf >

[online] <http://www.choixdecarriere.com/pdf/6573/Modeles_satisfaction_au_travail.pdf> staženo dne 12.10. 2009)

MPSV v ČR. *Spokojenost zaměstnanců. Manuál pro měření a vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců.* Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Praha: 1. vydání. ISBN 978-80-87007-71-6. 2007. [online]. Přístupné na www: na <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

Seznam grafických objektů

Schéma 1: Pojetí pojmu pracovní spokojenost dle V. Provazník a R. Komárková (2004, s. 84).
Schéma 2. Maslowova hierarchie potřeb (dle Armstrong, 1999).
Schéma 3. Bruggemannův dynamický model pracovní spokojenosti (dle Hölzl, 2005, s. 251).
Schéma 4. Büssingův model pracovní spokojenosti. Srovnání mezi aktuální pracovní situací a aspiracemi zaměstnance
Schéma 5. Model pracovní spokojenosti Hackmana a Oldhama (1980).
Schéma 6. Typologie reakcí na pracovní nespokojenost (dle Hölzl, 2008, s. 260).

Tab. 1. Přehled dotazníků pracovní spokojenosti srovnávací studie v Evropě
Tab. 2 Pohlaví respondentů výzkumného vzorku.
Tab. 3 Věk respondentů.
Tab. 4 Věkové kategorie respondentů.
Tab. 5 Pracovní pozice respondentů.
Tab. 6 Charakteristika výběrového vzorku dle seniority.
Tab. 7 Přehled grafické úpravy tabulek s výsledky dotazníku.
Tab. 8 Frekvence nezodpovězených otázek respondenty.
Tab. 9 Celková pracovní spokojenost zaměstnanců firmy X.
Tab. 10 Kategorie: W-L balance, organizace pracovní doby a rytmus práce.
Tab. 11 Motivy k přesčasové práci a výraznému angažování zaměstnanců firmy X.
Tab. 12 Kategorie: Organizace práce ve firmě.
Tab. 13 Kategorie: Vztahy s nadřízenými.
Tab. 14 Kategorie: Interpersonální vztahy v týmu a mezi zaměstnanci.
Tab. 15 Kategorie: Materiální prostředí firmy.
Tab. 16 Kategorie: Možnost profesního rozvoje ve firmě, další vzdělávání.
Tab. 17 Kategorie: Jistota zaměstnání.
Tab. 18 Kategorie: Konkrétní obsah pracovní činnosti.
Tab. 19 Kategorie: Platové ohodnocení.
Tab. 20 Kategorie: Sdílení informací a komunikace ve firmě.
Tab. 21 Kategorie: Možnost otevřené komunikace („La porte ouverte„).
Tab. 22 Kategorie: Spravedlnost a spravedlivé jednání ve firmě.
Tab. 23 Kategorie: Uznání a pocit vlastní důležitosti v zaměstnání.
Tab. 24 Kategorie: Autonomie a zodpovědnost.

Tab. 25 Kategorie: Uznání vlastní firmy – pozitivní mínění o firmě.
Tab. 26 Kategorie: Hodnoty a strategie propagované firmou.
Tab. 27 Kategorie: Stres na pracovišti.
Tab. 28 Kategorie: Riziko fluktuace – tendence opustit firmu.
Tab. 29 Položka 5p. Doplnění k fluktuaci.
Tab. 30 Spearmanovy korelace jednotlivých kategorií a výše reálného platu s CPS.
Tab. 31 Důležitost faktorů pro spokojenost v zaměstnání dle respondentů – četnosti.

Graf 1 Pohlaví respondentů výzkumného vzorku.
Graf 2. Pořadí jednotlivých faktorů dle důležitosti pro spokojenost v zaměstnání.
Graf 3. Sémantický diferenciál charakteristiky firmy X z pohledu jejích zaměstnanců.

PŘÍLOHY

Příloha 1. Slovník specifických pojmů

CRM – Customer relatioship management – řízení vztahů se zákazníky. Využívá informací z databází pro predikci přání, potřeb a nákupních zvyklostí zákazníků (www.wikipedia.cz).

Hypermarketing – využívá několika komunikačních kanálů, které jsou ušité klientovi na míru a zaručují minimálně návrat nákladů.

Touch screen – obrazovka, která reaguje při doteku na předem stanovená místa (např. touch screen u některých peněžních bankomatů). Podobně je možné nalézt takovéto obrazovky v obchodech a přečíst si například detaily o jednotlivých produktech.

DFO – developpeur front office

Rating – hodnocení, evaluace

HR – human resources – řízení lidských zdrojů

GŘ – generální ředitelka

Booking system – forma organizace na projektu, kdy se jednotlivé lidské zdroje každý týden „bookují„ (rezervují) pro práci na projektu. Celkově je zde patrné kolik hodin se mají věnovat jakému projektu.

RTT – náhradní volno

Pot d'enterprice – firemní večírek

Parrain – kmotr – jakýsi tutor, který má ochrannou funkci nad pracovníkem. Většinou se jedná o pozičně výše postaveného pracovníka, který zaujímá hlavní roli především

v období ratingu, kdy konsoliduje pro svého svěřence veškeré zpětné vazby od různých pracovníků projektu. Po celou dobu své funkce by měl být otevřen k jakékoliv diskuzi se svým svěřencem a měl by se mu snažit pomoci.

Speed dating – rychlé rande (pracovníci sedí přibližně po dobu 5 minut u stolu a pak se vymění s dalším pracovníkem u jiného stolu).

Pair – funkce zavedená personálním oddělením. Pracovník podobné pozice má za cíl provést nováčka během prvních šesti měsíců firmou a seznámit jej s firemními zvyky a předpisy. Prakticky se však realizuje jen málo.

Příloha 2. Autorský dotazník pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy X

Dotazník pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy X

(Překlad do češtiny)

Vážení zaměstnanci,

rádi bychom zjistili do jaké míry jste s naší firmou a dílčími procesy ve firmě spokojeni.

V této studii se snažíme odkrýt skrytá slabá místa firmy, abychom stanovili priority a akce na jejich zlepšení. Zajímá nás tedy, jak se dnes díváte na naší firmu, kde vidíte její pozitiva a negativa a oceňujeme i Vaše případné návrhy, které by mohly vést ke zlepšení pracovního prostředí.

Děkujeme Vám za spontánní a upřímný pohled na naši firmu. Pouze otevřená a kvalitní zpětná vazba nám umožní porozumět Vašim potřebám a tím zlepšit podmínky a atmosféru našeho pracoviště.

Toto šetření je zcela anonymní a výsledky budou souhrnnou formou prezentovány vedení i zaměstnancům firmy počátkem září 2008.

Výsledky a data zároveň poslouží pro účely zpracování mé diplomové práce na univerzitě v Praze.

Děkuji za 20 minut, které věnujete tomuto dotazníku.

Mgr. Lucie Mikulíková

Demografické údaje

Než obrátíte na následující stranu, děkujeme Vám za vyplnění následujících údajů sloužících pro statistické zpracování. Křížkem zaškrtněte odpovídající.

