

Pracovní spokojenost zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín

Bc. Iva Tvarůžková

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iva TVARŮŽKOVÁ**

Osobní číslo: **H09320**

Studijní program: **N 7501 Pedagogika**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců státní správy**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti pracovní spokojenosti.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu zjišťující míru pracovní spokojenosti.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F. a kol. Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

FRITZ, H. Spokojeně v zaměstnání. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-113-1.

JUROVSKÝ, A. Spokojnosť s pracou a jej činitele. Bratislava: Československý výskumný ústav práce, 1971.

KOLLÁRIK, T. Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy n. p., 1979.

ŠTIKAR, J. a kol. Základy psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-09-2.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Karla Hrbáčková, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

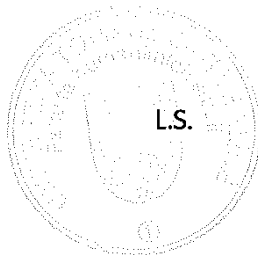
Datum zadání diplomové práce: **19. ledna 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 19. ledna 2011



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 19. 4. 2011

..... *Markéta Ševčíková*

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Ústředním tématem předložené diplomové práce je pracovní spokojenost zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. První kapitola teoretické části objasňuje tematiku psychologie práce. V druhé, stěžejní kapitole je pozornost věnována pracovní spokojenosti. Kapitola nabízí přehled základních teoretických přístupů a popis jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti. Součástí této kapitoly jsou také důsledky pracovní nespokojenosti a měření pracovní spokojenosti. Teoretickou část uzavírá popis České správy sociálního zabezpečení. Praktická část je zaměřena na výzkum míry pracovní spokojenosti zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, motivace, organizace práce, profesní rozvoj, komunikace, mezilidské vztahy, vedení lidí, okresní správa sociálního zabezpečení.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with job satisfaction in employees at Reginal Social Security Administration in Zlín. The diploma thesis is divided into a theoretical and a practical part. The first chapter deals with the psychology of work. The main, second chapter focuses on job satisfaction. This chapter provides an overview of basic theory and a description of the various factors of job satisfaction. This chapter also describes the results of job dissatisfaction and measurement of job satisfaction. Final part provides a description of the Czech Social Security Administration. The practical part presents a survey of a level of job satisfaction in employees at Reginal Social Security Administration in Zlín.

Keywords: job satisfaction, motivation, work organization, professional development, communication, interpersonal relations, leadership, Reginal Social Security Administration.

MOTTO

„Než se s nespokojeným hašteřit, raději mu odstraň z oka trn, kterým trpí.“

Carl Spitteler

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Mgr. Karle Hrbáčkové, Ph.D. za vstřícný přístup a velmi přínosnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

V neposlední řadě mé poděkování patří také řediteli Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín PhDr. Petru Špačkovi a všem zaměstnancům organizace, kteří zásadně přispěli k vytvoření této práce.

Rovněž bych ráda poděkovala své rodině a svému příteli za podporu a pomoc.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I. TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 PSYCHOLOGIE PRÁCE | 13 |
| 1.1 VZNIK A VÝVOJ PSYCHOLOGIE PRÁCE | 14 |
| 1.2 CÍLE PSYCHOLOGIE PRÁCE..... | 15 |
| 1.3 PŘEDMĚT A OBLASTI PSYCHOLOGIE PRÁCE | 15 |
| 1.4 ČLOVĚK A PRÁCE | 17 |
| 1.4.1 ADAPTACE ČLOVĚKA NA PRÁCI | 18 |
| 1.4.2 POSTOJE K PRÁCI..... | 20 |
| 1.4.3 MOTIVACE K PRÁCI | 21 |
| 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST | 23 |
| 2.1 VYMEZENÍ POJMU PRACOVNÍ SPOKOJENOST | 23 |
| 2.2 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI..... | 24 |
| 2.2.1 JEDNOFAKTOROVÁ TEORIE | 25 |
| 2.2.2 DVOUFAKTOROVÁ TEORIE | 26 |
| 2.2.3 WERNIMONTOVA TEORIE..... | 27 |
| 2.3 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI..... | 28 |
| 2.3.1 DRUH A CHARAKTER PRÁCE | 30 |
| 2.3.2 FINANČNÍ OHODNOCENÍ..... | 31 |
| 2.3.3 PRACOVNÍ DOBA | 31 |
| 2.3.4 ORGANIZACE PRÁCE..... | 33 |
| 2.3.5 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ | 34 |
| 2.3.6 PRACOVNÍ SKUPINA..... | 35 |
| 2.3.7 VEDOUCÍ PRACOVNÍK..... | 36 |
| 2.3.8 KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI | 38 |
| 2.3.9 PROFESNÍ ROZVOJ..... | 40 |
| 2.4 DŮSLEDKY PRACOVNÍ NESPOKOJENOSTI..... | 41 |
| 2.5 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI..... | 44 |
| 3 ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ | 47 |
| 3.1 VZNIK ČESKÉ SPRÁVY SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ | 47 |
| 3.2 PŮSOBNOST ČESKÉ SPRÁVY SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ | 47 |
| 3.3 OKRESNÍ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ | 48 |

| | |
|--|------------|
| 3.3.1 ORGANIZAČNÍ ÚTVARY OKRESNÍCH SPRÁV SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ..... | 49 |
| II. PRAKTICKÁ ČÁST | 52 |
| 4 METODOLOGIE VÝZKUMU..... | 53 |
| 4.1 VÝZKUMNÉ PROBLÉMY A STANOVENÍ HYPOTÉZ..... | 53 |
| 4.2 DEFINOVÁNÍ PROMĚNNÝCH..... | 56 |
| 4.3 POJETÍ VÝZKUMU | 59 |
| 4.4 VÝZKUMNÝ VZOREK..... | 59 |
| 4.5 TECHNIKA VÝZKUMU | 61 |
| 4.6 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT | 62 |
| 5 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ | 63 |
| 5.1 POPISNÁ STATISTIKA CELKOVÉ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI..... | 63 |
| 5.2 POPISNÁ STATISTIKA DÍLČÍCH OBLASTÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI..... | 64 |
| 5.3 ANALÝZA ROZDÍLŮ V MÍŘE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI..... | 71 |
| 5.3.1 CELKOVÁ PRACOVNÍ SPOKOJENOST | 71 |
| 5.3.2 ŘÍZENÍ ODDĚLENÍ NADRŽENÝM | 73 |
| 5.3.3 KOMUNIKACE SE SPOLUPRACOVNÍKY | 76 |
| 5.3.4 VZTAH SE SPOLUPRACOVNÍKY..... | 79 |
| 5.3.5 VZTAH S PŘÍMÝM NADRŽENÝM | 82 |
| 5.3.6 PROFESNÍ ROZVOJ..... | 85 |
| 5.3.7 VZTAH K ORGANIZACI..... | 88 |
| 5.3.8 ORGANIZACE PRÁCE..... | 91 |
| 5.3.9 PSYCHICKÁ NÁROČNOST PRÁCE | 93 |
| 5.4 MOTIVAČNÍ ČINITELÉ..... | 96 |
| 5.5 VZKAZ ORGANIZACI..... | 98 |
| 5.6 SHRnutí VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ..... | 100 |
| 5.7 DOPORUČENÍ PRO PRAXI..... | 104 |
| ZÁVĚR | 106 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 108 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 112 |
| SEZNAM GRAFŮ | 113 |
| SEZNAM TABULEK..... | 115 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 117 |

ÚVOD

Problematika pracovní spokojenosti přitahuje mnoho výzkumníků již řadu let. Zkoumání pracovní spokojenosti má převážně praktický význam – složí k odhalení jednotlivých oblastí práce, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni/nespokojeni. Při zjištění pracovní nespokojenosti je důležité aplikovat konkrétní změny, které budou přispívat k vyšší pracovní spokojenosti. Zvýšení pracovní spokojenosti povede k větší pracovní angažovanosti, snížení fluktuace a absentismu. Další významný přínos tkví ve zvýšení celkové životní spokojenosti. Člověk nespokojený v práci pravděpodobně nebude šťastný ani obecně. Práce je podstatným faktorem ve formování životní spokojenosti. Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že výzkumy pracovní spokojenosti mají své opodstatnění.

Hlavní přínos výzkumu pracovní spokojenosti spočívá ve zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců konkrétní organizace. Pro účely této diplomové práce jsme svoji pozornost zaměřili na zaměstnance Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín, kteří nezastávají řídicí funkci. Cílem této práce je zjištění úrovně celkové a dílčí pracovní spokojenosti se zaměřením na odhalení rozdílů ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře. Zaměstnanci zmíněné organizace vykonávají odpovědnou a psychicky náročnou práci, a proto je nutné vytvářet k jejich práci vhodné podmínky. Sami zaměstnanci nejlépe ví, co je třeba zlepšit, změnit, zrušit, aby jejich pracovní spokojenost dosahovala vyšší úrovně. Tato diplomová práce má proto sloužit jako zpětná vazba od zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín. Dále má tato diplomová práce informovat vedení o tematice pracovní spokojenosti.

Předloženou diplomovou práci jsme rozdělili na teoretickou a praktickou část. Úvod teoretické části je spíše obecnější, ale přesto se domníváme, že do této diplomové práce nepochybně patří. Zabýváme se zde psychologií práce, jejím vznikem, vývojem, cílem a předmětem. Součástí této kapitoly je již konkrétnější podkapitola, která se zabývá člověkem a prací. Hlavní pozornost je věnována adaptaci člověka na práci, postojům a motivaci k práci. Stěžejní kapitolou teoretické části je druhá kapitola, která se věnuje pracovní spokojenosti. Pokusili jsme se zmapovat problematiku pracovní spokojenosti, nabídnout přehled základních teoretických přístupů a popsat jednotlivé faktory pracovní spokojenosti. Blíže jsme se zaměřili na následující faktory pracovní spokojenosti – charakter práce, finanční ohodnocení, pracovní doba, organizace práce, pracovní skupina, pracovní prostředí, vedoucí pracovník, komunikace na pracovišti a profesní rozvoj. Aby byla kapitola pracovní

spokojenosti kompletní, zajisté nespí chybět ani dvě poslední podkapitoly, a to důsledky pracovní nespokojenosti a měření pracovní spokojenosti. Třetí, poslední kapitola je zaměřena na Českou správu sociálního zabezpečení (ČSSZ). Objasňujeme, o jakou organizaci se jedná a jaké jsou její hlavní úkoly. Svoji pozornost zaměřujeme převážně na okresní správu sociálního zabezpečení (OSSZ), tedy na podřízený orgán České správy sociálního zabezpečení. Uvádíme popis jednotlivých organizačních útvarů okresní správy sociálního zabezpečení.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která je zaměřena na zjištění míry pracovní spokojenosti zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín. V této části je popsána míra pracovní spokojenosti, jak celková, tak i dílčí. Dále je zde uvedena míra pracovní spokojenosti ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře. Pro lepší přehlednost jsou tyto popisy doplněny tabulkami a grafy. Tuto část diplomové práce uzavírá doporučení pro praxi.

Doufáme, že tato práce přispěje k většímu prohloubení tematiky pracovní spokojenosti a že přispěje ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PSYCHOLOGIE PRÁCE

Jak uvádí Píkala (1972, s. 11): „*Psychologie práce je převážně prakticky zaměřená disciplína psychologie, jíž předmětem je psychika pracujícího člověka, psychologické aspekty pracovní činnosti a psychologické problémy, související se vztahy mezi člověkem a prací.*“

Současní autoři vymezení psychologie práce dále rozšiřují. Dle Urbana (2004) je psychologie práce odvětví psychologie zabývající se vztahem člověka k práci, pracovní motivací a postoji pracovníků, uspokojováním potřeb při práci, individuálními rozdíly pracovníků a jejich významem, výběrem pracovníků, mezilidskými vztahy apod.

Kohoutek (2002) definuje psychologii práce jako teoretickou a užitou vědu. Teoretická stránka psychologie práce tvoří soustavu poznatků získaných zkoumáním zákonitostí, kterými lidská psychika řídí pracovní činnost. Praktická stránka představuje soubor poznatků, významných pro úpravu pracovních postupů, objektivních vnějších i společenských podmínek práce, řízení a organizace práce atp.

Štikar a kol. (1998) se psychologií práce zabývají podrobněji a uvádí, že psychologie práce a organizace se soustřeďuje na praktické užití výzkumných výsledků v pracovní činnosti a vztah této činnosti k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které jednak umožňují činnost a na druhé straně jsou prací utvářeny a modifikovány. To je spojeno s výzkumem zákonitostí, pomocí nichž duševní procesy, stavy a vlastnosti regulují pracovní činnost.

