

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

**Katedra psychologie**

# **Diplomová práce**

Hana Konečná

**Pracovní spokojenost z pohledu osobnostních determinant  
člověka**

**Job satisfaction in terms of the personality determinants of human**

PRAHA 2018

Vedoucí práce: doc. PhDr. Milan Rymeš, Csc.

### **Poděkování**

Děkuji Doc. PhDr. Milanu Rymešovi, CSc. za odborné a trpělivé vedení diplomové práce a za velmi podnětné připomínky a postřehy při jejím vypracovávání.

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu, a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*

*V Praze dne 9. 4. 2018*

.....  
*Mgr. Hana Konečná*

## **Abstrakt:**

### **Pracovní spokojenost z pohledu osobnostních determinant člověka**

Diplomová práce se zabývá souvislostí pracovní spokojenosti s determinanty osobnosti (vlastnosti osobnosti, rysy, demografické činitele). Práce vychází z předpokladu, že pracovní spokojenost má fundament v osobnosti a vyplývá tedy z převažujícího zaměření osobnosti, které vychází mj. i z životního nastavení jedince.

Teoretická část práce obsahuje vymezení pojmu pracovní spokojenosti, popis konkrétních teorií pracovní spokojenosti a jejich faktorů. Dále je v práci zmíněn vliv spokojenosti zaměstnanců na pracovní výkon, fluktuaci a na další jevy, které se k pracovní spokojenosti váží. Práce obsahuje také dosavadní empirické zjištění a metodiku zjišťování pracovní spokojenosti.

V empirické části práce je ověřován zejména vztah osobnosti a pracovní spokojenosti a vztah osobnosti a životní spokojenosti jedince. Výsledky, v souladu s dosavadními šetřeními, osobnost jako významný prediktor pracovní spokojenosti, potvrzují. Dále se ukázalo, že osobnost (neuroticismus) je také významná pro celkovou životní spokojenost jedince. Studie neprokázala rozdíly v pracovní spokojenosti u seniority v zaměstnání, věku, pohlaví a rodinného stavu.

## **Klíčová slova:**

Pracovní spokojenost, osobnostní rysy, faktory pracovní spokojenosti, životní spokojenost.

**Abstrakt:**

**Job satisfaction in terms of the determinants of human**

The thesis is focused on connection between job satisfaction and personality determinants (personality traits, personality features, demographic factors). The thesis is based on the assumption that job satisfaction is founded in personality and therefore results from dominating personality orientation, which is among other factors based on overall life attitude.

Theoretical part of the theses defines the term job satisfaction and describes specific theories of job satisfaction and its factors. Further in this part connection between job satisfaction and work performance, work fluctuation and other phenomes related to job satisfaction are mentioned. Chapter also includes recent empirical findings and methodology of job satisfaction evaluation.

In the empirical part the relation between personality and job satisfaction as well as relation between personality and well-being is examined. The results confirm personality as a significant predictor of job satisfaction, which is in line with recent research. Furthermore, the results show that personality (neuroticism) is also significant for overall life satisfaction of person. The study did not confirm differences in job satisfaction connected to seniority, age, gender or family status.

**Keywords: Job satisfaction, personality traits, factors of job satisfaction, life satisfaction.**

## Obsah

Seznam použitých zkratk	8
Úvod	9
1. Štěstí, well-being a životní spokojenost ve vztahu k pracovní spokojenosti	11
2. Pracovní spokojenost	16
2.1 Vymezení pojmu	16
2.2 Přístupy k pracovní spokojenosti	20
3. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	20
3.1 Osobní faktory	22
3.1.1 Afektivita	22
3.1.2 Věk	23
3.1.3 Délka zaměstnání	24
3.1.4 Vzdělání	25
3.1.5 Pohlaví	25
3.1.6 Rodinný stav	26
3.1.7 Finanční ohodnocení	26
3.2 Osobnost jako prediktor pracovní spokojenosti	26
4. Teorie pracovní spokojenosti	29
4.1 Lockeho teorie dílčí pracovní spokojenosti neboli teorie cíle	29
4.2 Teorie ekvity (spravedlnosti) J. S. Adamse	30
4.3 Vroomova expektační teorie	31
4.4 Porterův a Lawlerův přístup, vycházející z Vroomova VIE modelu atd.	32
4.5 Lawlerův revidovaný model	33
4.6 Bruggemannova teorie různých forem pracovní spokojenosti	33
5. Pracovní spokojenost a pracovní chování	35
5.1 Pracovní výkon	35

5.2	Motivace a stimulace.....	38
5.3	Fluktuace a absentismus.....	40
6.	Metodika zjišťování pracovní spokojenosti.....	42
7.	Dosavadní empirické nálezy.....	44
	Empirická část.....	47
8.	Charakteristika organizace.....	47
9.	Zaměření a cíle výzkumu.....	48
10.	Organizace sběru dat.....	51
11.	Zkoumaný vzorek.....	51
12.	Použité metody.....	53
13.	Výsledky.....	55
14.	Diskuze a závěr.....	65
	Seznam použité literatury.....	70
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>75</b>
	Přílohy:.....	I
	Příloha č. 1: Dotazník.....	I
	Příloha č. 2: Statistika SPSS output.....	I

## **Seznam použitých zkratk**

VÚPSV - Výzkumným ústavem Práce a Sociálních Věcí

FFM - Five - factor model of personality - pětifaktorový model osobnosti

JDI - Job Description Index

MSQ - Minnesota Job Satisfaction Questionnaire

Škála OAZ - Osobní analýza zaměstnání

VÚPSV - Výzkumným ústavem Práce a Sociálních Věcí

Škála JIG - Job in General Scale

JSS - Job Satisfaction Survey

NEO-FFI - NEO osobnostní inventář



## Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala pracovní spokojenost z pohledu osobnostních determinant člověka. Práce vychází z předpokladu, že pracovní spokojenost má fundament v osobnosti a vyplývá tedy z převažujícího zaměření osobnosti, které vychází mj. i z životního nastavení jedince. Práce navazuje na bakalářskou práci s názvem Pracovní spokojenost – její příčiny a projevy z roku 2014.

Téma pracovní spokojenosti je v dnešní době velmi aktuální. Zaměstnání tvoří nedílnou součást života a je čím dál tím důležitější to, jak pracovní čas trávíme, jaký z něj máme pocit a jak nás práce jako taková uspokojuje. O pracovní spokojenost mají zájem jak zaměstnavatelé, tak pracovníci samotní. Pro zaměstnavatele znamenají spokojení pracovníci příslib stability pracovních sil, identifikaci pracovníků s cíli organizace, angažovanost, a možná také vyšší loajalitu. Spokojení zaměstnanci pomáhají tvořit dobrou atmosféru na pracovišti a také příznivé naladění pro zákazníky nebo klienty. S těmito předpoklady pracují alespoň zaměstnavatelé ve společnosti, kde bylo provedeno šetření pracovní spokojenosti pro účel této práce. Zaměstnavatelé si tedy kladou otázku, zda a jak mohou některé rysy osobnosti predikovat pracovní spokojenost.

Zájem o zkoumání možnosti propojení osobnostních rysů s pracovní spokojeností byl aktuální již v 30. letech 20. století, například May a Hartshorne (1926) začali v psychologických bulletinech propojovat osobnostní rys svědomitosti s konzistencí a tudíž s možným předvídáním chování, důvěryhodností i s pracovitostí. Výzkumy, které Staw (1985) od osmdesátých let prováděl, poukazují na signifikantní vliv afektivity jedinců, která koreluje s pracovní spokojeností a subjektivním pocitem pohody (well-beingem). McGregor (1960) poukazuje na důležitost osobnosti manažera a jeho nastavení, které ovlivňuje přístup zaměstnanců a jejich spokojenost. V sedmdesátých letech bylo rozvíjeno situační paradigma, které odráží myšlenku, že výsledné chování a spokojenost zaměstnanců je dáno interakcí osobnosti a situací, ve které se jedinec nachází (Schneider, 2007). V souvislosti s determinanty pracovní spokojenosti se nejčastěji píše o třech faktorech, a to o extraverci, svědomitosti a neuroticismu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Úvodní část práce obsahuje shrnutí poznatků pracovní spokojenosti, obsahuje vymezení pojmu pracovní spokojenost, popis konkrétních teorií pracovní spokojenosti a její faktory. Pracovní spokojenost je zmíněna také

v kontextu životní spokojenosti a well-beingu, dále je zmíněn vliv spokojenosti zaměstnanců na pracovní výkon, fluktuaci a na další jevy, které se s pracovní spokojeností pojí. Práce obsahuje také dosavadní empirické šetření a metodiku zjišťování pracovní spokojenosti.

Empirická část práce navazuje na prostudovanou literaturu a stanovuje základní cíle práce spolu s výzkumnými otázkami a hypotézami. Empirická část práce se soustředí na výzkum pracovní spokojenosti v nejmenované neziskové organizaci, ve které autorka práce působí. Ambicí empirické části práce je zjistit, zda pracovní spokojenost zaměstnanců může být ovlivněna některými rysy jejich osobnosti. Z tohoto zaměření práce byly stanoveny tyto cíle:

1. Zjistit souvislost mezi osobnostními rysy zaměstnanců a pracovní spokojeností.
2. Zjistit rozdíly v pracovní spokojenosti u seniority v zaměstnání, věku, pohlaví a rodinného stavu.
3. Zjistit souvislost mezi osobnostními rysy a celkovou životní spokojeností

## 1. Štěstí, well-being a životní spokojenost ve vztahu k pracovní spokojenosti

V této kapitole bychom rádi přiblížili koncepty štěstí, well-beingu a životní spokojenosti, protože jsou ve vztahu k pracovní spokojenosti nadřazené. Zároveň se tyto pojmy v literatuře používají nejednotně, přičemž jednoznačné definice zatím neexistují.

Pozitivní psychologie, jako jeden z nejmladších oborů psychologie, se pojmy štěstí, životní spokojenost a osobní pohoda zabývá posledních dvacet let. Odkazy je možné dohledat již mnohem dříve – například u Aristotela, který popisoval štěstí a blaho pramenící z morálního jednání. Svůj vliv na formování myšlenek pozitivní psychologie měli zajisté také humanističtí psychologové jako R. Maslov (1943), C. Rogers (1961), V. E. Frankl (1988) a samozřejmě také psychologové, kteří se zabývali koncepty zdraví jako je Lazarus a jeho copingové strategie (1966), Kobasová a její koncept nezdolnosti (1979), a v neposlední řadě Antonovský a jeho salutogeneze (1979).

Psychologové 20. století se zaměřovali především na negativní jevy v psychologii. Obrat nastal, když tehdejší prezident Americké psychologické společnosti vyzval své kolegy k většímu zkoumání ctností, silných lidských stránek a možností jejich rozvoje. K Seligmanovi (1998) se přidal Csikszentmihalyi (2000) a brzy na to také Diener (1984, 2000), jehož výzkumy jsou zaměřeny právě na měření subjektivního well-beingu.

Štěstí je v literatuře často pojímáno jako subjektivní emoce, nicméně jak píše Křivohlavý (2013), potíž při definování pojmu je nesmírná a vychází mj. z jeho běžného používání v laickém jazyce. Štěstí definují Snyder a Lopez (2007, s. 128), jako: „*pozitivní emoční stav, který je subjektivně stanoven každou osobou*“. V literatuře se můžeme setkat s termíny happiness (štěstí), subjective well-being (subjektivní/osobní pohoda), flourishing (optimální prospívání, vzkvétání), satisfaction (spokojenost), psychological wealth (psychologické bohatství) a další.

Well-being je spojován zejména se jménem Dienera (2000), který pojem definoval a zaměřil se také na jeho měření (Satisfaction With Life Scale - SWLS z roku 1985). V současnosti je well-being chápán nikoli jako jednoduchý konstrukt, ale jako široká kategorie psychologických proměnných, které jsou ve vzájemné součinnosti (Diener a kol., 1999; Kebza & Šolcová 2003; Biswas-Diener, Diener & Tamir, 2004, cit. dle Blatný, 2005) a promítají se jak do úrovně emoční, tak v kognitivních obsazích. Blatný a kol. (2005, s. 12) uvádí, že denotativně je tento pojem vysvětlován většinou opisně, ve vztahu k dalším

příbuzným pojmům: „v anglosaské terminologii nejčastěji k pojmu „satisfaction“ (spokojenost), často ve spojení „life satisfaction“ (životní spokojenost), ale též k pojmu „welfare“ (blaho), „pleasure“ (radost), „prosperity“ (úspěšnost, prosperita) či k pojmu „happiness“ (štěstí), často též ve vztahu ke zdraví, ať už v podobě substantiva „health“, nebo různých variant slovního spojení „state of being healthy“ (Random House Webster’s College Dictionary, 1991; Merriam-Webster, 1992; Oxford Advanced Learner’s Dictionary, 1995)“.

Jak píše Kebza a Šolcová (2003), v české literatuře se lze setkat například s těmito překlady slova well-being: pocit blaha, subjektivní komfort, pocit či prožitek osobní pohody. Autoři zároveň upozorňují, že v češtině se postupně ustálil úzus spojovat well-being především s dimenzí duševní pohody, což však tento pojem nevyčerpává. V naší práci budeme užívat buď mezinárodního pojmu well-being nebo v souladu se Šolcovou, Kebzou a Blatným, pojem osobní pohoda.

K popularitě pojmu well-being přispěla mj. Světová zdravotnická organizace, která definuje well-being poměrně obecně jako: „*Stav úplné tělesné, duševní a společenské pohody*“ (WHO 1948, cit. dle Kebza a Šolcová, 2003). Definice byla v roce 1982 doplněna o důležité charakteristiky zdraví, jako schopnosti vést sociálně a ekonomicky produktivní život.

Blatný (2005, s. 85) se opírá o široce citované pojetí well-beingu Dienera, Suha a Oishiho z roku 1997, které je definované jako „*dlouhodobý či přetrvávající emoční stav, ve kterém je reflektována celková spokojenost člověka s jeho životem*“.

Z psychologického hlediska řadí Kebza a Šolcová (2003) well-being na pomezí mezi afekty, nálady a osobnostní rysy, jejichž časový rozsah se týká delších úseků (týdnů). Zachycuje však i proměnlivější charakteristiky, související s aktuálním psychickým stavem a určitou dynamikou a proměnlivostí nálad (Becker, 1991, cit. dle Kebza a Šolcová, 2003). Autoři proto dodávají, že je na této úrovni obtížné oddělit u osobní pohody emoční a osobnostní složku. Zároveň však připomínají i kognitivní dimenzi well-beingu, když zmiňují, že v rámci utváření osobní pohody jde současně též o průběžně se odehrávající hodnotící vztahy, tedy o důležitou složku postojovou.

Právě výše zmiňované dvě úrovně, kognitivní a afektivní, jsou většinou současných badatelů v oblasti well-beingu shodně posuzovány jako bazální dimenze osobní pohody –

viz také Diener (2000), který tento pojem definuje jako kognitivní a emocionální hodnocení našeho života. Dle jeho názoru se well-being skládá ze tří komponent:

- pozitivní afektivita
- negativní afektivita
- životní spokojenost, která obsahuje komponentu pracovní spokojenosti

Přičemž pozitivní a negativní afektivita jsou sdružovány pod emocionální složky well-beingu a životní spokojenost zase patří ke kognitivní složce well-beingu.

Při pohledu na diagnostické nástroje je potřeba zmínit také pojem kvalita života, který se používá zejména pro hodnocení zdravotních a sociálních intervencí u širšího spektra onemocnění, postižení či nepříznivých životních situací a je tak trochu protikladem nemateriálního pojmu well-being. Světová zdravotnická organizace definuje kvalitu života jako to, „*jak člověk vnímá své postavení v životě v kontextu kultury, ve které žije, a ve vztahu ke svým cílům, očekáváním, životnímu stylu a zájmům*“ (WHOQOL – 100, WHOQOL - BREF cit. dle WHOQOL, 1994). Z této definice pak vychází dotazník měřící kvalitu života, který obsahuje 24 facet sdružených do 6i faktorů (fyzické zdraví, prožívání, úroveň nezávislosti, faktory sociální vztahy, prostředí, spiritualita a celková kvalita života). Spokojenost s prací zde explicitně vyjádřena není.

Zajímavější je tedy pro nás nástroj zabývající se přímo životní spokojeností, který do českého prostředí přišel z Německa. Rodný, Rodná (2001) uvádí, že koncept životní spokojenosti je dosti vágně definován a v anglosaské literatuře se životní spokojenost klade na roveň subjektivnímu zdravotnímu stavu (subjective well-being). Přitom jsou (Lawrence & Liang, 1988; Pavot, Diener, Colvin & Sandvik, 1991 cit. dle Rodný, Rodná 2001, s. 6) rozlišovány 4 dimenze:

- Životní spokojenost (kongruence) - tato dimenze je chápána jako životní spokojenost daná plněním životních cílů (kognitivní komponenta subjektivního well-beingu).
- Šťěstí – dlouhodobý pozitivní afektivní stav (afektivní komponenta subjektivního dobrého zdraví).
- Pozitivní afekt – pocit radosti, který je přechodný (pozitivní afektivní komponenta).
- Negativní afekt – přechodný pocit strachu, deprese a podobně (negativní afektivní komponenta).

Dotazník životní spokojenosti (2001) má deset škál (zdraví, práce a zaměstnání, finanční situace, volný čas, manželství a partnerství, vztah k vlastním dětem, vlastní osoba, sexualita, přátelé, známí a příbuzní, bydlení, celková spokojenost) vždy se sedmi položkami a celkovou hodnotu životní spokojenosti jako indexem celkové životní spokojenosti.

Téma životní pohody a štěstí v souvislosti s pracovní spokojeností zkoumá například Jaro Křivohlavý (2013, s. 43), který uvádí: „*Spokojenost s prací se přelévá do celkové spokojenosti se životem a celková spokojenost se životem ovlivňuje spokojenost s prací*“ (Křivohlavý, 2013, 43). Křivohlavý (2013) uvádí, že více než stovky experimentálních studií ukazují, že spokojenost s prací má velice silný a trvalý vztah ke spokojenosti se životem.

Na tuto hypotézu přelévání a možnosti jejího potvrzení se zaměřili autoři Jeffrey, Rain, Irving a kolegové (1991). Souvislost mezi spokojeností s prací a životní spokojeností přezkoumávali na základě dostupné literatury. V literatuře zkoumali uvedená teoretická, empirická a metodologická východiska. Jejich hodnocení naznačuje, že teoretické práce jsou příliš často charakterizovány opakovaným potvrzováním hypotézy přelévání pracovní a životní spokojenosti s vyloučením pokroku v dalším teoretickém vývoji. Posudek autorů se zaměřuje na teoretický a metodologický vývoj potřebný pro budoucí výzkum vazeb mezi spokojeností s pracovním životem a životní spokojeností.

Křivohlavý (2013) dále uvádí, že když přihlédneme k současnému studiu vztahu práce a pocitů životní spokojenosti, vidíme v podstatě to, co lze zahrnout termínem životní styl práce. Důležitou roli zde hraje aktivní stránka životního stylu – tedy toho, co se dělá, za jakých podmínek a proč. K otázce „proč“ uvádí otázky oddanosti tomu, co člověk dělá a uvádí pojem oddanost (commitment). Oddanost se projevuje různými charakteristikami pracovní aktivity. Jednou z nich je tzv. flow neboli totální zaujetí danou činností. Často se tento postoj k práci, který je důležitý pro životní spokojenost, radost z práce a pocit štěstí, přirovnává k pocitům zamilovanosti. Taková angažovanost pak má úzký vztah k pocitům štěstí i ve chvílích, kdy nejde vše dle našich představ. Autor se takto dostává k problematice kvality pracovního života (Křivohlavý, 2013).

Jak už bylo uvedeno v bakalářské práci (Konečná, 2014), jiní autoři (Diaz-Serrano & Cabral Vieira, 2005) zase podporují myšlenku životní spokojenosti jako prediktoru pracovní spokojenosti. Wiswede (1995) pak shledává pracovní spokojenost žádoucím stavem pracovníků. Polemizuje však o tom, zda tento stav je spíše důsledkem života v organizaci nebo také činitelem pracovní motivace.

Současná oblast výzkumu pracovní spokojenosti se zaměřuje nejen na prokázání vlivu životní spokojenosti a pracovní spokojenosti, popisuje také efekt kompenzační a přelévání. Rogers a May (2003) popisují, že zvýšení spokojenosti v partnerství, jakožto jedné ze složek životní spokojenosti, ovlivňuje také spokojenost pracovní. Korekce jedné oblasti má vliv na oblast druhou.

V českém prostředí se problematikou vztahu pracovní spokojenosti se spokojeností životní zabývá například Hamplová (2004), která v práci *Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory* testuje hypotézu, že celková životní spokojenost souvisí s tím, nakolik je člověk spokojený se svou prací. Pokud jsou lidé spokojeni v práci, jsou i celkově spokojenější se svým životem.

Hamplová (2004) uvádí, že je poměrně jasné, že životní spokojenost souvisí nejen s tím, jak šťastní jsou lidé v rodině, ale i s tím, jak spokojeni jsou se svou prací. Poukazuje také na to, že problémy v práci ovlivňují nejen fyzické, ale i psychické zdraví (Lerner et al., 1994 cit. dle Hamplová, 2004). Podle některých starších studií (např. Near et al., 1978 cit. dle Hamplová, 2004) však práce ovlivňovala celkovou životní spokojenost méně, než se obvykle předpokládá, a měla jen „průměrný“ vliv na životní spokojenost, tedy nepatřila k nejvýznamnějším, ale ani k nejméně významným faktorům. Také uvádí zjištění Steinera a Truxilla z roku 1989, kteří došli k celkem logickým závěrům, že míra, v níž práce ovlivňuje životní spokojenost, souvisí s tím, jak důležitá práce pro daného člověka je.

Výzkum Hamplové (2004) ukazuje, že mezi spokojeností s rodinou a s prací existuje souvislost, i když nepříliš silná (korelační koeficient 0,30 statisticky významný na hladině 0,01). Výsledky by naznačovaly, že se rodinný život odráží v pracovním životě silněji, než se pracovní život odráží v rodinném. Vztah mezi spokojeností s prací a s rodinou je však silnější u žen než u mužů, a to platí jak o vlivu práce na rodinu, tak o vlivu rodiny na práci. Ověřována byla také hypotéza, jestli celková životní spokojenost souvisí s tím, zda se člověku líbí v práci. Tento předpoklad se potvrdil, ukázalo se však, že spokojenost s prací je méně důležitá než spokojenost s osobním životem. Zatímco jednobodový posun ve spokojenosti s rodinou změní životní spokojenost o 0,44 bodu, jednobodový posun ve spokojenosti s prací změní celkovou životní spokojenost jen o 0,11 bodu.

Hamplová (2004) předpokládala, že práce bude více ovlivňovat muže než ženy, hypotéza se nicméně nepotvrdila. Nepotvrdila se rovněž ani hypotéza, že práce víc ovlivňuje celkovou životní spokojenost u vzdělanějších lidí. Zdá se však, že se vliv práce na životní

spokojenost mění s věkem. Křivka je strmější v mladším věku, což naznačuje, že starší lidé se nechávají prací ovlivňovat méně.

## **2. Pracovní spokojenost**

V této kapitole se budeme zabývat vymezením pojmu pracovní spokojenost. Kapitola je rozšířením původní bakalářské práce.