Pohlaví:

☐ žena ☐ muž

Věk:

☐ méně než 25 let ☐ 26-30 let ☐ 31-35 let ☐ 36 a více

Délka působení u naší firmy:

☐ méně než 1 rok ☐ 1-3 roky ☐ 3-5 let ☐ 5 let a více

Oddělení (pól):

☐ Kreativci ☐ IT ☐ Konzultanti ☐ Vedení a management ☐ Support (HR, Finance)

Délka předchozí profesní zkušenosti:

☐ Žádná ☐ kratší než 1 rok ☐ 1 – 2 roky ☐ delší než 2 roky

Délka předchozí profesní zkušenosti u konkurenční marketingové a komunikační agentury:

☐ Žádná ☐ kratší než 1 rok ☐ delší než 1 rok

Životní a rodinná situace:

☐ Bydlím u rodičů ☐ svobodný, žiji sám ☐ žiji s druhem/družkou

☐ žiji s manželem a bez dětí ☐ žiji s manželem a dětmi

Celková pracovní spokojenost

Vyznačte křížkem pod číslici, do jaké míry jste obecně spokojený s pracovní situací ve vaší firmě.

Pokud vezmu v úvahu všechna pro i proti, pak jsem ve firmě X:

zcela spokojený	velmi spokojený	spokojený	ani spokojený, ani nespokojený	nespokojený	velmi nespokojený	zcela nespokojený
1	2	3	4	5	6	7

I. část

Vyjádřete, zda s tvrzeními, které následují souhlasíte či nikoliv.
Přeškrtněte číslici, která odpovídá míře souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením.

zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	2	3	4	5	6

A1/

		zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
a)	V naší firmě se těším důvěře.	1	2	3	4	5	6
b)	Moji nadřízení jsou dostupní.	1	2	3	4	5	6
c)	Spolu s kolegy tvoříme pravý tým.	1	2	3	4	5	6
d)	Během společné firemní dovolené jsem si našel několik přátel.	1	2	3	4	5	6
e)	Firemní dovolená a firemní večírky utužují náš tým.	1	2	3	4	5	6
f)	Mám důvěru ve své nadřízené.	1	2	3	4	5	6
g)	Mnoho z mých kolegů se stalo mými přáteli.	1	2	3	4	5	6
h)	Pokud má kolega nějakou starost či problém, jsme solidární.	1	2	3	4	5	6
i)	Nadřízený mi pomáhá nalézt rovnováhu mezi prací a mým soukromým životem.	1	2	3	4	5	6
j)	Mám možnost ovlivňovat rozhodnutí mých nadřízených.	1	2	3	4	5	6
k)	Pokud mám problém, jdu za mým	1	2	3	4	5	6
l)	Vztahy na pracovišti jsou napjaté.	1	2	3	4	5	6
m)	S některými kolegy hovořím o mém soukromém životě.	1	2	3	4	5	6
n)	Do našeho týmu jsem dobře zapadl.	1	2	3	4	5	6
o)	Mám důvěru v mého „parrain“ (kmotr–tutor).	1	2	3	4	5	6
p)	Výměna informací týkajících se pracovní činnosti je efektivní.	1	2	3	4	5	6
q)	V naší firmě se se mnou jedná spravedlivě.	1	2	3	4	5	6
r)	Komunikace mezi mnou a mým nadřízeným je plynulá.	1	2	3	4	5	6
s)	Pokud opravdu potřebuji, můj šéf je mi k dispozici.	1	2	3	4	5	6
t)	Vztahy ve firmě jsou upřímné a čestné.	1	2	3	4	5	6

B2)

		zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
a)	Líbí se mi pracovní prostředí naší firmy.	1	2	3	4	5	6
b)	Umístění a uspořádání kanceláře mi perfektně vyhovuje.	1	2	3	4	5	6
c)	Připadá mi, že na cestě do práce trávím denně příliš času.	1	2	3	4	5	6
d)	Aktivně se podílím na zlepšování pracovního prostředí firmy.	1	2	3	4	5	6
e)	V práci jsme více produktivnější večer než během dne.	1	2	3	4	5	6

C3)

a)	Nepočítám čas, když jsem v práci.	1	2	3	4	5	6
b)	Moje pracovní činnost vyžaduje být iniciativní.	1	2	3	4	5	6

		zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
c)	Má pracovní činnost vyžaduje kreativitu.	1	2	3	4	5	6
d)	Moje pracovní činnost je pro fungování celé firmy důležitá.	1	2	3	4	5	6
e)	Naše týmová práce je dobře organizovaná.	1	2	3	4	5	6
f)	Pracovní pozice mi nabízí dostatečnou autonomii.	1	2	3	4	5	6
g)	Rád bych měl méně náročnou práci.	1	2	3	4	5	6
h)	Moje pracovní pozice je spojena se zodpovědností.	1	2	3	4	5	6
i)	Mám rád projekty, na kterých pracuji.	1	2	3	4	5	6
j)	Moje pracovní úkoly jsou jasné a strukturované.	1	2	3	4	5	6
k)	Mám veškeré informace nutné k výkonu mé pracovní činnosti.	1	2	3	4	5	6
l)	Často zůstávám při práci blokovaný a nemohu pokračovat dál.	1	2	3	4	5	6
m)	Informace, které jsou podávány v momentě brifingů jsou dostatečné.	1	2	3	4	5	6
n)	Moje role a práva na pracovišti jsou přesně vymezeny.	1	2	3	4	5	6
o)	Mám rád profesi, kterou vykonávám u firmy X.	1	2	3	4	5	6
p)	Kvalita mé práce je uznávána a uspokojuje mne.	1	2	3	4	5	6
q)	Zpětná vazba, která se mi dostává od kolegů a nadřízených je dostatečná.	1	2	3	4	5	6

D4/

		zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
a)	V práci je těžké za mne najít náhradu(zastoupení).	1	2	3	4	5	6
b)	Často jsem ve stresu.	1	2	3	4	5	6
c)	Možnosti kariérního postupu jsou četné.	1	2	3	4	5	6
d)	Pokud bych se ucházel o jiné zaměstnání, nabyté kompetence a zkušenosti by mi byly vysoce užitečné.	1	2	3	4	5	6
e)	Mé kompetence jsou při pracovní činnosti využité a zároveň oceněné.	1	2	3	4	5	6
f)	Vykonávání pracovní činnosti mi umožňuje zlepšovat mé kompetence.	1	2	3	4	5	6
g)	V týmu se cítím důležitý.	1	2	3	4	5	6
h)	V práci se rozvíjím.	1	2	3	4	5	6
i)	Ve firmě X se cítím uznávaný.	1	2	3	4	5	6
j)	Mé nápady a návrhy jsou vyslyšeny.	1	2	3	4	5	6

E5/

		zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
a)	Naše projekty a akce jsou ty nejlepší.	1	2	3	4	5	6
b)	Ve firmě X věříme v budoucnost.	1	2	3	4	5	6
c)	Ve firmě X pracujeme efektivně.	1	2	3	4	5	6
d)	Mám osobní zájmy, které mne podněcují ke změně profese.	1	2	3	4	5	6
e)	Jsem pyšný, že pracuji ve firmě X.	1	2	3	4	5	6
f)	Očekávání vůči firmě X, která jsem měl při nástupu do práce se naplnila.	1	2	3	4	5	6
g)	Minulý týden jsem v práci zažil velmi pozitivní situaci.	1	2	3	4	5	6
h)	Minulý týden jsem zažil konflikt na pracovišti.	1	2	3	4	5	6
i)	Mé hodnoty jsou v souladu s hodnotami naší firmy.	1	2	3	4	5	6
j)	Vyhovuje mi rytmus práce v naší firmě.	1	2	3	4	5	6
k)	Láká mne změna profesního prostředí.	1	2	3	4	5	6
l)	Během posledních 6-ti měsíců jsem uvažoval o kooptaci lidí z mého okolí.	1	2	3	4	5	6
m)	Zaměstnavatel mi pomáhá při nacházení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.	1	2	3	4	5	6
n)	Chtěl(a) bych ve firmě zůstat ještě dalších 12 měsíců.	1	2	3	4	5	6

		zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
	V poslední době jsem vložil životopis na stránkyvyhledávačů práce.	1	2	3	4	5	6
o)	Pokud bych chtěl(a) odejít z firmy X, měl(a) bych potíže se sháněním lepšího pracovního místa na pracovním trhu.	1	2	3	4	5	6
p)	S pracovní pozicí, kterou vykonávám u firmy X, jsem obecně spokojen(a).	1	2	3	4	5	6
q)	Přemýšlím, že v příštích 12 měsících změním profesi.	1	2	3	4	5	6
r)	O naší firmu je v porovnání s ostatními agenturami stejného oboru větší zájem.	1	2	3	4	5	6
s)	Firma X sděluje svým zaměstnancům důležité informace vhodným způsobem.	1	2	3	4	5	6