Pojetí psychologie práce a organizace zdůrazňuje vlastní teoretickou základnu oboru a chápe psychologii práce a organizace jako jednu ze speciálních psychologických věd. Tato vědní disciplína se člení v soustavu jednotlivých odvětví psychologie práce a organizace. Základní disciplínou je obecná psychologie práce a organizace, která se zabývá zákonitostmi psychické regulace a pracovní činnosti a využitím poznatků o těchto zákonitostech ve všech oblastech lidské práce. Důležité je studium práce a analýza nároků jednotlivých profesí pomocí specifických psychologických metod. Za teoretický základ svého oboru považují psychologové práce především psychologickou teorii pracovní činnosti. Vedle základní obecné disciplíny zahrnuje psychologie práce a organizace i speciálnější odvětví. Ta přistupuje ke zkoumání lidské práce ze dvojího hlediska: základních stránek či aspektů práce a jednotlivých oblastí či odvětví práce. Z prvního hlediska integruje psychologii inženýrskou, personální, psychologii organizace a řízení, psychologii pracovní přípravy a ekonomickou psychologii. Z druhého hlediska se rozvíjí speciální disciplína, jako psycho-

logie dopravy, psychologie v energetice aj. Obě hlediska se doplňují a dochází k jejich průniku (Štikar a kol., 1998).

1.1 Vznik a vývoj psychologie práce

Počátky psychologie práce jako samostatného dílčího oboru aplikované psychologie jsou dle Provazníka (2002) spojeny s rozhraním 19. a 20. století. Vznik psychologie práce a její další rozvoj byl významně ovlivněn jak skutečnostmi na straně psychologie samé (její rozvoj vedl k tomu, že již měla podnikové, ekonomické praxi co nabídnout), tak vývojem na straně podnikové praxe (zvýšení zájmu o poznatky psychologie a o možnosti jejich praktické aplikace).

Historické kořeny psychologie práce podle Štikara a kol. (2003) sahají do roku 1912, kdy vydal německý psycholog Hugo Münsterberg knihu Psychologie a hospodářský život. Položil základy k tomu, aby byla považována za relativně samostatnou disciplínu. Jejím obsahem se většinou rozumělo: 1. zjišťování schopností člověka a výběr uchazečů pro různá povolání, 2. pracovní příprava, výcvik a výchova, 3. racionalizace práce a pracovního prostředí, 4. rozbor práce a pracovní studie.

Dle Pauknerové (2006) Münsterberg použil poprvé, ve výše uvedené knize termín psychotechnika, který je možné interpretovat jako techniku uplatňování psychologie v hospodářském životě. Münsterberg vychází z předpokladu, že problémy vznikající v pracovním procesu jsou způsobovány tím, že se na jednotlivá pracovní místa dostávají jedinci bez odpovídajících předpokladů.

Jak uvádí Pauknerová (2006) psychologie práce prošla v průběhu let určitým vývojem. Ten je možné rozčlenit do čtyř výrazných směrů:

1. Psychotechnika – zaměření na diagnostiku, výběr a výcvik pracovníků.
2. Teorie lidských vztahů (human relations) – důraz na význam sociálních podmínek práce.
3. Inženýrská psychologie a ergonomie – řešení vztahu člověk – stroj – pracovní prostředí.

Od počátku 60. let 20. století se začíná prosazovat nové pojetí psychologie práce, které staví do centra svého zájmu pracovníka jakožto člena organizačního systému a vztahy mezi

jednotlivcem a tímto organizačním systémem. Toto pojetí bývá označováno jako psychologie organizace (Provazník, 2002).

Původní psychologie práce se dle Štikara a kol. (2003) transformovala na psychologii práce a organizace, aby se tím zdůraznil význam organizačního rámce pracovních činností a takto vzniklých organizačních determinant a aby se rozšířil vztahový rámec této disciplíny, který původně vycházel pouze ze vztahu jedinec – pracovní činnost.

1.2 Cíle psychologie práce

Psychologie práce a organizace má dle Pauknerové (2006) dva základní okruhy cílů:

Hlavním cílem je podíl na řešení konkrétních praktických problémů podnikové (hospodářské) praxe. Toto její využití přispívá k dosahování optimálního souladu mezi člověkem a jeho prací. Pouze za předpokladu vytváření a neustálého obnovování uvedeného souladu je myslitelný ekonomický rozvoj prostřednictvím zvyšování efektivity a produktivity práce, zvyšování její bezpečnosti a současně žádoucí rozvoj osobnosti pracovníků. Souběžně s řešením konkrétních problémů hospodářské praxe musí probíhat rozvoj psychologie práce formou zobecňování získaných empirických poznatků a jejich integrací do širších teoretických systémů.

1.3 Předmět a oblasti psychologie práce

Předmětem zájmu psychologie práce je dle Matouška, Růžičky (1965) samotná pracovní činnost, osobnost pracovníka a prostředí, v němž činnost probíhá. Novější formulace předmětu psychologie práce jsou obsáhlejší. Například Provazník (2002) uvádí, že okruhy současné psychologie práce a organizace je možné vymezit vztahy.

V rámci vztahu člověk – práce (poradenská psychologie práce) je těžiště problematiky v rozboru pracovní činnosti a v jejích případných úpravách s využitím psychologických poznatků a v identifikaci a působení na ty skutečnosti, které ovlivňují pracovní výkon člověka a další aspekty pracovního jednání, např. spokojenost, pracovní kázeň, bezpečnost práce apod. Jde zejména o vymezení subjektivních determinant pracovního výkonu, zvláště schopností a motivačních dispozic. Znalost těchto determinant je možné využít v rámci personální činnosti. V tomto zaměření je pozornost věnována také skutečnostem, které jsou zdrojem pracovní zátěže.

V rámci vztahu člověk – stroj – technické zařízení – pracovní prostředí (inženýrská psychologie a ergonomie) je řešena problematika tvorby složitých technických systémů s lidským činitelem, a to s ohledem na efektivnost a spolehlivost jejich fungování. Řešení spolehlivosti těchto systémů se děje v kombinaci dvou přístupů. Starší přístup spočívá spíše v adaptaci lidského činitele na techniku. Novější přístup je zaměřen na adaptaci techniky lidskému činiteli. Pozornost je věnována i kvalitě prostředí, v němž práce probíhá.

V rámci vztahu člověk – člověk (lidé) je věnována pozornost problematice mezilidských vztahů a dalších sociálně-psychologických aspektů pracovního prostředí. Vedle vztahů a vazeb horizontálních je věnována pozornost i vztahům vertikálním, které souvisejí s osobností a přístupem vedoucího pracovníka. Dále je pozornost věnována personálním činnostem, jako je řízení procesu pracovní a sociální adaptace, hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu, ovlivňování pracovní motivace a další.

Arnold, Silvester, Patterson (2007) uvádí jiné členění oblastí, kterým se psychologové práce věnují. Autoři hovoří o následujících osmi konkrétních oblastech:

1. Výběr a hodnocení pracovníků: u všech typů povolání, a to různými metodami včetně testů a pohovorů.
2. Školení: identifikace potřeb pro školení a plánování, provádění a hodnocení školení.
3. Hodnocení výkonnosti a kariérový postup: identifikují se klíčové aspekty pracovní výkonnosti, plánují se systémy přesného hodnocení výkonnosti a postupu, provádí se školení, jak využívat metody hodnocení výkonnosti a postupu, například v plánech osobního rozvoje.
4. Organizační rozvoj a změny: analýza systémů a vztahů, vůdčích a jednacích schopností, analýza a změny organizační kultury.
5. Interakce člověk – stroj: analýza a konstrukční řešení pracovních zařízení a podmínek, aby vyhovovaly lidským fyzickým a kognitivním schopnostem.
6. Poradenství a osobní rozvoj: využívá techniky naslouchání a poradenství vzhledem k práci a kariérovým otázkám, analýza kariérových zájmů jednotlivců a jejich plánů.

7. Řešení prostředí a práce – zdraví a bezpečnost: hodnocení stávajících i preferovaných charakteristik prostředí, například úrovně osvětlení, rozmístění pracovní plochy a možné zdroje rizik, nebezpečí nebo stresu.
8. Pracovní vztahy a motivace: rozdělení a plánování práce, aby byla motivující a co nejvíce uspokojující, techniky analýzy a zlepšování vztahů uvnitř skupiny.

Z výše uvedeného vyplývá, že psychologie práce představuje obsáhlý obor. Výčet oblastí, kterými se psychologie práce a organizace zabývá, by mohl dále pokračovat. Výše jsme však uvedli oblasti, které považujeme za nejdůležitější.

1.4 Člověk a práce

„Práce je fyzická a duševní činnost prováděná na určitém území a v určitém čase na základě určitých pokynů výměnnou za určitou sjednanou peněžní odměnu“ (Urban, 2004, s. 135).

Podle Armstronga (2007) je práce účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Lidé pracují, aby si vydělali na živobytí – aby získali peníze. Lidé také pracují kvůli uspokojení dalších potřeb, které práce přináší, například kvůli uspokojení, že dělají něco užitečného, kvůli pocitu úspěchu, prestiže, uznání, příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti, kvůli pocitu moci a zařazení do společnosti.

Dle Mikuláščíka (2003) jsou základní psychosociální funkce práce následující:

1. Aktivita a kompenzace – při řešení pracovních úkolů člověk získává schopnosti, dovednosti a současně i vědomí těchto schopností a tedy pocit obohacení a pocit pracovní kompetence.
2. Osobní identita – pracovní úkoly a pracovní role, kterou pracovník zastává, ale i jeho zkušenosti a znalosti vytváří pracovníkovu seberealizaci a sebeidentitu.
3. Sociální uznání – díky svému pracovnímu výkonu a spolupráci získává uznání jiných, což v něm vyvolává pocit vlastní prospěšnosti pro skupinu.
4. Kooperace a interakce – většina pracovních úkolů se realizuje ve spolupráci s jinými lidmi, tím se vytváří základ skupinové identity a schopnosti spolupracovat s lidmi.

5. Časová strukturovanost – práce ovlivňuje biorytmy našeho života, strukturuje dny, týdny, měsíce a roky a současně působí na to, jak si plánujeme jednotlivé životní úseky.

Jak uvádí Kollárik (1979) existence člověka a společnosti je podmíněna prací, která formuluje jeho vývoj. Práce jako specifická činnost byla zdrojem vývoje člověka a přispěla a stále přispívá k materiálním a duchovním hodnotám lidstva. Práce je pro dospělého člověka významným činitelem v jeho životě, ovlivňuje jeho působení v mnohých oblastech a zasahuje do jeho celkového životního dění a začlenění se do společnosti. Práce je základní činností, která vytváří podstatnou část života jednotlivce a jako nejdůležitější lidská činnost zasahuje do celé naší osobnosti, do našich životních vztahů i daleko mimo pracoviště.

1.4.1 Adaptace člověka na práci

Adaptací se podle Gouldy, Kolby (In Jurovský, 1980) označují procesy, jejichž výsledkem jsou změny, které umožňují udržet se při životě v daných podmínkách. Dle Jurovského (1980) dochází při procesu pracovní adaptace ke změnám v psychických a fyzických funkcích člověka. Jedná se o změny v těchto oblastech:

1. Oblast tělesná, fyziologická - adaptace člověka na práci v tělesné oblasti zahrnuje široký okruh speciálních pracovních úkonů. Člověk si zvykne na práci těžkou, namáhavou i na práci v nepřírozené poloze. Stupeň přizpůsobení někdy může zajít až tak daleko, že některé pracovní požadavky můžou mít dopad na tělesné zdraví. Této situaci by měla předcházet bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
2. Oblast vnímání – člověk dokáže orientovat činnost smyslových orgánů na požadavky pracovních úkonů. Dokáže adaptovat zrak, sluch, čich, chuť, hmat na velmi silné či velmi slabé pracovní podněty.
3. Oblast představivosti a fantazie – adaptační změny se týkají hlavně upřednostňování oblastí, které mají vztah k určitým pracím.
4. Oblast paměti – cvičení paměti vede až k obdivuhodným výkonům (např. paměť vycvičená na jména, čísla, tváře, události apod.).
5. Oblast myšlení – člověk svoje myšlení přednostně zaměřuje na objekty z okruhu vlastní profese.

6. Oblast pozornosti – člověk může být natolik upřený na svůj vlastní obor, že nevěnuje pozornost jiným oblastem.

Adaptace se tedy dle Jurovského (1980) týká změn v základních fyziologických a psychologických procesech, které ve svých základních formách stačí na to, aby člověk zvládl požadavky dané profese. Dále výše uvedený autor uvádí, že v procesu přizpůsobení jde o kvalitativně vyšší procesy. Pro označení těchto procesů se používá termín adjustace na práci. Jde o proces, kterým jedinec vstupuje do stavu souladu nebo rovnováhy se svým prostředím. Podle Jurovského (1971) adjustace člověka na práci není jenom plnění určitých úkolů, ale jde o psychologický proces, během kterého si vytváří svůj osobní vztah k práci jako součást svojí osobnosti.