Pracovní spokojenost je klíčová komponenta pracovního života, která se již od třicátých let dvacátého století stala předmětem mnoha výzkumů. Výzkumníci si kladli otázky, zda pracovní spokojenost souvisí s osobností jedince (Spector, 1997; Judge, Schneider & Dachler, 1978; Heller & Mount, 2002; Ayan & Kocacik, 2010), zda a jak pracovní spokojenost souvisí s pocitem životní spokojenosti (Schmitt & Pulakose, 1985) a samozřejmě se také snažili pracovní spokojenost vymezit jako samostatný pojem (Rymeš, 1998).

Pracovní spokojenost je hypotetický konstrukt, který obsahuje sociálně-psychologické dimenze, které se odráží v možných dopadech na pracovní chování zaměstnanců (Konečná, 2014).

### **2.1 Vymezení pojmu**

Pojem jsme již vymezili v bakalářské práci, která je na pracovní spokojenost zaměřená. Nyní vymezení pojmu doplníme a rozšíříme.

Vymezení pojmu pracovní spokojenost, ač pojem nezní komplikovaně, není jednoznačné. Přesto, že byla na toto téma napsána řada prací, neexistuje v nich jednoznačná shoda, a to jak v samotném pojmu, tak ve výzkumných zjištěních. Například Mušková (2009) upozorňuje, že jednotlivá zjištění jsou protichůdná. Upozorňuje také na to, že některá zjištění, ze kterých se doposud čerpá, mohou být již zastaralá, většinou z důvodu opominutí měnící se společenské situace a společenského kontextu. Také metodologie nebývá jednotná, což může ztížit případnou komparaci výsledků a tím pádem i generalizaci výzkumných zjištění.

Pracovní spokojenost bývá definována jako souhrn postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci (Armstrong, 2007, s. 228). Pauknerová (2012) uvádí, že kromě spokojenosti s prací je také důležité vyjádřit, jaká je spokojenost s pracovními podmínkami, nebo jaký je celkový přístup k práci zaujímaný zaměstnancem (Byars & Rue, 1991, s. 301).



Dále bývá pracovní spokojenost definována jako kombinace psychologických, fyziologických a environmentálních okolností, které způsobují, že člověk může po pravdě říci: „*Jsem spokojený se svou prací.*“ (Sacher, 2009, s. 46).

Pracovní spokojenost je podle Paulíka (2001) zážitek podložený kognitivním zhodnocením jak současné, tak celkové životní situace jedince. Jedná se o subjektivně vnímaný důsledek přizpůsobení se svým pracovním i životním podmínkám a zároveň o jeden z jevů ovlivňujících následný průběh adaptace. Významným okamžikem je posuzování skutečnosti a očekávání, což se děje skrze vlastní hodnotový systém (Paulík, 2001).

Podle Mayerové (1997) je pracovní spokojenost tvořena souborem postojů. Souhrn jednotlivých postojů vytváří postoj celkový. Ten určuje u pracovníka výši spokojenosti. Spokojenost s prací je na základě toho možné vnímat jako souhrnný postoj člověka k práci, vznikající působením mnoha dílčích pracovních postojů, kdy celková spokojenost znamená víc než jednotlivé postoje, protože je trvalejší a pevnější (Paulík, 2001; Jonge, Toon, & Taris, 2013). Vzhledem k tomu, že jde o postoje, pracovní spokojenost má také svou kognitivní a afektivní komponentu. Afektivní komponenta reflektuje emoce a pocity, které jsou v souvislosti s prací vyvolané, a kognitivní komponenta zase hodnotí, co práce nabízí a jaká je její variabilita (Jonge, Toon, & Taris, 2013). Celková spokojenost pak nevyklučuje, že máme k nějakému aspektu práce negativní vztah, a ani naopak, pozitivní vztah k nějakému aspektu neznamena celkovou spokojenost s prací. (Rüssel cit. dle Jurovský, 1971).

Pojetí pracovní spokojenosti však bývá nejčastěji založeno na dvou schématech (Kollárik, 1986), a to na jednofaktorových teoriích (například Maslow, Vroom) a dvou a více faktorových teoriích (nejznámější například Herzberg).

Jednofaktorové teorie chápou pracovní spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. „*Míra spokojenosti/nespokojenosti se může kontinuálně pohybovat od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost*“ (Rymeš, 2003, s. 114). Jinými slovy, dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti a opačně, což znamená přímou úměru dvou veličin.

Naproti tomu teorie dvoufaktorové rozlišují dva typy faktorů, které na pracovní spokojenost působí. Tyto teorie vychází z předpokladu, že spokojenost a nespokojenost jsou odlišné jevy, ovlivňované jinými faktory práce na sobě nezávislými. Autoři určili dvě skupiny faktorů (Konečná, 2014):

- a) motivační faktory - samotná práce, úspěch, uznání, zodpovědnost, růst a povýšení
- b) hygienické faktory - mezilidské vztahy, dozor, pracovní podmínky, plat a bezpečí, firemní politika

Rymeš (1998) posuzuje pracovní jednání ve dvou dimenzích: První – objektivní dimenze odráží efektivitu činnosti, kterou můžeme vyjádřit pomocí množství vykonané práce a její kvality. Druhá – subjektivní dimenze vypovídá o osobním prožívání vykonávané pracovní činnosti a podmínek, které se k ní vztahují. Více specificky (Rymeš, 1998, s. 46) pak lze definovat pracovní spokojenost jako: „*Postoj k práci jako k celku a jednotlivým jejím komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam*“. Pracovní spokojenost je tedy nepochybně důležitým činitelem stabilizace lidských zdrojů v organizaci a může být i předpokladem pro motivaci a pracovní výkon zaměstnanců.

O dvou dimenzích pracovní spokojenosti píše také Kollárik (1986), kdy rozlišuje spokojenost jedince s prací (samotná pracovní činnost a nároky na ní, odměna, prestiž) a spokojenost jedince v práci (všechny složky, které spolupůsobí v rámci celkové pracovní činnosti, při zahrnutí pracovního prostředí, samotné pracovní činnosti, ale i osobnostních charakteristik daného pracovníka).

Podobně pak uvádí Průcha (2002), že pracovní spokojenost je psychický stav jedince, který je charakterizován pocitem radosti, štěstí, sebedůvěry a optimismu jak ve vztahu k subjektům práce a jejím podmínkám, tak k vlastním výsledkům práce.

Nakonečný (2005) uvádí pracovní spokojenost v obecnější rovině takto: „*Uspokojení z práce může být definováno jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění z vlastní práce nebo pracovních zkušeností*“. Nakonečný (2005) tedy 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. Štikar a kolektiv (2003) uvádí, že uspokojení a radost vychází z naplňování cílů a potřeb a podobně i pracovní spokojenost vzniká na základě vyhodnocení úspěchu, míry uspokojení potřeb v pracovní oblasti.

Autoři dále popisují vztah postoje k práci a pracovní spokojenosti. Tyto dva pojmy byly zpočátku pojímány jako synonyma. Například Robbins (cit. dle Kociánová, 2010) uvádí, že pracovní spokojenost vypovídá o postoji člověka k práci. Lidé s vysokou úrovní pracovní spokojenosti mají většinou pozitivní postoj k vykonávané práci, a naopak lidé s nízkou úrovní pracovní spokojenosti mají spíše negativní postoj k práci.

Autoři Štikar a kol. (2003), Výrost a Slaměník (1998) pak uvádí, že pracovní spokojenost je mnohem proměnlivější než postoj, který je v člověku silněji zakotven. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) předkládají názor, že u lidí se nejprve vytváří postoje k práci, organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, a na základě těchto postojů se formuje pracovní spokojenost (Košťan, Šuleř, 2001).

Někteří autoři (Provazník et al., 1997; Rymeš, 1998) interpretují pracovní spokojenost z hlediska působení člověka v organizaci a jeho pracovního chování. Zmiňují úzkou souvislost mezi pracovní spokojeností a subjektivní dimenzí vztahu člověka k práci: „*Pro objektivní vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuální předpoklady pracovníků, které jsou vyjádřeny v jejich pracovní způsobilosti, kvalifikaci či kompetenci*“ (Provazník et al., 1997, s. 140). Provazník (1997, s. 140) dále uvádí: „*Každý člověk získává ke své práci určitý subjektivní vztah. Vše, co na něj při práci působí, se totiž nepromítá jen do jeho pracovního výkonu; odráží se to také v jeho prožívání*“. Tento subjektivní vztah dle autora pracovník vyjadřuje specifickým hodnocením obsahu práce a jejích podmínek, které se navenek projevuje v konkrétních postojích. Jejich soubor pak lze chápat jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti. Může při tom jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce nebo spíše o jakýsi souhrnný postoj pracovníka. Hraje zde roli samozřejmě i individualita každého pracovníka.

Mezi další charakteristiky pracovní spokojenosti jsou uváděny pojmy celková a dílčí spokojenost, kterou zmiňuje například Rymeš (1998). Celkovou spokojeností autor vyjadřuje obecnou míru vztahu k vykonávané pracovní činnosti, zatímco dílčí spokojenost se vztahuje k jednotlivým faktorům ovlivňujícím práci. Bedrnová (2007) pak uvádí, že celková spokojenost není pouze suma dílčích spokojeností, je ovlivněna subjektivní významností jednotlivých elementů pracovní spokojenosti pro člověka. Rymeš (1998) dále rozeznává intenzitu spokojenosti, která vyjadřuje intenzitu prožitku a může se pohybovat od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost, stálost spokojenosti, tedy jak jsou prožitky spokojenosti stálé či proměnlivé a nakonec pracovní spokojenost jako aktuální stav

nebo jako měnící se proces. Tyto charakteristiky mohou být přínosem hlavně pro zjišťování míry pracovní spokojenosti v praxi (Konečná, 2014).

## **2.2 Přístupy k pracovní spokojenosti**

Půda (2016) shrnuje, že ve výzkumu dané problematiky existují dvě silná paradigmata, jejichž původní význam byl postupně překlenut s větším či menším úspěchem interakčním přístupem. Dnes se spíše používají jako dvě strany jedné (interakční) mince, ale při klasifikaci předmětu výzkumu a sledování jeho linie jsou velmi užitečná. Interakční stanovisko je v současné době ve výzkumu a na akademické půdě všeobecně přijímáno, ale váha, která je kladena na dispoziční a situační stránky u pracovní spokojenosti se v debatě mezi zastánci obou táborů značně liší.

Dispoziční přístup hovoří o převažující skutečnosti, že postoje k práci, celkové prožívání a chování jsou výrazným způsobem determinovány prostřednictvím charakteristik osobnosti či mají alespoň nepřímý vztah k těmto charakteristikám. Zastánci tohoto přístupu jsou například George; Judge a Locke; Staw a Ross; Watson a Slack; Staw a Coheh-Charash; Weiss a Adler atd.

Staw poukazuje na to, že situační přístup naopak tvrdí, že povaha práce, situace v organizacích a ekonomické podmínky ve světě práce ovlivňují lidi mnohonásobně více, než rozdíly mezi jednotlivci. Stoupenci situační teorie jsou přesvědčeni o této podmíněnosti do takové míry, že mají tendenci považovat dispoziční výzkum za slepou uličku (Půda, 2016).

V současné době dominuje situační přístup nad přístupem dispozičním. Nově se vyvíjí přístup interakční, který ani jeden přístup nehodnotí jako slepou uličku výzkumu a snaží se na jevy pohlížet jako na dvě strany jedné mince. Reprezentantem tohoto přístupu je například Nicodemus (2012), která popisuje a pracuje se všemi zmíněnými aspekty. Ve své studii si klade otázky, zda dispoziční faktory – tedy to, jak myslíme, cítíme a jednáme, jsou důležité při určování spokojenosti s prací; zda existují významné údaje naznačující vzájemný vztah mezi osobností a pracovním prostředím a nakonec zda osobnost a pracovní prostředí, které si jedinec zvolil, dramaticky ovlivňují šance na spokojenost s prací.

## **3. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost**

V této kapitole uvádíme nejčastěji zmiňované faktory pracovní spokojenosti a jejich dělení. Kapitola je částečně převzata z předešlé bakalářské práce. Pro podrobnější obraz a dělení faktorů pracovní spokojenosti odkazují právě na ni.

Pojem pracovní spokojenost je značně nejednotný, v literatuře však můžeme najít rozsáhlé kapitoly s výčty faktorů, které se na pracovní spokojenosti větší či menší mírou podílí. Rymeš (2003) poukazuje na fakt, že faktory pracovní spokojenosti a jejich významy jsou proměnlivé a jsou také ovlivněny specifiky v určitých oblastech společenské praxe, specifiky jednotlivých profesí a specifiky individuálními v závislosti na osobnostních preferencích.

Většina autorů (např. Jurovský, 1971; Kollárik, 1986; Rymeš, 2003; Kociánová, 2006) rozděluje faktory pracovní spokojenosti do dvou skupin, a to na faktory vnitřní a vnější.

Vnější faktory podle Rymeše (2003) jsou na jedinci nezávislé a patří sem například plat, pracovní podmínky, pracovní skupina a podobně. Tyto faktory jsou spjaty s celkovým pracovním prostředím. Faktory vnitřní pak souvisí s vlastní povahou pracovní činnosti a reakcí na ně je pocit uspokojení z práce a seberealizace člověka (Konečná, 2014).

Kollárik (1986) zahrnuje pod vnější faktory například fyzikální prostředí, bezpečnost a hygienu práce, druh a charakter práce, finanční odměnu, sociální prostředí, vedoucí pracovníky, objektivní osobnostní faktory (věk, seniorita, pohlaví, rodinný stav, charakter povolání apod.). Mezi vnitřní faktory pak řadí potřeby a jejich hierarchii, významnost jednotlivých faktorů dle osobnosti, odlišnou citlivost pracovníků na konkrétní faktory, očekávání, zájmy, osobní vlastnosti a také schopnosti (Kollárik, 1986).

Kociánová (2006, s. 191 - 196) například uvádí dělení faktorů na organizační a mimoorganizační. K faktorům organizačním řadí:

- pracovní činnost (obsah a charakter práce)
- podmínky a okolnosti práce: řízení organizace, odměňování, uznání a ocenění práce, možnost profesního rozvoje a pracovního postupu, péče o pracovníky, styl vedení lidí
- pracovní skupina a mezilidské vztahy, fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce
- individuální charakteristiky – věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní praxe,
- kulturní specifika, osobnostní charakteristiky, sebehodnocení,
- charakteristika osobnosti – potřeby, motivace, postoje, hodnoty, zájmy, aspirace,
- schopnosti, míra uspokojení jako osobnostní dispozice, míra identifikace s prací jako profesí.

Mezi mimoorganizační faktory zařazuje:

- mezinárodní a národní politika, ekonomická situace státu
- legislativu (zejména pracovněprávní)
- mezinárodní, národní i místní trh práce
- mzdovou úroveň
- konkurenci v oboru činnosti organizace

Pro účely diplomové práce uvádím stěžejní dělení faktorů pracovní spokojenosti, které dostatečně akcentují také osobnostní faktory jedince. Rao (2010) rozděluje faktory pracovní spokojenosti do tří skupin, a to:

- osobní faktory – tyto faktory jsou pro každého člověka rozdílné a zařazují se sem např. pohlaví, věk, vzdělání, rodinný stav nebo osobnostní charakteristiky
- faktory spojené s prací – zahrnují obsah a charakter práce, pracovní podmínky nebo vliv interního a externího prostředí na práci
- faktory ovlivňované vedením organizace - bezpečnost práce, vztahy na pracovišti, mzdový tarif, pracovní doba, péče o zaměstnance nebo možnost kariérního postupu

Toto dělení tedy dostatečně reflektuje předchozí dělení na vnitřní a vnější faktory a také dostatečně reflektuje dělení faktorů organizačních a mimoorganizačních.

### **3.1 Osobní faktory**

V následujících kapitolách se budeme zabývat hlouběji osobními faktory jedince, které budeme dále podrobovat vlastnímu zkoumání v praktické části diplomové práce.

#### **3.1.1 Afektivita**

Afektivita je v souvislosti s pracovní spokojeností ve výzkumech často prověřována. Například Judge a Locke (1993) tuto souvislost souhrnně prověřovali. Na rozdíl od jiných autorů zkoumali v souvislosti s pracovní spokojeností také subjektivní well-being. Jejich průzkum souvislost afektivity s pracovní spokojeností prokázal, nicméně pouze nepřímo. Důležitým mediátorem byl subjektivní well-being.

Autoři Thoresen, Kaplan, Barsky a Warren z Tulanské univerzity provedli v roce 2003 metaanalýzu vztahu pozitivní a negativní afektivity a postoje k práci a pracovní spokojenosti. Autoři poukazují na kladný vliv pozitivní afektivity na pracovní spokojenost. Pozitivně naladění lidé mají podle autorů více energie a jsou v práci angažovanější. Míra korelace pozitivně afektovaných osob s pracovní spokojeností je 0,5. Pro negativně nastavené lidi

byla míra korelace s pracovní spokojeností -0,4. Tito lidé jsou v práci podráždění, nervózní a více se obávají neúspěchu. Tito zaměstnanci také citlivěji reagují na negativní aspekty pracovního prostředí, což v důsledku negativně ovlivňuje pracovní spokojenost (Thoresen et al., 2003).

Turecký autor AKŞİT AŞIK (2017) také provedl analýzu vlivu pozitivní a negativní afektivity a pracovní spokojenosti na míru identifikace jedince s organizací. Výzkum byl proveden na 403 zaměstnancích pětihvězdičkového hotelu v Turecku. Výsledkem analýzy dat bylo zjištění, že pozitivní a negativní afektivita a pracovní spokojenost predikují míru identifikace zaměstnance se společností. Kromě toho bylo zjištěno, že prediktivní schopnost spokojenosti s prací na organizační identifikaci je vyšší než pozitivní a negativní afektivita.

Nicodemus (2002) uvádí v souvislosti s pozitivní a negativní afektivitou a faktory Big Five následující: Pokud podle autorky má někdo vyšší skóre neuroticismu, je pravděpodobné, že bude mít spíše negativní pohled na svět, který proniká do všeho, co jedinec dělá. Tudíž je méně pravděpodobné, že bude obecně spokojen, a to i v práci. Naopak, čím vyšší skóre svědomitosti a extravertze, tím větší pravděpodobnost spokojenosti v práci. Paradoxně vyplývá, že pokud je jedinec aktivní (vyšší míra extravertze) a věnuje velké úsilí pracovnímu produktu (vyšší míra svědomitosti), šance na spokojenost s prací je vyšší.

### 3.1.2 Věk

Souvislost pracovní spokojenosti a věku zaměstnance zkoumal například Jurovský (1971), který došel k překvapivému závěru, že mladší zaměstnanci, zejména muži ve věku 20 až 29 let jsou v práci nejméně spokojeni. Jurovský (1971) uvádí, že vztah věku a spokojenosti ale není jednoznačný v porovnání s ostatními výzkumy. Ve svém výzkumu se Jurovský téměř shoduje v tom, že mladší pracovníci jsou méně spokojeni. Odkazuje se na Superův výzkum (1939), který ale ukázal i to, že také starší zaměstnanci ve věku 45 – 54 let jsou méně spokojeni.

Autoři Kacmar a Michele (1989) ve svém výzkumu potvrzují křivku ve tvaru U. Mladší a starší zaměstnanci jsou v zaměstnání nejnespokojenější.

Staw (1986) také uvažuje o věku jako prediktoru pracovní spokojenosti. Autor uvádí, že s rostoucím věkem obvykle roste uspokojení z práce a upozorňuje také na to, že se v průběhu času mění i aspekty práce, které pracovní spokojenost ovlivňují.

Oswald a Warr (1996) se taktéž pozastavují nad otázkou, zda je křivka pracovní spokojenosti ve tvaru U. Autoři realizovali obrovskou výzkumnou studii s mohutným vzorkem zaměstnanců ve Velké Británii a U tvar křivky potvrzují. Autoři také uvádí možné důvody, které vysvětlují vyšší pracovní spokojenost s rostoucím věkem. Souvislost vidí například v tom, že s rostoucím věkem se zaměstnanci ve společnosti etablojí a dostávají se na pozice, které jsou pro ně vyhovující a uspokojující. Obvykle jde o pozice vyšší, než které získávají mladí zaměstnanci, kteří čerstvě vstupují na trh práce. Další důvod, který autoři uvádí je možná změna hodnot. Starší zaměstnanci většinou oceňují stálost zaměstnání, která přispívá k pracovní spokojenosti, zatímco služebně mladší kolegové vidí hodnotu spíše u výše platu a v možnosti kariérního růstu. Třetím důvodem je podle autorů výše očekávání. Absolventi mají obvykle od počátku vysoká očekávání a také mnoho představ o svém zaměstnání. Vstup do zaměstnání pak často bývá zklamáním, protože realita je od představ mnohdy velmi vzdálená. Věkově starší zaměstnanci již vysoká očekávání nemají, což se odráží na vyšší míře pracovní spokojenosti. Autoři také zmiňují měnící se osobní aspekty zaměstnanců, které s prací přímo nesouvisí a které se mění s rostoucím věkem. Může jít například o měnící se sociální role v osobním životě zaměstnanců, změnu hodnot, změny ve finanční situaci a také změny pojetí sebe sama. Oswald a War (1996) ale upozorňují na fakt, že zaměstnanci s vyšším věkem bývají ve zkoumaných vzorcích méně procentuálně zastoupeni, protože s věkem klesá jejich ekonomická aktivita. Tyto méně reprezentativní vzorky pak mohou způsobit zkreslení celkových výsledků výzkumu.

Hochwarter a kolektiv (2001) taktéž ověřovali souvislost pracovní spokojenosti s věkem a potvrzují nelineární vztah mezi proměnnými. Také poukazují na nesourodé výsledky, které mohou být způsobovány nereprezentativním zastoupením věkových kategorií a nemožností kontrolovat dané proměnné. Autoři nicméně potvrdili U tvar křivky, která nejlépe charakterizuje vztah pracovní spokojenosti v souvislosti s věkem.

### **3.1.3 Délka zaměstnání**

Délka zaměstnání (seniorita v zaměstnání) je podle literatury pro pracovní spokojenost také významná. Jurovský (1971) došel k závěru, že lidé, kteří v organizaci pracují krátký čas (1-2 roky), jsou méně spokojeni než lidé, kteří pracují v organizaci již delší dobu a jsou v práci již dobře adaptovaní. Nejvíce spokojeni jsou podle Jurovského (1971) muži nejdéle zaměstnaní. Ženy jsou nejspokojenější při délce zaměstnání 6-10 let. Jurovský (1971) také upozorňuje na to, že seniorita v zaměstnání je v úzkém vztahu s věkem zaměstnance ( $r = 0,6$ ). Adaptace zaměstnance je pro pracovní spokojenost klíčová pro obě pohlaví. Krom



adaptace autor zmiňuje také vliv mládí – mladí lidé mají málo nebo žádné pracovní zkušenosti, což může ovlivňovat rychlost adaptace v zaměstnání.

Ronen (1978) oproti předchozím zjištěním tvrdí, že křivka pracovní spokojenosti v souvislosti s délkou zaměstnání (senioritou v zaměstnání) má U tvar, stejně jako křivka pracovní spokojenosti v souvislosti s věkem.