F6/

		zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
a)	Firma X je vysoce výkonná firma.	1	2	3	4	5	6
b)	Ve firmě X mám právo udělat chybu.	1	2	3	4	5	6
c)	Hodnocení jsou ve firmě X objektivní.	1	2	3	4	5	6
d)	Firemní večírky jsou výborným prostředkem k uvolnění.	1	2	3	4	5	6
e)	Povýšení jsou spravedlivá.	1	2	3	4	5	6
f)	Mám pocit, že mé firmě rozumím.	1	2	3	4	5	6
g)	Firma X povyšuje přednostně dle kompetencí.	1	2	3	4	5	6
h)	Často se účastním pravidelných pátečních firemních posezení.	1	2	3	4	5	6
i)	Firma se mnou jedná s respektem a úctou.	1	2	3	4	5	6
j)	Ve firmě X se pracuje profesionálně.	1	2	3	4	5	6
k)	Ve firmě X je kritika přijímána pozitivně a má za cíl dosáhnout různých vylepšení.	1	2	3	4	5	6
l)	Firma X je organizovaná a strukturovaná firma.	1	2	3	4	5	6
m)	Mám možnost se otevřeně vyjadřovat k jakýmkoliv tématům, bez toho, aniž bych měl strach z odsouzení či penalizace.	1	2	3	4	5	6

G7/

		zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
a)	Ve firmě X jsem dobře zaplacen.	1	2	3	4	5	6
b)	Mám perspektivu být povýšen.	1	2	3	4	5	6
c)	Moje angažování je dostatečně zhodnoceno.	1	2	3	4	5	6
d)	Jsem si vědom, že výše mého platu neodráží mé osobní angažování v práci.	1	2	3	4	5	6
e)	Sdělovaná zpětná vazba odráží můj skutečný výkon.	1	2	3	4	5	6

f)	Výše platu odpovídá mým zkušenostem a mému výkonu.	1	2	3	4	5	6
g)	Oceňuji zábavné teambuildingové aktivity nabízené firmou.	1	2	3	4	5	6

H8/

		zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
a)	V naší firmě jsou činy odrazem slov. Jedná se v souladu se slovem.	1	2	3	4	5	6
b)	Ve firmě se rychle všechno mění a anticipace je obtížná.	1	2	3	4	5	6
c)	Hodnocení jsou spravedlivá.	1	2	3	4	5	6
d)	Pracujeme v prostředí dobře organizovaném a strukturovaném.	1	2	3	4	5	6
e)	Firma X je stabilní firmou s jistou budoucností na trhu.	1	2	3	4	5	6
f)	Všechno běží velmi rychle, až je obtížné předpovídat průběh dne.	1	2	3	4	5	6
g)	Mám relativně flexibilní pracovní dobu, která je v souladu s mým soukromým životem.	1	2	3	4	5	6
h)	Myslím, že v příštích letech bude firma X jako doposud stále růst.	1	2	3	4	5	6

K10/ Motivace, angažovanost

Pokud v naší firmě zůstanu pracovat přesčas či se nějak navíc výrazně angažuji, pak je to zpravidla z důvodu.....

		zcela souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
a)	Protože termíny je třeba respektovat a dodržovat.	1	2	3	4	5	6
b)	Abych rozvíjel své kompetence a pro můj osobní rozvoj.	1	2	3	4	5	6
c)	Protože to je očekáváno od mých nadřízených.	1	2	3	4	5	6
d)	Protože to očekávají moji kolegové.	1	2	3	4	5	6
e)	Protože má práce se mi líbí.	1	2	3	4	5	6
f)	Protože chci více vydělávat.	1	2	3	4	5	6
g)	Protože je nedostatek personálu ve firmě.	1	2	3	4	5	6
h)	Protože v mé profesi v podobných agenturách je to normální.	1	2	3	4	5	6
i)	Protože termíny je třeba respektovat a dodržovat.	1	2	3	4	5	6

II. část

L11/ Důležitost jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti

Uveďte míru důležitosti, kterou kladete jednotlivým faktorům pracovní spokojenosti.

Abych byl/a v zaměstnání spokojen/a, je pro mne…..

L11		Vysoce důležitý/á	Důležitý/á	Nevím, nemohu říci	Nedůležitý/á	Vůbec není důležitý/á
a)	Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
b)	Dobré ohodnocení a plat	1	2	3	4	5
c)	Dobré možnosti kariérního postupu	1	2	3	4	5
d)	Zajímavá práce	1	2	3	4	5
e)	Flexibilní pracovní doba	1	2	3	4	5
f)	Seberealizace v pracovní činnosti	1	2	3	4	5
g)	Dobré vztahy s nadřízenými	1	2	3	4	5
h)	Dobré interpersonální vztahy mezi kolegy	1	2	3	4	5
i)	Výhodná geografická poloha firmy	1	2	3	4	5
j)	Meritokratický systém odměňování	1	2	3	4	5
k)	Dostatek firemních večírků, teambuilding	1	2	3	4	5
l)	Moderní pracovní prostředí	1	2	3	4	5
m)	Strukturovaná a organizovaná pracovní činnost	1	2	3	4	5
n)	Dobrá pověst a reputace firmy	1	2	3	4	5
o)	Samostatná pracovní činnost se zodpovědností	1	2	3	4	5

III. část Otevřené otázky - fakultativní

Odpovězte na následující otázky:

1. Co se Vám u naší firmy líbí a proč?

2. Pokud byste mohli v naší firmě něco změnit, co by to bylo?

3. Máte nějaké další připomínky, které byste nám chtěli sdělit?

IV část: Sémantický diferenciál firemní kultury

Tato část obsahuje protikladné firemní charakteristiky.

Zaškrtnutím číslice znázorněte na ose, jak se dnes díváte na Vaši firmu. Čím blíže se Vaše odpověď blíží charakteristice pojmu (hodnota 1 či 6), tím více tato charakteristika dle Vašeho názoru firmu vystihuje.