V současné odborné literatuře se s termínem adjustace setkáme jen sporadicky. Nynější autoři dávají přednost termínu adaptace. Na rozdíl od výše uvedeného Jurovského chápou adaptaci obšírněji. Například Urban (2004) definuje adaptaci jako systematické uvedení zaměstnance do organizace a pracovní funkce. Zahrnuje odborné zapracování a přivyknutí pracovním úkolům, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí.

Dle Štikara a kol. (2003) je pracovní adaptace proces průběžné konfrontace mezi souborem specifických požadavků, které vyplývají z pracovního zařazení na straně jedné a souborem osobnostních předpokladů na straně druhé. Adaptace je souhrnná kategorie, která zahrnuje:

- Adaptabilitu – předpoklad člověka zvládat nároky pracovní činnosti.
- Adaptování – proces zvládání nároků pracovní činnosti.
- Adaptovanost – výsledná stav, vztah mezi pracovníkem a prací se stabilizuje a vzniká určitý styl pracovního jednání.

Dosažení tohoto stavu není snadné, ani krátkodobé. Zdrojem možných nesnází může být na straně pracovníka neodpovídající odborná průprava, nedostatek potřebných zkušeností, neadekvátní představa o práci, jejich podmínkách apod. Problémy vytváří také práce s danou konstelací pracovních podmínek, např. značná psychologická nebo fyzická náročnost pracovní činnosti, enormní odpovědnost a emocionální zátěž apod. (Štikar a kol., 2003).

1.4.2 Postoje k práci

Kollárik (2004) charakterizuje postoje jako psychologický pojem, reprezentující hodnotící reakci vůči objektu postoje. Je to psychologická tendence, která směřuje k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení osoby, věci, jevu apod. Hodnotící dimenze postojů k práci se dle Nakonečného (2005) pohybují v kontinuu od pól práce jako nepříjemné zlo a práce jako nejvyšší životní smysl. Přirozeným postojem je chápání práce jako jednoty zátěže a povinnosti, jako prostředku zajišťování podmínek existence, jako jeden z důležitých zdrojů seberealizace. Například osoba s negativním postojem dle Urbana (2004) bude chápat otázky ze strany svého vedoucího jako zasahování do svého soukromí a reagovat na ně útočně, na rozdíl od zaměstnance s pozitivním postojem, který bude stejnou otázku chápat jako zájem o svou práci a svou osobu ze strany nadřízeného.

Postoje dle Kollárika (2004) souvisí s hodnotami, přesvědčením, názory a návyky. Postoje jsou zdrojem a zároveň důsledkem jednání, jsou produktem a zároveň determinantou vztahu člověka k různým skupinám.

Postoje dle Bělohávků (1996) zahrnují všechny složky psychiky:

1. Kognitivní (názor na objekt) – postavena na rozumových úvahách o věci.
2. Emocionální (citový vztah k objektu) – cit radosti, přátelství, oddanosti, nebo naopak nechuti či nenávisti.
3. Konativní (chování vůči objektu) – snaha konat ve prospěch objektu nebo proti němu.

Mezi odborníky se vede debata, zda tyto tři složky rozlišovat. Výzkum Brecklera (In Arnold, Silvester, Patterson, 2007) uvádí, že ano. Brecklerův výzkum ukázal, že naše názory, pocity a chování nejsou vůči danému objektu tak vysoce konzistentní, abychom je mohli považovat za jedno. Je možné, že osoba má pozitivní pocity týkající se její práce, ale zároveň zastává názor, že její práce má málo přitažlivých prvků. Proto může mít stejná osoba dva různé postoje ke své práci. Pokud jsou tedy názory a emoce v konfliktu, větší dopad na chování má obvykle emoce.

Jak uvádí Brooks (2003) na formování postojů má vliv směs vnějších událostí a osobnost jednotlivce. Silnou formující silou je přímá zkušenost. Například pokud zaměstnanec cítí, že je veden v konkrétní věci podvedlo, tato zkušenost může vést k formování postoje, kte-

ry je obtížné měnit. Další silnou formující silou je společenské učení, odrážející postoje převzaté z okolí, z rodiny. Urban (2004) uvádí osobnostní vlastnosti, které mají vliv na pracovní postoje. Trvalou osobnostní vlastností mající vztah k pozitivním pracovním postojům je především svědomitost. K žádoucím pracovní postojům lze zařadit také prosociální chování zaměstnance – snaha pomáhat ostatním osobám v organizaci, a to i v situaci, kdy tato pomoc nebude přímo odměněna.

Z hlediska managementu jsou důležité převážně postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému. Vytvářejí spokojenost a motivují nebo naopak vyvolávají negativní jevy – absenci, podvádění, odbývání práce, opuštění organizace aj. (Bělohávek, 1996).

1.4.3 Motivace k práci

Jak uvádí Pauknerová (2006, s. 173): „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.*“

Motivace je úzce spojena s pracovním jednáním, a proto se častěji setkáváme se specifickějším termínem pracovní motivace. Pracovní motivaci můžeme dle Nakonečného (1992) pojímat jako aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předaných povinností. Zjednodušeně řečeno nám pracovní motivace odpovídá na otázku, proč vlastně lidé pracují.

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami. V prvním případě se jedná o vnitřní motivaci – lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Druhou cestou je vnější motivace – lidé jsou motivováni managementem prostřednictvím metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. Vnější motivace působí bezprostředněji a výrazněji, vnitřní naopak hlouběji a dlouhodoběji (Armstrong, 2007; Urban, 2004).

Pro organizaci je důležité zjištění, co všechno ovlivňuje pracovní motivaci. Kohoutek, Štěpaník (2000) uvádí, že peněžitá odměna za práci má přirozeně prioritní význam, není však jedinou možností motivace pracovníků. Podle Nakonečného (2005) je důležitým motivačním činitelem (motivátorem) jistota pracovního místa. Dále se jako činitelé pracovní motivace uvádějí sociální prostředí pracoviště a uspokojení z práce samé.

Kohoutek, Štěpaník (1999) dále uvádí příklady vnějších motivátorů. Radí sem:

- finanční motivaci (plat, prémie, tantiémy aj.),
- symboly postavení (místo v hierarchii, funkce, odpovědnost za financování, služební vozidlo, velikost, vybavení kanceláře, rezervované místo na pracovišti aj.),
- zvláštní vnější motivátory (ocenění, osobní výhody aj.).

Uvedené vnější motivátory mají krátkodobý účinek a brzy jsou zaměstnanci přijímány jako samozřejmá součást příjmu. I přes tuto skutečnost jsou však vnější motivátory nadřizenými často přeceňovány (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Z výše uvedeného vyplývá, že mnohem efektivnější je vnitřní motivace. Dle Kohoutka, Štěpaníka (2000) jsou příklady vnitřních motivátorů následující:

- motivace vedením (srozumitelné podnikové zásady, jasné organizační struktury, společně stanovené cíle, zapojení do rozhodování, podpora kariéry zaměstnanců, pravidelné informování o situaci v organizaci aj.),
- pravidelná komunikace o problémech na pracovišti, ale i o soukromých záležitostech (objasnění souvislostí, významu práce, čestnost ve slově i činu, nepřetržité zdokonalování vlastní práce, práce v týmu se spolupracovníky aj.).

Dle Nakonečného (2005) se vnější podnět stává motivátorem jen tehdy, vzbuzuje-li vnitřní motivaci prožívanou jako touhu získat nebo vyhnout se tomuto podnětu. Například motivátor příslib povýšení se může minout účinkem u jedince, který po povýšení netouží. Motivování se tedy stává účinným, když probouzí motiv prožívaný jako touha nebo přání získat nebo vyhnout se motivátoru (získat peněžní odměnu, vyhnout se peněžní pokutě).

Znalost konkrétních motivů jednotlivých pracovníků odkrývá dle Kohoutka, Štěpaníka (2000) možnost jejich efektivní stimulace. Pracovní motivace je úzce propojena s pracovní spokojeností. Z uvedených důvodů má tedy studium motivace zásadní význam.

2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Práce je základní lidskou činností, která působí na psychickou a tělesnou stránku člověka. Provází člověka po celý život, a proto je přirozené, že lidé tento čas chtějí prožít spokojeně. Pracovní spokojenost bývá také často spojována s kvalitou života. Zájem odborníků o tematiku pracovní spokojenosti roste. Důvodem tohoto zájmu je zvýšení efektivity a produktivity práce. Výzkumy pracovní spokojenosti mají převážně praktický význam, zabývají se konkrétními problémy pracovníků organizace.

2.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Tematika pracovní spokojenosti je systematicky studována od 30. let minulého století. Vymezení pojmu pracovní spokojenost se však stále liší, neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. Dále jsou autoři nejednotní v používané terminologii. Pojem pracovní spokojenost je různě modifikován, někteří autoři hovoří o pracovní spokojenosti, jiní o spokojenosti v práci, objevuje se také uspokojení z práce či spokojenost s prací.

Kollárik (1986) upozorňuje na odlišnost pojmů spokojenost s prací a spokojenost v práci. Spokojenost v práci chápe jako pojem obsahově širší, zahrnuje všechny komponenty, které působí při pracovní činnosti (od osobnostních kritérií, hodnot až po fyzikální činitele na pracovišti). Spokojenost v práci v sobě tedy zahrnuje i spokojenost s prací. Význam spokojenosti s prací je spojen jen s výkonem konkrétní činnosti.

Nejčastěji se však setkáváme s pojmem pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost můžeme podle Urbana (2004) charakterizovat jako pozitivní pracovní postoj k práci, případně organizaci, ovlivňující pracovní výkonnost a kvalitu, fluktuaci a pracovní absenci i celkovou loajalitu zaměstnanců.

Podle Štikara a kol. (2000) představuje pracovní spokojenost individuální prožitkový odraz vlastního působení v organizaci, který se vztahuje k jednotlivým pracovním podmínkám, k cílům, ambicím a očekáváním pracovníka. Tento proměnlivý stav je důležitý pro utváření identifikace pracovníka s prací a s organizací, pro jeho stabilizaci v zaměstnání a ovlivňování pracovní ochoty.

Deiblová (2005) uvádí stručnou a výstižnou definici pracovní spokojenosti. Chápe ji jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vychází z hodnocení vlastní práce.

V souvislosti s vymezením pracovní spokojenosti uvádí Kollárik (1986) charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti. Podle výše uvedeného autora je třeba rozlišovat:

➤ Celková spokojenost a spokojenost s dílčími faktory práce

Celková spokojenost vyjadřuje obecnou míru vztahu k práci a zahrnuje složky dílčí spokojenosti. Oba znaky jsou ve vzájemné závislosti. Spokojenost s dílčími faktory práce přispívá k celkové spokojenosti a naopak.

➤ Stálost a intenzita

Stálost představuje vývoj spokojenosti, která se může pod vlivem různých proměnných měnit. Intenzita vyjadřuje míru spokojenosti, která se může pohybovat od maximální spokojenosti až po maximální nespokojenost.

➤ Spokojenost jako závisle a nezávisle proměnná

V pozici nezávisle proměnné má vliv na pracovní chování. V pozici závisle proměnné jde o výsledek určitého vztahu (vztah člověka k okolí, podmínkám, lidem apod.).

➤ Vázanost spokojenosti na jednotlivce a pojetí spokojenosti jako sociálního jevu

Pro člověka má práce významné postavení, umožňuje uspokojovat potřeby, které přesahují rámec základních potřeb. Pracovní spokojenost se neváže jen na jednotlivce, ale projevuje se i v širších souvislostech – na úrovni skupiny i celé společnosti. Základem je postavení pracovní spokojenosti v hodnotách a cílech celé společnosti.

Štikar a kol. (1998) doplňují tento výčet následujícími znaky:

1. Pracovní spokojenost jako aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti s danou pracovní situací, nebo jako proces. V časovém intervalu je možné sledovat jak postupně se vyvíjející celkovou spokojenost, tak proměnlivost dílčích spokojeností.
2. Pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky a spokojenost jako určitá osobnostní dispozice.

2.2 Teorie pracovní spokojenosti

Stejně jako u definice a terminologie pracovní spokojenosti jsou i zde autoři nejednotní. Existují však dvě základní teoretická stanoviska. Vnímání pracovní spokojenosti jako jed-

nodimenzionálního jevu vedlo ke vzniku jednofaktorové teorie. Dvoudimenzionalita je podstatou dvoufaktorové teorie.

2.2.1 Jednofaktorová teorie

Jednofaktorová teorie chápe spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. Míra spokojenosti/nespokojenosti se může kontinuálně pohybovat od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost. Snižováním jedné se zvyšuje hodnota druhé. Pokud se tedy spokojenost pracovníka snižuje, současně se zvyšuje jeho nespokojenost (Štikar a kol., 2003; Kollárik, 1986).

Mezi jednofaktorové teorie řadíme motivačně založené přístupy Maslowa a Vrooma.