### 3.1.4 Vzdělání

Podle průzkumu, který provedl Možný v roce 1967, byly odhaleny významné rozdíly v celkové úrovni pracovní spokojenosti u jednotlivých kategorií vzdělání. Vysokoškolsky vzdělaní lidé byli v roce 1967 významně nespokojeni se svou prací. Oproti tomu v roce 2002 jsou vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci spokojenější než jiní zaměstnanci. „*Deprivace týkající se spokojenosti s uplatněním schopností, zjištěná u nich v roce 1967 dnes prakticky zmizela*“ (Mareš & Bánovcová, 2002, s. 48). Podle Mareše a Bánovcové (2002) stoupl podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, kteří se cítí být správně pracovním vytížení a jsou spokojeni s výší své odměny. U těchto lidí hraje v pracovní spokojenosti vysokou roli spokojenost se sociální (spolupracovníci, nadřízený) a seberealizační (zajímavost práce a vyhlídka na postup) dimenzí práce. U lidí se základním vzděláním hrají roli materiálně organizační aspekty práce jako je mzda, péče podniku o zaměstnance, organizace práce a její namáhavost (Mareš & Bánovcová, 2002, s. 48).

Jurovský (1971) neprokázal vztah mezi vzděláním a pracovní spokojeností u mužů. Ženy jsou podle autora nepatrně spokojenější u nejnižších stupňů vzdělání a u nejvyšších stupňů vzdělání. Tento vztah nicméně není signifikantně významný.

### 3.1.5 Pohlaví

Vliv genderu na pracovní spokojenost je v literatuře popisován zejména v souvislosti s tím, že ženy obvykle mají horší pracovní podmínky než muži, zejména v oblasti finančního ohodnocení a v možnostech postupu. Tyto nerovné podmínky by měly způsobovat nižší pracovní spokojenost, nicméně někteří autoři reportují opačný efekt. O tomto efektu píše například Fry Grinfield, 1980; Mannheim, 1983; Moore, 1985; Hodson, 1989; Phelan, 1994 a další. Tento paradox je v literatuře nazýván jako „*Gender paradox*“. Tento paradox nebyl doposud úspěšně a jednoznačně vysvětlen, byť se o to autoři pokoušeli (např. Phelan, 1994; Mueller & Wallace, 1996). Phelan (1994), Mueller a Wallace (1996) identifikovali a definovali pět možných důvodů pro vyšší pracovní spokojenost žen, nicméně se ve finále nenašla opora ani pro jedno z vysvětlení. Mezi vysvětlení, které autoři definovali, patří

například rozdílné pracovní vstupy (nižší vzdělání žen, méně kvalitní trénink, nižší snaha nebo vynaložené úsilí), srovnávání se s vlastní genderovou skupinou (ženy se srovnávají navzájem, nikoliv s muži), rozdílné nároky na zaměstnání (ženy jsou vychované tak, aby pro své nižší vstupy do zaměstnání nečekaly mnoho), rozdílné pracovní hodnoty, subjektivní odměňování. V souvislosti s ověřováním těchto vysvětlení Phelan (1994) operovala s teorií spravedlnosti (teorií ekvity), která zde nefunguje. Autorka píše o možném subjektivním prožívání získané odměny za práci a o subjektivním vnímání znaků práce, které mohou muži a ženy vnímat podobně, nezávisle na tom, jaká jsou objektivní měřítka, která zvýhodňují muže. Závěry Phelan (1994), Muellera a Wallace (1996) přezkoumal McDuff (2001), který ve svých závěrech potvrzuje genderový paradox, nicméně nenachází dostatečné vysvětlení pro tento paradox.

Možný (1967) potvrzuje, že ženy se jeví s prací spokojenější než muži, nicméně v roce 2002 se podle Mareše a Bánovcové (2002) spokojenost mužů a žen srovnala (jejich indexy pracovní spokojenosti se vyrovnaly téměř ve všech oblastech práce). Mareš a Bánovcová (2002) výsledky interpretují tak, že se ženy staly kritičtější, nebo se srovnaly pracovní podmínky u obou pohlaví.

### **3.1.6 Rodinný stav**

Kollárik (2002) reflektuje, že manželství je spojeno s možným vyšším sociálním tlakem, spojeným s nutností zajistit prostředky pro chod rodiny, což může působit jako faktor stresu a ovlivňovat celkovou pracovní spokojenost. Jindy může manželství působit jako stabilizační prvek v životě jedince.

### **3.1.7 Finanční ohodnocení**

Finanční ohodnocení je jistě důležitý faktor pracovní spokojenosti. Jak tvrdí teorie spravedlnosti, nejde tak o výši platu nebo mzdy jako takové, ale spíše o rozmezí, ve kterém se finanční ohodnocení jednotlivých jedinců na pracovišti pohybuje. Jde opět o vzájemné porovnávání vložených vstupů a výstupů jedince a kolektivu.

## **3.2 Osobnost jako prediktor pracovní spokojenosti**

Schneider (2007) zmiňuje zájem o zkoumání vlastností osobnosti v souvislosti s pracovní spokojenosti již okolo roku 1930, kdy například May a Hartshorne (1926) začali v psychologických bulletinech propojovat osobnostní rysy například svědomitosti s konzistencí a tudíž s možným předvídaním chování, důvěryhodností a také s pracovitostí. Možnosti a důležitost propojení osobnostních rysů s pracovní spokojeností byly tedy

vysloveny jako jeden z možných výzkumných cílů již v této době. V dalších letech byl ale podle Schneidera fokus zaměřen spíše na vývoj osobnostních inventářů než na možnou aplikaci osobnostních rysů v oblasti psychologie a práce. Následující období bylo poznamenáno zejména druhou světovou válkou, kde bylo poukázáno na fakt, že osobnost je úspěšným prediktorem pracovní efektivity, zejména u lídrů. Bohužel tyto prediktory podle Schneidera (2007) někdy fungovaly (například u armádních letců) a někdy zase ne (například u vedoucích studentských kolejí).

Schneider (2007) shrnuje, že ve čtyřicátých a padesátých letech byla pozornost směřována spíše na školní poradenství, kariérové poradenství a osobnostní rozvoj, což nevedlo ke kýženému efektu a zkoumání osobnostních rysů v souvislosti s pracovní spokojeností. Koncem padesátých let se začalo stavět na přístupech z druhé světové války ve snaze o validizaci výběru vysokých leteckých důstojníků, pilotů a špionů. Výzkumníci (Bray, Campbell, & Grant, 1974; Howard & Bray, 1988) zkoumali najaté manažery, které podrobili osobnostním testům, výkonovým testům, klinickým rozhovorům a pozorování v simultánních podmínkách s cílem prozkoumat manažerský potenciál. Po letech tytéž manažery opět otestovali, přičemž výsledky ukázali významné korelace mezi celkovými ratingovými hodnoceními a manažerským progresem. Osobnostní prediktory manažerského pokroku zahrnovaly data založená na projektivních technikách, které poukazovaly na souvislost manažerského pokroku a pozitivní korelaci s potřebou úspěchu, touhou po výkonu a s dominancí. Negativní korelace vycházela se závislostí a ponižováním. Podobná assessment centra se v souvislosti s odhalením manažerského talentu nebo pro identifikaci možných rozvojových potřeb nyní již běžně používá.

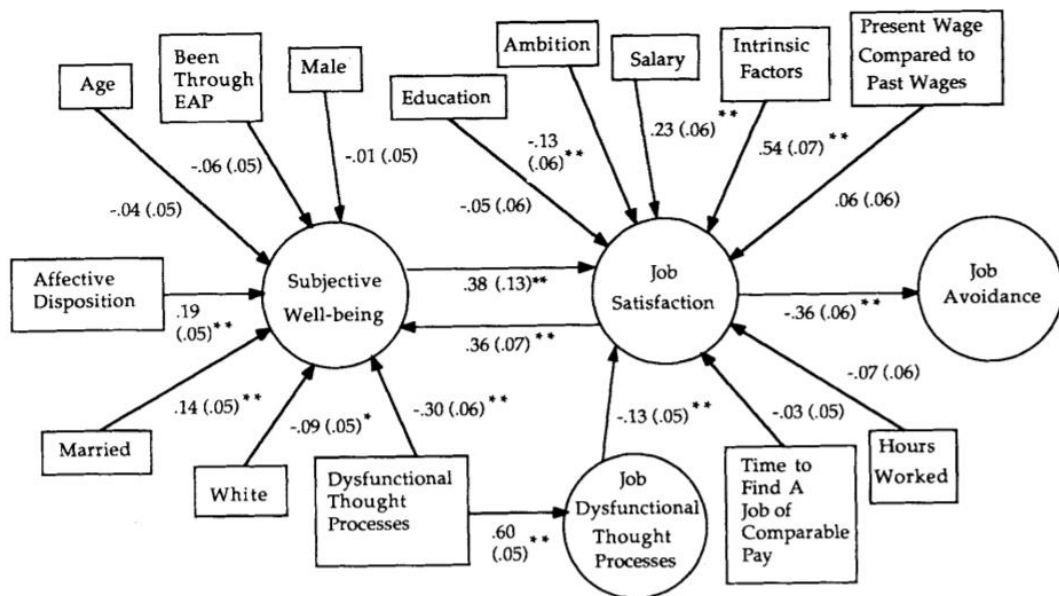
V šedesátých letech byla osobnost pojímána v širších souvislostech a podle Schneidera (2007) se spojovala s typickým pracovním chováním v kontextu vyspělosti dané osoby. McGregor (1960) například hovořil o dělení manažerů na ty, kteří přemýšlí o svých podřízených jako o lidech, kteří pracují pro peníze, nejsou motivováni výzvami a nemají zájem se podílet na důležitých rozhodnutích a ty, kdo to mají naopak – přemýšlí o podřízených jako o lidech, kteří do práce chodí rádi, mají dobrý pocit z dobře odvedené práce a záleží jim na efektivitě a výsledcích organizace. McGregor (1960) pak poukazuje na to, že pokud manažeři přemýšlí prvním způsobem, ovlivňují tak přístup zaměstnanců. V tomto ohledu jsou tedy důležité situační faktory, nikoliv pouze osobnostní rysy daného jedince. V sedmdesátých letech bylo dále rozvíjeno situační paradigma, které odráží myšlenku, že výsledné chování je dáno interakcí osobnosti a situací, ve které se jedinec nachází.

V osmdesátých letech byly ve výzkumech hojně využívány například pětifaktorové modely osobnosti – tzv. five - factor model (FFM). Data byla ve velkém snímána v průmyslovém odvětví. Výsledky analýz ve značné míře přispěly k porozumění prediktivní validitě FFM ve vztahu k pracovním postojům a k pracovnímu chování. Schneider (2007) píše, že díky výzkumům, které provedl například Staw a jeho kolegové (Staw & Ross, 1985; Staw, Bell & Clausen, 1986), došlo ke zjištění, že pracovní spokojenost je jedna z individuálních predispozic, která se zakládá již v raném mládí a přetrvává dekády, nehledě na vykonávanou práci nebo pracovní změny. Výzkumy, které Staw od osmdesátých let prováděl, se týkaly emocionálního blahobytu u mladistvých, což bylo později spojováno s pozitivní a negativní afektivitou jedinců která signifikantně koreluje s pracovní spokojeností a subjektivním pocitem pohody (well-being).

V devadesátých letech se podle Schneidera (2007) prováděly výzkumy jednovaječných dvojčat, které byly vychovávány odděleně, nejlépe v odlišných zemích. Osobnost těchto dvojčat byla podobná a vykazovala také stejnou míru pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost tak byla propojována s vrozenými rysy osobnosti. Schneider (2007) v této souvislosti odkazuje na výzkumy Boucharda a jeho kolegů (Bouchard, Lykken, McGue, Segal, & Tellegen, 1990). Dále Schneider (2007) odkazuje také na výzkumy Judge a jeho kolegů (Judge, Locke, & Durham, 1997), kteří zkoumali propojení komponent vlastní účinnosti (self-efficacy), sebehodnocení (self-esteem), Locus of control, stability (nízkého neuroticismu) a extraverze. Tyto komponenty podle autorů ovlivňují, jak lidé vnímají situace, přičemž spokojenost je od nich odvozená (Judge, & Bono, 2001).

Judge a kolegové (1993) na základě revize dostupné literatury zmiňují, že výzkumy zaměřené na dispoziční faktory a pracovní spokojenost jsou velmi málo teoreticky propracované, ač je zřejmé, že jsou důležité. Autoři vyjadřují lítost nad tím, že se doposud žádný výzkum nepokusil postihnout, proč jsou někteří jednotlivci v práci nešťastní nebo nespokojení. Judge a kolegové (1993) píší, že výzkumy dosud nečerpaly z dostupných poznatků kognitivní psychologie nebo z poznatků sociální psychologie, například o tom, jak se afektivní stavy vytváří. Je tedy potřeba soustředit se i na etiologii, nikoliv pouze na daný fenomén. Judge s kolegy (1993) tedy navrhuje propojit výzkum myšlenkových procesů – jako relevantní by viděli například kognitivní teorie deprese, které mohou ovlivnit subjektivní blahobyt (well-being) a spokojenost s prací.

Judge a Locke (1993) vytvořili tuto ilustraci (Obrázek 1), kde jsou podle nich znázorněny jednotlivé proměnné a jejich vlivy na pracovní spokojenost.



Obrázek 1 - Strukturální model hypotéz s reportovanými výsledky výzkumu. Obdélníky znázorňují nezávisle proměnné a kruhy závisle proměnné (Judge a Locke, 1993, s. 485).

Půda (2016) reflektuje, že složité vztahy mezi osobnostmi, prožíváním a pracovním chováním, a mezi povahou práce a prožíváním budou i nadále předmětem studií. Osobnost dle jeho slov nesouvisí pouze s pracovním výkonem, ale také určuje subjektivní nebo emoční výsledky, jako je právě pracovní spokojenost.

## 4. Teorie pracovní spokojenosti

### 4.1 Lockeho teorie dílčí pracovní spokojenosti neboli teorie cíle

Teorie dílčí pracovní spokojenosti neboli teorie cíle z roku 1976 patří mezi komplexněji propracované anglosaské teorie pracovní spokojenosti. Locke (1976) definuje pracovní spokojenost jako příjemný, pozitivní emocionální stav, který vzniká při zhodnocení vlastní práce nebo pracovní zkušenosti. Pracovní spokojenost je funkcí vnímaného vztahu mezi tím, co pracovník chce a co mu práce nabízí (Locke, 1969).

Locke (1969) vychází z předpokladu, že pracovní spokojenost je determinována dvěma komponentami: popisovaného dílčího aspektu (facet description), což je pouze nehodnotící popis aspektu práce jako například možnosti rozvoje, mzda, spolupracovníci, samostatnost, a pocíťovaném aspektu práce (facet importance), který je subjektivním posouzením důležitosti aspektu práce. Podle Lockeho (1969) je důležitost, kterou jedinec

přikládá dílčímu aspektu práce faktorem, který ovlivňuje sílu vztahu mezi hodnotou aspektu, resp. aktuálně pociťované úrovně, a spokojeností.

Lockeho teorie cíle podle Armstronga (2007) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům zformulovány vyšší specifické cíle, kterých je možné dosáhnout. Důležitá je přitom zpětná vazba na výkon a participace jedinců na samotné stanovování cíle. Pro udržení motivace a zvyšování cílů je potřeba vedení pomocí rad a doprovázení, společně se zmíněnou zpětnou vazbou (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) dále píše, že teorie cíle je propojena s koncepcí řízení podle cílů, která pochází z konce šedesátých let. Ta údajně často selhávala mechanickým používáním postupů bez hlubšího porozumění jejich významů (porozumění dávání podpory pracovníkům, dávání zpětné vazby na výkon, společná práce na stanovování cílů a podobně).

#### **4.2 Teorie ekvity (spravedlnosti) J. S. Adamse**

Teorie ekvity neboli teorie spravedlnosti je založena na principu srovnávání spravedlivého zacházení s jedincem v porovnání s ostatními referenčními skupinami nebo jedinci ve skupině (Tureckiová, 2004; Armstrong, 2007).

*„Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak“* (Armstrong, 2007, s. 226).

Toto srovnávání by se dalo vyjádřit jednoduchým vzorcem:  $\text{Vlastní výstup} / \text{Vlastní vstup} = \text{Výstup druhé osoby} / \text{Vstup druhé osoby}$

Tureckiová (2004, s. 64) pak udává, co může být považováno za vstupy a výstupy podle Bělohlávka (1996):

- vstupy: vzdělání, zkušenosti, délka praxe, osobní image, vztah k firmě atd.
- výstupy: plat, mzda nebo jiné finanční odměny, statusové symboly (vlastní kancelář, automobil a podobně), participace na rozhodování a také možnost dalšího osobnostního rozvoje

Výsledkem porovnávání vstupů a výstupů sebe a druhých lidí je podle Tureckiové (2004, s. 64) subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti, což může způsobit tři situace, které se projeví v dalším pracovním úsilí, kvalitě pracovního výkonu a ve vztazích ve skupině:

1. Z pocitu spravedlnosti nastává možný rozvoj pracovního úsilí a výkonnosti, případně setrvání na dané pracovní pozici. Za dobře odvedenou práci přichází spravedlivá odměna.

2. Z pocitu nespravedlnosti plynoucí dojem podhodnocení nastává tehdy, kdy za stejné nebo vyšší pracovní úsilí je pracovník hodnocen stejně nebo méně, než ostatní.

3. Jako nespravedlivé bývá také hodnocen opak – kdy pracovník za nižší úsilí a výkon dostává vyšší odměnu než ti, co pracují usilovněji a náleží jim nižší odměna.

Tureckiová (2004) pak také uvádí, že poslední dva příklady působí demotivačně, přičemž se vyskytují zejména v podnicích, kde je nastavený rovnostářský systém hodnocení a odměňování (tabulkové platy). Autorka pak poukazuje na fakt, že Adamsova teorie ekvity se ve svých východiscích a závěrech opírá o Festingerovu teorii kognitivní disonance (1957). „*Terminologickým spojením kognitivní disonance se rozumí nesoulad (vytvářející napětí) mezi minimálně dvěma elementy vnímání (kognice), tj. například rozpor mezi dvěma postoji nebo závazným postojem a očekávaným projevem chování*“ (Tureckiová, 2004, s. 65). Jedinec se v takovém případě snaží o obnovení konsonance (souladu), což probíhá v našem případě dle Tureckiové (2004, s. 65) takto:

- změnou chování – změnou aktivity, úsilí, vedoucí ve svém důsledku ke snížení nebo zvýšení výkonu
- změnou vnímání reality – změnou ohodnocení vstupů a výstupů například prostřednictvím obranných mechanismů (racionalizace, selekce vnímání)
- zavedením nového kognitivního prvku, který disonanci zmírní nebo popře – zavedením nových kritérií pro hodnocení vstupů a výstupů

Pocit nespravedlnosti podle autorky může u pracovníka vyvolat také skutečnost, že se mohou v otázce očekávaného výkonu a odměny obecně lišit očekávání pracovníka a organizace. Tento fenomén popsal Schein (1969) ve svém konceptu psychologické smlouvy, ve které jde o ochotu (motivaci) zaměstnance pracovat v organizaci a pro organizaci, a spočívá ve vzájemných, často nevyslovených implicitních očekáváních pracovníka a organizace.

### **4.3 Vroomova expektační teorie**

Tento model počítá se třemi proměnnými: s valencí, s prostředky a s očekáváním.

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektace (VIE), formulované Vroomem v roce 1964 (Armstrong, 2007). Lidé zde volí mezi alternativními formami chování a tato volba není podle Dědiny a Cejthamra (2005) ovlivněna pouze preferencí určitého výstupu. Důležitou roli zde hraje pravděpodobnost, zda výstupu bude dosaženo.

Když se hovoří o prostředcích, je podle Dědiny a Cejthamra (2005) nutné uvažovat o výstupech první a druhé úrovně. Výstupy první úrovně se vztahují k výkonu a týkají se množství výstupů nebo srovnatelné úrovně výkonu. Většinou výstupy výkonu získávají vyšší valenci vzhledem k očekávání, že povedou ještě k dalším výstupům – výstupům druhé úrovně. Výstupy druhé úrovně se vztahují k potřebám. Závisí na aktuálním výkonu (lidé dostávají odměnu za výstupy, nikoliv za to, jak moc se snažili). Síla valence výstupu závisí na tom, jak daný výstup přispěje k dalším výstupům. Prostředky jsou propojením mezi výstupy první a druhé úrovně (Dědina & Cejthamr, 2005).

Valence značí atraktivitu cíle, případně preferenci určitého výstupu pro jedince. Jde o anticipované uspokojení z určitého výstupu.

Očekávání je dáno tím, že lidé volí mezi alternativními formami chování a tato volba není ovlivňována pouze preferencemi nějakého výstupu, ale také pravděpodobností, s jakou bude výstupu dosaženo.

Síla motivace, kombinace valence a očekávání, určuje motivaci člověka k určitému druhu chování. Vyjadřuje se rovnicí, kde  $M$  je motivace, která je součtem produktů valencí všech výstupů  $V$ , násobené silou očekávání, že jednání povede k dosažení těchto výstupů  $E$ . Je-li valence nebo očekávání nulové, je pak také motivace nulová. Pro jedno chování se často může vyskytovat více rozdílných očekávaných výstupů, pak je  $E \times V$  sumou všech možných výstupů (Dědina & Cejthamr, 2005).

Vroomův model doplňuje například Lawler (1973), který k modelu přidává řadu proměnných jako je například pracovní prostředí a systém zpětných vazeb.

#### **4.4 Porterův a Lawlerův přístup, vycházející z Vroomova VIE modelu atd.**

Tento model z roku 1968 rozvíjí Vroomovu expektační teorii. Podle Dědiny a Cejthamra (2005) jde dále za motivační sílu a pracuje s celkovou výkonností. Podle této teorie vynaložené úsilí není přímo úměrné výkonu, prostředníky jsou totiž individuální



schopnosti a vlastnosti jedince, roli sehrává také vnímání rolí daným pracovníkem. Další proměnnou jsou odměny. Porter a Lawler vnímají motivaci, uspokojení a výkon jako oddělené proměnné a snaží se vysvětlit komplexní vztahy mezi nimi (Dědina & Cejthamr, 2005).

#### **4.5 Lawlerův revidovaný model**

U tohoto modelu Lawler při rozhodování o atraktivitě cíle předpokládá existenci dvou typů očekávání (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 150):

- Očekávání úsilí – výkon (očekávání  $E \rightarrow P$ ) je vnímání pravděpodobnosti, s jakou bude vynaložené úsilí vést k zamýšlené úrovni výkonu. Toto očekávání je dáno schopnostmi jedince, jeho sebedůvěrou, získanými zkušenostmi a také obtížností úkolu.
- Očekávání výkon – výstup (očekávání  $P \rightarrow O$ ) je vnímání pravděpodobnosti, že daná úroveň výkonu povede k určitým výstupům.