Firma X je podle mého názoru:

inovující	1	2	3	4	5	6	rigidní
produktivni	1	2	3	4	5	6	neefektivní
rychlá	1	2	3	4	5	6	pomalá,
zábavná	1	2	3	4	5	6	nudná
tolerantní	1	2	3	4	5	6	netolerantní
vřelá	1	2	3	4	5	6	chladná
zodpovědnost vyžadující	1	2	3	4	5	6	zodpovědnost nevyžadující
rostoucí	1	2	3	4	5	6	stagnující
improvizující	1	2	3	4	5	6	postupující dle pravidel
orientovaná na zisk	1	2	3	4	5	6	respektující zaměstnance
moderní	1	2	3	4	5	6	zastaralá
stabilní	1	2	3	4	5	6	nestabilní
jedinečná	1	2	3	4	5	6	všední
solidární	1	2	3	4	5	6	nesolidární
otevřená ke změnám	1	2	3	4	5	6	rigidní vůči změně
meritokratická	1	2	3	4	5	6	nemeritokratická
motivující	1	2	3	4	5	6	demotivující
přátelská	1	2	3	4	5	6	hostilní
profesionální	1	2	3	4	5	6	amatérská
organizovaná	1	2	3	4	5	6	desorganizovaná

Příloha 3. Souhrnný přehled výsledků všech položek I. části dotazníku seřazených vzestupně dle průměrného skóre na škále souhlasu a nesouhlasu.

otázka		Znění otázky - český překlad	Znění otázky - francouzský originál	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
4	d)	Pokud bych se ucházel o jiné zaměstnání, nabyté kompetence a zkušenosti by mi byly vysoce užitečné.	Si je devais rechercher un nouvel emploi, mon expérience et mes compétences professionnelles apprises chez F6 me seraient très utiles.	1,57	2,05	1,8	2	2	-0,023	100	0
3	b)	Moje pracovní činnost vyžaduje být iniciativní.	Mon travail demande de prendre des initiatives.	1,72	2,28	2,0	2	2	0,186	96,9	3,1
1	e)	Firemní dovolená a firemní večírky utužují náš tým.	Le voyage et les soirées d'entreprise renforcent notre équipe.	1,67	2,39	2,0	2	2	-0,033	97,00	3,00
3	f)	Pracovní pozice mi nabízí dostatečnou autonomii.	Mon poste me propose un bon niveau d'autonomie.	1,71	2,35	2,0	2	2	0,06	90,6	9,4
1	n)	Do našeho týmu jsem dobře zapadl(a).	Je suis bien intégré(e) dans mon équipe.	1,80	2,45	2,1	2	1	0,261	93,8	6,3
3	h)	Moje pracovní pozice požaduje zodpovědnost.	Mon poste me demande de la responsabilité.	1,85	2,40	2,1	2	2	-0,107	96,9	3,1
2	a)	Líbí se mi pracovní prostředí naší firmy.	J'aime bien mon environnement de travail.	1,76	2,49	2,1	2	1	,488(**)	87,5	12,5
6	d)	Firemní večírky jsou výborným prostředkem k uvolnění.	Les soirées organisées par X sont un très bon moyen pour se détendre.	1,80	2,45	2,1	2	2	0,15	96,8	3,2
1	a)	Ve firmě X je mi důvěřováno.	On me fait confiance.	1,79	2,52	2,2	2	2	0,252	88,00	13,00
1	h)	Pokud má kolega nějakou starost či problém, jsme solidární.	On est solidaire quand un collègue a un souci.	1,92	2,46	2,2	2	3	0,15	100,00	0,00
1	c)	Spolu s kolegy tvoříme pravý tým.	Avec mes collègues, on forme une véritable équipe.	1,81	2,63	2,2	2	2	0,208	88,00	13,00
1	b)	Moji nadřízení jsou dostupní.	Mes supérieurs sont accessibles.	1,86	2,58	2,2	2	2	,417(*)	91,00	9,00
2	b)	Umístění a uspořádání kanceláře mi perfektně vyhovuje.	La place et la disposition de mon bureau me conviennent parfaitement.	1,77	2,67	2,2	2	2	0,287	87,5	12,5
4	k)	Po nástupu velmi rychle nabýváme zodpovědnost.	On a rapidement des responsabilités.	1,92	2,65	2,3	2	2	0,189	90,6	9,4
4	l)	Ve firmě X se naučím mnohem více, než v jiné práci.	J'apprends beaucoup plus que dans un autre travail.	1,93	2,67	2,3	2	2	0,238	90	10
3	i)	Mám rád projekty, na kterých pracuji.	J'aime les projets sur lesquels je travaille.	1,95	2,68	2,3	2	2	0,34	87,5	12,5
1	s)	Pokud opravdu potřebuji, můj šéf je mi k dispozici.	Quand j'ai de vrais besoins, mon chef ou supérieur est toujours disponible.	2,02	2,67	2,3	2	2	0,277	87,5	12,5
4	f)	Vykonávání pracovní činnosti mi umožňuje zlepšovat mé kompetence.	Mon travail me donne la chance d'améliorer mes compétences.	1,88	2,81	2,3	2	2	0,225	87,5	12,5
3	d)	Moje pracovní činnost je pro fungování celé firmy důležitá.	Mon travail est important pour le fonctionnement de l enterprise.	2,10	2,65	2,4	2	2	0,091	96,9	3,1

otázka		Znění otázky - český překlad	Znění otázky - francouzský originál	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
1	d)	Během společné firemní dovolené jsem si našel několik přátel.	J'ai noué certaines amitiés durant le voyage d'agence.	1,90	2,90	2,4	2	1	-0,2	84,00	16,00
7	g)	Oceňuji zábavné teambuildingové aktivity nabízené firmou.	J'apprécie les activités ludiques et non professionnelles proposées par X	2,02	2,85	2,4	2	2	,391(*)	83,3	16,7
1	r)	Komunikace mezi mnou a mým nadřízeným je plynulá.	La communication entre moi et mon supérieur est fluide.	2,04	2,83	2,4	2	2	,371(*)	81,3	18,8
3	a)	Nepočítám čas, když jsem v práci.	Je ne compte pas mon temps.	1,99	2,89	2,4	2	2	0,303	78,1	21,9
3	o)	Mám rád profesi, kterou vykonávám u firmy X.	J'aime le métier que j'exerce chez X.	2,04	2,90	2,5	2	3	,527(**)	84,4	15,6
1	o)	Mám důvěru v mého „kmotra“ (tutora).	J'ai confiance en mon parrain.	1,93	3,03	2,5	2	2	0,392	82,6	17,4
1	f)	Mám důvěru ve své nadřízené.	J'ai confiance en mes supérieurs.	2,17	2,83	2,5	3	3	0,336	94,00	6,00
6	i)	Firma se mnou jedná s respektem a úctou.	L'agence me traite avec respect et dignité.	2,13	2,87	2,5	2	2	,426(*)	87,5	12,5
6	k)	Ve firmě X je kritika přijímána pozitivně a má za cíl dosáhnout různých vylepšení.	La critique est prise d'une manière positive afin de s'améliorer.	2,18	2,88	2,5	2	2	,389(*)	93,8	6,3
6	j)	Ve firmě X se pracuje profesionálně.	On travaille d'une manière professionnelle.	2,14	2,92	2,5	2	2	,493(**)	81,3	18,8
5	e)	Jsem pyšný, že pracuji ve firmě X.	Je suis fier d'y travailler	2,17	2,96	2,6	2,5	3	,489(**)	87,5	12,5
1	g)	Mnoho z mých kolegů se stalo mými přáteli.	Je me suis fait beaucoup d'amis parmi mes collègues.	2,21	2,98	2,6	2	2	0,064	84,00	16,00
1	p)	Výměna informací týkajících se pracovní činnosti je efektivní.	L'échange d'information par rapport à notre travail est effectif.	2,33	2,98	2,7	3	2	0,311	79,3	20,7
6	f)	Mám pocit, že mé firmě rozumím.	J'ai l'impression de comprendre mon entreprise.	2,26	3,06	2,7	2,5	2	0,29	81,3	18,8
6	h)	Často se účastním pravidelných pátečních firemních posezení.	Je participe souvent aux pots du vendredi.	2,19	3,12	2,7	3	3	-0,079	81,3	18,8
1	m)	S některými kolegy hovořím o mém soukromém životě.	Avec certains collaborateurs, je parle de ma vie privée.	2,29	3,03	2,7	2,5	2	-0,046	81,3	18,8
1	q)	Ve firmě X se se mnou jedná spravedlivě.	On négocie avec moi d'une manière juste.	2,29	3,07	2,7	3	2	,374(*)	83,9	16,1
5	q)	S pracovní pozicí, kterou vykonávám u firmy X, jsem obecně spokojen(a).	D'une manière générale, je suis satisfait par le poste que j'occupe chez …	2,41	3,09	2,8	3	3	,544(**)	78,1	21,9
4	j)	Mé nápady a návrhy jsou vyslyšeny.	Mes idées et propositions sont écoutées.	2,46	3,04	2,8	3	3	0,108	84,4	15,6
5	b)	Věříme v budoucnost naší firmy.	On est confiant face à l'avenir	2,39	3,11	2,8	3	2	0,29	78,1	21,9
6	a)	Firma X je vysoce výkonná firma.	X est une entreprise performante	2,41	3,09	2,8	3	3	0,282	78,1	21,9
3	p)	Kvalita mé práce je uznávána a uspokojuje mne.	La qualité de mon travail est reconnue et me satisfait.	2,36	3,20	2,8	2,5	2	,360(*)	84,4	15,6
3	c)	Má pracovní činnost vyžaduje kreativitu.	Mon travail demande de la créativité.	2,42	3,20	2,8	3	3	-0,089	78,1	21,9
8	b)	Ve firmě se rychle všechno mění a anticipace je obtížná.	Tout change vite et l'anticipation est difficile.	2,44	3,24	2,8	3	3	-,465(**)	71	29