1. Maslowova teorie

Tato teorie vychází z Maslowovy hierarchie potřeb. Maslowova hierarchie potřeb obsahuje pět hlavních potřeb, kterým při aplikaci do pracovní sféry odpovídají dle Tysona, Jacksona (1997) následující příklady:

- Fyzické – vzhled prostředí, vibrace, teplota, prostor, hluk, ovzduší.
- Stabilita a bezpečí – náplň práce, pravidelnost, jasná role, komunikace, dohody.
- Ocenění – společné úkoly, společné sdílení kanceláře, uznání, členství v týmu.
- Sebeúcta – postavení, úspěch, dobré výsledky, uznání, zvláštní výhody.
- Seberealizace – osobní či odborný růst, samostatnost, dobré zaměstnání.

Maslowova hierarchie potřeb je založena na postupném uspokojování potřeb směrem nahoru. To znamená, že se musíme nejprve postarat o uspokojení potřeb fyziologických a potřeby bezpečí, abychom mohli přejít k uspokojování potřeb sociálních či potřeby seberealizace. Nejdůležitější lidskou potřebou je potřeba seberealizace, kterou však Maslow blíže nevymezuje. Maslow předpokládá, že práce uspokojuje uvedené potřeby a je zdrojem spokojenosti pracovníka (Kollárik, 1986; Tyson, Jackson, 1997).

Dle Nakonečného (1992) se Maslowovo pojetí stalo předmětem ostrých kritik autorů zabývajících se problematikou pracovní spokojenosti a motivace. Podle Ruttingera, von Rosenstiela a Molta (In Nakonečný, 1992) neukázal Maslow žádnou schůdnou cestu, na níž by bylo možno dosáhnout změn. Ukázal pouze cíl, ale cestu jen naznačil.

2. Vroomova teorie

Vroomova teorie je zařazována do kategorie teorií nazvaných teorie očekávání, protože zde hraje klíčovou roli pojmy očekávání a valence. Teorie předpokládá, že motivace je založena na lidských očekáváních, respektive, že jednotlivci budou spojovat výsledek s určitou činností. Valenci pak rozumíme hodnotu, kterou osoba přičítá určitému výsledku. Jinak řečeno, tato teorie předpokládá, že pracovníci zaměřují své chování a pracovní úsilí způsobem, o kterém věří, že povede k žadoucím výsledkům. V praxi je důležité zjištění, zda jsou pracovníci přesvědčeni, že jejich vyšší pracovní úsilí povede k vyššímu výkonu, zda věří tomu, že vyšší výkon přinese organizaci určité výsledky, a toho jakou hodnotu těmto výsledkům osobně přisuzují (Nakonečný, 1992; Tyson, Jackson, 1997; Urban, 2004).

Také Vroomova teorie si našla své odpůrce. Czarniawska (In Nakonečný, 1992), tvrdí, že například plat může být jedincem vysoce oceňován a chápán ve spojení s výkonem, ale mohou se tu uplatnit i jiné prvky sumace, jako je únava, vyloučení ze skupiny a pracovník nebude vykazovat pohotovost k dobré práci. Vroomova teorie je tedy sporná.

2.2.2 Dvoufaktorová teorie

Herzberg, Maussner a Snyderman vnesli do chápání pracovní spokojenosti nové prvky a jsou považováni za zakladatele dvoufaktorové teorie. Autoři oddělili spokojenost od nespokojenosti, přičemž protikladem pracovní spokojenosti není nespokojenost, ale minimální spokojenost. Na rozdíl od tradičního přístupu rozlišují dva druhy na sobě nezávislých faktorů: faktory determinující pracovní spokojenost a faktory determinující pracovní nespokojenost. Spokojenost a nespokojenost je ovlivňována jinou skupinou faktorů, přičemž nepřítomnost některého z nich nepůsobí na druhý pól spokojenosti – nespokojenosti. Například plat způsobuje nespokojenost, ale nepřispívá ke spokojenosti. Faktory související s pracovní spokojeností byly nazvány motivační faktory či motivátory - satisfaktory a faktory způsobující pracovní nespokojenost byly nazvány hygienické faktory, nebo také frustrátory - dissatisfaktory (Kollárik, 1986; Nakonečný, 1992).

Motivační faktory dle Kollárika (1986) souvisí s obsahem práce, určují vztah člověka k předmětu práce. K motivátorům řadíme:

- úspěch,
- uznání,

- odpovědnost,
- zajímavá práce,
- možnost vzestupu,
- možnost seberealizace.

Hygienické faktory se podle Kollárika (1986) vztahují k vnějším podmínkám pracovní činnosti, vyjadřují vztah člověka ke kontextu práce. Hygienické faktory jsou podle tohoto přístupu následující:

- plat,
- jistota pracovního místa,
- pracovní podmínky,
- postavení,
- mezilidské vztahy,
- vedení.

Herzbergova dvoufaktorová teorie vyvolala mezi odborníky řadu diskuzí a konfrontací. Teorie, že motivátory determinují jen spokojenost a frustrátory jen nespokojenost nebyla plně potvrzena. Herzbergova teorie byla podrobena kritice celou řadou autorů. Dle Nakonečného (1992) jde v Herzbergově teorii o umělý systém klasifikace: všechny jeho motivátory jsou události (uznání, úspěch, odpovědnost), zatímco frustrátory jsou uváděny hlavně příčiny (kolegové, vedení). Hranice mezi motivátory a frustrátory není jednoznačná. Herzbergova teorie nerespektuje osobnostní charakteristiky jednotlivých pracovníků. Někteří pracovníci jsou spokojeni i přes přítomnost některých frustrátorů (tj. i za působení negativních podmínek), a naopak. Celková spokojenost nebo nespokojenost je výslednicí souhry dílčích uspokojení a frustrací.

2.2.3 Wernimontova teorie

Wernimont (In Kollárik, 1986) konstatuje, že rozpory mezi jednofaktorovou a dvoufaktorovou teorií spokojenosti jsou vhodnější pro logickou analýzu a závěry než pro samostatné výzkumné přístupy. Wernimont vychází z názoru, že vnější faktory vyvolávají vnitřní faktory, přičemž svoji koncepci zakládá na rozdílnosti těchto dvou skupin. Pod vnitřními fak-

tory chápe vnitřní pocity a nazývá je „pocity čeho“ kdežto vnější faktory jsou faktory prostředí a nazývá je „pocity o (o něčem)“ Základním hlediskem jeho přístupu je rozdíl mezi „pocity o“ a „pocity čeho“, jako směry příčinných vztahů. Wernimont tedy tvrdí, že vnitřní faktory mohou být jen výsledkem působení pracovních situací.

Wernimont (In Kollárik, 1986) zdůrazňuje, že pro podniky je užitečnější soustředit se na vnější faktory, které organizace je schopná měnit a kontrolovat.

Závěrem lze konstatovat, že jeho názory jsou jakousi kombinací jednofaktorové a dvoufaktorové teorie s tím, že přijímá i odmítá některé tvrzení (Kollárik, 1986).

2.3 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je ovlivněna celou řadou faktorů, které přispívají k celkové pracovní spokojenosti. Důležitost těchto faktorů závisí na individuálních charakteristikách každého pracovníka, tzn. že pořadí důležitosti faktorů se u jednotlivých pracovníků může lišit. Například u jednoho pracovníka jsou důležitými faktory plat a povýšení. Druhý pracovník však dává přednost mezilidským vztahům na pracovišti a plat či povýšení jsou u něj na posledních místech.

Jak uvádí Štikar a kol. (2003) význam faktorů na utváření spokojenosti je kromě individuálních charakteristik ovlivněn také specifiky práce v určitých oblastech (odlišnosti v hutnictví, zdravotnictví nebo školství) a specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (např. chemik ve výrobním provozu nebo ve výzkumu).

Vroom (In Nakonečný, 2005), který věnoval velkou pozornost problematice pracovní spokojenosti, tedy i faktorům zvyšující pracovní spokojenost, uvádí, že:

- existuje souvislost faktoru pracovní spokojenosti s úrovní aspirace, takže osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, na rozdíl od osob s vysokou úrovní aspirace, které mají v tomto směru nároky vysoké,
- určitá situace zvyšující pracovní spokojenost může navodit další zdroje pracovní spokojenosti, například kdo je povýšen, více vydělá a má vyšší společenský status, ale také více vlivu i osobní svobody a to vše jsou další zdroje pracovní spokojenosti,

- mohou existovat různé funkční závislosti s pracovní spokojeností, například větší spokojenost s obsahem práce může navozovat větší spokojenost se stylem řízení a naopak.

Tak jako u definice pojmu pracovní spokojenosti, tak i ve výčtu faktorů nepanuje absolutní vědecká shoda. Odborníci se však výrazně neliší. Nejčastěji uváděnými faktory, které ovlivňují celkovou úroveň pracovní spokojenosti, jsou mzda, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, vedoucí pracovník, organizace práce a kariérová postup.

Kollárik (1986) uvádí vnější faktory, které souvisí s pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Mezi tyto vnější faktory řadí fyzikální prostředí, bezpečnost a hygienu práce, charakter práce, finanční odměnu, pracovní skupinu a vedoucího pracovníka. Nepochybně neméně významnou skupinou faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, jsou osobnostní faktory, které řídí účinnost jednotlivých podmínek ve směru spokojenosti nebo nespokojenosti. Dle Kollárika (1979) se jedná o tyto faktory: věk, délka praxe, pohlaví, vzdělání, rodinný stav a osobnostní vlastnosti.

Na obdobný výčet faktorů pracovní spokojenosti narazíme také v nynějších publikacích. Například Pauknerová (2006) mezi faktory pracovní spokojenosti řadí:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- pracovní perspektivy,
- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň péče o zaměstnance.

Dalšími faktory, které přispívají k pracovní spokojenosti, jsou dle Deiblové (2005) pracovní doba, jistota pracovního místa, uspokojivá komunikace, podnik jako takový a uznání ostatních.

Uvedli jsme faktory, které přispívají k zvyšování pracovní spokojenosti. Zajisté by bylo na místě věnovat pozornost také faktorům, které přispívají k pracovní nespokojenosti. Urban

(2004) v této souvislosti uvádí různé formy neprofesionálního manažerského jednání: upřednostňování určitých pracovníků, zbytečné projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, neúplné nebo opožděné poskytování informací, nedostatečné vysvětlování pracovních příkazů, nevyužívání připomínek a návrhů ze strany zaměstnanců, přetváření nadměrně soutěživého firemního prostředí, ale i nedostatek času, který nadřízený svým zaměstnancům věnuje. Častým zdrojem nespokojenosti je i neschopnost nadřízených pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci.

2.3.1 Druh a charakter práce

Druh a charakter vykonávané práce jsou důležitými faktory pracovní spokojenosti. V souvislosti s pracovní spokojeností je jim připisován značný význam. Jak uvádí Kollárik (1986) vlivem rozvoje techniky, změn v technologických postupech a neustálém přesunu nároků na psychickou sféru se problematika charakteru práce stává komplikovanější a závažnější. To potvrzují také Štikar a kol. (2003), kteří tvrdí, že vztah samotné práce a jejich podmínek ke spokojenosti je složitý. Je to dáno velkou variabilitou profesí a pracovních podmínek, subjektivním hodnocením profese a identifikace s ní, společenským oceněním a prestiží jednotlivých profesí.

Dle Provazníka (1994) bývá obvykle vyšší úroveň pracovní spokojenosti v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Štikar a kol. (2003) dále doplňují, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřebou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích.

Provazník (1994) se také zmiňuje o profesích, ve kterých jsou lidé méně spokojeni. Jedná se o práci v málo atraktivních, monotónních, špinavých či velmi těžkých profesích. Lidé v těchto profesích se obvykle zaměřují na náhradní faktory uspokojení, jako je např. organizace práce, vedoucí pracovník, spolupracovníci, finanční ohodnocení aj.

Dle Kollárika (1986) negativní hodnocení monotónní práce souvisí se vznikem nepříjemných pocitů (nuda, pokles zájmu) a se vznikem nepřírozené únavy. Existují také pracovníci, kterým monotónní práce vyhovuje, jsou v ní spokojeni a každá změna je pro ně nežádoucím faktorem, považují ji za negativní zásah do zaběhnuté činnosti.

Obecně však dle Kollárika (1979) platí, že čím složitější činnost pracovník vykonává, tím je jeho uspokojení vyšší.

2.3.2 Finanční ohodnocení

Peníze ve formě platu/mzdy jsou nejobvyklejším druhem odměny. Peníze nám dle Kollárika (1986) umožňují uspokojovat potřeby, a proto ho v tomto směru můžeme chápat jako dominující faktor. Souvislost mezi finančním ohodnocením a pracovní spokojeností potvrdil svým výzkumem Jurovský (1971), který tvrdí, že s rostoucím výškou platu přibývá spokojených a ubývá nespokojených pracovníků. Hodnota platu dle Kollárika (1986) ve vztahu k pracovní spokojenosti však nespočívá pouze v jeho výši, ale také v systému odměňování. Důležitý je význam spravedlivého odměňování v práci. Nespravedlnost v odměňování pracovník silně pociťuje a má na jeho spokojenost výrazný vliv. Zajímavé je zjištění Pritcharda, Dunetta a Jorgensona (In Kollárik, 1986), že platově podhodnocení i nadhodnocení pracovníci vykazují vyšší nespokojenost než spravedlivě odměňování.