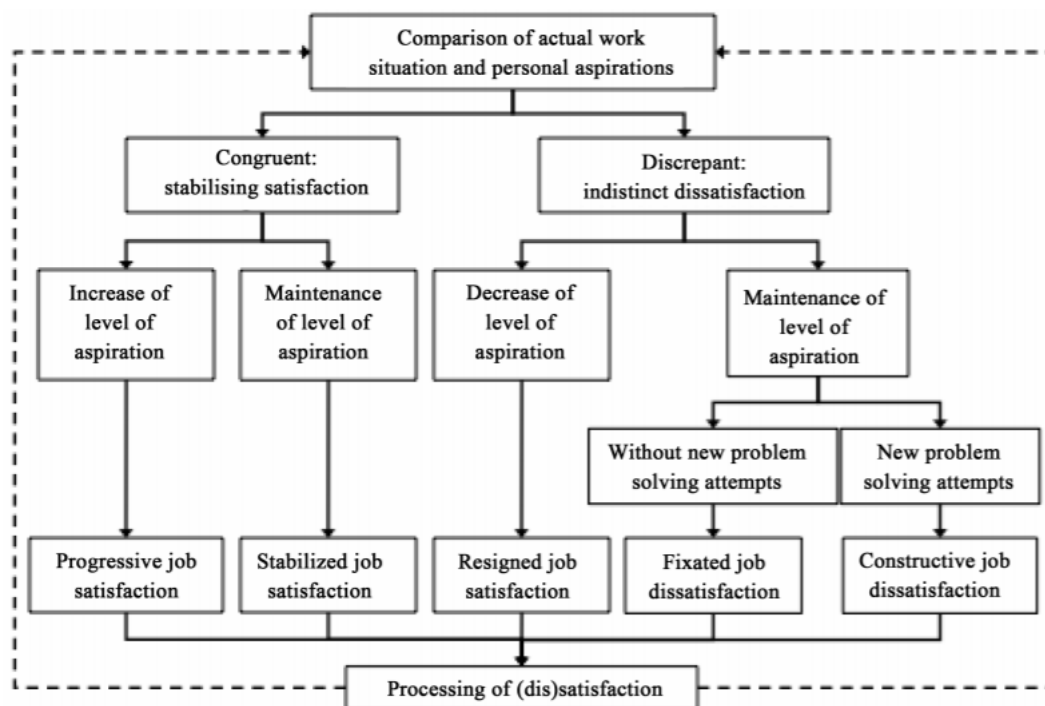
Oba druhy očekávání se měří na škále od nuly do jedné. Toto očekávání je ovlivněno atraktivitou cíle a důvěrou v lidi, kteří výstupy kontrolují.

Vynaložené úsilí je určeno vynásobením  $E \rightarrow P$  a  $P \rightarrow O$  silou valence výstupu  $V$  (Dědina & Cejthamr, 2005).

#### **4.6 Bruggemannova teorie různých forem pracovní spokojenosti**

Bruggemann (1974, 1976) předpokládal, že pracovní spokojenost je charakterizována různými dynamickými strukturami a popisuje pět druhů pracovní spokojenosti, které vyplývají ze tří po sobě jdoucích procesů:

1. Současná pracovní situace je srovnávána s aspirační úrovní jedince. Stabilizovaná spokojenost nebo nerozhodná nespokojenost se vyvíjí, v závislosti na shodě mezi současnou pracovní situací a osobními aspiracemi.
2. Opětovné nastavení úrovně aspirace (zvýšení, snížení nebo zachování původní úrovně).
3. Pokud úroveň aspirace zůstává zachována ve stavu nespokojenosti, dochází ke změně chování s cílem změny pracovní situace.



Obrázek 2 - Bruggemannův model pracovní spokojenosti/nespokojenosti (Inauen, Jenny & Bauer, 2015, s. 139).

Inauen, Jenny a Bauer (2015, s. 139) shrnují Bruggemannovy formy pracovní spokojenosti a nespokojenosti následujícím způsobem:

- Stabilizovaná pracovní spokojenost - Jedinec se cítí být spokojen s prací, zároveň je však motivován k udržení úrovně aspirace a příjemného stavu spokojenosti.
- Progresivní pracovní spokojenost – Zvyšováním úrovně aspirace se jedinec snaží dosáhnout ještě vyšší úrovně spokojenosti.
- Rezignovaná pracovní spokojenost - Člověk cítí nespokojenost s prací, snižuje svou aspirační úroveň s cílem přizpůsobit se negativním aspektům pracovní situace na nižší aspirační úrovni. Snížením jeho úrovně aspirace je jedinec schopen znovu dosáhnout stavu spokojenosti.
- Konstruktivní pracovní nespokojenost - Člověk se cítí nespokojen se svou prací. Při zachování své úrovně aspirace se snaží situaci zvládnout pomocí pokusů o řešení problémů v práci.
- Upevněná nespokojenost práce: Člověk se cítí nespokojen se svou prací. Zachová si svou úroveň aspirace a nesnaží se zvládnout situaci pomocí pokusů o řešení problémů.

Autoři reflektují, že Bruggemannův model se často využívá při tvorbě dotazníků pro zjišťování pracovní spokojenosti v Německu a ve Švýcarsku. Nicméně, výzkumy, na které autoři odkazují (například Baumgartner & Udris, 2006), které měly za úkol tento model potvrdit, doporučují minimalizaci modelu a užití pouze dvou dimenzí, a to obecné pracovní spokojenosti a rezignace (Inauen, Jenny & Bauer, 2015).

## **5. Pracovní spokojenost a pracovní chování**

### **5.1 Pracovní výkon**

Vztahem pracovní spokojenosti s výkonem se zabývá řada autorů a jde o typy výzkumů s úctyhodnou tradicí, zejména v oblasti industriální psychologie práce. Tento vztah byl popisovaný jako "svatý grál" průmyslových psychologů (Landy, 1989). I přes tradici, ani zde nepanuje jednotnost zjištěných závěrů.

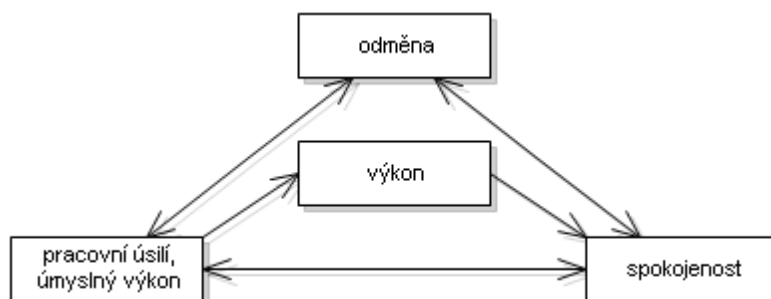
Tímto tématem se v českém prostředí zabývají například Bedrnová (2007), Kadlčík (2001), Wágnerová (2008), Mayerová (2007), Kociánová (2010) a Rymeš (1998). Autoři obvykle nejprve definují pojem výkon a následně pojem výkonnost. Po definování pojmu výkon a výkonnost by se dalo hovořit o mnoha pohledech na vztah výkonu a pracovní spokojenosti.

Bedrnová (2007) a Kadlčík (2001) například uvádí první dva pohledy:

1. Spokojenost jako hnací síla výkonu. V tomto pojetí je zdůrazněn význam uspokojení ze smysluplné práce a pocit radosti a naplnění z vlastního uplatnění. Spokojenost zaměstnanců je možné chápat jako podmínku efektivního využívání zaměstnanců.
2. Uspokojení z dosahování nízkých cílů – demobilizující spokojenost. Zde je spokojenost jako překážka žádoucího výkonu.

Rymeš (1998) v této souvislosti poukazuje na možný vstup dalších faktorů do diskutovaného vztahu a uvádí, že tento vztah není vždy přímý a významně do něj vstupují subjektivní proměnné (pracovní postoje, morálka apod.). Nespokojený pracovník může být výkonný (nemusí slevit ze své výkonnosti) i v podmínkách, které mu nevyhovují (Rymeš, 1998).

Nakonečný (2005) pak uvádí, že pracovní spokojenost může být důvodem i příčinou pracovního výkonu.



Obrázek 3 - Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. (Smith & Cranny, 1968, cit. dle Nakonečný, 2005, s. 114).

Autoři tohoto modelu poukazují na spojitost s odměnou a pracovním úsilím. Odměna a spokojenost mohou zvyšovat pracovní úsilí a následně výkon. Zároveň pracovní výkon může zvyšovat odměnu a následně spokojenost. Oboustranně závislý je jak vztah záměrného pracovního úsilí a pracovní spokojenosti, tak záměrného pracovního úsilí a odměny (Nakonečný, 2005).

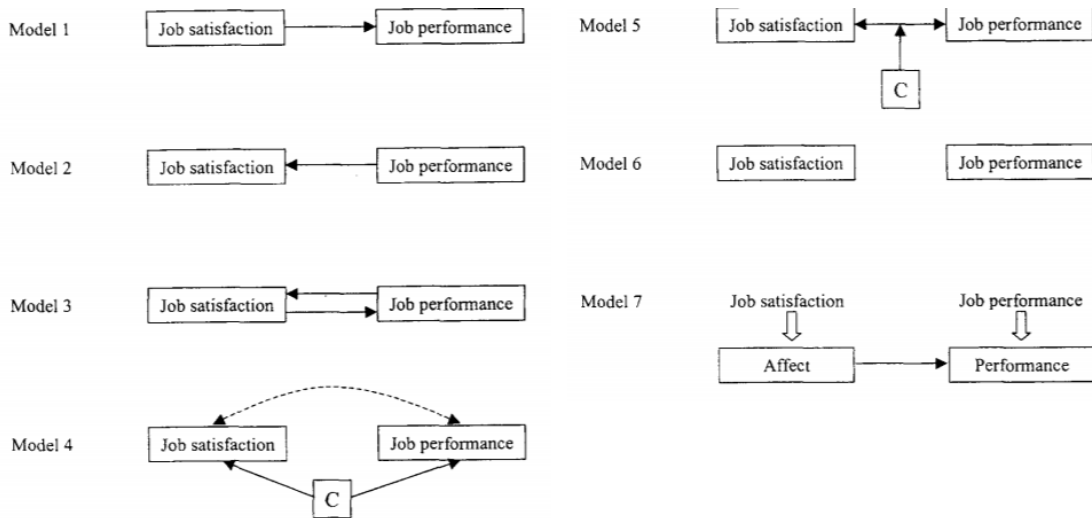
Nakonečný (2005, s. 114) v souvislosti s touto problematikou uvádí následující možné kauzální vztahy:

- pracovní spokojenost je příčinou pracovního výkonu
- pracovní výkon je příčinou pracovní spokojenosti
- pracovní spokojenost i výkon ovlivňuje jiný činitel – například sebehodnocení

Autoři se tedy shodují v tom, že existuje vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem, nicméně se neshodují v kauzalitě těchto dvou jevů. Pracovní spokojenost může pozitivně ovlivňovat výkon zaměstnanců, díky čemuž lze efektivně využívat pracovních sil na pracovišti. Tento vztah je jako téměř vždy zase významně ovlivňován subjektivními dispozicemi zaměstnanců (Konečná, 2014).

Judge, Bono, Thoresen a Patton (2001) provedli kvalitativní a kvantitativní průzkum vztahu mezi spokojeností s prací a výkonem. Kvalitativní průzkum provedených výzkumů naznačuje minimálně sedm modelů vztahu mezi pracovní spokojeností a výkonem. Některé modely ve výzkumech získaly více podpory než jiné, avšak průzkum neposkytl žádné přesvědčivé potvrzení ani nesouhlas s žádným z uvedených modelů. Většina z nich nebyla důkladně nebo systematicky testována. Nevýhoda také je, že

modely nikdy nebyly zkoumány dohromady, výzkumy se spíše zaměřovaly na prokázání jednoho z nich. Vzhledem k nejednotnosti takových výsledků výzkumů byla provedena nová meta-analýza, a to na 312 vzorcích s kombinovaným N 54,417. Průměrná korelace mezi celkovou spokojeností s prací a výkonem se odhaduje na 0.30.



**Obrázek 4 - Sedm modelů vztahu mezi pracovní spokojeností a výkonem (Judge, Bono, Thoresen & Patton, 2001, str. 377)**

Autoři upozorňují, přes počáteční zájem a bádání v této oblasti, na spíše klesající tendenci zkoumání. Publikovaných studií, které zahrnují v klíčových slovech pracovní spokojenost a pracovní výkon, je o 25% méně v 90. letech ve srovnání s osmdesátými léty (Judge, Bono, Thoresen & Patton, 2001).

Christen a Soberman (2006) se nespokojili s dosavadní praxí dávat do souvislosti pracovní spokojenost a výkon pro jejich relativně slabý vztah a do rovnice přidali ještě snahu pracovníka. Podle autorů by mělo vynaložené úsilí pracovníků negativně ovlivňovat pracovní spokojenost, neboť zaměstnanec by měl za minimum vynaložených prostředků chtít získat maximální zisk – plat. Podle tohoto předpokladu by pak vysoké úsilí mělo snižovat pracovní spokojenost. K podobným závěrům došli například Clark a Oswald (1996), kteří slabou souvislost uváděli (úsilí je platba, která může dělat zaměstnance méně šťastné). Oproti tomu například Brown a Peterson (1994) uvádí úsilí jako prekurzor pracovní spokojenosti.

## 5.2 Motivace a stimulace

*"Motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. V zaměstnání pracují efektivně, neboť jsou si vědomi, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak k uspokojení jejich vlastních zájmů"* (Armstrong, 1999, str. 296). Armstrong dále píše, že lidé podnikají různé kroky k tomu, aby dosáhli svých cílů. Je tedy mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem.

Motivace a pracovní spokojenost jsou spolu úzce provázané, podobně jako pracovní spokojenost a výkon pracovníků. V této souvislosti existuje řada teorií motivace, nicméně nebyla doposud zodpovězena otázka, zda je pracovní spokojenost důsledkem motivace nebo je její příčinou. Také se ukazuje, že v České republice nemusí být mezi těmito vztahy přímá úměra. Pokud by přímá úměra mezi těmito jevy platila, znamenalo by to, že když je pracovník spokojený, bude i motivovaný. Svou roli tady sehrává minimálně i osobnost jedince.

Teorie motivace jsou podle Kociánové (2010) obvykle děleny na: teorie potřeb a teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie).

Do teorií potřeb patří: Maslowova teorie lidských potřeb, Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie manažerských potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

K teoriím zaměřeným na proces patří: Vroomova expektační teorie, teorie cíle od Lathama a Locka a Adamsova teorie spravedlnosti neboli ekvity (Kociánová, 2010).

Armstrong (2007) ještě dodává kategorii teorií instrumentality, které tvrdí, že odměny a tresty slouží jako prostředek zabezpečení žádoucího chování zaměstnanců. Zde by patřila například Taylorova teorie.

Jak píše Provozník (1997), různé teoretické koncepce zpravidla postihují určitý aspekt motivace, který ale v různých situacích a za rozdílných okolností může mít odlišnou váhu. Společné těmto koncepcím je zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka (Provozník et al., 1997).

Téměř každý vedoucí pracovník, který potřebuje pozitivně ovlivnit motivaci a výkon svých podřízených, řeší adekvátní stimulaci svých zaměstnanců. Podstatou stimulace je

podle Provazníka (1997) záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální ve chvíli, kdy osobní zaměření člověka jsou v souladu s potřebami, zájmy a cíli organizace.

Stimulaci k práci bývá obvykle sledováno:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem
- další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby výkonných pracovníků

Jak dále uvádí Provazník (1997), pracovní ochotu člověka nelze ovlivnit snadno. Již dávno víme, že nejde pouze o výši odměny za práci nebo to, jak se práce stane pro člověka základní životní potřebou. Stimulující účinek rozmanitých podnětů je u různých osob rozdílný. Například stimulující účinek finanční odměny je závislý na životní úrovni pracovníka, respektive na jeho subjektivním hodnocení této úrovně. Pokládá-li pracovník svou životní úroveň za přiměřenou, podněcující vliv hmotné odměny se snižuje ve srovnání s působením jiných skutečností: například se zajímavostí práce, s klidem pro práci, s dobrými vztahy na pracovišti a podobně. Rymeš (2003) pak uvádí, že finanční odměna může být spíše důvodem nespokojenosti než spokojenosti.

Provazník (1997) dále zdůrazňuje, že základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. To předpokládá, že vedoucí pracovník své zaměstnance velmi dobře zná. Obecně lze říci, že čím vyspělejší společnost je, tím vyšší je rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak méně vyspělé společnosti mohou lépe stimulovat zase ekonomicky (pozitivně i negativně).

Obecným základem každé pracovní stimulace je způsob, jak pracovník přijímá společenské hodnocení práce a jak se s ním vyrovnává. Každé takové hodnocení pak podle Provazníka (1997, s. 145) obsahuje:

- bezprostřední hmotné hodnocení pracovního výsledku
- hodnocení pracovní způsobilosti přidělenou mírou osobní odpovědnosti
- společenské a morální hodnocení pracovního profilu, osobních a pracovních aspirací a zájmového zaměření jedince
- celkové hodnocení práce, jednotlivých podniků a profesí

Provazník (1997, s. 149) dále uvádí, že stimulační význam v rámci skupiny mohou mít:

- Ekonomicky a často i společensky prvotní faktor hmotný. Pro vedoucího pracovníka je vhodné, aby měl možnost hmotně své pracovníky odměňovat.
- Neformální provádění pracovního hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu.
- Společenské hodnocení práce a pracovního oboru. Toto hodnocení je proměnlivé. Závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti.
- Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině. Stimulující účinek je negativní, pokud je jedinec skupinou hodnocen negativně.
- Porovnání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků. Zde jde o vhodnou organizaci práce a průběžné vyhodnocování dosahovaných výsledků.
- Participace – aktivní účast pracovníků na řízení činnosti pracovní skupiny.
- Vlastní provádění pracovní činnosti. Motivačně působí zejména znalost průběžně dosahovaných výsledků práce, znalost společenského významu práce a přesvědčení o její významnosti, znalost vykonávané profese a také společenského významu profese, přiměřená odborná příprava, takové pracovní zařazení, které pracovníkovi umožňuje kvalifikované uplatnění.
- Osobnost a jednání vedoucího pracovníka. Předpokladem je sebevýchova a sebekontrola, a to ve všech relevantních oblastech.

### **5.3 Fluktuace a absentismus**

Vztahu pracovní spokojenosti s fluktuací, případně absentérství bylo věnováno doposud mnoho pozornosti, neboť jde o nežádoucí projevy pracovníků v podniku. Jak píše Rymeš (1998), předpoklad přímé úměry pracovní spokojenosti, s vysokou produktivitou, nízkými absencemi a nepatrnou fluktuací není vždy jednoznačný. Nejvýznamnější závislost se podle téhož autora prokázala mezi spokojeností a přítomností na pracovišti. „*Vyšší pracovní spokojenost je předpokladem pro nižší absentérství a naopak*“ (Rymeš, 1998, s. 50). Autor také uvádí, že míra neodůvodněných absencí na pracovišti může být známkou nedostatečné adaptace, nezájmu o práci a pracovní prostředí a pracovní nespokojenosti. Rymeš (1998) zmiňuje pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a stabilitou pracovníka v organizaci. „*Dlouhodobější pracovní nespokojenost je řešena odchodem z organizace.*



*Příčiny fluktuace však bývají komunikované a odrážejí aktuální problémy, které v organizaci existují (například nezdařile připravená a prováděná inovativní změna“ (Rymeš, 1998, s. 50). Autor dále uvádí, že byť není vztah pracovní spokojenosti, pracovního chování a identifikace s organizací přímočarý, je na personálním managementu organizace provádět pravidelný monitoring postojů zaměstnanců k některým stabilním či aktuálním problémům, které se v organizaci vyskytují. Díky pravidelnému zjišťování těchto postojů pak lze negativní faktory ovlivňovat.*

Fluktuace však nemusí mít pouze negativní důsledky, pozitivním aspektem může být příchod nových lidí s novými myšlenkami a nápady pro organizaci (Branham, 2005). Autor však převážně upozorňuje na negativní následky. Zaměstnanci, kteří odchází z organizace, představují vyčíslitelnou finanční ztrátu, kterou je možné vyčíslit cenou zaškolení a tréninku nových pracovníků. V důsledku odchodu zaškoleného zaměstnance mohou být krátkodobě přetěžováni stávající zaměstnanci, kteří přebírají část úkolů po kolegovi, který odešel. Branham (2005) se snaží zamýšlet nad možnými odchody zaměstnanců a popisuje i dílčí pracovní nespokojenost s pracovním prostředím u manažerských pozic, které k fluktuaci vedou.

Judge a Locke (1993) vliv pracovní nespokojenosti na vyhýbání se práci potvrdili ve svém výzkumu, kde respondenti odpovídali, že by se v budoucnu s vyšší pracovní spokojeností mohli více snažit do práce zapojovat.

Absentismus bývá s pracovní spokojeností často spojován (například Hölzl, 2005). Zároveň však existují studie, které tuto souvislost nepotvrzují nebo přímo vyvrací. Například studie Leigha (1991) vliv pracovní nespokojenosti na absentismus zcela zamítla. Autor poukazuje na širší souvislosti vycházejících ať už z osobnosti jednotlivce, odlišné motivace nebo z aktuální situace.

Mathieu a Kohler (1990) studuje absentismus v souvislosti s integrací do pracovního týmu a tvrdí, že míra absentismu může také významným způsobem odrážet normy daného týmu. Pokud je v týmu vysoká míra absentismu, také nově integrovaný jedinec bude pravděpodobně vykazovat vyšší míru absentismu.

Mezi další negativní jevy by mohly patřit například tendence k negativním činům na pracovišti, jako je devastování a rozkrádání pracovních pomůcek a pracovního vybavení na pracovišti, záškodnictví, vyšší míra nevhodnosti nebo jiných mimořádných situací.

## 6. Metodika zjišťování pracovní spokojenosti

Kapitola je rozšířením původní kapitoly z bakalářské práce a poskytujeme zde základní vhled do metod zjišťování pracovní spokojenosti. Uvádíme popis, v literatuře často zmiňovaných, dotazníků pracovní spokojenosti.

Nejčastěji používané metody zjišťování pracovní spokojenosti jsou podle Rymeše (1998):

**Dotazníkové metody** – standardizované techniky, zpravidla uspořádané do tematických bloků, které zkoumají různé aspekty pracovní spokojenosti zmíněné výše v této kapitole.

**Metoda kritických událostí** – získání popisů pracovních událostí, které vyvolávají spokojenost nebo nespokojenost. Pomocí obsahové analýzy jsou pak zjištěny aspekty, které zjevně vedou k pozitivním nebo negativním postojům.

**Interview** – slouží k hloubkovému zkoumání příčin pracovní spokojenosti.

**Metoda zjišťování tendence k činům** – spočívá ve vyjádření postojů k jednotlivým kladně či záporně formulovaným výrokům, které se vztahují k pracovní činnosti či organizaci. Prostřednictvím takto získaných informací mohou být zjišťovány postoje pracovníků k práci a organizaci.

Armstrong (2007) uvádí další možnost zkoumat pracovní spokojenost, a to pomocí anket, které se mohou zadat všem pracovníkům nebo jen části.

Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti se používá mnoha nástrojů. Jeden z nejčastěji používaných je například Job Description Index (**JDI**), který se zaměřuje na pět základních aspektů: mzda, možnost postupu, nadřizený, práce samotná a spolupracovníci (Lake, 2010). V českých podmínkách byl ještě dotazník doplněn o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky (Pauknerová, 2006). JDI je tvořen seznamem přídatných jmen a krátkých tvrzení k jednotlivým oblastem práce a respondent vybírá, zda se tvrzení hodí či nikoliv.

Dalším velmi často užívaným nástrojem je **MSQ** (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire), který byl sestaven na Minnesotské univerzitě v roce 1957. MSQ podle Weisse, Dawise, Englanda a Lloyda (1967) vychází z předpokladu, že některé pracovní potřeby zaměstnanců jsou shodné s profesními podmínkami. Dotazník vychází

z teoretického přístupu, že celková pracovní spokojenost je složena z dílčích aspektů práce. Ze stejného principu vychází i JDI. Existuje plná verze dotazníku, která obsahuje 100 položek a jeho zkrácená verze s 20i položkami. Dotazník využívá pětibodovou Lickertovu škálu.

U nás se nejčastěji využívají původní (zejména slovenské) škály: **Škála OHP** a Jurovského **Škála OAZ** (Osobní analýza zaměstnání) z roku 1975, která se zabývá spokojeností se zaměstnáním a identifikací se zaměstnáním. Kollárik (1986) dále popisuje Need satisfaction questionnaire, který nazývá dotazníkem spokojenosti s nadřizenými pracovníky, protože zjišťuje očekávání vůči nim.