otázka		Znění otázky - český překlad	Znění otázky - francouzský originál	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
7	e)	Sdělovaná zpětná vazba odráží můj skutečný výkon.	Les retours que je reçois sont cohérents avec mes performances.	2,45	3,24	2,8	3	3	,416(*)	81,3	18,8
4	h)	V práci se rozvíjím.	Je m'épanouis dans mon travail	2,46	3,29	2,9	3	3	,355(*)	75	25
7	b)	Mám perspektivu být povýšen.	J'ai la perspective d'être augmenté.	2,35	3,52	2,9	3	2	0,349	67,7	32,3
8	f)	Všechno běží velmi rychle, až je obtížné předpovídat průběh dne.	Tout va vite et c'est difficile d'anticiper le déroulement de la journée.	2,50	3,38	2,9	3	2	-0,245	68,8	31,3
6	g)	Firma X povyšuje přednostně dle kompetencí.	On est promu en priorité selon nos compétences.	2,51	3,37	2,9	3	3	0,234	75	25
3	j)	Moje pracovní úkoly jsou jasné a strukturované.	Mes tâches sont claires et structurées.	2,61	3,27	2,9	3	3	0,161	75	25
4	g)	V týmu se cítím důležitý.	Je me sens important au sein de l'équipe.	2,51	3,37	2,9	3	2	,698(**)	68,8	31,3
6	m)	Mám možnost se otevřeně vyjadřovat k jakýmkoliv tématům, bez toho, aniž bych	J'ai la possibilité de m'exprimer ouvertement sur tous les sujets	2,52	3,41	3,0	3	3	,436(*)	68,8	31,3
1	t)	Vztahy ve firmě jsou upřímné a čestné.	Les relations sont sincères et honnêtes.	2,65	3,35	3,0	3	3	,507(**)	71,9	28,1
6	b)	Ve firmě X mám právo udělat chybu.	J'ai le droit à l'erreur	2,66	3,40	3,0	3	3	0,133	78,1	21,9
4	b)	Často jsem ve stresu.	Je suis souvent stressé	2,55	3,58	3,1	3	3	-0,138	59,4	40,6
3	e)	Naše týmová práce je dobře organizovaná.	Notre travail en équipe est bien organisé.	2,68	3,45	3,1	3	3	0,27	68,8	31,3
8	e)	Firma X je stabilní firmou s jistou budoucností na trhu.	Je crois que X est financièrement solide et que la sécurité de mon emploi est assurée.	2,66	3,47	3,1	3	3	0,322	74,2	25,8
8	h)	Myslím, že v příštích letech bude firma X jako doposud stále růst.	Je pense, que X gardera sa croissance pour les années à venir.	2,69	3,51	3,1	3	3	,366(*)	83,9	16,1
4	i)	Ve firmě X se cítím uznávány.	Je me sens reconnu.	2,72	3,53	3,1	3	2	,543(**)	65,6	34,4
4	c)	Možnosti kariérního postupu jsou četné.	Les possibilités d'évolution sont nombreuses	2,64	3,61	3,1	3	3	0,292	65,6	34,4
3	k)	Mám veškeré informace nutné k výkonu mé pracovní činnosti.	J'ai toutes les informations pour faire mon travail.	2,73	3,53	3,1	3	3	0,149	71	29
3	q)	Zpětná vazba, která se mi dostává od kolegů a nadřízených je dostatečná.	Le retour (feedback) sur mon travail que je reçois de mes	2,72	3,61	3,2	3	2	,476(**)	64,5	35,5
5	f)	Očekávání vůči firmě X, která jsem měl při nástupu do práce se naplnila.	A l'entrée, mes attentes par rapport à notre l entreprise se sont	2,73	3,59	3,2	3	3	,615(**)	67,7	32,3
3	n)	Moje role a práva na pracovišti jsou přesně vymezeny.	Mon rôle au travail et mes droits dans l'entreprise sont bien précis.	2,69	3,63	3,2	3	2	,397(*)	64,5	35,5
6	e)	Povýšení jsou spravedlivá.	Les promotions sont justes	2,76	3,59	3,2	3	3	,440(*)	67,9	32,1
5	n)	Chtěl(a) bych ve firmě zůstat ještě dalších 12 měsíců.	J'aimerais rester dans l'agence durant les 12 prochains mois.	2,52	3,85	3,2	3	1	,499(**)	62,5	37,5
8	a)	V naší firmě jsou činy odrazem slov. Jedná se v souladu se slovem.	Les actes sont cohérents avec le discours	2,75	3,65	3,2	3	2	,570(**)	60	40
6	c)	Hodnocení jsou ve firmě X objektivní.	Les ratings sont objectifs	2,77	3,63	3,2	3	3	,381(*)	76,7	23,3
5	s)	O naší firmu je v porovnání s ostatními agenturami stejného oboru větší zájem.	Mon agence présente plus d'intérêt que la plupart des autres agences	2,70	3,70	3,2	3	2	,369(*)	56,7	43,3