Výška platu i systém odměňování mají své místo při vytváření pracovní spokojenosti. Nelze však předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem. Pracovníky můžeme rozdělit do dvou skupin. Pro první skupinu je plat převládajícím faktorem, bez ohledu na další faktory práce. Druhá skupina pracovníků, kromě platu připisuje význam i jiným faktorům (Kollárik, 1986; Armstrong, 2007).

Štikar a kol. (2003) zdůrazňují, že vysoký plat nemá dlouhodobý účinek. Pracovník jej rychle akceptuje jako standard náležící k dané profesi a do popředí vstupují jiné faktory práce. Tyto další faktory práce se dle Kollárika (1986) navzájem spojují, kombinují a v sumární podobě působí na úroveň pracovní spokojenosti.

2.3.3 Pracovní doba

Pracovní dobou rozumíme dle Urbana (2004) dobu využitelnosti pracovníka stanovenou zákonem. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce nabízí obsáhlejší charakteristiku. Dle tohoto zákona se jedná o dobu, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci a dobu, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Délka této pracovní doby činí obvykle 40h/týdně a je zpravidla rozvržena do pětidenního pracovního týdne.

Vhodné uspořádání pracovní doby do značné míry přispívá k pracovní spokojenosti. Pro mnohé zaměstnance je důležité sladění rodinného a pracovního života. Nejideálnější variantou je proto uspořádání pracovní doby, která vyhovuje, jak zaměstnavateli, tak i zaměstnancům. Většinou ale realizace takové dohody není možná a zaměstnanci musí respektovat přání zaměstnavatele a to vede ke snižování jejich pracovní spokojenosti. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že pracovní doba významně ovlivňuje pracovní spokojenost. I přesto odborníci pracovní době, jako významnému faktoru pracovní spokojenosti, věnují malou pozornost. Mnozí autoři pracovní dobu neuvádí jako samostatný faktor, ale uvádí ji v rámci jiných faktorů, jako je charakter či organizace práce. Důvodem nevelké pozornosti je patrně malá ovlivnitelnost tohoto faktoru.

V souvislosti se lepším sladěním pracovního a rodinného života uvádí Dušková (2005) pojem „work-life balance.“ Nejde o to, aby zaměstnanec pracoval méně, ale aby měl možnost ovlivnit kdy, kde a jak bude pracovat. Toho lze dosáhnout nejrůznějšími způsoby. V současné době se v mnoha organizacích začíná uplatňovat pružná pracovní doba. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce hovoří o pružném rozvržení pracovní doby, v níž si zaměstnanec volí sám začátek a konec pracovní doby, tzv. volitelná pracovní doba. Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti, tzv. základní pracovní doba. Začátek a konec základní pracovní doby určí zaměstnavatel.

Podle Bognárové (2009) zákon č. 262/2006 Sb. blíže nerozvádí, jakým způsobem může zaměstnavatel pružnou pracovní dobu stanovit. Toto rozhodnutí nechává zcela na zaměstnavateli. Uvedený zákon pouze stanovuje maximální vyrovnávací období, v jehož rámci musí být průměrná týdenní pracovní doba naplněna. Toto vyrovnávací období může být stanoveno maximálně čtyřtýdenní.

Bognárová (2009) uvádí tři formy pružné pracovní doby:

1. Pružný pracovní den, při němž si zaměstnanec volí sám začátek směny a je povinen v příslušný pracovní den odpracovat celou pracovní směnu náležící do tohoto dne.
2. Pružný pracovní týden, v němž si zaměstnanec sám volí začátek a konec směn a je povinen v tomto konkrétně stanoveném týdnu odpracovat celou týdenní pracovní dobu.

3. Pružné čtyřtýdenní pracovní období, při němž si zaměstnanec volí sám začátek a konec směn a je povinen odpracovat stanovenou týdenní pracovní dobu odpovídající čtyřem týdnům v tomto stanoveném čtyřtýdenním období.

Dle Jouzy (2008) pružná pracovní doba zaměstnancům umožňuje zbavovat se různých problémů (přizpůsobení délky a časové lokalizace pracovní doby soukromým potřebám zaměstnance, jako je péče o dítě, seniory, dojíždění do zaměstnání aj.). Výhody jsou spatřovány také na straně zaměstnavatele. Umožněním pružné pracovní doby dochází ke snížení administrativní náročnosti, např. vydávání propustek apod.

Jak dále uvádí Jouza (2008) pružná pracovní doba by se měla realizovat tam, kde to dovozuje charakter práce, případně podnikatelské požadavky, a to jak je výrobních, tak i v nevýrobních organizacích. V poslední době se pružná pracovní doba se stále více uplatňuje ve veřejné správě (např. ministerstva, úřady práce aj.).

Pružná pracovní doba je režimem, který umožňuje uspokojit zájmy jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Díky jejímu uplatnění může dojít ke snížení absencí a fluktuace. Hlavním přínosem pro zaměstnance je lepší sladění pracovní doby s rodinným životem, snížení stresu a možnost vyřídit si osobní záležitosti bez nutnosti brát si dovolenou či pracovní volno (Dušková, 2005).

2.3.4 Organizace práce

Dalším faktorem, kterým se budeme podrobněji zabývat, je organizace práce. Předmětem organizace práce je podle Urbana (2004) uspořádání pracoviště, rozdělení pracovních činností mezi jednotlivá pracovní místa, resp. pracovníky, spolupráce s ostatními pracovišti či organizačními jednotkami, vybavení práce, normování a odměňování práce, řešení problémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, manipulace s materiálem apod. Hlavním cílem organizace práce je podle uvedeného autora zajištění maximální efektivity vynakládané práce.

Již výzkum zmiňovaný Kollárikem (1979) potvrzuje souvislost organizace práce a pracovní spokojenosti. V tomto výzkumu se nedostatky v organizaci práce ukázaly jako faktor ve vztahu s nespokojeností pracovníků. Podrobnější popis těchto nedostatků ve své publikaci však autor neuvádí.

Také Provazník (2002) uvádí, že organizace práce bývá velmi často zdrojem pracovní nespokojenosti. Důvodem této nespokojenosti je, že pracovníci vnímají organizaci práce jako vnější, na nich nezávislou a změnám pocházejícím z jejich vlastní iniciativy nepřístupnou.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že v oblasti organizace práce je u zaměstnanců důležitá možnost ovlivňovat svou práci, podílet se na rozhodování a být dostatečně informován.

2.3.5 Pracovní prostředí

Mezi faktory pracovní spokojenosti se nepochybně řadí také pracovní prostředí. Jistě s námi budete souhlasit, když budeme tvrdit, že atraktivní pracovní prostředí významně přispívá k pracovní spokojenosti, na rozdíl od nečistého, nepříjemného prostředí, které je zase předpokladem pracovní nespokojenosti.

Pracovní prostředí je podle Kohoutka, Štěpaníka (2000) souhrn materiálních podmínek, (prostory, architektonické řešení, estetická úroveň, technické vybavení atd.) a společenských podmínek (pracovní skupina, vztahy v ní, typ řízení atd.)

Pracovní prostředí fyzikálního charakteru dle Kollárika (1986) zahrnuje širokou paletu faktorů. Základní fyzikální faktory (osvětlení, hluchost, čistota, proudění vzduchu, prašnost, estetické vybavení, barevné řešení pracoviště), výrazně přispívají k vytvoření vztahu k práci.

Důležitým faktorem, který má vliv na psychiku a pracovní výkonnost je osvětlení pracoviště. Osvětlení zajišťujeme denním světlem, umělým světlem nebo jejich kombinací. Umělé osvětlení může být zajištěno osvětlením celkovým nebo kombinací osvětlení místního a celkového. Důležitá je volba světelného zdroje, druhu svítidel a jejich rozmístění, tak aby poskytovala rovnoměrné osvětlení bez tvrdých stínů oslňování. S osvětlením pracoviště souvisí barevná úprava pracoviště. Podle psychologického účinku dělíme barvy na teplé (červená, žlutá) a studené (modrá, zelená). Teplé barvy jsou aktivní, podněcují k činnosti. Studené barvy jsou pasivní, podporují duševní soustředění. Pro stropy se doporučují světlé odstíny, tmavé odstíny celou místnost zatěžují, deestetizují. Významný vliv mají také mikroklimatické neboli tepelné podmínky. Pro administrativní činnosti je doporučena hodnota $21 \pm ^\circ\text{C}$ (Kohoutek, Štěpaník, 2000; Hüttlová, 1994).

V souvislosti s pracovním prostředím nesmíme jistě opomenout otázku prostorového řešení a pracovního nábytku. Pracovní místo musí mít takové rozměry, aby umožňovalo snadný

přístup, změny pracovní polohy a vykonávání pohybů. Doporučená vzdálenost mezi zády uživatele a zadní stěnou monitoru je 0,5m. Při výkonu kancelářské práce se doporučuje uspořádání pracovního stolu do L či C. Pracovní plocha stolu musí být dostatečně velká. V současné době se doporučují delší a širší pracovní stoly, minimální doporučená délka stolu je 120 cm, šířka 75 cm (Gilbertová, Matoušek, 2002).

2.3.6 Pracovní skupina

Jak uvádí Štikar a kol. (2003) pracovní skupina zaujímá mezi faktory podílející se na pracovní spokojenosti zvláště důležité místo. Dílčí spokojenost s pracovní skupinou silně ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost. Nespokojenost vyvolanou tímto faktorem lze obtížně kompenzovat.

Dle Mayerové, Růžičky (2004) v pracovní skupině uskutečňuje jedinec přirozenou potřebu být v aktivním styku s jinými lidmi a být těmito lidmi kladně přijímán. Skupina zajišťuje osobní, pracovní a zájmové uspokojení, ale i nespokojení svých členů. Zajímavé je dle autorů zjištění, že menší nebo větší počet lidí ve skupině má souvislost s jednáním členů skupiny. Jiná psychologická atmosféra je v pracovní skupině o 3-6 členech, jiná ve skupině, která má 7-10 členů. Nízký počet členů vytváří předpoklady pro důvěrnější psychologické klima a zpravidla také navozuje pocit bezpečí.

Pracovní skupina vytváří určitou společenskou atmosféru (společenské klima). Tato společenská atmosféra určuje míru klidu, spokojenosti a pohody (nebo naopak neklidu, nespokojenosti a nepohody) zúčastněných osob. Vydělování nebo odmítání jedince skupinou má nepříznivé důsledky. Porušuje soudržnost skupiny a může vést až k jejímu rozkladu. Nepříznivá společenská atmosféra neznamena jen ovlivňování pracovní pohody, spokojenosti, ale má i škodlivé zdravotní účinky (Mayerová, Růžička, 2004).

Dle Mikulášťka (2003) pracovní skupiny obvykle nejsou homogenní. Její členové mají odlišný věk i pohlaví, odlišná místa bydliště, odlišnou délku praxe, odlišné vzdělání apod. To vše působí na to, jak se rozvíjejí formální a neformální vztahy. Neformální vztahy pracovní aktivitě neškodí, ale naopak regeneruje síly pracovníků, vytváří atmosféru pracovní spokojenosti a tím pádem působí pozitivně na kvalitu práce. Pokud však zábava a osobní zájmy začnou převažovat nad pracovní aktivitou, pak je nutno zasáhnout.

Aby pracovní skupina přispívala k pracovní spokojenosti svých členů, je potřebné, aby členové skupiny akceptovali a dodržovali zásady společenského, skupinového života. V pracovní sféře se optimální pracovní prostředí projevuje vzájemným porozuměním, pochopením, nekonfliktností, ochotou spolupracovat a navzájem si pomáhat, dále také taktností, disciplínou, ohleduplností a to všechno v rovině formální i neformální. Dobrá sociální atmosféra ve skupině a dobré mezilidské vztahy tvoří důležitý předpoklad pro vznik pracovní spokojenosti (Kollárik, 1986; Jurovský, 1980).

2.3.7 Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník jako faktor pracovní spokojenosti hraje klíčovou roli. Jeho osobnost a styl řízení ovlivňuje do značné míry výkonnost skupiny a spokojenost jejích členů. Jak uvádí Kollárik (1986) úsilí vedoucího pracovníka by mělo směřovat k dosažení obou cílů. Výkonnost skupiny a spokojenost členů skupiny jsou ve vzájemném vztahu, a proto by jim měl vedoucí pracovník věnovat přiměřenou pozornost. Efektivní činnost vedoucího pracovníka je zaměřena na správné aplikování všech složek řídicí činnosti – plánování, organizování, kontrola, vedení lidí. Všechny tyto činnosti se přímo týkají podřízených a jsou zdrojem pracovní spokojenosti. Důležitou roli tedy hraje řídicí styl vedoucího pracovníka.