V českém prostředí existuje od roku 2007 i částečně validizovaný **Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců**, vyvinutý Výzkumným ústavem Práce a Sociálních Věcí (VÚPSV) a měl by sloužit zejména pro potřeby středních a velkých průmyslových podniků. Dotazník se skládá ze soustavy ukazatelů měřících kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v podmínkách podniku. Ukazatelé jsou součástí několika základních tematických celků, tzv. modulů (VÚPSV, 2007). Výhodou je možnost jeho modifikace na míru dané společnosti.

Za zmínku stojí také krátký dotazník **Q 12**, který byl vyvinut na Gallupově ústavu. Dotazník obsahuje 12 faktorů/otázek, na základě kterých je možné zaměstnance rozdělit do tří základních skupin: zaujaté (engaged), nezaujaté (not-engaged) a aktivně nezaujaté (Actively-disengaged) (Thackray, 2001).

**Škála JIG** (Job in General Scale) byla vytvořena v roce 1989 a obsahuje 18 položek (adjektiva či krátké věty), se kterými zaměstnanci souhlasí či nesouhlasí. Škálu lze využít například ke srovnání mezi různými podniky či profesemi (Ironson et al., 1989)

Další metody, které se pro měření pracovní spokojenosti využívají, jsou například JSS (Job Satisfaction Survey), Survey of Organizations, Job Satisfaction Blank, Faces Scale of job satisfaction, a z německého jazykového prostředí například Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit nebo Arbeits-Beschreibungs-Bogen.

## 7. Dosavadní empirické nálezy

Tématem osobnostních rysů jako možného prediktoru pracovní spokojenosti se výzkumníci v posledním desetiletí poměrně dost zaobírali, a to v různých odvětvích. Pro výzkumy jsou často voleny jednoduché osobnostní dotazníky – nejčastěji pětifaktorové modely osobnosti Big Five, jehož dimenze mají pro pracovní spokojenost často prediktivní charakter. V souvislosti s determinanty pracovní spokojenosti se nejčastěji píše o třech faktorech, a to o extraverci, svědomitosti a neuroticismu. Pro výzkum vlivu osobnosti na pracovní spokojenost byly používány i jiné typologické rámce – například MBTI, kde některé faktory pozitivně korelují se spokojeností s prací, avšak prediktivní hodnoty těchto faktorů byly minimální. K tomuto zjištění dospěli například autoři Watson a Slack (1993), kteří popsali vliv faktorů “easy going“, ( $r = 0.18$ ) and “orderly“, ( $r = 0.11$ ) na pracovní spokojenost.

V metaanalýze, zaměřené na pětifaktorový model osobnosti v souvislosti s pracovní spokojeností, Judge a jeho kolegů (2002) bylo uvedeno, že neuroticismus ( $r = -0,29$ ), svědomitost ( $r = 0,26$ ) a extraverte ( $r = 0,25$ ) byly nejvíce korelovány se spokojeností s prací.

Klaus Templer (2011) publikoval metaanalytickou studii, která se opírala převážně o studie publikované v USA s výsledkem, že osobnost může částečně vysvětlit spokojenost s prací. V této studii Templer (2011) zkoumal, zda metaanalytická zjištění převážně z amerických výzkumů, budou odpovídat vztahu mezi spokojeností se zaměstnáním a osobnostním charakterem Big Five v pevné a kolektivistické asijské společnosti. Autor očekával, že v těsné a kolektivistické společnosti by přítomnost osobnostního rysu přívětivost měla silný pozitivní vztah se spokojeností s prací. Studie se zúčastnilo 354 zaměstnanců z organizací v Singapuru. Výsledky potvrdily, že extraverte, svědomitost, non-neuroticismus (emoční stabilita) a také přívětivost souvisely s uspokojením z práce. Studie radí odborníkům, že dokonce i v těsné a kolektivistické asijské společnosti - navzdory situacím, které vyžadují dodržování norem a plnění povinností - je spokojenost se zaměstnáním spojena se stabilními osobnostními rysy.

Smith, Patmos a Pitts (2018) reportují své výsledky průzkumu z telekomunikačních společností. Průzkumu se účastnilo celkem 384 lidí a autory zajímal vliv užívání telekomunikačního kanálu s klienty, osobnost a pracovní spokojenost. Výsledky ukazují, že spokojenost s prací významně a pozitivně koreluje s otevřeností ( $r = 0.30$ ,  $p < 0.01$ ),

přívětivosti ( $r = 0.12$ ,  $p < 0.05$ ) a svědomitostí ( $r = 0.43$ ,  $p < 0.01$ ). Významný pozitivní vztah se ukázal s extravertí ( $r = 0.46$ ,  $p < 0.01$ ). Spokojenost s prací nebyla významně ovlivněná neuroticismem ( $r = -0,0$ ,  $p > 0,05$ ). Autoři tedy tvrdí, že pracovníci s vysokou mírou extraverte, otevřenosti, přívětivosti a svědomitosti prožívají vyšší míru pracovní spokojenosti.

Autoři Zhai, Qingguo a kolegové (2013) se zaměřili na zjišťování vztahu pěti faktorů osobnosti podle dotazníku Big Five a pracovní spokojenosti. Zkoumaný vzorek obsahoval 818 zaměstnanců čínských měst. Výsledkem studie bylo potvrzení pouze jednoho prediktoru pro pracovní spokojenost, a to extraverte. Jak se ukázalo, extraverte je prediktorem pro pracovní spokojenost a zároveň pro subjektivní well-being. Tento výzkum byl realizován v Číně, která je typická svým vysokým kolektivismem a velkou vzdáleností od moci, což mohlo výsledek výzkumu ovlivnit. Studie také prokázala vztah třech faktorů Big Five – extraverte, neuroticismu a svědomitosti se subjektivním well-beingem, což odpovídá i výsledkům průzkumu západní kultury (Zhai et al., 2013).

Hassan, Vina a Ithnin (2007) taktéž prokazují, že spokojenost, otevřenost, extraverte a svědomitost jsou pozitivně korelující s uspokojením z práce ( $r = 0,22$ ;  $r = 0,23$ ;  $r = 0,16$ ;  $r = 0,33$  při hladině významnosti 0,01). Autoři shrnují, že existuje přímý vztah mezi těmito čtyřmi osobnostními rysy a spokojenosti s prací. Nicméně, ze čtyř charakteristik osobnosti, má pouze přívětivost a otevřenost významný vztah s vnímáním organizační politiky ( $r = -0,15$ ;  $r = 0,13$  při hladině významnosti 0,05). Výzkum byl proveden v Malaysii na vzorku 210i lidí, pracujících v privátních společnostech. Cílem bylo prověřit prediktivní vliv vnímané organizační politiky a role osobnosti na pracovní spokojenost zaměstnanců.

Jiný druh výzkumu uveřejnil Bharat (2017), který zkoumal vliv osobnosti a organizačního klimatu na pracovní spokojenost. Autor se přiklonil k využití klasifikace osobnosti na dva typy – Typ A a typ B. K této klasifikaci využili ABBP škálu, konstruovanou Upinder Dharem a Manishou Jainem v roce 2001. Typ osobnosti A zde představuje temperament charakterizovaný excesivními ambicemi, extravertí, agresivitou, soutěživostí, drivem, netrpělivostí, potřebou kontroly, zaměřením na kvantitu. Typ osobnosti B je naopak charakterizován klidem, easy-going postojem, nižší mírou soutěživostí, touhou po bavení se, nižší úzkostností a nižší mírou agitovanosti. Podle autora má osobnost typu B pozitivní vztah ke spokojenosti s prací a má větší dopad na spokojenost s prací průmyslových pracovníků.

Nicodemus (2002) upozorňuje ve své práci na propojení konceptu pracovní spokojenosti s životní spokojeností a reflektuje jejich souvislost. Vyzdvihuje afektivní valence z obou stran rovnice a tvrdí, že práce a život jsou stejně důležité a ovlivňují se navzájem. Stejně jako Křivohlavý (2013) tedy upozorňuje, že pokud jde dobře osobní život, odrazí se to i v životě pracovním a naopak.

## Empirická část

### 8. Charakteristika organizace

Pracovní spokojenost v souvislosti s osobnostními rysy zaměstnanců byla zkoumána v neziskové organizaci, ve které autorka práce tři roky působí. Organizace byla založena v roce 1997 a své služby poskytovala zejména v oblasti prevence drogových závislostí. Vzhledem k tomu, že v Ústeckém kraji byl o služby zájem, organizace postupně rozšiřovala počet svých zařízení do měst, kde bylo v rámci drogové prevence potřeba zasáhnout. Od roku 2000 podniklo sdružení řadu dalších významných projektů, které výrazným způsobem pozitivně ovlivňují působení v oblasti prevence sociálně patologických jevů a také prevence sociálního vyloučení. V průběhu dalších let rozšířila organizace své působení na poli prevence směrem ke skupině dětí a mládeže. Za účelem zajištění služeb pro uvedenou cílovou skupinu bylo zřízeno několik nízkoprahových zařízení pro děti a mládež - v Kadani, Chomutově, Prunéřově, Ostrově. Později byla zavedena také služba Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi v Chomutově.

V současné době poskytuje organizace celkem 15 registrovaných sociálních služeb v jižní části Ústeckého kraje a v kraji Karlovarském. Narůstající agendou vznikly dvě sekce - Sekce adiktologických služeb a Sekce služeb pro děti, mládež a rodiny.

Organizace, ve které probíhalo výzkumné šetření, se tedy zabývá primární, sekundární a terciární prevencí drogových závislostí, terénní prací v sociálně vyloučených lokalitách a poskytováním služeb v rámci nízkoprahového zařízení pro děti a mládež.

V rámci výše uvedených činností poskytuje organizace tyto služby:

- K-centra a Terénní programy pro uživatele návykových látek
- Poradnu pro osoby se závislostí a jejich blízké
- Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, zájmové kluby, program primární prevence, preventivní aktivity
- Terénní program
- Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi

V organizaci pracují zejména sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách, kteří působí v přímé práci s klienty. Dále jsou zde zaměstnáni vedoucí pracovníci, kteří vedou výše jmenované služby a programy, a kteří řídí pracovníky v přímé péči. Tito pracovníci pracují s kolegy v týmu, metodicky je vedou a okrajově také pracují přímo s

klienty. Dalšími zaměstnanci organizace jsou manažeři sekce (adiktologická sekce a sekce služeb pro děti, mládež a rodinu), kteří metodicky řídí vedoucí služeb v dané sekci. Tito pracovníci spadají do managementu organizace, kde spolupracují s manažerem kvality sociálních služeb, s technickým a odborným ředitelem služeb a s finančním a odborným ředitelem organizace.

## **9. Zaměření a cíle výzkumu**

V empirické části bychom chtěli zjistit, zda pracovní spokojenost zaměstnanců může být ovlivněna některými rysy jejich osobnosti. Z tohoto zaměření práce vyplývají následující cíle práce:

- 1. Zjistit vztah mezi osobnostními rysy zaměstnanců a pracovní spokojeností.**
- 2. Zjistit rozdíly v pracovní spokojenosti u seniority v zaměstnání, věku, pohlaví a rodinného stavu.**
- 3. Zjistit vztah mezi osobnostními rysy a celkovou životní spokojeností**

Na základě informací uvedených v teoretické části práce a v souvislosti s cílem práce můžeme definovat výzkumné otázky a hypotézy:

**Jak osobnostní rysy ovlivňují pracovní spokojenost?**

**Jaké jsou rozdíly v pracovní spokojenosti u seniority v zaměstnání, věku, pohlaví a rodinného stavu.**

**Jak ovlivňují osobnostní rysy celkovou životní spokojenost?**

**Hypotézy:**

H1: Osobnostní faktor přívětivost ovlivňuje pracovní spokojenost.

H2: Osobnostní faktor neuroticismus ovlivňuje pracovní spokojenost.

H3: Osobnostní faktor extravertze ovlivňuje pracovní spokojenost.

H4: Pracovní spokojenost je rozdílná pro jednotlivé stupně vzdělání zaměstnanců.



H5: Pracovní spokojenost je rozdílná u zaměstnanců, kteří v organizaci pracují do třech let a u zaměstnanců, kteří v zaměstnání pracují déle než tři roky.

H5: Pracovní spokojenost je rozdílná u lidí žijících single a lidí žijících v páru.

H7: Pracovní spokojenost u pracovníků, kteří v organizaci vedou lidi, je rozdílná oproti pracovníkům, kteří v organizaci lidi nevedou.

H8: Osobnostní rysy ovlivňují celkovou životní spokojenost.

#### **Nezávisle proměnné:**

- Osobnost
- Kvalifikace
- Seniorita
- Rodinný stav
- Postavení v organizaci

#### **Závisle proměnná**

- Pracovní spokojenost
- Životní spokojenost

#### **Odůvodnění výběru hypotéz:**

V teoretické části práce se věnujeme aktuálnímu stavu poznání dané problematiky a na základě této teorie prověřujeme stanovené hypotézy.

Předpokládáme, že osobnost má fundament v pracovní spokojenosti a tím pádem také v celkové životní spokojenosti, která složku pracovní spokojenosti obsahuje. Křivohlavý (2013) uvádí, že více než stovky experimentálních studií ukazují, že spokojenost s prací má velice silný a trvalý vztah ke spokojenosti se životem. Na podobné výsledky poukazuje i Hampalová (2004).

V souvislosti s osobnostními determinanty pracovní spokojenosti se nejčastěji píše o třech faktorech, a to o extraverci, svědomitosti a o neuroticismu. Hypotézy podkládám výzkumnými zjištěními uvedenými v teoretické části práce, za důležité pokládáme zejména práce Judge a kolegů (2002), kteří za pomoci provedené metaanalýzy uvádí vliv následujících faktorů na pracovní spokojenost: neuroticismus ( $r = -0,29$ ), svědomitost ( $r = 0,26$ ) a extraverte ( $r = 0,25$ ).

Co se týče dalších vybraných proměnných, zde výzkumy nevyjadřují tak jasně. Proměnné kvalifikace, seniorita v zaměstnání (tedy délka práce), rodinný stav a postavení v organizaci (vedení lidí) jsem zvolila s ohledem na neziskovou organizaci, ve které výzkum probíhá. Kvalifikace je pro pracovníky v neziskovém sektoru důležitá zejména pro to, zda mohou pracovat pouze na pozici, kde pracují přímo s klienty, nebo zda mohou být povýšeni dále do vedoucí pozice, která umožňuje rozmanitější pracovní činnosti jako je vedení týmu, metodické vedení práce s klienty a také podíl na rozhodování o fungování organizace jako takové. Předpokládáme, že možnosti, které jsou spojené s možností kariérního postupu, vedou i k vyšší pracovní spokojenosti. V tomto případě tedy předpokládáme, že dosažené vzdělání pracovníka vede k vyšší pracovní spokojenosti. Tato kategorie může také korelovat se senioritou v zaměstnání – čím déle pracovník v organizaci působí, tím pravděpodobněji je jeho postup směrem k manažerské pozici, pokud splňuje kvalifikační předpoklady – tedy ukončené vysokoškolské studium. Jurovský (1971) upozorňuje na to, že seniorita v zaměstnání je v úzkém vztahu s věkem zaměstnance ( $r = 0,6$ ). Čerství či noví pracovníci mohou být méně adaptovaní na svou práci, tím pádem méně spokojení s prací, nejen proto, že nepracují dlouho, ale i pro své mládí. Věk jako proměnnou nestanovujeme, zejména pro souvislost se senioritou v zaměstnání a s její korelací. V organizaci také není pro zkoumání vlivu věku na pracovní spokojenost dostatečně velká variabilita. Také je možný odkaz na Kollárika (1986), který uvádí přehled výzkumů vztahujících se k této problematice.

Dále předpokládáme, že postavení v organizaci s pracovní spokojeností souvisí. Předpokládáme, že lidé, kteří v organizaci vedou další lidi, jsou s prací spokojenější než ti, kteří jsou pouze vedeni.

Rodinný stav je podle Kollárika (2002) spojen s možným vyšším sociálním tlakem na nutnost zajistit prostředky pro chod rodiny, což může vést ke stresu, který může ovlivnit pracovní spokojenost. Upozorňuje také na možnost, že partnerství nebo manželství může působit jako stabilizační prvek a také pracovní spokojenost ovlivnit. O podobných efektech píše i Křivohlavý (2013) v rámci efektu celkové životní spokojenosti v souvislosti s pracovní spokojeností.

## 10. Organizace sběru dat

Organizace sběru dat byla domluvena několik měsíců dopředu s vedením, které následně informovalo zaměstnance o probíhajícím šetření.

Zaměstnanci byli před realizací výzkumného šetření informováni o záměru výzkumu a o jeho smyslu prostřednictvím e-mailu. Všichni zaměstnanci byli informováni o důvodech distribuce dotazníkového šetření, o anonymitě získaných dat a i o způsobu jeho zpracování pro účely diplomové práce. Respondenti byli dotazováni na běžné demografické ukazatele vzdělání, pohlaví, délku pracovního poměru a na úsek, ve kterém pracují. Tyto údaje však nemohou vést k přímé identifikaci zaměstnance.

Výzkum a administrace dotazníků proběhl v období 5. 3. 2018 – 19. 3. 2018 v neziskové organizaci, která má přibližně sedmdesát zaměstnanců. Dotazníky byly distribuovány všem zaměstnancům organizace, přičemž jeho vyplnění bylo na dobrovolné bázi. Sběr dotazníků probíhal elektronicky, prostřednictvím webového portálu [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Vyplnění dotazníku trvalo průměrně 24 minut. Zaměstnanci dostali instrukci, aby dotazník vyplnili do týdne od jeho obdržení. Vzhledem k tomu, že po týdnu vyplnilo dotazník pouze 42 osob, byl sběr dat prodloužen. Důvodem mohla být nízká motivace zaměstnanců vyplňovat dotazník, který obsahuje otázky zaměřené na zkoumání osobnosti.

## 11. Zkoumaný vzorek

Zkoumaný vzorek byl netradiční vzhledem k organizaci, ve které byl průzkum realizován. V organizaci pracuje celkem 75 zaměstnanců. Reprezentativní vzorek nebylo možné zajistit, což může být dáno neziskovou povahou pomáhajících profesí v České republice i nízkým počtem zaměstnanců v dané organizaci.

Dotazník vyplnilo celkem 64 respondentů (Tabulka 1), z toho bylo 84,4% žen, což odráží reálnou situaci v organizaci, ve které pracuje naprostá převaha žen. Nedostatečné zastoupení mužů tedy vylučuje používání této kategorie pro zkoumání vztahu pohlaví a pracovní spokojenosti.

Tabulka 1 – Zastoupení mužů a žen ve zkoumaném vzorku

Pohlaví	Počet	Procenta
Muž	10	15,6 %
Žena	54	84,4 %

Z tabulky 2 vidíme, že počet vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných respondentů je ve zkoumaném vzorku téměř stejně zastoupen. Pouze dva respondenti uvedli, že mají základní vzdělání. Tato kategorie je příliš nepočetná, bude tedy ze statistického rozboru vyřazena.

**Tabulka 2 – Rozdělení respondentů podle vzdělání**

Vzdělání	Počet	Procenta
základní	2	3,1 %
ukončené středoškolské vzdělání	34	53,1 %
ukončené vysokoškolské vzdělání	28	43,8 %

Podle tabulky 3 vidíme, že ve zkoumaném vzorku žijí respondenti převážně v partnerském svazku. Pouze 17 respondentů uvedlo, že je single.

**Tabulka 3 – Zastoupení respondentů žijících single a s partnerem**

Rodinný život	Počet	Procenta
žijí s partnerem/partnerkou	48	75 %
jsem single	17	26,6 %

Z tabulky 4 vyčteme, že v organizaci působí převážně lidé, kteří v ní působí do třech let. Tato kategorie je zastoupena z 56,3%. Při obrovské fluktuaci, která je pro organizaci již několik let tématem k řešení, je stále dostatečně zastoupena kategorie seniorních zaměstnanců, tedy zaměstnanců, kteří v organizaci působí tři roky a déle.

**Tabulka 4 – Seniorita respondentů v dané organizaci**

Kolik let již v organizaci působím	Počet	Procenta
do třech let	36	56,3 %
tři a více let	28	43,7 %

Tabulka 5 nám ukazuje počty zaměstnanců ve vedoucí pozici. Respondenti ve zkoumaném vzorku zaujímají především nevedoucí pozici (68,8%), což je pro organizaci poměrně vypovídající. Vedoucí týmů vedou průměrně přibližně 3 další zaměstnance. Zaměstnanci, kteří dotazník nevyplnili, spadali pravděpodobně do kategorie lidí, kteří nezaujímají v organizaci vedoucí pozici.

Tabulka 5 – Postavení respondentů v organizaci

V organizaci zastávám vedoucí pozici	Počet	Procenta
Ano	20	31,3 %
Ne	44	68,7 %

Z tabulky 6 vyčteme, že organizace je rozdělena na dvě sekce, přičemž adiktologická sekce je nepatrně menší.

Tabulka 6 – Zastoupení respondentů podle sekcí v organizaci

Sekce	Počet	Procenta
adiktologická	22	34,4 %
pro děti, mládež a rodiny	42	65,6 %

## 12. Použité metody

K získání relevantních dat a pro možnost ověření hypotéz kvantitativního výzkumu jsme použili část dotazníku - Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců – Modul 1, Dotazník životní spokojenosti a dotazník NEO-FFI.

### NEO osobnostní inventář NEO-FFI

Pro zjištění vlastností osobnosti jsme použili manuál Hřebíčkové a Urbánka (2001), který obsahuje českou adaptaci inventáře NEO Five – Factor Inventory (NEO-FFI), sestaveného Paulem Costou a Robertem McCrearem (1989, 1992). Jde o metodu, která byla vytvořena pro měření pěti obecných dimenzí osobnosti, a to:

- neuroticismus (N)
- extraverci (E)
- otevřenost vůči zkušenosti (O)
- přívětivost (P)

- svědomitost (S)

Respondenti odpovídají na celkem 60 položek, 12 pro každou škálu. Dotazník i jeho škály jsou všeobecně dobře známé. V analýze pracujeme s dosaženými hrubými skóry.

### **Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců**

Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců (dále Manuál VÚPSV) byl vyvinut Výzkumným ústavem Práce a Sociálních Věcí (VÚPSV) v roce 2007 a měl by sloužit zejména pro potřeby středních a velkých průmyslových podniků.

Dotazník se skládá ze soustavy ukazatelů měřících kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v podmínkách podniku. Ukazatele jsou součástí několika základních tematických celků, tzv. modulů. Analýza všech modulů pak podává komplexní obrázek o podnikovém klimatu prostřednictvím subjektivního hodnocení zaměstnanců podniku. Dotazník je určen pro všechny zaměstnance firmy, a to bez ohledu na jejich profesní postavení (VÚPSV, 2007). Výhodou je možnost jeho modifikace na míru dané společnosti. Moduly jsou na sobě nezávislé a je možné použít pouze ty, které pro výzkumné účely potřebujeme. Pro účel této diplomové práce jsme zvolili pouze první modul dotazníku, který pracovní spokojenost zkoumá komplexně - jsou v něm zahrnuty všechny podstatné faktory pracovní spokojenosti.

Modul, který byl v práci použit, se jmenuje Spokojenost s prací a je rozdělen na dvě části: na celkovou spokojenost s prací (zde jde pouze o jednu otázku, a to: „*Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací?*“) a spokojenost s dílčími aspekty práce. Jedná se o modul, který podává souhrnné charakteristiky vnímání podnikového klimatu prostřednictvím zaměstnanců (VÚPSV, 2007).