otázka		Znění otázky - český překlad	Znění otázky - francouzský originál	95% interval spolehlivosti		Průměr	Medián	Modus	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
7	d)	Jsem si vědom, že výše mého platu neodráží mé osobní angažování v práci.	J'ai conscience que mon salaire ne reconnaît pas mes apports	2,67	3,74	3,2	3	3	-0,147	58,6	41,4
1	j)	Mám možnost ovlivňovat rozhodnutí mých nadřízených.	J'ai la possibilité d'influer sur les décisions de mes supérieurs.	2,79	3,65	3,2	3	3	0,199	68,8	31,3
3	m)	Informace, které jsou podávány v momentě brifingů jsou dostatečné.	Les informations données au moment du brief sont suffisantes.	2,89	3,54	3,2	3	3	0,208	71,9	28,1
5	t)	Firma X sděluje svým zaměstnancům důležité informace vhodným způsobem.	L'agence communique de manière appropriée les informations utiles aux employés.	2,84	3,66	3,3	3	3	0,245	62,5	37,5
5	i)	Mé hodnoty jsou v souladu s hodnotami naší firmy.	Mes valeurs correspondent aux valeurs de notre entreprise.	2,80	3,70	3,3	3	4	,430(*)	56,3	43,8
8	c)	Hodnocení jsou spravedlivá.	Les ratings sont justes.	2,86	3,68	3,3	3	3	,492(**)	76,7	23,3
5	g)	Minulý týden jsem v práci zažil velmi pozitivní situaci.	Au cours de la semaine dernière j'ai vécu une situation très positive dans mon travail.	2,83	3,72	3,3	3	3	0,271	62,1	37,9
5	c)	Ve firmě X pracujeme efektivně.	On travaille efficacement	2,83	3,73	3,3	3	3	,435(*)	62,5	37,5
4	e)	Mé kompetence jsou při pracovní činnosti využité a zároveň oceněné.	Mes compétences sont bien utilisées et valorisées.	2,86	3,71	3,3	3	3	,413(*)	65,6	34,4
1	k)	Pokud mám problém, jdu za mým „parrain“	Je vais voir mon parrain si j'ai un souci.	2,72	3,86	3,3	3	2	0,332	70,8	29,2
7	a)	Ve firmě X jsem dobře zaplacen.	Je suis bien payé.	2,77	3,86	3,3	3	3	0,211	68,8	31,3
7	f)	Výše platu odpovídá mým zkušenostem a mému výkonu.	Mon salaire reflète mon expérience et mes performances.	2,78	3,84	3,3	3	2	,504(**)	65,6	34,4
8	d)	Pracujeme v prostředí dobře organizovaném a strukturovaném.	On travaille dans un environnement bien organisé et cadré.	2,99	3,70	3,3	3	3	0,29	56,3	43,8
6	l)	Firma X je organizovaná a strukturovaná firma.	X est une entreprise carrée et organisée.	2,93	3,75	3,3	3	4	,517(**)	53,1	46,9
5	o)	V poslední době jsem vložil životopis na stránky vyhledávačů práce.	J'ai mis mon CV sur le site de Monster ou d'autres sites équivalents	2,65	4,06	3,4	3	1	-0,119	51,6	48,4
5	d)	Mám osobní zájmy, které mne podněcují ke změně profese.	J'ai des projets personnels qui m'encouragent à changer le métier.	2,91	4,02	3,5	3,5	4	-0,15	50	50
2	d)	Proaktivně se podílím na zlepšování pracovního prostředí firmy.	Je m'engage activement pour l'amélioration de notre environnement de travail.	3,00	3,93	3,5	3	3	0,25	56,3	43,8
5	a)	Naše projekty a akce jsou ty nejlepší.	Nos projets et actions sont les meilleurs	3,05	3,89	3,5	3,5	4	,357(*)	50	50
7	c)	Moje angažování je dostatečně zhodnoceno.	Mes engagements sont suffisamment gratifiés.	3,03	4,10	3,6	3,5	3	,477(**)	50	50
5	l)	Během posledních 6-ti měsíců jsem uvažoval o kooptaci lidí z mého okolí.	Durant les 6 derniers mois, j'ai pensé à coopter des personnes de	2,92	4,24	3,6	4	6	0,127	48,4	51,6
5	j)	Vyhovuje mi rytmus práce ve firmě X.	Le rythme de notre entreprise me convient.	3,10	4,12	3,6	4	4	,475(**)	48,4	51,6
1	i)	Nadřízený mi pomáhá nalézt rovnováhu mezi prací a mým soukromým životem.	Mon supérieur m'aide à trouver un équilibre entre travail et vie privée.	3,42	4,33	3,9	4	4	0,344	37,5	62,5
1	l)	Vztahy na pracovišti jsou napjaté.	Les relations dans le travail sont tendues.	3,50	4,37	3,9	4	4	-0,328	32,3	67,7
5	r)	Přemýšlím, že v příštích 12 měsících změním profesi.	Je pense changer de métier durant les 12 prochains mois.	3,36	4,70	4,0	4	6	-,605(**)	37,5	62,5
2	e)	V práci jsme více produktivnější večer než během dne.	On est plus productif le soir que pendant la journée.	3,46	4,73	4,1	4	6	0,059	40,6	59,4
4	a)	V práci je těžké za mne najít náhradu(zastoupení).	Je suis difficilement remplaçable	3,76	4,61	4,2	4	4	0,324	21,9	78,1
5	k)	Láká mne změna profesního prostředí.	J'ai envie de changer de milieu professionnel.	3,63	4,75	4,2	4	6	-,522(**)	31,3	68,8
3	l)	Často zůstávám při práci blokovaný a nemohu pokračovat dál.	Je reste souvent bloqué dans mon travail	3,78	4,72	4,3	5	5	-,427(*)	21,9	78,1
3	g)	Rád bych měl méně náročnou práci.	J'aimerais avoir un travail moins exigeant.	3,80	4,70	4,3	4	4	-0,006	25	75
8	g)	Mám relativně flexibilní pracovní dobu, která je v souladu s mým soukromým	J'ai un programme flexible qui correspond à ma vie privée.	3,85	4,73	4,3	4	4	0,267	29	71
2	c)	Připadá mi, že na cestě do práce trávím denně příliš času.	Mon temps de trajet me semble trop lourd quotidiennement.	3,75	5,00	4,4	5	6	-0,033	34,4	65,6
5	h)	Minulý týden jsem zažil konflikt na pracovišti.	Au cours la semaine dernière j'ai vécu un conflit dans mon travail.	3,83	4,97	4,4	4,5	6	0,009	33,3	66,7
5	m)	Zaměstnavatel mi pomáhá při nacházení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.	Mon entreprise m'aide à trouver un équilibre entre travail et vie privée	4,43	5,07	4,8	4,5	4	0,29	3,1	96,9
5	p)	Pokud bych chtěl(a) odejít z firmy X, měl(a) bych potíže se sháněním lepšího pracovního místa na pracovním trhu.	Si je voulais quitter X, j'aurais des soucis sur le marché pour trouver un meilleur travail.	4,45	5,29	4,9	5	6	0,075	16,1	83,9
		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Příloha 4. Výrazně souhlasné dotazníkové položky (setříděné sestupně dle percentuální části souhlasných odpovědí).