Existuje několik klasifikací stylů vedení. Kreitner, Kinicki (In Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) uvádí tři hlavní styly:

- Autoritativní styl – moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu. Nevýhodou je potlačování individuální motivace a iniciativy.
- Demokratický styl – vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování. Nevýhodou je značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.
- Styl laissez-faire (volný průběh) – vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu ponechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a

postup práce. Komunikace hlavně mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že si pracovníci mohou dělat věci podle svého. Nevýhodou může být bezcílné tápání.

Dle Bělohlávka, Košťana, Šuleře (2001) byl dříve jako nejlepší řídicí styl označován demokratický. Až později se ukázalo, že každý z uvedených stylů má své výhody i nevýhody. Například Kollárik (1986) uvádí, že i autoritativní styl může vyvolat spokojenost pracovníků, pokud se tento styl ukázal k dané situaci jako vhodný a pracovníci ho respektují.

Stýblo, Urban, Vysokajová (2009) hovoří o situačním řízení tj. uplatňování různých řídicích stylů závisících na potřebách zaměstnanců, jejich zkušenostech, schopnostech a motivaci. Autoři rozlišují v situačním řízení čtyři hlavní řídicí styly:

1. Přímé (direktivní) řízení

Přímé řízení je založeno na kombinaci vysoké míry přímého usměrňování a malé míry motivační podpory. Manažeři využívající tento styl řízení dávají svým zaměstnancům přesné pokyny, co chtějí, aby udělali, i jak to mají udělat. Tento styl je vhodný u nových pracovníků. Začátečníci si do nové práce přinášejí nadšení a energii, takže jejich zvýšená motivační podpora není nezbytná, potřebují však jasné a přímé pracovní vedení. Naopak styl není vhodný u zkušených pracovníků, kteří mohou chování nadřízeného interpretovat jako nedostatek důvěry.

2. Koučování

Řídicí styl kombinující vyšší míru přímého usměrňování a vysokou míru motivační podpory. Styl je vhodný vyžaduje-li zaměstnanec učící se určitému novému úkolu nadále silné usměrňování, kdy je k úspěšnému dokončení jeho úkolu důležitá i častá podpora a povzbuzení ze strany manažera. Jde o situace, kdy zaměstnanec má problémy s plným zvládnutím svého úkolu a kdy v jeho průběhu ztratil původní nadšení pro jeho vykonávání.

3. Podporování

Řízení se vyznačuje vysokou mírou motivační podpory a současně jen nízkou direktivitou. Tento styl je vhodný v situaci, když se již zaměstnanci naučili dovednostem potřebným k provedení požadovaného úkolu a své dovednosti prokázali v praxi, kdy však stále postrádají nezbytnou sebedůvěru potřebnou k samostatnému provádění úkolu.

4. Delegování

Pro čtvrtý styl situačního řízení je charakteristické, že manažer svým zaměstnancům poskytuje jen velmi omezené přímé usměrňování i jen malou motivační podporu. Je vhodný u zaměstnanců, kteří jsou v provádění svých pracovních úkolů již dostatečně zkušení a kteří mají dostatečné množství sebedůvěry.

Z výše uvedeného je tedy patrné, že neexistuje jeden řídicí styl, který by vyhovoval všem zaměstnancům. Pro pozitivní ovlivňování pracovní spokojenosti je důležitá souhra řídicího stylu a konkrétních potřeb pracovníků. Podle Cejthamra, Dědiny (2010) musí vedoucí pracovníci nastavit určitý systém řízení, který je odvozený zejména od účelu, který má konkrétní organizace splňovat.

V souvislosti s pracovní spokojeností jsou dle Mayerové, Růžičky (1998) nejvíce oceňovány následující postupy vedoucích:

- otevřené a nestranné jednání,
- aktivní přístup k novým námětům a myšlenkám (nepodléhat rutině),
- udržování úzkého kontaktu s podřízenými pracovníky, schopnost pracovat s lidmi,
- rozdělování odpovědnosti a rozvíjení pocitu odpovědnosti u podřízených pracovníků,
- vysoká odborná a organizační úroveň v řízení,
- schopnost ocenit dobrou práci a projevit důvěru pracovníkům, kteří dosahují dobrých výsledků.

Pro formování pracovní spokojenosti hodnotí pracovníci kromě stylu také jeho volní vlastnosti (vytrvalost, cílevědomost, zásadovost, smysl pro spravedlnost aj.), životní návyky a zájmy (Mayerová, Růžička, 1998).

2.3.8 Komunikace na pracovišti

Efektivní komunikace a dostatečná informovanost tvoří důležitý předpoklad kvalitní práce. Dobře odvedená práce přináší pozitivní pocity pracovníkům a přispívá k zvýšení pracovní spokojenosti. Komunikace má tedy mezi faktory ovlivňující pracovní spokojenost nepochybně své místo. Autoři však komunikaci jako faktor pracovní spokojenosti uvádí minimálně. Určitou pozornost tomuto tématu věnují, ale většinou ho zmiňují v rámci jiných

faktorů, jako je např. pracovní skupina, vedoucí pracovník či organizace práce. To jistě není špatným řešením, ale my bychom se na komunikaci zaměřili blíže v rámci samostatné podkapitoly.

Komunikaci můžeme rozdělit na komunikaci vnitřní a komunikaci s vnějším prostředím. Pro nás je klíčová první uvedená, vnitřní komunikace. Vnitřní komunikace je dle Bedrnové, Nového (2007) komunikace probíhající v organizaci samé. Cílovou skupinou jsou zejména zaměstnanci organizace, ale mohou sem patřit i např. dozorčí rada, odbory aj. Vnitřní komunikace ovlivňuje mezilidské vztahy v organizaci, ale také vztah zaměstnance k ní. Důležitost komunikace potvrdili také Mayerová, Růžička (2000), kteří uvádí souvislost mezi věcným a časným informováním a produktivitou. Z toho vyplývá, že organizace nemůže být úspěšná, pokud zde nebude fungovat efektivní komunikace. Pracovníci musí vědět, co se od nich požaduje a také kdy, jak a v jakém množství to mají udělat. Kromě toho musí vědět, proč mají stanovený úkol splnit. Důležité je rovněž dostupné a průběžné informování všech zaměstnanců o uskutečňovaných nebo připravovaných rozhodnutích, záměrech, změnách. Podle Armstronga (2007) může být změna zvládnuta jen tehdy, jestliže se zajistí, aby důvody změny a její důsledky byly sděleny všem, kterých se to týká, a to srozumitelným způsobem, aby tyto důvody mohli pochopit a akceptovat je.

Má-li být sdělování úspěšné, musí dle Khelerové (In Mayerová, Růžička, 2000) splňovat určité podmínky. Mezi ně patří v první řadě:

- dostatečnost z hlediska množství předávaných informací,
- závažnost sdělovaných informací,
- pravdivost vyjadřující soulad informací s objektivní realitou,
- aktuálnost zajišťující včasné předání informace,
- stručnost omezující obsah sdělení pouze na závažné skutečnosti,
- srozumitelnost sdělení, které je pro příjemce pochopitelné.

Bedrnová, Nový (2007) k uvedeným podmínkám ještě doplňují rychlost a obousměrnost komunikace, a to na všech úrovních tj. na úrovni spolupracovníků – horizontální komunikace a mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky – vertikální komunikace.

Existují různé druhy komunikačních kanálů. K tradičním komunikačním kanálům řadíme písemnou formu (nástěnky, věštníky aj.) a ústní formu (porady). Bedrnová, Nový (2007)

uvádí, že v současné době existuje vedle těchto tradičních komunikačních kanálů řada nových elektronických, které komunikaci zprostředkovávají a jejich využívání umožňuje efektivnější komunikaci. Patří sem e-mail, intranet, firemní chaty, elektronická podoba zpravodaje aj.

Jak uvádí Mayerová, Růžička (2000) uvnitř organizace existují dva základní druhy komunikace, které vytváří tzv. komunikační síť. Je to komunikace formální a komunikace neformální.

1. Formální komunikační síť je charakterizována tím, že cesty a způsoby předávání informací jsou stanoveny objektivními potřebami organizace. Tyto komunikační cesty jsou přesně určeny a zaměstnanci je musí respektovat. Důležité je, aby ke každému zaměstnanci vedla alespoň jedna komunikační cesta a nevznikly tak nepokrytá místa. Formální komunikační síť zajišťuje předávání informací v organizaci, tzn. tok informací shora dolů a zdola nahoru. Důležitý je také tok informací mezi členy pracovní skupiny.
2. Neformální komunikační síť se vytváří působením interpersonálních vztahů v organizaci, převažujících postojů a názorů mezi pracovníky. Existence neformální komunikace je užitečná. Její pomocí je možné se např., přesvědčit, jak se v organizaci projevují skutečně rozhodnutí, co si o nich lidé myslí.

Své místo v komunikaci má jistě také humor. Podle Sperandia (2008) humor vyvolává zájem, inspiraci a pracovní elán, zmírňuje výčitky nebo kritiku, snižuje napětí toho, komu je kritika určena, uvolňuje a uklidňuje, tlumí neshody, omezuje konflikty, značně zlepšuje kvalitu pracovních vztahů mezi pracovníky navzájem i mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Uvedený výčet pozitivních účinků potvrzuje, že humor má v komunikaci své nezastupitelné místo.

2.3.9 Profesionální rozvoj

Pracovní spokojenost je úzce spojena s pracovní úspěšností, tzn. dobře vykonaná práce je předpokladem pracovní spokojenosti. Kvalitně provedená práce je zase ve vztahu s vědomostmi a schopnostmi pracovníka. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že profesionální rozvoj je dalším faktorem pracovní spokojenosti. Rozvojem rozumí Urban (2004) získávání nových znalostí, schopností a způsobů chování zaměstnanců, které jim umožňují lépe se

přizpůsobit novým požadavkům, a které souvisí s očekávanými změnami pracovních úkolů.

Jednou z možností, jak mohou zaměstnanci rozvinout portfolio svých vědomostí je školení. Dle Arnolda, Silvestera, Pattersona (2007) je školení přínosem, jestliže je založeno na potřebách a je navrženo způsobem, který zajišťuje, že tuto potřebu splňuje. Důležité je také vyhodnocení úspěšnosti školení. Nejpopulárnějším systémem pro vyhodnocení školení je systém, který vyvinul Kirkpatrick, a zahrnuje čtyři úrovně sběru dat:

1. Reakce: Zahrnuje sběr dat přímo od posluchačů. Otázky jsou zaměřeny na spokojenost se školením, užitečnost školení, úroveň obtížnosti apod.
2. Učení: Data na této úrovni se týkají nových informací, které posluchač získal. Informace jsou často shromážděny za pomoci nějakého testu.
3. Chování: Tato úroveň se vztahuje na změnu chování – na rozsah, v jakém posluchači demonstrují dovednosti, které se naučili na školení.
4. Výsledky: Zahrnuje ohodnocení rozsahu, v jakém mělo školení dopad na efektivitu organizace. Je velmi obtížné ohodnotit, zda ke změnám efektivitu organizace došlo v důsledku školení nebo zda za ně mohou nějaké jiné faktory.

Některé organizace se omezují na školení pouze při nástupu pracovníků do nového zaměstnání. Dle Armstronga (1999) je třeba vidět vzdělávání jako soustavný proces. Investice do soustavného rozvoje musí vrcholové vedení organizace považovat za stejně důležité jako investice do vybavení organizace. Peníze vynaložené v organizaci na profesní rozvoj zaměstnanců jsou dobře vynaložené peníze.

2.4 Důsledky pracovní nespokojenosti

Důvodem zájmu o problematiku pracovní spokojenosti bylo zjištění, že pracovní spokojenost má pozitivní vliv na pracovní chování. Odborníci tedy nepracují s termínem důsledky pracovní nespokojenosti, ale hovoří spíše o vztahu pracovní spokojenosti a pracovního chování. Pracovní spokojenost je dáována do souvislosti s pozitivním pracovním chováním. K pozitivnímu pracovnímu chování se řadí vysoká produktivita, nízké absentérství a nízká fluktuace. Obecně by se dalo říci, že pracovní spokojenost je ve vztahu s pozitivním pracovním chováním a pracovní nespokojenost je naopak ve vztahu s negativním pracovním chováním.

➤ Absentérství

Ve vztahu pracovní spokojenosti a absentérství se dle Kollárika (1986) prokázala nejsilnější závislost. To potvrzují také Štikar a kol. (2003), kteří tvrdí, že přítomnost nebo nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor pro dostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o práci, splnění nebo nesplnění očekávání a s tím spojenou mírou pracovní spokojenosti či nespokojenosti v práci. Vyšší pracovní spokojenost je předpokladem pro nižší absentérství pracovníků.