Modul, který jsme pro účel diplomové práce využili, jsme rozšířili o dvě otázky, které zjišťují vnímanou smysluplnost práce a vnímané vztahy s kolegy. Otázka na celkovou spokojenost se všemi aspekty práce byla upravena na znění: „*Jak jste celkově spokojen/a s prací?*“. Nabízené možnosti odpovědí jsme rozšířili z pětibodové Likertovy škály na škálu sedmibodovou, a to za účelem získání větší variability odpovědí na tuto otázku. Modul tedy obsahuje samostatnou otázku, jak jsou respondenti celkově spokojeni se svou prací a 15 otázek na různé aspekty práce, ke kterým se respondenti vyjadřují na pětibodové Likertově škále.

## **Dotazník životní spokojenosti – spokojenost s prací**

Dotazník životní spokojenosti vznikl podle Rodného a Rodné (2001) v rámci výzkumného projektu, který byl zaměřen na psychologickou a lékařskou rehabilitaci pacientů, kteří trpěli onemocněním srdce v Německu. Dotazník byl velmi oblíben a později se dočkal analýzy škál a také norem. Současný dotazník obsahuje celkem deset škál (Zdraví, Práce a zaměstnání, Finanční situace, Volný čas, Manželství a partnerství, Vztah k vlastním dětem, Vlastní osoba, Sexualita, Přátelé, Známi a příbuzní a Bydlení). Dotazník tak umožňuje zachycení individuální spokojenosti v různých oblastech a porovnání s reprezentativními normami německé populace (Rodný Rodná, 2001). Každou škálu tvoří sedm položek. Pro analýzu je použit celkový součet hrubých skóre z celkem osmi škál. Škála Manželství a partnerství a škála Vztah k vlastním dětem nebyla do celkového součtu započítána, protože nebyla často vyplněná.

### **13. Výsledky**

Pro zjištění odpovědí na výzkumné otázky a testování hypotéz jsme zvolili kvantitativní typ výzkumu v nejmenované neziskové organizaci, ve které autorka práce aktuálně působí již tři roky.

Pro ověření vlivu osobnosti na pracovní spokojenost a také vlivu osobnosti na životní spokojenost jsme použili korelační typ analýzy výzkumu. Pro testování hypotéz H1, H2 a H3 a H8 (vliv osobnosti na pracovní spokojenost a na životní spokojenost) jsme použili mnohorozměrnou regresní analýzu, která nám umožňuje objasnit, jak se změni hodnota závisle proměnné v návaznosti na změnu nezávisle proměnných. Předpokládáme, že mezi osobností a pracovní spokojeností/životní spokojeností existuje vztah, což potvrzují nepřilíš četné zahraniční studie. Osobnost se jeví jako prediktor pracovní spokojenosti, tím pádem i životní spokojenosti. I přes opakované snahy vztah těchto proměnných objasnit, nejsou výsledky jednotné a na české populaci jsme podobně provedenou analýzu nenašli.

Pro testování hypotéz H4, H5, H6 a H7 (pracovní spokojenost u seniority v zaměstnání, kvalifikace, postavení v organizaci a u rodinného stavu), jsme použili T-testy a neparametrický Wilcoxonův test, který jsme pro zajímavost doplnili o výsledek Welchova testu.

V následující části této kapitoly popíšeme zjištěné výsledky jednotlivých proměnných a pro lepší představu je ilustrujeme pomocí grafů, tabulek a histogramů.

Základní ukazatele ke zkoumaným proměnným můžeme vidět v tabulce 7, která obsahuje deskriptivní data k naměřeným hrubým skórum jednotlivých dimenzí osobnosti z dotazníku NEO-FFI, Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, Dotazníku celkové životní spokojenosti a celkovou spokojenost s prací. Za povšimnutí stojí rozptyl skóru u kategorie s názvem Neuroticismus, který má nejnižší průměr oproti dalším osobnostním dimenzím. Je zde také největší rozpětí dosažených skóru. Rozdělení dat jednotlivých dimenzí osobnosti není ideální, při vyšším počtu respondentů lze podle centrálního limitního teorému předpokládat přiblížení se normálnímu rozdělení.

**Tabulka 7 – Charakteristika zkoumaných proměnných s deskriptivní statistikou**

Proměnná	Min	Max	Průměr	Sm. odchylka	Šikmost	Špičatost
Svědomitost	25	46	36,31	5,58	-0,07	0,80
Přívětivost	18	44	32,66	5,78	-0,34	0,15
Otevřenost vůči zkušenosti	12	40	27,69	6,62	-0,05	0,62
Extraverze	13	44	32,53	6,80	-0,75	0,69
Neuroticismus	1	44	18,89	8,47	0,13	0,28
Spokojenost s prací	2	7	5,59	1,17	-1,08	1,61
Manuál (VÚPSV)	23	75	57,72	10,74	-0,62	0,53
Životní spokojenost	162	365	285,94	38,71	-0,22	0,60



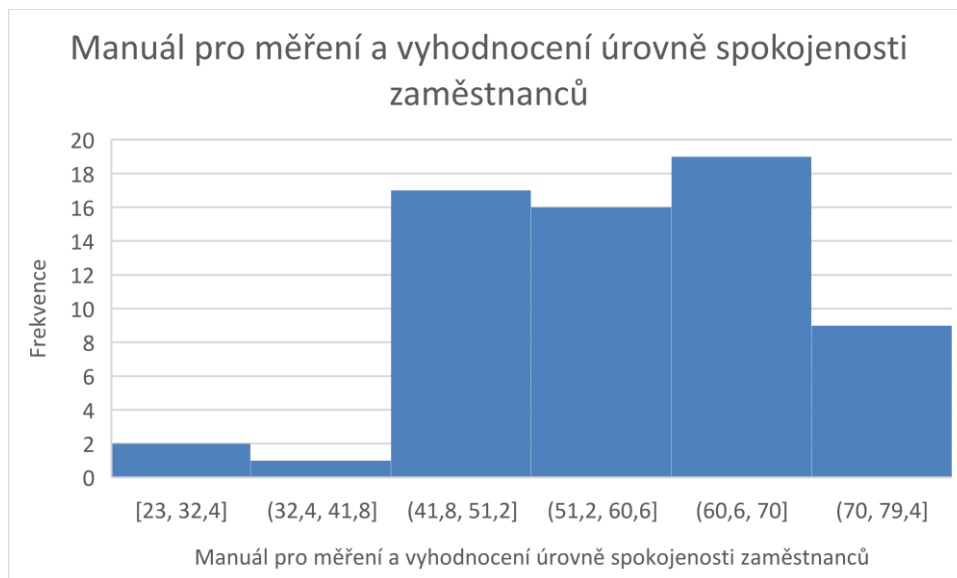
Graf 1 s frekvencemi dosažených skóřů ukazuje rozložení odpovědí respondentů na otázku: Jak jste celkově spokojen/a s prací (dále používáno jako Celková spokojenost s prací). Spokojenost může dosahovat hodnot 1-7 (1 – velmi nespokojen, 7 – velmi spokojen). Respondenti jsou podle odpovědí na tuto otázku s prací „spíše spokojeni“ a „spokojeni“.

**Graf 1 – Frekvence dosažených skóřů Celkové spokojenosti s prací**



Graf 2 také znázorňuje frekvence hrubých skóre pracovní spokojenosti z Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Zde jsou data rozložena podobně jako u předchozího histogramu, z tohoto rozložení můžeme vidět, že zaměstnanci mají spíše vyšší úroveň spokojenosti. Data zde více odpovídají normálnímu rozložení.

**Graf 2 – Frekvence dosažených skóre pracovní spokojenosti Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců**



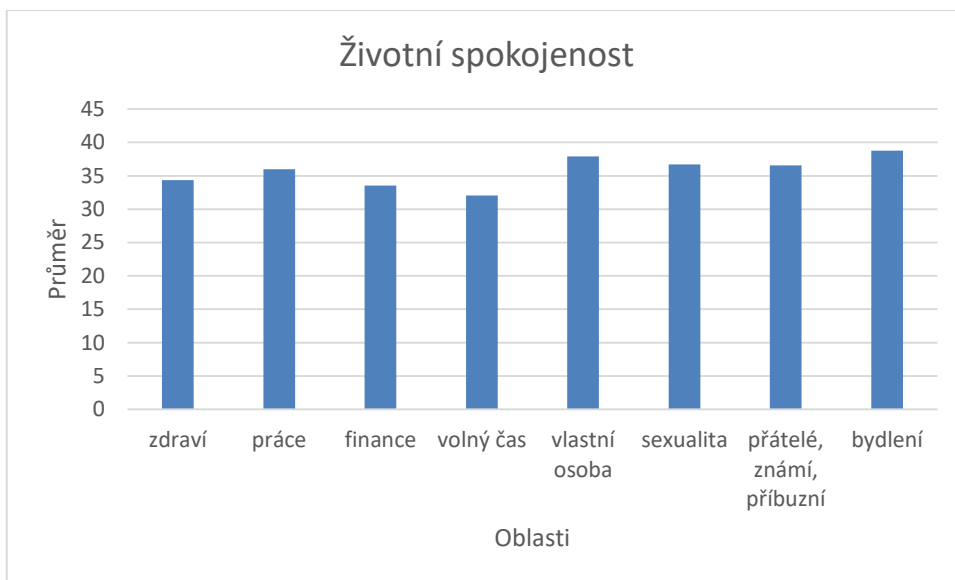
Graf 3 znázorňuje průměrné skóry, kterých zaměstnanci dosahovali u jednotlivých položek v Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Respondenti měli u položek zaškrtnout, jak jsou s danou oblastí práce spokojeni na škále 1 – 5, kde 1 je rozhodně nespokojen, 5 znamená rozhodně spokojen. Z grafu vidíme, že zaměstnanci jsou s dotazovanými oblastmi práce spíše spokojeni. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami, s organizací pracovní doby, se stejnými možnostmi povýšení pro všechny, s možnostmi dalšího vzdělávání a se vztahy s kolegy na pracovišti.

**Graf 3 – Průměrně dosažené skóry pracovní spokojenosti podle jednotlivých oblastí Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců**



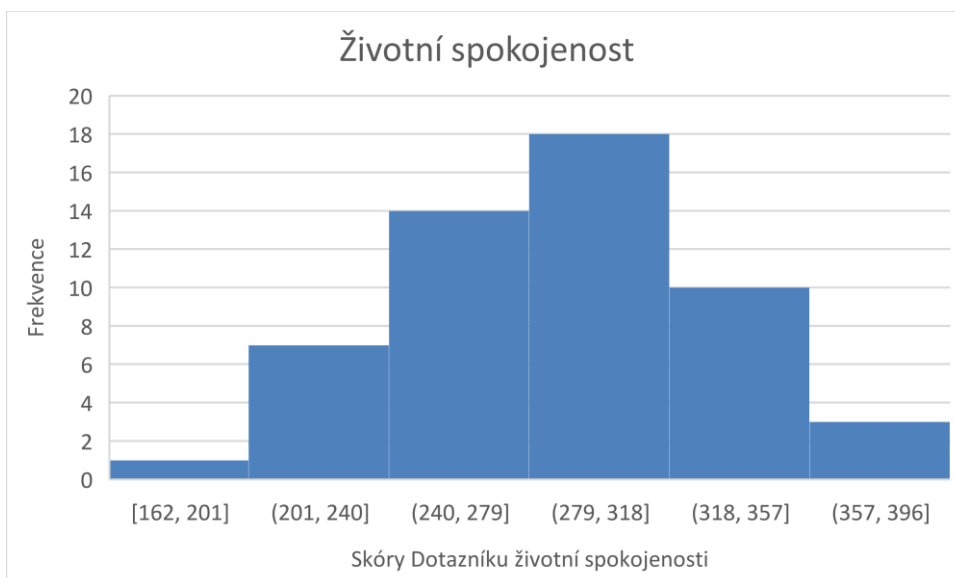
V grafu 4 můžeme vidět dosahované průměrné skóry u jednotlivých oblastí Dotazníku celkové životní spokojenosti. Z tohoto grafu je patrné, že respondenti jsou spokojeni zejména u sledovaných kategorií vlastní osoba a bydlení. Méně spokojeni jsou v oblasti volného času a financí, což je možná dáno neziskovým sektorem, ve kterém respondenti působí.

Graf 4 – Průměrně dosažené skóry u jednotlivých oblastí Dotazníku celkové životní spokojenosti



Z grafu 5 vidíme, že životní spokojenost má v dané skupině respondentů normální rozdělení, blíží se k jeho ideálu.

Graf 5 – Frekvence dosažených skóru Dotazníku životní spokojenosti



Po představení a ilustraci jednotlivých proměnných se budeme věnovat ověřování formulovaných hypotéz pomocí statistiky. Jako první jsme se podívali na vztah osobnosti a pracovní spokojenosti. Dále jsme testovali, jaké jsou rozdíly v pracovní spokojenosti u seniority v zaměstnání, věku, pohlaví a rodinného stavu a na závěr jsme prověřili vztah osobnosti a celkové životní spokojenosti.

Nejprve jsme korelovali Celkovou spokojenost s prací, kterou respondenti vyjadřovali na bodové škále 1-7, s výsledným hrubým skórem Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Zde se ukázala velmi vysoká korelace  $r(62) = 0.78$ ,  $p < 0.01$ , bylo by tedy možné použít pouze jednu ze získaných hodnot pro následující analýzy. Pro zajímavost jsme však uvedli výsledky analýz s oběma skóry.

Pro účel testování H1-H3 jsme použili vícečetnou regresi k prozkoumání vztahu pracovní spokojenosti a osobnosti. Tímto dokážeme odpovědět na výzkumný cíl č. 1: zjistit souvislost mezi osobnostními rysy zaměstnanců a pracovní spokojeností, respektive odpovíme na otázku: jak osobnostní rysy ovlivňují pracovní spokojenost?

**H1: Osobnostní faktor přívětivost ovlivňuje pracovní spokojenost.**

**H2: Osobnostní faktor neuroticismus ovlivňuje pracovní spokojenost.**

**H3: Osobnostní faktor extraverze ovlivňuje pracovní spokojenost.**

Pro vícečetnou regresní analýzu jsme nejdříve ověřili předpoklady normálního rozdělení dat, linearitu vztahu mezi závisle a nezávisle proměnnou, multikolinearitu ( $VIF < 2$ ), homoskedasticitu, provedli jsme Tukeyho test non-aditivity ( $p > 0,05$ ).

Výsledky ukazují, že lineární model vysvětlující jednotlivé skóry NEO-FFI pomocí Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců je významný pouze pro extraverzi ( $p = 0,01$ ) a pro neuroticismus ( $p = 0,047$ ). Lineární model pro skór celkové spokojenosti s prací je významný pouze pro extraverzi ( $p = 0,05$ ).

**Tabulka 8 – Statistika lineární regrese metodou enter se závisle proměnnou pracovní spokojenost (Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců)**

Nezávisle proměnná	Nestandardizované koeficienty		T	P-hodnota
	B	Směrodatná odchylka		
(Konstanta)	21,234	14,397	1,475	0,146
Svědomitost	-0,145	0,228	-0,636	0,528
Přívětivost	0,345	0,235	1,465	0,148
Otevřenost	-0,083	0,19	-0,44	0,662
<b>Extraverze</b>	<b>0,801</b>	<b>0,229</b>	<b>3,504</b>	<b>0,001</b>
<b>Neuroticismus</b>	<b>0,357</b>	<b>0,176</b>	<b>2,027</b>	<b>0,047</b>

Data jsme podrobili ještě lineární regresi metodou postupného vkládání dat (stepwise). Do modelu nejprve vstoupila nezávisle proměnná extraverze, která vysvětluje největší podíl variance, a to 18%. Přidáme-li do modelu proměnnou neuroticismus,  $R^2$  se zvýší o 5,5%. Nejde o výrazné zvýšení, nicméně je stále signifikantní ( $p = 0,041$ ). Přívětivost dále vysvětlí 2% variance, svědomitost 0,6% variance a otevřenost vůči zkušenosti vysvětlí 0,2% variance. Rozdíl mezi modely však již není významný  $F(1,60) = 1,78$ ;  $p = 0,188$ .

Model, ve kterém jsme použili jednotlivé skóry osobnostních dimenzí NEO-FFI nám vysvětluje pouze necelých 26,5% celkové variance pracovní spokojenosti.

Přijímáme tedy H1 a H2. H3 nepřijímáme, nemáme dost podkladů pro zamítnutí nulové hypotézy o neexistenci vztahu.

**V další části práce se budeme zabývat výzkumnou otázkou: jaké jsou rozdíly u pracovní spokojenosti u seniority v zaměstnání, kvalifikace, postavení v organizaci a rodinném stavu pracovníků? Tímto splníme výzkumný cíl: zjistit souvislost mezi senioritou v zaměstnání, věkem, pohlavím a rodinným stavem a pracovní spokojeností.**

**H4 – Pracovní spokojenost je rozdílná pro jednotlivé stupně vzdělání zaměstnanců.**

Kvalifikace obsahuje tři kategorie, přičemž lidí se základním vzděláním jsou pouze dva, proto jsou z analýzy vyřazeni. Použijeme dvou výběrový T-test, který předpokládá normalitu dat, přičemž využijeme centrální limitní teorém, který tvrdí, že při dostatečně

velkém vzorku se distribuce výběru blíží normálnímu rozdělení. Leveneho test pro homogenitu variancí je nesignifikantní u obou skóru pracovní spokojenosti ( $p = 0,2$ ).

Mezi vysokoškoláky a středoškoláky nebyl nalezen signifikantní rozdíl v celkové pracovní spokojenosti  $t(60) = 0,34$ ;  $p = 0,738$ . U Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců také nemáme dost podkladů pro zamítnutí nulové hypotézy o neexistenci vztahu  $t(60) = -1,06$ ,  $p = 0,293$ . Hypotézu H4 tedy nepřijímáme.

**H5: Pracovní spokojenost je rozdílná u zaměstnanců, kteří v organizaci pracují do třech let a u zaměstnanců, kteří v zaměstnání pracují déle než tři roky.**

U seniority v zaměstnání (délka působení v organizaci) máme dvě kategorie – lidé, kteří v organizaci působí do třech let a lidé, kteří v organizaci pracují nad tři roky (seniorní zaměstnanci). Nyní můžeme použít T-test s asumpcí centrálního limitního teorému. Leveneho test pro homogenitu variancí je nesignifikantní u obou skóru pracovní spokojenosti ( $p = 0,5$ ).

Rozdíl v pracovní spokojenosti u seniorních a juniorních zaměstnanců nebyl významný u skóru celkové spokojenosti s prací  $t(62) = 0,35$ ,  $p = 0,728$ , ani u skóru Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců  $t(62) = 0,31$ ,  $p = 0,7608$ .

Mezi zaměstnanci, kteří pracují v organizaci nad tři roky a zaměstnanci, kteří v organizaci pracují do třech let, není v míře pracovní spokojenosti rozdíl. H5 nepřijímáme.

**H6: Pracovní spokojenost je rozdílná u lidí žijících single a lidí žijících v páru.**

Pro ověření hypotézy by bylo na místě použít dvou výběrový T-test, nicméně pro nedostatečný podíl osob žijících single (17 z celkového počtu  $N = 64$ ) nemůžeme použít centrální limitní teorém, zvolíme tedy neparametrický Wilcoxonův test.

Mezi lidmi žijících single a lidí žijících v páru se neprojevil signifikantní rozdíl, v pracovní spokojenosti, a to jak u Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců ( $W=339,5$ ,  $p=0,3653$ ), tak u celkové spokojenosti s prací ( $W=343,5$ ,  $p=0,3772$ ).

Welchův test vyšel také nesignifikantně  $F(1, 29) = 0,70$ ,  $p = 0,410$ . Rozdíl mezi lidmi žijícími single a lidí žijících v páru není významný ani u parametrického testu.

Nemáme dostatek podkladů pro zamítnutí nulové hypotézy o shodnosti mediánů. Pracovní spokojenost u osob žijících single a osob žijících v páru není rozdílná.  $H_0$  nepřijímáme.

**H7: Pracovní spokojenost u pracovníků, kteří v organizaci vedou lidi, je rozdílná oproti pracovníkům, kteří v organizaci lidi nevedou.**

Zde zkoumáme dvě kategorie – zda respondent vede či nevede v organizaci lidi. Obě kategorie jsou dostatečně zastoupené, můžeme tedy použít dvou výběrový T-test. Leveneho test pro homogenitu variancí je nesignifikantní u obou skóru pracovní spokojenosti, máme tedy stejnou varianci vzorků ( $p = 0,8$ ).

Postavení v organizaci ve smyslu vedení lidí nemá na pracovní spokojenost vliv – není rozdíl v pracovní spokojenosti u osob, které lidi vedou a u osob, které lidi nevedou, a to jak se skórem celkové spokojenosti s prací  $t(62) = 0,7$ ,  $p = 0,474$ , tak se skórem Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců  $t(62) = 0,89$ ,  $p = 0,375$ .  $H_7$  nepřijímáme.

**Zjistit souvislost mezi osobnostními rysy a celkovou životní spokojeností a odpovědět na otázku: jak ovlivňují osobnostní rysy celkovou životní spokojenost, zajistíme opět regresní analýzou.**

**H8: Osobnostní rysy ovlivňují celkovou životní spokojenost.**

Pro vícečetnou regresní analýzu jsme nejdříve ověřili předpoklady normálního rozdělení dat, linearitu vztahu mezi závisle a nezávisle proměnnou, multikolinearitu ( $VIF < 2$ ) a homoskedasticitu, provedli jsme Tukeyho test non-aditivity ( $p > 0,05$ ).

V případě lineární regrese faktorů osobnosti NEO-FFI s hrubým skórem Dotazníku životní spokojenosti byl na hladině významnosti 0,05 signifikantní pouze neuroticismus ( $p = 0,042$ ).

Při podrobení faktorů osobnosti se skórem životní spokojenosti regresní analýze pomocí postupného vkládání dat (stepwise) nám model vysvětluje 19% variance. Do modelu nejdříve vstoupil faktor neuroticismus, neboť vysvětluje největší podíl variance, a to 16,1%. Tento faktor má negativní znaménko estimátoru! Dá se předpokládat, že čím vyšší míru neuroticismu jedinec má, tím nižší skór v Dotazníku životní spokojenosti dosáhne. Přidáme-



li proměnnou svědomitost,  $R^2$  se zvýší o 1,3%. Rozdíl mezi modely však není významný  $F(1,61) = 0,96$ ;  $p = 0,331$ .

**Tabulka 9 - Statistika lineární regrese metodou enter se závisle proměnnou Životní spokojenost**

Nezávisle proměnná	Nestandardizované koeficienty		T	P-hodnota
	B	Směrodatná odchylka		
(Konstanta)	244,201	54,486	4,482	0
Svědomitost	0,901	0,862	1,045	0,3
Přívětivost	0,242	0,89	0,272	0,787
Otevřenost	0,194	0,718	0,27	0,788
Extraverze	0,675	0,865	0,78	0,439
<b>Neuroticismus</b>	<b>-1,387</b>	<b>0,666</b>	<b>-2,082</b>	<b>0,042</b>

## 14. Diskuze a závěr

V této části se budeme věnovat interpretaci výsledků zkoumání a diskuzi. Srovnáme dosavadní výzkumy s našimi výsledky a pojmenujeme některé úskalí a limity našeho výzkumu.