otázka		Znění otázky - český překlad	Znění otázky - francouzský originál	95% interval spolehlivosti		ANO %	NE %
4	d)	Pokud bych se ucházel o jiné zaměstnání, nabyté kompetence a zkušenosti by mi byly vysoce užitečné.	Si je devais rechercher un nouvel emploi, mon expérience et mes compétences professionnelles apprises chez F6 me seraient très utiles.	1,57	2,05	100	0
1	h)	Pokud má kolega nějakou starost či problém, jsme solidární.	On est solidaire quand un collègue a un souci.	1,92	2,46	100,00	0,00
1	e)	Firemní dovolená a firemní večírky utužují náš tým.	Le voyage et les soirées d'entreprise renforcent notre équipe.	1,67	2,39	97,00	3,00
3	b)	Moje pracovní činnost vyžaduje být iniciativní.	Mon travail demande de prendre des initiatives.	1,72	2,28	96,9	3,1
3	h)	Moje pracovní pozice požaduje zodpovědnost.	Mon poste me demande de la responsabilité.	1,85	2,40	96,9	3,1
3	d)	Moje pracovní činnost je pro fungování celé firmy důležitá.	Mon travail est important pour le fonctionnement de l enterprise.	2,10	2,65	96,9	3,1
6	d)	Firemní večírky jsou výborným prostředkem k uvolnění.	Les soirées organisées par X sont un très bon moyen pour se	1,80	2,45	96,8	3,2
1	f)	Mám důvěru ve své nadřízené.	J'ai confiance en mes supérieurs.	2,17	2,83	94,00	6,00
1	n)	Do našeho týmu jsem dobře zapadl(a).	Je suis bien intégré(e) dans mon équipe.	1,80	2,45	93,8	6,3
6	k)	Ve firmě X je kritika přijímána pozitivně a má za cíl dosáhnout různých vylepšení.	La critique est prise d'une manière positive afin de s'améliorer.	2,18	2,88	93,8	6,3
1	b)	Moji nadřízení jsou dostupní.	Mes supérieurs sont accessibles.	1,86	2,58	91,00	9,00
3	f)	Pracovní pozice mi nabízí dostatečnou autonomii.	Mon poste me propose un bon niveau d'autonomie.	1,71	2,35	90,6	9,4
4	k)	Po nástupu velmi rychle nabýváme zodpovědnost.	On a rapidement des responsabilités.	1,92	2,65	90,6	9,4
4	l)	Ve firmě X se naučím mnohem více, než v jiné práci.	J'apprends beaucoup plus que dans un autre travail.	1,93	2,67	90	10
1	a)	Ve firmě X je mi důvěřováno.	On me fait confiance.	1,79	2,52	88,00	13,00
1	c)	Spolu s kolegy tvoříme pravý tým.	Avec mes collègues, on forme une véritable équipe.	1,81	2,63	88,00	13,00
2	a)	Líbí se mi pracovní prostředí naší firmy.	J'aime bien mon environnement de travail.	1,76	2,49	87,5	12,5
2	b)	Umístění a uspořádání kanceláře mi perfektně vyhovuje.	La place et la disposition de mon bureau me conviennent parfaitement.	1,77	2,67	87,5	12,5
3	i)	Mám rád projekty, na kterých pracuji.	J'aime les projets sur lesquels je travaille.	1,95	2,68	87,5	12,5
1	s)	Pokud opravdu potřebuji, můj šéf je mi k dispozici.	Quand j'ai de vrais besoins, mon chef ou supérieur est toujours	2,02	2,67	87,5	12,5
4	f)	Vykonávání pracovní činnosti mi umožňuje zlepšovat mé kompetence.	Mon travail me donne la chance d'améliorer mes compétences.	1,88	2,81	87,5	12,5
6	i)	Firma se mnou jedná s respektem a úctou.	L'agence me traite avec respect et dignité.	2,13	2,87	87,5	12,5
5	e)	Jsem pyšný, že pracuji ve firmě X.	Je suis fier d'y travailler	2,17	2,96	87,5	12,5
3	o)	Mám rád profesi, kterou vykonávám u firmy X.	J'aime le métier que j'exerce chez X.	2,04	2,90	84,4	15,6
4	j)	Mé nápady a návrhy jsou vyslyšeny.	Mes idées et propositions sont écoutées.	2,46	3,04	84,4	15,6
3	p)	Kvalita mé práce je uznávána a uspokojuje mne.	La qualité de mon travail est reconnue et me satisfait.	2,36	3,20	84,4	15,6
1	d)	Během společné firemní dovolené jsem si našel několik přátel.	J'ai noué certaines amitiés durant le voyage d'agence.	1,90	2,90	84,00	16,00
1	g)	Mnoho z mých kolegů se stalo mými přáteli.	Je me suis fait beaucoup d'amis parmi mes collègues.	2,21	2,98	84,00	16,00
1	q)	Ve firmě X se se mnou jedná spravedlivě.	On négocie avec moi d'une manière juste.	2,29	3,07	83,9	16,1
8	h)	Myslím, že v příštích letech bude firma X jako doposud stále růst.	Je pense, que X gardera sa croissance pour les années à venir.	2,69	3,51	83,9	16,1
7	g)	Oceňuji zábavné teambuildingové aktivity nabízené firmou.	J'apprécie les activités ludiques et non professionnelles proposées	2,02	2,85	83,3	16,7
1	o)	Mám důvěru v mého „kmotra" (tutora).	J'ai confiance en mon parrain.	1,93	3,03	82,6	17,4
1	r)	Komunikace mezi mnou a mým nadřízeným je plynulá.	La communication entre moi et mon supérieur est fluide.	2,04	2,83	81,3	18,8
6	j)	Ve firmě X se pracuje profesionálně.	On travaille d'une manière professionnelle.	2,14	2,92	81,3	18,8
6	f)	Mám pocit, že mé firmě rozumím.	J'ai l'impression de comprendre mon entreprise.	2,26	3,06	81,3	18,8
6	h)	Často se účastním pravidelných pátečních firemních posezení.	Je participe souvent aux pots du vendredi.	2,19	3,12	81,3	18,8
1	m)	S některými kolegy hovořím o mém soukromém životě.	Avec certains collaborateurs, je parle de ma vie privée.	2,29	3,03	81,3	18,8
7	e)	Sdělovaná zpětná vazba odráží můj skutečný výkon.	Les retours que je reçois sont cohérents avec mes performances.	2,45	3,24	81,3	18,8

Příloha 5. Výrazně nesouhlasné dotazníkové položky (setříděné sestupně dle percentuální části souhlasných odpovědí).