Jak uvádí Kollárik (1986) absentérství je na pracovišti vážným negativním jevem, protože narušuje systém plnění úloh a celkově negativně působí na chod organizace. Přináší také další negativní jevy – oslabuje pracovní disciplínu, morálku, ovlivňuje postoje a názory kolektivu, narušuje mezilidské vztahy i autoritu vedoucího pracovníka. Tím se vytvářejí základy pro nespokojenost dalších členů kolektivu, protože se tím narušuje základní struktura a činnost skupiny.

Kollárik (1986) dále své tvrzení doplňuje tím, že i vysoce spokojený pracovník může být absentérem, ale i přesto se v tomto případě očekává a potvrzuje menší tendence volit tuto formu úniku z práce.

➤ Fluktuace

Mezi další důsledky pracovní nespokojenosti se řadí fluktuace. Jak uvádí Kollárik (1986) existuje pozitivní vztah mezi pracovní nespokojeností a fluktuací pracovníků. Nespokojenost pracovníka je tedy předpokladem pro fluktuaci. Fluktuací rozumí Štikar a kol. (2000) mobilitu pracovníků, která vede k odchodu ze zaměstnání do jiné organizace.

Příčiny fluktuace můžeme dle Štikara a kol. (2000) rozdělit do tří skupin: organizační, mimoorganizační a osobní. Příčiny fluktuace, které se nacházejí uvnitř organizace, souvisí se složkami pracovní činnosti (fyzikální pracovní podmínky, technické vybavení, výdělek, mezilidské vztahy, organizace práce aj.). Mimoorganizační příčiny vyplývají ze společenského statutu organizace, jejího umístění v regionu, vzdálenost od bydliště pracovníků apod. Osobní příčiny souvisejí s osobními aspiracemi, cíli a očekáváními, s věkem, délkou zaměstnání v organizaci apod.

➤ Pracovní výkonnost, produktivita

Na rozdíl od předcházejících dvou forem pracovního chování je vztah pracovní spokojenosti a produktivity dle Štikara a kol. (2003) velmi nevýrazný. Brayfield a Crockett (In Armstrong, 2007) došli v roce 1955 k závěru, že existuje jen málo důkazů o nějakém prostém nebo znatelném vztahu mezi pracovní spokojeností a výkonem. Ke stejnému závěru došel také v roce 1992 Luthans (In Štikar a kol., 2003). Uvedený autor tvrdí, že spokojený pracovník nemusí být nezbytně vysoce výkonný. Poukazuje na složitost tohoto vztahu, širokou podmíněnost a značnou proměnlivost.

Opačný názor zastává Wright (In Jung, 2010), který tvrdí, že spokojení zaměstnanci dosahují vyšší výkonnosti a je u nich menší pravděpodobnost, že z firmy odejdou.

Odborníci jsou na problematiku vztahu pracovní spokojenosti a výkonnosti nejednotní, neexistuje zde shoda. Tento vztah se blíže pokusil objasnit Judge (In Arnold, Silvester, Patterson, 2007), který uvádí šest důvodů, proč může existovat vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem.

1. Uspokojení z práce způsobuje pracovní výkon, tj. lidé mají tendenci pracovat lépe, protože mají svou práci rádi.
2. Pracovní výkon způsobuje uspokojení z práce, tj. lidé mají tendenci mít rádi svou práci, protože jsou v ní úspěšní.
3. Uspokojení z práce a pracovní výkon se způsobují navzájem.
4. Mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem je korelace, ale pouze z důvodu jiné proměnné, která je oba ovlivňuje. Například jasnost pracovních požadavků může pomoci uspokojení z práce i pracovnímu výkonu.
5. Uspokojení z práce a pracovní výkon mohou být náhodně spojeny, ale síla tohoto spojení závisí na nějaké jiné proměnné, například na rozsahu v jakém je odměňován úspěšný pracovní výkon.
6. Uspokojení z práce a pracovní výkon jsou specifickými případy obecnějších konceptů pozitivních pocitů a osobní efektivity a mají na sebe navzájem náhodný dopad.

I přes tento nejasný a složitý vztah je důvod vytvářet optimální podmínky na uspokojování potřeb pracovníků a dosahování jejich spokojenosti. Ve vysoce pozitivním subjektivním

stavu je třeba vidět rozvoj člověka, která může společnosti přinést více hodnot než osoba subjektivně nevyrovnaná a nespokojená (Kollárik, 1986).

Celkově by se důsledky pracovní nespokojenosti daly dle Dvořákové (2005) shrnout do následujících třech bodů:

1. tělesné a emoční problémy (únava, srdeční choroba, nízké životní uspokojení, potíže s duševním zdravím aj.),
2. zaměstnanecké problémy (stížnosti, fluktuace, zdržování, čerpání dlouhých přestávek aj.),
3. problémy s produktivitou (vadné výrobky, krádeže aj.).

2.5 Měření pracovní spokojenosti

Měření pracovní spokojenosti se zpravidla zaměřuje na zjištění úrovně celkové pracovní spokojenosti a spokojenosti pracovníků v jednotlivých aspektech práce, např. finanční ohodnocení, organizace práce, vedoucí pracovník apod. Důvodem, proč zjišťovat spokojenost pracovníků je již výše uvedený vztah pracovní spokojenosti a pozitivního pracovního chování. K ověření úrovně pracovní spokojenosti se nejčastěji využívají dotazníky. Výhodou dotazníku je anonymita a možnost získání informací od většího množství respondentů v poměrně krátkém čase.

Při měření pracovní spokojenosti je dle Kollárika (1986) nejjednodušším postupem přímá otázka na míru spokojenosti, při použití verbální, číselné nebo grafické stupnice (škály), nebo také jejich vzájemná kombinace. Například Jurovský (In Kollárik, 1986) využíval při svém výzkumu pěti stupňovou škálu: úplně spokojený – spokojený – ani spokojený, ani nespokojený – nespokojený – zcela nespokojený. Nežádá se míra pracovní spokojenosti získává na základě volných odpovědí, které tvoří doplněk k odpovědím určených na škále.

V České republice, i v zahraničí se dle Pauknerové (2006) tradičně používá Job Description Index (JDI), který se zaměřuje na pět základních aspektů: mzda, možnost, postupu, nadřazený, práce samotná a spolupracovníci. Autoři Bedrnová a Velehradský tyto aspekty rozšířili o fyzické podmínky práce, organizace práce a péči podniku o pracovníky.

Kollárik (1986) ve své publikaci uvádí výčet a popis dalších dotazníků na měření spokojenosti. Jedná se o dotazníky autorů, např. Wernimont, Jurovský, Smithová, Brayfield – Ro-

the aj. My se však blíže zaměříme na dotazník, který pro účely měření pracovní spokojenosti sestrojil ve spolupráci s Müllnerem. Jedná se o Dotazník na zjištění spokojenosti pracovníků – DSP. Obsahově se dotazník člení podle faktorů práce, které se ukázali ve vztahu k pracovní spokojenosti. Jedná se o následující faktory: spokojenost na pracovišti a vztah k práci, fyzikální činitelé, zdravotní stav, směnnost, plat, vztahy ve skupině, vedoucí pracovník, osobní vyrovnání se s prací a očekávání, osobní a demografické údaje. Zkušenosti s aplikací DSP byly pozitivní. Výhodou DSP je, že jeho aplikace si neklade žádné mimořádné nároky. Můžou jej aplikovat sociologové, pedagogové, personální pracovníci aj. Výsledky získané použitím tohoto dotazníku mohou poskytnout cenné informace o úrovni jednotlivých faktorů práce z pohledu pracovníků.

Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně pracovní spokojenosti, včetně dotazníku nabízí také Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Tento dotazník byl vyvinut pro účely středních a velkých podniků a jeho použití je možné v různých odvětvích. Dotazník se skládá z deseti základních tematických celků – modulů. Skladba dotazníku podle modulů je následující:

1. celková pracovní spokojenost,
2. komunikace a sdílení informací,
3. interpersonální vztahy na pracovišti,
4. profesní rozvoj a kariérový růst,
5. odměňování a hodnocení – zdroje motivace,
6. styl řízení,
7. vztah k organizaci,
8. organizace práce,
9. atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
10. přání a stížnosti.

Analýza všech modulů podává komplexní obrázek o podnikovém klimatu prostřednictvím subjektivního hodnocení zaměstnanců podniku. Šetření lze provést jak komplexně, tj. s využitím všech modulů, tak výběrově, tj. se zaměřením na konkrétní oblasti (Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, 2007).

Dotazník však není jedinou metodou na zjištění úrovně pracovní spokojenosti. Armstrong (2007) uvádí kromě již zmiňovaného dotazníku, další tři metody:

1. Rozhovor

Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky, při kterých je možné volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí. Dále to mohou být polostrukturované rozhovory, které používají seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat. Možností jsou také strukturované rozhovory. Ty jsou však považovány za pouhé ústní použití dotazníku. Dává se přednost individuálním rozhovorům, protože odhalí skutečné názory, jsou však drahé, časově náročné a není snadné je analyzovat.

2. Kombinace dotazníku a rozhovoru

Je to ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní a kvalitativní údaje. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory. Je dobré diskutovat s respondenty o odpovědích na každou otázku. Mají tak příležitost vyjádřit své pocity obšírněji.

3. Využití diskusních skupin

Prostřednictvím diskusních skupin lze získat postoje a názory od reprezentativního vzorku respondentů.

Spokojenost pracovníků by se podle Myškové (2005) neměla zkoumat jen jednorázově, ale v pravidelných intervalech. Tak je možné hledat cesty ke zvýšení pracovní spokojenosti a zjištěné skutečnosti využít jako zpětnou vazbu pro hodnocení již uskutečněných změn v podniku. Periodicky prováděné průzkumy dle Radka (2006) představují důležitý zdroj informací o názorech a potřebách zaměstnanců. Uvedený autor zdůrazňuje, že nejdůležitější na celém průzkumu je vědomí zaměstnanců, že účast v průzkumu pro ně nebude mít žádné negativní dopady a naopak, že na základě výsledků dojde ke změnám.

Podle Fraňka, Večeře (2008) hlavní části výzkumu pracovní spokojenosti byly provedeny v USA a v zemích západní Evropy. V posledním desetiletí roste počet studií také v asijských zemích. Nicméně, výzkum této oblasti ve střední a východní Evropě je poměrně chudý.

3 ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ

Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) je největší finančně správní institucí státní správy České republiky. Do státního rozpočtu přispívá víc než 35%. Jde o peníze, které pravidelně vybírá na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. ČSSZ je nositel důchodového a nemocenského pojištění. Zodpovídá za starobní, invalidní, vdovské, vdovecké a sirotčí důchody a vybírá pojistné na sociální zabezpečení. Zajišťuje výplatu nemocenského, peněžité pomoci v mateřství, vyrovnávacího příspěvku v těhotenství a mateřství, a ošetřovného pro prakticky celou pracující populaci České republiky (www.cssz.cz; Změny v organizaci a v působnosti LPS ČSSZ od 1. 7. 2009, 2009).

3.1 Vznik České správy sociálního zabezpečení

ČSSZ je samostatnou rozpočtovou organizací podřízenou Ministerstvu práce a sociálních věcí. Byla ustavena, s účinností dnem 1. září 1990 na základě zákona č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky v sociálním zabezpečení a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů Československé republiky v sociálním zabezpečení. ČSSZ vznikla sloučením Úřadu důchodového zabezpečení v Praze, České správy nemocenského pojištění a Správy nemocenského pojištění Svazu českých a moravských výrobních družstev (www.cssz.cz).

3.2 Působnost České správy sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení plní podle zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení především tyto hlavní úkoly:

- rozhoduje o dávkách důchodového pojištění,
- rozhoduje o povinnosti občana vrátit dávku důchodového pojištění,
- rozhoduje o povinnosti zaměstnavatele nahradit neprávem vyplácené částky na dávce důchodového pojištění, pokud je o této dávce oprávněna rozhodovat,
- rozhoduje o odvoláních ve věcech, v nichž v prvním stupni rozhodla okresní správa sociálního zabezpečení,

- rozhoduje o odstranění tvrdostí, které by se vyskytly při provádění sociálního zabezpečení, pokud jí bylo v jednotlivých případech svěřeno,
- rozhoduje o převodech důchodových práv a zařizuje tyto převody,
- vymáhá neprávem vyplacené částky na dávkách důchodového pojištění,
- jedná před soudem v řízení o přezkoumání rozhodnutí ve věcech sociálního zabezpečení,
- plní úkoly při výplatě dávek sociálního zabezpečení do ciziny,
- zajišťuje vydávání tiskopisů předepsaných podle zákona,
- vede registr pojištěnců důchodového pojištění,
- řídí a kontroluje činnost okresních správ sociálního zabezpečení.