Zkoumání vlivů osobnosti na pracovní spokojenost bylo téma, které se od 30. let 20. století v zahraničních výzkumech často objevovalo – například Locke, E. A. (1969, 1976); Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. a Griffin, S. (1985); Judge, T. A. a Locke, E. A. (1993); Watson, D. a Slack, A. K. (1993); Judge, T. A. a Bono, J. E. (2001); Judge, T. A., Heller, D. a Mount, M. K. (2002); Templer, K. J. (2012), nicméně přes metodologické nejednotnosti a také nedostatečné vymezení pojmů v literatuře bylo náročné dojít k jednoznačným závěrům.

V současné době je osobnost běžně pojímána jako fundament pracovní spokojenosti. Pro výzkumy jsou často voleny jednoduché osobnostní dotazníky – nejčastěji pětifaktorové modely osobnosti Big Five, jehož dimenze mají pro pracovní spokojenost často prediktivní charakter. V souvislosti s determinanty pracovní spokojenosti se nejčastěji píše o třech faktorech, a to o extraverzi ( $r = 0,25$ ) svědomitosti ( $r = 0,26$ ) a neuroticismu ( $r = -0,29$ ) (Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K., 2002).

Z našeho šetření osobnost vysvětluje celkem 26,5% variance pracovní spokojenosti, což je na sociální oblast vědeckého zkoumání překvapivě mnoho. Výsledky ukazují, že

lineární model vysvětlující jednotlivé skóry NEO-FFI pomocí Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců je významný pouze pro extraverci ( $p = 0,01$ ) a pro neuroticismus ( $p = 0,047$ ).

V české literatuře je téma pracovní spokojenosti uchopováno zejména v knihách o managementu organizací, nicméně osobnost je zmiňována pouze jako jeden z faktorů pracovní spokojenosti bez detailnějšího vysvětlení. Zkoumání vlivu osobnosti na pracovní spokojenost se okrajově věnují autoři závěrečných prací vysokých škol, významnější českou studii jsme ale nenašli.

Současná oblast výzkumu pracovní spokojenosti se zaměřuje mimo jiné na prokázání vlivu životní spokojenosti a pracovní spokojenosti. Autoři Diaz-Serrano a Cabral Vieira (2005) podporují myšlenku životní spokojenosti jako prediktoru pracovní spokojenosti. Tím se v českém prostředí zabývá například Hamplová (2004), která testuje hypotézu, že celková životní spokojenost souvisí s tím, nakolik je člověk spokojený se svou prací a dochází k závěru, že pokud jsou lidé spokojeni v práci, jsou i celkově spokojenější se svým životem.

My jsme v rámci této práce testovali, jak osobnost ovlivňuje celkovou životní spokojenost. V rámci šetření jsme došli k závěru, že osobnost vysvětluje pouze 19% variance životní spokojenosti, z toho je 16% variance vysvětleno neuroticismem ( $p = 0,042$ ). Ostatní osobnostní dimenze NEO-FFI nebyly pro vysvětlení variance životní spokojenosti významné.

Limitem našeho šetření je zcela bez pochyb nízký a velmi úzký vzorek respondentů, který neumožňoval vyšší míru explorační analýzy. Při vyšším počtu respondentů by bylo možné provést explorační analýzu a do regresního modelu zahrnout vyšší množství proměnných. Bylo by možné vytvořit predikční regresní model. Výhodou by byla také možnost použití hierarchické regrese pomocí postupného vkládání (Stepwise), která umožňuje hledání nejvýhodnějšího modelu. Ideální varianta by nastala, kdybychom měli takové množství dat, které by bylo možné rozdělit na dvě poloviny. Na jedné polovině bychom hledali ideální regresní model a na druhé polovině bychom ho ověřili. Takto by bylo možné pracovat se všemi proměnnými – tedy s osobností, senioritou v zaměstnání, rodinným stavem, postavením v organizaci a vzděláním. Vzorek nebyl v žádném případě reprezentativní, což je dáno neziskovou organizací, ve které bylo šetření provedeno. Díky nereprezentativnímu vzorku nelze generalizovat naše zjištění. Limitem provedeného šetření je i ne zcela ideální splnění požadavků pro regresní analýzu, což je dáno již zmiňovaným malým množstvím

získaných dat. Navíc u použité lineární regrese musíme pamatovat na to, že hovoříme pouze o lineární souvislosti, nikoliv o dokládání kauzálního vztahu.

Vyšší počet respondentů by mohl mít vliv také na prokázání rozdílů mezi jednotlivými skupinami závisle proměnných. Rozdíly u vzdělání, rodinného stavu, seniority nebo u postavení v organizaci by mohly být výraznější.

Dalším limitem pro výzkum je možnost využití metod, které pracovní spokojenost měří. V českém prostředí je dostupných metod poměrně málo, navíc jsou již zastaralé. Dotazník, který jsme použili v této práci, byl sice vyvinut v roce 2007 Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí, nicméně obsahuje pouze částečnou standardizaci a neodpovídá nejmodernějším metodám používaným v praxi. Při hledání vhodného nástroje pro měření pracovní spokojenosti jsme hledali dlouho, zvažovali jsme překlady dotazníků do češtiny, případně tvorbu vlastního nástroje. Manuál pro měření a vyhodnocování pracovní spokojenosti zaměstnanců jsme nakonec využili pouze ve zkrácené formě.

V teoretické části práce jsme popsali základní východiska a teoretické koncepty pracovní spokojenosti, zaměřujeme se na výzkumné poznatky zaměřené na zkoumání vztahu osobnosti na pracovní spokojenost a zmiňujeme také souvislost životní spokojenosti s pracovní spokojeností. Na základě teoretických poznatků jsme formulovali cíle práce, které jsme v praktické části dosáhli pomocí testování hypotéz.

Nyní se v souhrnu postupně vyjádříme k jednotlivým cílům práce a ke stanoveným hypotézám.

**Cíl práce číslo 1: Zjistit souvislost mezi osobnostními rysy zaměstnanců a pracovní spokojeností.**

H1: Osobnostní faktor přívětivost ovlivňuje pracovní spokojenost. Tuto hypotézu nepřijímáme. Osobnostní faktor přívětivost není pro pracovní spokojenost signifikantně významný ( $p = 0,148$ ).

H2: Osobnostní faktor neuroticismus ovlivňuje pracovní spokojenost. Tuto hypotézu přijímáme. Neuroticismus je pro pracovní spokojenost významný ( $p = 0,047$ ).

H3: Osobnostní faktor extraverze ovlivňuje pracovní spokojenost. Tuto hypotézu přijímáme, extraverze je pro pracovní spokojenost významná ( $p = 0,01$ ).

**Cíl práce číslo 2: Zjistit rozdíly v pracovní spokojenosti u seniority v zaměstnání, věku, pohlaví a rodinného stavu.**

H4: Pracovní spokojenost je rozdílná pro jednotlivé stupně vzdělání zaměstnanců. U vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných lidí nebyl nalezen signifikantní rozdíl v pracovní spokojenosti. Tuto hypotézu nepřijímáme.

H5: Pracovní spokojenost je rozdílná u zaměstnanců, kteří v organizaci pracují do třech let a u zaměstnanců, kteří v zaměstnání pracují déle než tři roky. Tuto hypotézu nepřijímáme. Mezi zaměstnanci, kteří pracují v organizaci nad tři roky a zaměstnanci, kteří v organizaci pracují do třech let, není v míře pracovní spokojenosti rozdíl.

H5: Pracovní spokojenost je rozdílná u lidí žijících single a lidí žijících v páru. Tuto hypotézu nepřijímáme. V pracovní spokojenosti není u lidí žijících single a lidí žijících v páru rozdíl.

H7: Pracovní spokojenost u pracovníků, kteří v organizaci vedou lidi je rozdílná, oproti pracovníkům, kteří v organizaci lidi nevedou. Tuto hypotézu nepřijímáme. V pracovní spokojenosti u pracovníků, kteří v organizaci vedou lidi a u pracovníků, kteří v organizaci lidi nevedou, není signifikantní rozdíl.

**Cíl číslo 3: Zjistit souvislost mezi osobnostními rysy a celkovou životní spokojeností.**

H8: Osobnostní rysy ovlivňují celkovou životní spokojenost. Podle modelu, který jsme vytvořili, nám osobnost vysvětluje 19% variance životní spokojenosti, z toho životní spokojenost vysvětluje faktor extraverze z 16% variance. Osobnost má tedy na životní spokojenost vliv. Tento vliv je ale nižší, oproti pracovní spokojenosti.

Cíle práce jsme naplnili. Závěrem lze říci, že do budoucna by bylo přínosné rozšířit vzorek respondentů například o další pracovníky v pomáhajících profesích, a to z dalších neziskových organizací. Pak by bylo možné podrobněji explorovat vliv osobnosti a dalších relevantních proměnných na pracovní spokojenost.



## Seznam použité literatury

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (Roč. 2007). Praha: Grada.

Baumgartner, C., & Udris, I. (2006). *Das "Zürcher Modell" der Arbeitszufriedenheit* (pp. 111-134). Hogrefe.

Bharat. The effect of personality types on job satisfaction of industrial workers. *Indian Journal Of Health & Wellbeing*[serial online]. October 2017;8(10):1127-1132. Available from: Academic Search Ultimate, Ipswich, MA. Accessed April 3, 2018.

Blatný, M. (2005). Osobnostní předpoklady sebehodnocení a životní spokojenosti: shody a rozdíly. In Blatný, M., Dosedlová, J., Kebza, V., & Šolcová, I. (Eds.), *Psychosociální souvislosti osobní pohody*, (83–107). Brno: Masarykova univerzita.

Blatný, M. (2005). *Psychosociální souvislosti osobní pohody*. Brno: Masarykova univerzita : MSD.

Bouckenooghe, D., Raja, U., & Butt, A. N. (2013). *Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions*. *The Journal of psychology*, 147(2), 105-123.

Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave*. American Management, New York, 172.

Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von "Arbeitszufriedenheit". *Arb Leistung*, 28, 281-284.

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). *Is job satisfaction U-shaped in age?*. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.

Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Grada Publishing as.

Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). *The satisfaction with life scale*. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.

Hamplová, D. (2004). *Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory*. Sociologický ústav Akademie věd České republiky.

- Hamplová, D. (2006). *Životní spokojenost, štěstí a rodinný stav v 21 evropských zemích*. Sociologický časopis/Czech Sociological Review, 42(1), 35-55.
- Hassan, H., Vina, T. M. H., & Ithnin, N. S. (2017). *Perceived organizational politics and job satisfaction: the role of personality as moderator*. LogForum, 13(4).
- Inauen, A., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2015). *Discriminating five forms of job satisfaction: Investigating their relevance for occupational health research and practice*. Psychology, 6(02), 138.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). *Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures*. Journal of applied psychology, 74(2), 193.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). *Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis*. Journal of applied Psychology, 86(1), 80.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). *Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 78(3), 475.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). *Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis*. Journal of applied psychology, 87(3), 530.
- Jurovský, A. (1971). *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Čs. výskumný ústav práce.
- Kebza, V., & Šolcová, I. (2005). *Prediktory osobní pohody (well-being) u reprezentativního souboru české populace*. Československá psychologie, 49(1), 1-8.
- Kobau, R., Snizek, J., Zack, M. M., Lucas, R. E., & Burns, A. (2010). *Well-being assessment: An evaluation of well-being scales for public health and population estimates of well-being among US adults*. Applied Psychology: Health and Well-Being, 2(3), 272-297.
- Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. (1. vyd.). Bratislava: Univerzita Komenského.
- Kollárik, T. 1. (1979). *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti* (1. vyd.). Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.

Konečná, H. (2014). *Pracovní spokojenost-její příčiny a projevy* (Bakalářská práce). Praha: Univerzita Karlova v Praze.

Kožený, J., Csémy, L., & Tišanská, L. (2007). *Strukturální analýza modelu životní spokojenosti adolescentů*. *Československá psychologie*, 51(3), 224–237. Praha.

Lake, C. J., Gopalkrishnan, P., Sliter, M. T., & Withrow, S. (2010). *The Job Descriptive Index: Newly updated and available for download*. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 48(1), 47-49.

Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Lawler, I. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Brooks/Cole Publishing Co., 540 Abrego Street, Monterey, California

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*, 33(2), 127-137.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

Locke, E. A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction" in Dunnette, M. D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st Ed.), Chicago, IL: Rand McNally. 1976. 1297-1349. 1976.

Mareš, P., & Báčková, L. (2002). *Spokojenost s prací – stav vnitřních dimenzí*. Sborník prací fakulty sociálních studií Brněnské univerzity *Sociální studia* (8, 2002, 39–51) Brno: Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity

Mathieu, J. E., & Kohler, S. S. (1990). *A cross-level examination of group absence influences on individual absence*. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 217.

McDuff, E. M. (2001). *The gender paradox in work satisfaction and the protestant clergy*. *Sociology of Religion*, 62(1), 1-21.



- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Možný, I. 1972. *Povaha práce – výchozí stav základních vnitřních dimenzí v ČSSR 1967*. Bratislava: Československý výzkumný ústav práce.
- Mueller, C. W., & Wallace, J. E. (1996). *Justice and the paradox of the contented female worker*. *Social Psychology Quarterly*, 338-349.
- Mušková, V. (2009). *Faktory pracovní spokojenosti jako východisko pro strategii personálního řízení organizace* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií).
- Nicodemus, K. M. (2012). *Personality type and job satisfaction*. In Physicians' pathways to non-traditional careers and leadership opportunities (pp. 11-17). Springer, New York, NY.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3. aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Paulík, K. (2001). *Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti*. *Psychologie v ekonomické praxi*, 36(1-2), 1-13.
- Peeters, M. C., De Jonge, J., & Taris, T. W. (Eds.). (2013). *An introduction to contemporary work psychology*. John Wiley & Sons.
- Phelan, J. (1994). *The paradox of the contented female worker: An assessment of alternative explanations*. *Social Psychology Quarterly*, 95-107.
- Pond, S. B., & Green, S. B. (1983). *The relationship between job and marriage satisfaction within and between spouses*. *Journal of Occupational Behaviour*, 4(2), 145-155.
- Provazník, V. (1997). *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada.
- Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). *A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations*. *Human relations*, 44(3), 287-307.
- Rao, Subba P., (2010). *Management and Organizational Behaviour*. Mumbai: Himalaya

- Rodná, K., & Rodný, T. (2001). *Dotazník životní spokojenosti*. Praha, Testcentrum.
- Ronen, S. (1978). *Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority*. *Human Relations*, 31(4), 297.
- Sacher, A. (2009). *Organisation climate and managerial effectiveness*. Global Media.
- Schneider, B. (2007). *Evolution of the study and practice of personality at work*. *Human Resource Management*, 46(4), 583-610.
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). *Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees*. *International Journal Of Business Communication*, 55(1), 44-68.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). *The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test*. *Administrative Science Quarterly*, 56-77.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum
- Templer, K. J. (2012). *Five-factor model of personality and job satisfaction: The importance of agreeableness in a tight and collectivistic Asian society*. *Applied Psychology*, 61(1), 114-129.
- Thackray, J. (2001). *Feedback for real*. *Gallup Management Journal*, 1, 1-5.
- Watson, D., & Slack, A. K. (1993). *General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(2), 181-202.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation.
- Zhai, Q., Willis, M., O'shea, B., Zhai, Y., & Yang, Y. (2013). *Big Five personality traits, job satisfaction and subjective wellbeing in China*. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1099-1108.

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Zastoupení mužů a žen ve zkoumaném vzorku .....	51
Tabulka 2 – Rozdělení respondentů podle vzdělání .....	52
Tabulka 3 – Zastoupení respondentů žijících single a s partnerem.....	52
Tabulka 4 – Seniorita respondentů v dané organizaci .....	52
Tabulka 5 – Postavení respondentů v organizaci .....	53
Tabulka 6 – Zastoupení respondentů podle sekcí v organizaci.....	53
Tabulka 7 – Charakteristika zkoumaných proměnných s deskriptivní statistikou .....	56
Tabulka 8 – Statistika lineární regrese metodou enter se závisle proměnnou pracovní spokojenost (Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců).....	62
Tabulka 9 - Statistika lineární regrese metodou enter se závisle proměnnou Životní spokojenost.....	65

## Seznam grafů

Graf 1 – Frekvence dosažených skóre Celkové spokojenosti s prací .....	57
Graf 2 – Frekvence dosažených skóre pracovní spokojenosti Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců.....	58
Graf 3 – Průměrně dosažené skóre pracovní spokojenosti podle jednotlivých oblastí Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců .....	59
Graf 4 – Průměrně dosažené skóre u jednotlivých oblastí Dotazníku celkové životní spokojenosti .....	60
Graf 5 – Frekvence dosažených skóre Dotazníku životní spokojenosti .....	60

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Strukturální model hypotéz s reportovanými výsledky výzkumu. Obdélníky znázorňují nezávisle proměnné a kruhy závisle proměnné (Judge a Locke, 1993, s. 485). .....	29
Obrázek 2 - Bruggemannův model pracovní spokojenosti/nespokojenosti (Inauen, Jenny & Bauer, 2015, s. 139).....	34
Obrázek 3 - Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. (Smith & Cranny, 1968, cit. dle Nakonečný, 2005, s. 114). .....	36
Obrázek 4 - Sedm modelů vztahu mezi pracovní spokojeností a výkonem (Judge, Bono, Thoresen & Patton, 2001, str. 377).....	37

## Přílohy:

### Příloha č. 1: Dotazník

Vážená paní/slečno, vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o několik minut Vašeho času k vyplnění následujícího dotazníku. Získaná data využiji pro zpracování mé diplomové práce, která je zaměřena na zkoumání pracovní spokojenosti v souvislosti s osobnostním zaměřením jedince. Dotazník je naprosto anonymní a získaná data budou zpracována hromadně statistickými metodami.

Vyplnění dotazníků Vám zabere přibližně 30 minut. Otázky si pozorně přečtěte a odpovězte, prosím, na všechny položky podle skutečnosti, jak ji autenticky vnímáte a posuzujete. V případě potřeby mne můžete kontaktovat e-mailem na adrese [konecna.hanicka@seznam.cz](mailto:konecna.hanicka@seznam.cz)

S poděkováním za ochotu a spolupráci Bc. Hana Konečná

#### Základní údaje

Odpovězte prosím na následující otázky tak, že zaškrtnete hodící se odpověď.

#### Dosažené vzdělání

- základní
- ukončené středoškolské vzdělání
- ukončené vysokoškolské vzdělání

#### Rodinný život

- žiji s partnerkou/partnerem
- jsem single

#### Kolik let již v organizaci působím

- do třech let
- tři a více let

#### V organizaci zastávám vedoucí pozici

- ano
- ne

#### Působím v sekci

- adiktologické
- pro děti, mládež a rodiny

#### NEO pětifaktorový osobnostní inventář

**Inventář obsahuje 60 výpovědí, kterými byste mohli popsat sami sebe. Přečtěte si pozorně každou výpověď a posuďte, do jaké míry Vás vystihuje. Odpověď označte na škále podle uvedených intervalů, které vás nejvíce vystihují.**

**Jednotlivé výpovědi nelze posuzovat jako správné, nebo jako nesprávné, a proto není možné dosáhnout dobrých nebo špatných výsledků.**

1 – vůbec nevystihuje; 2 – spíše nevystihuje; 3 – neutrální; 4 – spíše vystihuje; 5 – úplně vystihuje

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Obvykle si nedělám starosti.                           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Mám rád(a) kolem sebe mnoho lidí.                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Nerad(a) ztrácím čas denním sněním.                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Snažím se být zdvořilý(á) ke každému, s kým se setkám. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

5.	Své věci udržuji v pořádku a čistotě.	0 1 2 3 4
6.	Často se cítím horší než ostatní.	0 1 2 3 4
7.	Snadno se rozesměji.	0 1 2 3 4
8.	Neměním vyzkoušené způsoby, jak něčeho dosáhnout.	0 1 2 3 4
9.	Často se dostanu do sporu se svou rodinou nebo spolupracovníky.	0 1 2 3 4
10.	Svůj čas si dovedu dobře zorganizovat tak, abych vyřídil(a) všechny nutné záležitosti.	0 1 2 3 4
11.	Pokud jsem vystaven(a) velkému stresu, mám občas pocit, že se zhroutím.	0 1 2 3 4
12.	Nepovažuji sám (sama) sebe za příliš veselého (veselou).	0 1 2 3 4
13.	Jsem fascinován(a) motivy, které nalézám v umění a v přírodě.	0 1 2 3 4
14.	Někteří lidé si o mně myslí, že jsem sobecký(á) a egoistický(á).	0 1 2 3 4
15.	Nejsem příliš systematickým člověkem.	0 1 2 3 4
16.	Málokdy se cítím osamělý(á) nebo smutný(á).	0 1 2 3 4
17.	Velmi ráda se bavím s jinými lidmi.	0 1 2 3 4
18.	Je zbytečné, aby člověk naslouchal rozdílným názorům, protože si z nich stejně nedovede žádný vybrat.	0 1 2 3 4
19.	Raději bych s ostatními spolupracoval(a), než soupeřil(a).	0 1 2 3 4
20.	Pokouším se o splnění všech svěřených úkolů s maximální svědomitostí.	0 1 2 3 4
21.	Často se cítím napjatý(á) a nervózní.	0 1 2 3 4
22.	Jsem rád(a) tam, kde se něco děje.	0 1 2 3 4
23.	Poezie na mě má malý nebo žádný účinek.	0 1 2 3 4
24.	Vůči záměrům druhých jsem nedůvěřivý(á) a rezervovaný(á).	0 1 2 3 4
25.	Mám přesně vymezené cíle a pracuji systematicky na jejich dosažení.	0 1 2 3 4
26.	Někdy se cítím zcela bezcenný(á).	0 1 2 3 4
27.	Raději bývám sám (sama) než ve společnosti.	0 1 2 3 4
28.	Mám-li možnost, rád(a) si dávám nová nebo cizokrajná jídla.	0 1 2 3 4
29.	Když to člověk dovolí, tak ho ostatní lidé zneužijí pro své cíle.	0 1 2 3 4
30.	Promarním mnoho času, než se pustím do práce.	0 1 2 3 4
31.	Málokdy pocítím strach nebo úzkost.	0 1 2 3 4
32.	Často mám pocit, že překypuji energií.	0 1 2 3 4
33.	Málokdy si u sebe povšimnu nálad nebo pocitů vyvolaných okolními vlivy.	0 1 2 3 4
34.	Většina lidí, které znám, mě má ráda.	0 1 2 3 4
35.	Pracuji tvrdě na dosažení svých cílů.	0 1 2 3 4
36.	Často mě rozčílí, jak se mnou lidé jednají.	0 1 2 3 4
37.	Jsem radostný, dobře naladěný člověk.	0 1 2 3 4
38.	Při řešení závažných životních situací se řídím názory autorit.	0 1 2 3 4
39.	Někteří lidé mne považují za chladného (chladnou) a vypočítavého (vypočítavou).	0 1 2 3 4
40.	Pokud něco slíbím, vždy to dodržím.	0 1 2 3 4
41.	Pokud se něco nedaří, až příliš často se tím nechávám odradit a mám pocit, že to vzdám.	0 1 2 3 4
42.	Nejsem příliš optimistický(á).	0 1 2 3 4
43.	Při čtení poezie či pohledu na umělecké dílo mi někdy naskakuje husí kůže a pociťuji mrazení.	0 1 2 3 4
44.	Ve svých postojích jsem tvrdošíjný(á) a neústupný(á).	0 1 2 3 4
45.	Někdy na mne není takové spolehnutí, jaké by mělo být.	0 1 2 3 4
46.	Málokdy jsem smutný(á) a depresivní.	0 1 2 3 4
47.	Často žiji v rychlém tempu.	0 1 2 3 4
48.	Nemám zájem hloubat o podstatě světa nebo smyslu existence člověka.	0 1 2 3 4
49.	Obvykle se snažím být ohleduplný(á) a citlivý(á).	0 1 2 3 4
50.	Jsem výkonný(á) a svou práci vždy zvládnou.	0 1 2 3 4
51.	Často se cítím bezmocný(á) a potřebuji někoho, kdo by mi pomohl vyřešit mé problémy.	0 1 2 3 4
52.	Jsem velmi aktivní.	0 1 2 3 4
53.	Toužím po poznání a vědomostech.	0 1 2 3 4
54.	Pokud někoho nemám rád(a), dám to dotyčnému najevo.	0 1 2 3 4
55.	Snad nikdy nebudu schopna (schopna) uspořádat si své záležitosti.	0 1 2 3 4
56.	Někdy se tak stydím, že bych se nejradši neviděl(a).	0 1 2 3 4
57.	Nebaví mě vést druhé lidi.	0 1 2 3 4
58.	Často si rád(a) pohrávám s teoriemi nebo abstraktními myšlenkami.	0 1 2 3 4