otázka		Znění otázky - český překlad	Znění otázky - francouzský originál	95% interval spolehlivosti		ANO %	NE %
5	m)	Zaměstnavatel mi pomáhá při nacházení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.	Mon entreprise m'aide à trouver un équilibre entre travail et vie privée	4,43	5,07	3,1	96,9
5	p)	Pokud bych chtěl(a) odejít z firmy X, měl(a) bych potíže se sháněním lepšího pracovního místa na pracovním trhu.	Si je voulais quitter X, j'aurais des soucis sur le marché pour trouver un meilleur travail.	4,45	5,29	16,1	83,9
4	a)	V práci je těžké za mne najít náhradu(zastoupení).	Je suis difficilement remplaçable	3,76	4,61	21,9	78,1
3	l)	Často zůstávám při práci blokovaný a nemohu pokračovat dál.	Je reste souvent bloqué dans mon travail	3,78	4,72	21,9	78,1
3	g)	Rád bych měl méně náročnou práci.	J'aimerais avoir un travail moins exigeant.	3,80	4,70	25	75
8	g)	Mám relativně flexibilní pracovní dobu, která je v souladu s mým soukromým životem.	J'ai un programme flexible qui correspond à ma vie privée.	3,85	4,73	29	71
5	k)	Láká mne změna profesního prostředí.	J'ai envie de changer de milieu professionnel.	3,63	4,75	31,3	68,8
1	l)	Vztahy na pracovišti jsou napjaté.	Les relations dans le travail sont tendues.	3,50	4,37	32,3	67,7
5	h)	Minulý týden jsem zažil konflikt na pracovišti.	Au cours la semaine dernière j'ai vécu un conflit dans mon travail.	3,83	4,97	33,3	66,7
2	c)	Připadá mi, že na cestě do práce trávím denně příliš času.	Mon temps de trajet me semble trop lourd quotidiennement.	3,75	5,00	34,4	65,6
1	i)	Nadřízený mi pomáhá nalézt rovnováhu mezi prací a mým soukromým životem.	Mon supérieur m'aide à trouver un équilibre entre travail et vie privée.	3,42	4,33	37,5	62,5
5	r)	Přemýšlím, že v příštích 12 měsících změním profesi.	Je pense changer de métier durant les 12 prochains mois.	3,36	4,70	37,5	62,5
2	e)	V práci jsme více produktivnější večer než během dne.	On est plus productif le soir que pendant la journée.	3,46	4,73	40,6	59,4
5	l)	Během posledních 6-ti měsíců jsem uvažoval o kooptaci lidí z mého okolí.	Durant les 6 derniers mois, j'ai pensé à coopter des personnes de	2,92	4,24	48,4	51,6
5	j)	Vyhovuje mi rytmus práce ve firmě X.	Le rythme de notre entreprise me convient.	3,10	4,12	48,4	51,6
5	d)	Mám osobní zájmy, které mne podněcují ke změně profese.	J'ai des projets personnels qui m'encouragent à changer le métier.	2,91	4,02	50	50
5	a)	Naše projekty a akce jsou ty nejlepší.	Nos projets et actions sont les meilleurs	3,05	3,89	50	50
7	c)	Moje angažování je dostatečně zhodnoceno.	Mes engagements sont suffisamment gratifiés.	3,03	4,10	50	50

Příloha 6. Signifikantní Spearmanovy korelace položek s celkovou pracovní spokojeností.

otázka		Znění otázky - český překlad	95% interval spolehlivosti		Průměr	Spearman korelace položky s celkovou spokojeností	ANO %	NE %
4	g)	V týmu se cítím důležitý.	2,51	3,37	2,9	,698(**)	68,8	31,3
5	f)	Očekávání vůči firmě X, která jsem měl při nástupu do práce se naplnila.	2,73	3,59	3,2	,615(**)	67,7	32,3
5	r)	Přemýšlím, že v příštích 12 měsících změním profesi.	3,36	4,70	4,0	-,605(**)	37,5	62,5
8	a)	V naší firmě jsou činy odrazem slov. Jedná se v souladu se slovem.	2,75	3,65	3,2	,570(**)	60	40
5	q)	S pracovní pozicí, kterou vykonávám u firmy X, jsem obecně spokojen(a).	2,41	3,09	2,8	,544(**)	78,1	21,9
4	i)	Ve firmě X se cítím uznáváný.	2,72	3,53	3,1	,543(**)	65,6	34,4
3	o)	Mám rád profesi, kterou vykonávám u firmy X.	2,04	2,90	2,5	,527(**)	84,4	15,6
5	k)	Láká mne změna profesního prostředí.	3,63	4,75	4,2	-,522(**)	31,3	68,8
6	l)	Firma X je organizovaná a strukturovaná firma.	2,93	3,75	3,3	,517(**)	53,1	46,9
1	t)	Vztahy ve firmě jsou upřímné a čestné.	2,65	3,35	3,0	,507(**)	71,9	28,1
7	f)	Výše platu odpovídá mým zkušenostem a mému výkonu.	2,78	3,84	3,3	,504(**)	65,6	34,4
5	n)	Chtěl(a) bych ve firmě zůstat ještě dalších 12 měsíců.	2,52	3,85	3,2	,499(**)	62,5	37,5
6	j)	Ve firmě X se pracuje profesionálně.	2,14	2,92	2,5	,493(**)	81,3	18,8
8	c)	Hodnocení jsou spravedlivá.	2,86	3,68	3,3	,492(**)	76,7	23,3
5	e)	Jsem pyšný, že pracuji ve firmě X.	2,17	2,96	2,6	,489(**)	87,5	12,5
2	a)	Líbí se mi pracovní prostředí naší firmy.	1,76	2,49	2,1	,488(**)	87,5	12,5
7	c)	Moje angažování je dostatečně zhodnoceno.	3,03	4,10	3,6	,477(**)	50	50
3	q)	Zpětná vazba, která se mi dostává od kolegů a nadřízených je dostatečná.	2,72	3,61	3,2	,476(**)	64,5	35,5
5	j)	Vyhovuje mi rytmus práce ve firmě X.	3,10	4,12	3,6	,475(**)	48,4	51,6
8	b)	Ve firmě se rychle všechno mění a anticipace je obtížná.	2,44	3,24	2,8	-,465(**)	71	29
6	e)	Povýšení jsou spravedlivá.	2,76	3,59	3,2	,440(*)	67,9	32,1
6	m)	Mám možnost se otevřeně vyjadřovat k jakýmkoliv tématům, bez toho, aniž bych	2,52	3,41	3,0	,436(*)	68,8	31,3
5	c)	Ve firmě X pracujeme efektivně.	2,83	3,73	3,3	,435(*)	62,5	37,5
5	i)	Mé hodnoty jsou v souladu s hodnotami naší firmy.	2,80	3,70	3,3	,430(*)	56,3	43,8
3	l)	Často zůstávám při práci blokovaný a nemohu pokračovat dál.	3,78	4,72	4,3	-,427(*)	21,9	78,1
6	i)	Firma se mnou jedná s respektem a úctou.	2,13	2,87	2,5	,426(*)	87,5	12,5
1	b)	Moji nadřízení jsou dostupní.	1,86	2,58	2,2	,417(*)	91,00	9,00
7	e)	Sdělovaná zpětná vazba odráží můj skutečný výkon.	2,45	3,24	2,8	,416(*)	81,3	18,8
4	e)	Mé kompetence jsou při pracovní činnosti využité a zároveň oceněné.	2,86	3,71	3,3	,413(*)	65,6	34,4
3	n)	Moje role a práva na pracovišti jsou přesně vymezeny.	2,69	3,63	3,2	,397(*)	64,5	35,5
7	g)	Oceňuji zábavné teambuildingové aktivity nabízené firmou.	2,02	2,85	2,4	,391(*)	83,3	16,7
6	k)	Ve firmě X je kritika přijímána pozitivně a má za cíl dosáhnout různých vylepšení.	2,18	2,88	2,5	,389(*)	93,8	6,3
6	c)	Hodnocení jsou ve firmě X objektivní.	2,77	3,63	3,2	,381(*)	76,7	23,3
1	q)	Ve firmě X se se mnou jedná spravedlivě.	2,29	3,07	2,7	,374(*)	83,9	16,1
1	r)	Komunikace mezi mnou a mým nadřízeným je plynulá.	2,04	2,83	2,4	,371(*)	81,3	18,8
5	s)	O naší firmu je v porovnání s ostatními agenturami stejného oboru větší zájem.	2,70	3,70	3,2	,369(*)	56,7	43,3
8	h)	Myslím, že v příštích letech bude firma X jako doposud stále růst.	2,69	3,51	3,1	,366(*)	83,9	16,1
3	p)	Kvalita mé práce je uznávána a uspokojuje mne.	2,36	3,20	2,8	,360(*)	84,4	15,6
5	a)	Naše projekty a akce jsou ty nejlepší.	3,05	3,89	3,5	,357(*)	50	50
4	h)	V práci se rozvíjím.	2,46	3,29	2,9	,355(*)	75	25