59. Je-li to nutné, neváhám manipulovat s lidmi, abych dosáhl(a) toho, čeho chci. 0 1 2 3 4
60. Usiluji o dokonalost ve všem, co dělám. 0 1 2 3 4

### Dotazník životní spokojenosti

**Označte, prosím, u každého z tvrzení vždy tu odpověď, která nejvíce odpovídá vaší spokojenosti ve vztahu k danému tvrzení.**

1 – velmi nespokojen/a; 2 – nespokojen/a; 3 – spíše nespokojen/a; 4 – ani spokojen/a ani nespokojen/a; 5 – spíše spokojen/a; 5 – spokojen/a; 5 – velmi spokojen/a

#### Zdraví

- Se svým tělesným zdravotním stavem jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- Se svou duševní kondicí jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- Se svou tělesnou kondicí jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- Se svou duševní výkonností jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- Se svou obranyschopností proti nemoci jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- Když myslím na to, jak často mám bolesti, jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- Když myslím na to, jak často jsem až dosud byl(a) nemocný(á), jsem... 1 2 3 4 5 6 7  
(osoby v důchodu: hodnotte prosím své bývalé zaměstnání)

#### Práce a zaměstnání

- Se svým postavením na pracovišti jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- Když myslím na to, jak jistá je moje budoucnost v zaměstnání, jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- S úspěchy, které mám v zaměstnání, jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- S možnostmi postupu, které mám na svém pracovišti, jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- S atmosférou na pracovišti jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- Co se týká mých pracovních povinností a zátěže, jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- S pestrostí, kterou mi nabízí mé zaměstnání, jsem... 1 2 3 4 5 6 7

#### Finanční situace

- Se svým příjmem/platem jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- S tím, co vlastním, jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- Se svým životním standardem jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- S hmotným zajištěním své existence jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- Se svými budoucími možnostmi výdělku jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- S možnostmi, které mohu vzhledem ke své finanční situaci nabídnout rodině, jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- Se svým budoucím očekávaným (finančním) zajištěním ve stáří jsem... 1 2 3 4 5 6 7

#### Volný čas

- S délkou své každoroční dovolené jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- S množstvím svého volného času po práci a o víkendech jsem... 1 2 3 4 5 6 7
- S kvalitou odpočinku, který mi přináší dovolená, jsem... 1 2 3 4 5 6 7

S kvalitou odpočinku, který mi přináší volný čas po práci a víkendy, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S množstvím času, který mám k dispozici pro své koníčky, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S časem, který mohu věnovat blízkým osobám, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S pestrostí svého volného času jsem...	1 2 3 4 5 6 7
<b>Manželství a partnerství</b>	
(Vyplňte pouze pokud máte stálého partnera/partnerku)	
S požadavky, které na mne klade mé manželství/partnerství, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S našimi společnými aktivitami jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S upřímností a otevřeností svého partnera/partnerky jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S pochopením, které má pro mne můj partner/partnerka, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S něžností a náklonností, kterou mi můj partner/partnerka projevuje, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S bezpečím, které mi poskytuje můj partner/partnerka, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S ochotou pomoci, kterou mi projevuje můj partner/partnerka, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
<b>Vztah k vlastním dětem</b>	
(Vyplňte pouze pokud máte vlastní děti)	
Když myslím na to, jak s dětmi vzájemně vycházíme, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Když myslím na úspěchy svých dětí ve škole a zaměstnání, jsme...	1 2 3 4 5 6 7
Když myslím na to, kolik radosti mám ze svých dětí, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Když myslím na námahu a výdaje, které mě mé děti stály, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S vlivem, který mám na své děti, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S uznáním, kterého se mi od mých dětí dostává, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S našimi společnými aktivitami jsem...	1 2 3 4 5 6 7
<b>Vlastní osoba</b>	
Se svými schopnostmi a dovednostmi jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Se způsobem, jak jsem až doposud žil, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Se svým vnějším vzhledem jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Se svým sebevědomím a sebejistotou jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Se svým charakterem (povahou) jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Se svou vitalitou (tzn. S radostí ze života a životní energií) jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Když myslím na to, jak vycházím s ostatními lidmi, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
<b>Sexualita</b>	
Se svou tělesnou přitažlivostí jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Se svou sexuální výkonností jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S četností svých sexuálních kontaktů jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S tím, jak často se mi můj partner/partnerka tělesně věnuje (dotýká se mne, hladí mne), jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Se svými sexuálními reakcemi jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Když myslím na to, jak otevřeně mohu mluvit o sexuální oblasti, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Když myslím na to, jak se k sobě s partnerem v sexualitě hodíme, jsem...	1 2 3 4 5 6 7

### **Přátelé, známí a příbuzní**

Když myslím na okruh svých přátel a známých, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S kontakty se svými příbuznými jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S kontaktem se svými sousedy jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S pomocí a podporou, kterou mi poskytují přátelé a známí, jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Se svými veřejnými a spolkovými aktivitami jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Se svou společenskou angažovaností jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Když myslím na to, jak často se dostanu mezi lidi, jsme...	1 2 3 4 5 6 7

### **Bydlení**

S velikostí svého bytu jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Se stavem svého bytu jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S výdaji za svůj byt (nájem, příp. splátky) jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S polohou svého bytu jsem...	1 2 3 4 5 6 7
S dosažitelností dopravních prostředků jsem...	1 2 3 4 5 6 7
Když myslím na míru zátěže hlukem, jsem ve svém bytě...	1 2 3 4 5 6 7
Se standardem svého bytu jsem...	1 2 3 4 5 6 7

### **Dotazník - Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců**

Když zvážíte všechny okolnosti Vaší práce, jak jste spokojen/a s následujícími oblastmi? Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku

0 – rozhodně nespokojen/a 1 – spíše nespokojen/a; 2 – neutrální; 3 – spíše spokojen/a; 4 – rozhodně spokojen/a

1.	Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	0 1 2 3 4
2.	Pracovní zátěž (množství práce)	0 1 2 3 4
3.	Délka pracovní doby	0 1 2 3 4
4.	Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	0 1 2 3 4
5.	Platové ohodnocení	0 1 2 3 4
6.	Možnost povýšení	0 1 2 3 4
7.	Jistota zaměstnání	0 1 2 3 4
8.	Stejně možnosti pro muže i ženy	0 1 2 3 4
9.	Zaměstnanecké výhody	0 1 2 3 4
10.	Vztahy s přímým nadřízeným	0 1 2 3 4
11.	Zajímavost práce	0 1 2 3 4
12.	Informování ohledně hospodaření podniku	0 1 2 3 4
13.	Možnost dalšího vzdělávání/ rozšiřování kvalifikace	0 1 2 3 4
14.	Vztahy s kolegy	0 1 2 3 4
15.	Smysluplnost práce	0 1 2 3 4

16. Jak jste celkově spokojen/a s prací?                      velmi nespokojen/a 1 2 3 4 5 6 7 velmi  
spokojen/a



## Příloha č. 2: Statistika SPSS output

H1: Zjistit souvislost mezi osobnostními rysy zaměstnanců a pracovní spokojeností.

H2: Zjistit rozdíly v pracovní spokojenosti u seniority v zaměstnání, věku, pohlaví a rodinného stavu.

H3: Zjistit souvislost mezi osobnostními rysy a celkovou životní spokojeností

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Statistika					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,425 <sup>a</sup>	0,18	0,167	9,797	0,18	13,645	1	62	0	
2	,485 <sup>b</sup>	0,235	0,21	9,543	0,055	4,355	1	61	0,041	
3	,507 <sup>c</sup>	0,257	0,22	9,482	0,022	1,777	1	60	0,188	
4	,512 <sup>d</sup>	0,263	0,213	9,527	0,006	0,44	1	59	0,51	
5	,515 <sup>e</sup>	0,265	0,202	9,593	0,002	0,193	1	58	0,662	2,055

a. Prediktor: Extraverze

b. Prediktor: Extraverze, Neuroticismus

c. Prediktor: Extraverze, Neuroticismus, Přívětivost

d. Prediktor: Extraverze, Neuroticismus, Přívětivost, Svědomitost

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>										
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	Extraverze	Neuroticismus	Přívětivost	Svědomitost	Otevřenost	
1	1	1,979	1	0,01	0,01					
	2	0,021	9,745	0,99	0,99					
2	1	2,83	1	0	0	0,01				
	2	0,159	4,214	0	0,06	0,47				
	3	0,011	16,188	0,99	0,94	0,52				
3	1	3,795	1	0	0	0,01	0			
	2	0,176	4,645	0	0,03	0,48	0,01			
	3	0,02	13,783	0	0,58	0,05	0,71			
	4	0,009	20,351	1	0,39	0,46	0,28			
4	1	4,767	1	0	0	0	0	0	0	
	2	0,18	5,152	0	0,02	0,47	0,01	0	0	
	3	0,029	12,728	0	0,34	0,1	0	0,4		
	4	0,019	16,039	0,01	0,23	0	0,96	0,08		
	5	0,005	29,741	0,99	0,4	0,42	0,03	0,52		
5	1	5,724	1	0	0	0	0	0	0	0
	2	0,182	5,612	0	0,02	0,48	0,01	0	0	0
	3	0,041	11,769	0,01	0,01	0	0,02	0,06	0,95	
	4	0,029	14,029	0	0,38	0,12	0	0,35	0,04	
	5	0,019	17,58	0,01	0,22	0	0,94	0,08	0	
	6	0,005	32,668	0,98	0,37	0,4	0,03	0,51	0,01	

a. Dependent Variable: Pracovni\_spokojenost

### Casewise Diagnostics<sup>a</sup>

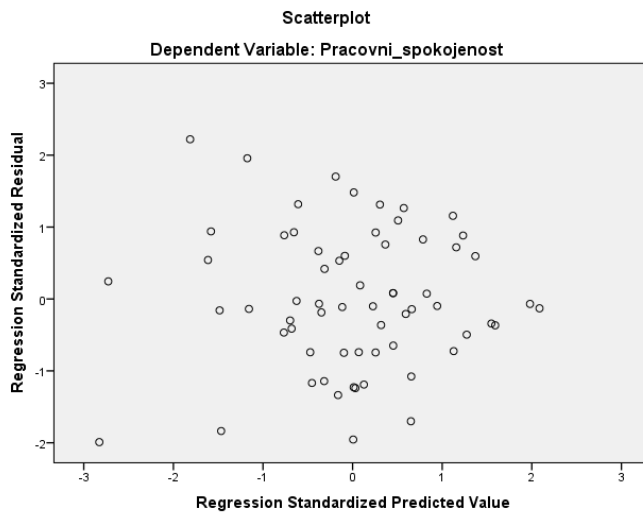
Case Number	Std. Residual	Pracovni_spokojenost	Predicted Value	Residual
56	2,221	69	47,70	21,302

a. Dependent Variable: Pracovni\_spokojenost

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	42,10	69,24	57,72	5,526	64
Std. Predicted Value	-2,827	2,086	,000	1,000	64
Standard Error of Predicted Value	1,363	4,998	2,820	,828	64
Adjusted Predicted Value	42,06	69,44	57,69	5,776	64
Residual	-19,097	21,302	,000	9,204	64
Std. Residual	-1,991	2,221	,000	,959	64
Stud. Residual	-2,190	2,365	,001	1,018	64
Deleted Residual	-23,102	25,776	,027	10,393	64
Stud. Deleted Residual	-2,266	2,466	,002	1,035	64
Mahal. Distance	,288	16,121	4,922	3,377	64
Cook's Distance	,000	,327	,023	,050	64
Centered Leverage Value	,005	,256	,078	,054	64

a. Dependent Variable: Pracovni\_spokojenost



Enter celé:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,808	1,598		1,131	0,263
Svědomitost	-0,015	0,025	-0,073	-0,6	0,551
1 Prívětivost	0,035	0,026	0,175	1,348	0,183
Otevřenost	0,01	0,021	0,058	0,484	0,63
Extraverze	0,074	0,025	0,431	2,907	0,005
Neuroticismus	0,027	0,02	0,194	1,368	0,177

a. Dependent Variable: Celková

**H8: Osobnostní rysy ovlivňují celkovou životní spokojenost.**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	244,201	54,486		4,482	0
	Svědomitost	0,901	0,862	0,13	1,045	0,3
	Prívětivost	0,242	0,89	0,036	0,272	0,787
	Otevřenost	0,194	0,718	0,033	0,27	0,788
	Extraverze	0,675	0,865	0,119	0,78	0,439
	Neuroticismus	-1,387	0,666	-0,304	-2,082	0,042

a. Dependent Variable: Životní

**Model Summary<sup>e</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,401 <sup>a</sup>	0,161	0,148	35,737	0,161	11,9	1	62	0,001	
2	,417 <sup>b</sup>	0,174	0,147	35,749	0,013	0,959	1	61	0,331	
3	,433 <sup>c</sup>	0,188	0,147	35,748	0,014	1,002	1	60	0,321	
4	,436 <sup>d</sup>	0,19	0,12	36,305	0,002	0,088	2	58	0,916	2,218

a. Predictors: (Constant), Neuroticismus

b. Predictors: (Constant), Neuroticismus, Svědomitost

c. Predictors: (Constant), Neuroticismus, Svědomitost, Extraverze

d. Predictors: (Constant), Neuroticismus, Svědomitost, Extraverze, Otevřenost, Prívětivost

e. Dependent Variable: Zivotni\_spokojenost

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	320,569	10,988		29,174	0	298,604	342,534					
	Neuroticismus	-1,833	0,531	-0,401	-3,45	0,001	-2,896	-0,771	-0,4	-0,4	-0,401	1	1
2	(Constant)	289,635	33,44		8,661	0	222,766	356,503					
	Neuroticismus	-1,739	0,54	-0,381	-3,219	0,002	-2,819	-0,659	-0,4	-0,38	-0,375	0,968	1,033
	Svědomitost	0,803	0,82	0,116	0,979	0,331	-0,836	2,442	0,184	0,124	0,114	0,968	1,033
3	(Constant)	251,099	50,997		4,924	0	149,09	353,108					
	Neuroticismus	-1,378	0,65	-0,302	-2,121	0,038	-2,677	-0,079	-0,4	-0,26	-0,247	0,67	1,493
	Svědomitost	0,961	0,835	0,139	1,151	0,254	-0,709	2,631	0,184	0,147	0,134	0,934	1,071
	Extraverze	0,799	0,798	0,14	1,001	0,321	-0,797	2,395	0,293	0,128	0,116	0,689	1,452
4	(Constant)	244,201	54,486		4,482	0	135,135	353,266					
	Neuroticismus	-1,387	0,666	-0,304	-2,082	0,042	-2,719	-0,054	-0,4	-0,26	-0,246	0,657	1,521
	Svědomitost	0,901	0,862	0,13	1,045	0,3	-0,825	2,626	0,184	0,136	0,123	0,903	1,107
	Extraverze	0,675	0,865	0,119	0,78	0,439	-1,057	2,407	0,293	0,102	0,092	0,604	1,655
	Prívětivost	0,242	0,89	0,036	0,272	0,787	-1,539	2,023	0,198	0,036	0,032	0,79	1,265
	Otevřenost	0,194	0,718	0,033	0,27	0,788	-1,243	1,631	0,075	0,035	0,032	0,926	1,08

a. Dependent Variable: Zivotni\_spokojenost

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance	
1	Svědomitost	,116 <sup>b</sup>	0,979	0,331	0,124	0,968	1,033	0,968
	Extraverze	,110 <sup>b</sup>	0,796	0,429	0,101	0,714	1,4	0,714
	Přívětivost	,089 <sup>b</sup>	0,727	0,47	0,093	0,915	1,093	0,915
	Otevřenost	,066 <sup>b</sup>	0,567	0,573	0,072	0,999	1,001	0,999
2	Extraverze	,140 <sup>c</sup>	1,001	0,321	0,128	0,689	1,452	0,67
	Přívětivost	,077 <sup>c</sup>	0,624	0,535	0,08	0,904	1,106	0,897
	Otevřenost	,062 <sup>c</sup>	0,529	0,599	0,068	0,998	1,002	0,967
3	Přívětivost	,042 <sup>d</sup>	0,323	0,748	0,042	0,813	1,231	0,619
	Otevřenost	,039 <sup>d</sup>	0,322	0,749	0,042	0,952	1,051	0,657

a. Dependent Variable: Zivotni\_spokojenost

b. Predictors in the Model: (Constant), Neuroticismus

c. Predictors in the Model: (Constant), Neuroticismus, Svědomitost

d. Predictors in the Model: (Constant), Neuroticismus, Svědomitost, Extraverze

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	Neuroticismus	Svědomitost	Extraverze	Přívětivost	Otevřenost
1	1	1,914	1	0,04	0,04				
	2	0,086	4,707	0,96	0,96				
2	1	2,864	1	0	0,02	0			
	2	0,126	4,761	0,01	0,85	0,04			
	3	0,01	16,871	0,98	0,13	0,96			
3	1	3,797	1	0	0,01	0	0		
	2	0,168	4,754	0	0,47	0,01	0,04		
	3	0,029	11,366	0	0,1	0,39	0,41		
	4	0,006	26,239	1	0,42	0,6	0,55		
4	1	5,724	1	0	0	0	0	0	0
	2	0,182	5,612	0	0,48	0	0,02	0,01	0
	3	0,041	11,769	0,01	0	0,06	0,01	0,02	0,95
	4	0,029	14,029	0	0,12	0,35	0,38	0	0,04
	5	0,019	17,58	0,01	0	0,08	0,22	0,94	0
	6	0,005	32,668	0,98	0,4	0,51	0,37	0,03	0,01

a. Dependent Variable: Zivotni\_spokojenost

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

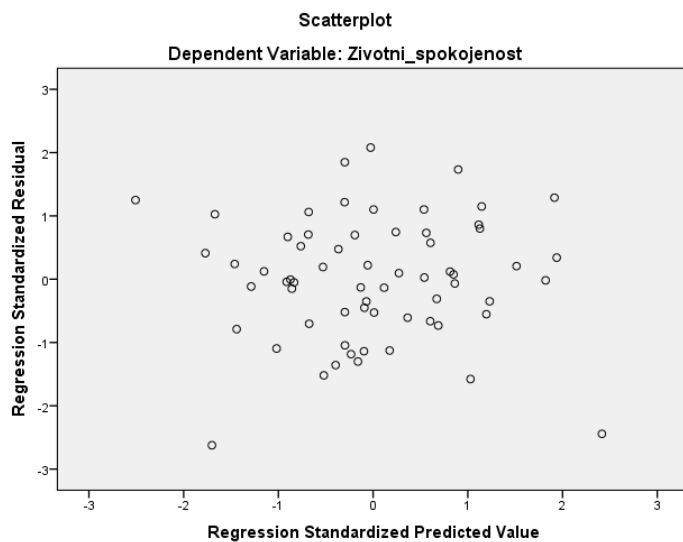
Case Number	Std. Residual	Zivotni_spokojenost	Predicted Value	Residual
26	-2,443	238	326,7	-88,699
35	2,08	361	285,5	75,503
61	-2,623	162	257,23	-95,227

a. Dependent Variable: Zivotni\_spokojenost

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	243,61	326,7	285,94	16,873	64
Std. Predicted Value	-2,508	2,416	0	1	64
Standard Error of Predicted Value	5,16	18,917	10,672	3,135	64
Adjusted Predicted Value	226,7	338,71	285,84	17,829	64
Residual	-95,227	75,503	0	34,834	64
Std. Residual	-2,623	2,08	0	0,959	64
Stud. Residual	-2,885	2,156	0,001	1,017	64
Deleted Residual	-115,2	81,136	0,099	39,225	64
Stud. Deleted Residual	-3,09	2,228	-0,002	1,04	64
Mahal. Distance	0,288	16,121	4,922	3,377	64
Cook's Distance	0	0,291	0,022	0,045	64
Centered Leverage Value	0,005	0,256	0,078	0,054	64

a. Dependent Variable: Zivotni\_spokojenost



**H4: Pracovní spokojenost je rozdílná pro jednotlivé stupně vzdělání zaměstnanců.  
Independent Samples Test**

		Independent Samples Test								
		for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the	
									Lower	Upper
Pracovní spokojenost (VÚPSV)	Equal variances assumed	2,151	0,152	-1,822	34	0,077	-14,941	8,200	-31,605	1,722
	Equal variances not assumed			-4,171	2,022	0,052	-14,941	3,582	-30,196	0,313
Celková spokojenost s prací	Equal variances assumed	0,612	0,439	-2,543	34	0,016	-2,118	0,833	-3,810	-0,425
	Equal variances not assumed			-3,938	1,338	0,108	-2,118	0,538	-5,965	1,730

**H5: Pracovní spokojenost je rozdílná u lidí žijících single a lidí žijících v páru.**

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Pracovní spokojenost (VÚPSV)	Celková spokojenost s prací
Mann-Whitney U	339,500	343,500
Wilcoxon W	492,500	496,500
Z	-,913	-,891
Asymp. Sig. (2-tailed)	,361	,373

a. Grouping Variable: Rodinný život 11, 22

**Robust Tests of Equality of Means**

Pracovní spokojenost (VÚPSV)

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	,698	1	29,362	,410

a. Asymptotically F distributed.

**H6: Pracovní spokojenost je rozdílná u seniorních zaměstnanců.**

		for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Std. Error Difference	Interval of the	
									Lower	Upper
Pracovní spokojenost (VÚPSV)	Equal variances assumed	0,484	0,489	0,306	62	0,761	0,833	2,725	-4,613	6,280
	Equal variances not assumed			0,299	52,279	0,766	0,833	2,788	-4,760	6,427
Celková spokojenost s prací	Equal variances assumed	2,668	0,107	0,349	62	0,728	0,103	0,296	-0,488	0,694
	Equal variances not assumed			0,335	47,266	0,739	0,103	0,308	-0,516	0,722

**H7: Pracovní spokojenost u pracovníků, kteří v organizaci vedou lidi je rozdílná, oproti pracovníkům, kteří v organizaci lidi nevedou.**

Independent Samples Test										
		for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Std. Error Difference	Interval of the	
									Lower	Upper
Pracovní spokojenost (VÚPSV)	Equal variances assumed	0,050	0,823	0,893	62	0,375	2,591	2,900	-3,206	8,388
	Equal variances not assumed			0,907	38,246	0,370	2,591	2,855	-3,188	8,370
Celková spokojenost s prací	Equal variances assumed	0,516	0,475	0,721	62	0,474	0,227	0,315	-0,403	0,857
	Equal variances not assumed			0,680	32,267	0,501	0,227	0,334	-0,453	0,907