3.3 Okresní správa sociálního zabezpečení

Podle zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení jsou okresní správy sociálního zabezpečení vnitřními organizačními jednotkami ČSSZ. Okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ) se zřizují pro obvody, které jsou shodné s územními obvody okresů.

Okresní správy sociálního zabezpečení plní především tyto hlavní úkoly:

- rozhodují v prvním stupni ve věcech nemocenského pojištění a ve věcech důchodového pojištění v případech stanovených příslušným právním předpisem,
- posuzují zdravotní stav a pracovní schopnost občanů v rozsahu stanoveném příslušným právním předpisem a vydávají o tom příslušné posudky,
- kontrolují plnění povinností občanů a zaměstnavatelů ve stanovených oblastech sociálního zabezpečení a plnění povinností plátců pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- provádějí kontrolu posuzování zdravotního stavu pro účely nemocenského pojištění,
- provádějí kontrolu dodržování režimu dočasně práce neschopných pojištěnců,

- provádějí nemocenské pojištění osob určených příslušným právním předpisem a vyplácejí těmto osobám dávky nemocenského pojištění,
- rozhodují o ukládání pokut občanům, zaměstnavatelům, případně dalším subjektům za nesplnění nebo porušení povinností stanovených příslušným právním předpisem,
- sepisují žádosti o dávky důchodového pojištění v případech stanovených příslušným právním předpisem,
- provádí řízení ve věcech pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, rozhodují o tomto pojistném a vybírají jej,
- opatřují a předkládají České správě sociálního zabezpečení na její žádost podklady pro rozhodnutí o dávkách důchodového pojištění a pro vymáhání neprávem vyplacených částek dávek důchodového pojištění,
- předávají České správě sociálního zabezpečení údaje potřebné k vytváření a vedení příslušných informačních systémů sociálního zabezpečení,
- rozhodují o odstranění tvrdostí, které by se vyskytly při provádění sociálního zabezpečení, pokud jim bylo v jednotlivých případech svěřeno,
- vedou příslušnou statistiku a účetní evidenci v oblasti nemocenského pojištění (Statut České správy sociálního a okresních správ sociálního zabezpečení, 2008).

3.3.1 Organizační útvary okresních správ sociálního zabezpečení

Organizační strukturu okresních správ sociálního zabezpečení tvoří odbor sociálního pojištění, odbor výběru pojistného, oddělení kontroly, oddělení vnitřní správy a oddělení telefonických informací. Níže nabízíme podrobnější popis uvedených útvarů (www.cssz.cz).

- Odbor sociálního pojištění

Odbor sociálního pojištění se organizačně člení na:

- a) oddělení nemocenského pojištění,
- b) oddělení důchodového pojištění,
- c) oddělení OSVČ.

Odbor sociálního pojištění poskytuje odbornou pomoc občanům i organizacím ve věcech důchodového pojištění a všem subjektům ve své působnosti ve věcech s mezinárodním

prvkem. Mimo jiné činnosti, které zabezpečuje a mezi které např. patří vedení stanovené evidence subjektů pojištění, také sepisuje a dokladuje žádosti o dávky, případně o úpravu dávek důchodového pojištění, vyřizuje dotazy občanů týkající se všeobecných informací o dávkách v působnosti ČSSZ aj. Odbor také rozhoduje v dávkových a jiných než dávkových věcech nemocenského pojištění, připravuje podklady pro výplatu dávek nemocenského pojištění, zpracovává činnosti spojené se vznikem, trváním a ukončením pojistného poměru jednotlivých subjektů nemocenského pojištění, rozhoduje o nároku na dávky nemocenského pojištění s mezinárodním prvkem, vykonává činnosti v oblasti evidence práce neschopných, na základě posudků lékařů LPS vydává příslušná rozhodnutí. Odbor dále vykonává činnosti v oblasti pojistného a nemocenského pojištění OSVČ.

➤ Odbor výběru pojistného

Odbor výběru pojistného se organizačně člení na:

- a) oddělení účtárny pojistného a dávek,
- b) oddělení vymáhání pojistného.

Odbor výběru pojistného zejména sleduje dodržování platební povinnosti povinných subjektů v sociálním zabezpečení a vystavuje výkazy nedoplatků organizacím a malým organizacím, připravuje podklady pro rozhodnutí o povolení splátek pojistného a penále, provádí jejich účtování a sledování správnosti úhrad, účtuje předpisy a platby všech vykonatelných titulů, provádí měsíční a roční účetní závěrku příjmového účtu pojistného a dávkového výdajového účtu, zabezpečuje vrácení přeplatků na pojistném jednotlivých plátců, zajišťuje výplatu dávek nemocenského pojištění a zabezpečuje vrácení přeplatku na dávce nemocenského pojištění.

➤ Oddělení kontroly

Oddělení kontroly zejména kontroluje vznik a zánik pojistného poměru, plnění úkolů malé organizace a organizace v provádění nemocenského pojištění, vedení příslušných evidencí a dokumentace z oblasti sociálního pojištění a plnění povinností subjekty sociálního pojištění uložených příslušnými právními předpisy.

➤ Oddělení vnitřní správy

Oddělení vnitřní správy připravuje a předkládá požadavky na nákup kancelářského materiálu, na nákup drobného majetku a provedení služeb, předkládá potvrzení o skutečnosti, že

objednané služby byly provedeny v požadovaném rozsahu a kvalitě, připravuje podklady pro zúčtování se zaměstnanci (stravenky, telefonické hovory, škody) a vyúčtování pracovních cest, připravuje a předává údaje potřebné pro změny v evidenci veškerého hmotného majetku a jeho inventarizaci, převody a vyřazení z evidence, připravuje a předává údaje potřebné pro oblast plánování rozpočtu a přípravu ekonomických rozborů, připravuje a předává údaje potřebné pro zajištění výkonu personální a mzdové agendy zaměstnanců OSSZ, atd.

➤ Oddělení telefonických informací (call centra)

Call centra vyřizují dotazy veřejnosti a poskytují informace o důchodech a dávkách nemocenského pojištění.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Hlavním cílem této diplomové práce je zjištění míry celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín a zjištění rozdílů celkové pracovní spokojenosti ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře. Dále si tato diplomová práce klade za cíl identifikovat oblasti, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni/nespokojeni a odhalení rozdílů rovněž ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře.

4.1 Výzkumné problémy a stanovení hypotéz

1. Jaká je míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

H1a Předpokládáme, že míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

H1b Předpokládáme, že míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

2. Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v jednotlivých oblastech pracovní spokojenosti ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

➤ Oblast řízení oddělení

2.1 Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti řízení oddělení nadřízeným ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

H2.1a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti řízení oddělení nadřízeným je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

H2.1b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti řízení oddělení nadřízeným je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

➤ Oblast komunikace

2.2 Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti komunikace se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

H2.2a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti komunikace se spolupracovníky je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

H2.2b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti komunikace se spolupracovníky je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

➤ Oblast mezilidských vztahů

2.3 Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

H2.3a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu se spolupracovníky je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

H2.3b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu se spolupracovníky je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

2.4 Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ v oblasti vztahu s přímým nadřízeným ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

H2.4a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu s přímým nadřízeným je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

H2.4b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu s přímým nadřízeným je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

➤ Oblast profesního rozvoje

2.5 Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

H2.5a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

H2.5b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

➤ Oblast vztahu k organizaci

2.6 Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu k organizaci ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

H2.6a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu k organizaci je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

H2.6b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu k organizaci je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

➤ Oblast organizace práce

2.7 Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti organizace práce ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

H2.7a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti organizace práce je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

H2.7b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti organizace práce je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

➤ Oblast psychické náročnosti práce

2.8 Jaká je míra spokojenosti v oblasti psychické náročnosti práce ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

H2.8a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti psychické náročnosti práce je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

H2.8b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti psychické náročnosti práce je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

3. Jaké motivační činitele preferují zaměstnanci OSSZ Zlín? Jaké jsou rozdíly v preferenci motivačních činitelů ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

H3a Předpokládáme, že preference motivačních činitelů zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

H3b Předpokládáme, že preference motivačních činitelů zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

4. Co zaměstnanci OSSZ Zlín na organizaci kladně hodnotí? Jaké jsou jejich přání v souvislosti s pracovní spokojeností?

4.2 Definování proměnných

- Míra celkové pracovní spokojenosti (závisle proměnná)

Odpověď na otázku číslo 4, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených jedenácti podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně spokojen/a (5) – spíše spokojen/a (4) – ani spokojen/a, ani nespokojen/a (3) – spíše nespokojen/a (2) – rozhodně nespokojen/a (1) → metrická proměnná).

1. Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)
2. Pracovní zátěž (množství práce)
3. Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)
4. Platové ohodnocení
5. Možnost pracovat ve vyšší pozici
6. Jistota zaměstnání
7. Zaměstnanecké výhody
8. Vztahy s přímým nadřízeným
9. Vztahy se spolupracovníky
10. Zajímavost práce
11. Možnost dalšího vzdělávání

- Míra spokojenosti v oblasti řízení oddělení nadřízeným (závisle proměnná)

Odpověď na otázku číslo 5, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených čtyř podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (5) – spíše souhlasím (4) – ani souhlas, ani nesouhlas (3) – spíše nesouhlasím (2) – rozhodně nesouhlasím (1) → metrická proměnná).

1. Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.
2. Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.
3. V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor, než ostatní.

4. Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno.

➤ Míra spokojenosti v oblasti komunikace se spolupracovníky (závisle proměnná)

Odpověď na otázku číslo 6, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených dvou podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (5) – spíše souhlasím (4) – ani souhlas, ani nesouhlas (3) – spíše nesouhlasím (2) – rozhodně nesouhlasím (1) → metrická proměnná).

1. Mezi spolupracovníky si vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.
2. Komunikace s pracovníky jiných oddělení je na dobré úrovni.

➤ Míra spokojenosti v oblasti vztahu se spolupracovníky (závisle proměnná)

Odpověď na otázku číslo 7, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených tří podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (5) – spíše souhlasím (4) – ani souhlas, ani nesouhlas (3) – spíše nesouhlasím (2) – rozhodně nesouhlasím (1) → metrická proměnná).

1. Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.
2. Se svými spolupracovníky mám dobré vztahy.
3. Se svými spolupracovníky jsem v kontaktu i mimo pracovní dobu.

➤ Míra spokojenosti v oblasti vztahu s přímým nadřízeným (závisle proměnná)

Odpověď na otázku číslo 8, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených tří podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (5) – spíše souhlasím (4) – ani souhlas, ani nesouhlas (3) – spíše nesouhlasím (2) – rozhodně nesouhlasím (1) → metrická proměnná).

1. V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoli obrátit.
2. Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným dobré vztahy.
3. Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.

➤ Míra spokojenosti v oblasti profesního rozvoje (závisle proměnná)

Odpověď na otázku číslo 9, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených dvou podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (5) – spíše souhlasím (4) – ani souhlas, ani nesouhlas (3) – spíše nesouhlasím (2) – rozhodně nesouhlasím (1) → metrická proměnná).

1. Naše organizace mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání.
2. Absolvovaná školení byla užitečná.

➤ Míra spokojenosti v oblasti vztahu k organizaci (závisle proměnná)

Odpověď na otázku číslo 11, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených dvou podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (5) – spíše souhlasím (4) – ani souhlas, ani nesouhlas (3) – spíše nesouhlasím (2) – rozhodně nesouhlasím (1) → metrická proměnná).

1. Rád/a pracuji pro naši organizaci.
2. Doporučil/a bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele.

➤ Míra spokojenosti v oblasti organizace práce (závisle proměnná)

Odpověď na otázku číslo 12, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených šesti podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (5) – spíše souhlasím (4) – ani souhlas, ani nesouhlas (3) – spíše nesouhlasím (2) – rozhodně nesouhlasím (1) → metrická proměnná).

1. Mám jasně stanovené pracovní cíle.
2. Svou práci si mohu zorganizovat podle svého uvážení.
3. Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce.
4. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.
5. Mám k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce.
6. V našem oddělení je dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.

- Míra spokojenosti v oblasti psychické náročnosti (závisle proměnná)

Odpověď na otázku číslo 13, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených pěti podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (5) – spíše souhlasím (4) – ani souhlas, ani nesouhlas (3) – spíše nesouhlasím (2) – rozhodně nesouhlasím (1) → metrická proměnná).

1. Moje práce je vyčerpávající.
2. Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů.
3. Ve své práci musí pracovat vysokou rychlostí.
4. Moje práce je často přerušována nepředvídanými úkoly.
5. Moje práce je psychicky náročná.

- Délka praxe (nezávisle proměnná)

Do 5 let; 6 – 10 let; 11 – 15 let; 16 – 20 let; 21 a více let

→ kategoriální proměnná.

- Organizační struktura (nezávisle proměnná)

Oddělení nemocenského pojištění; Oddělení důchodového pojištění; Oddělení OSVČ; Oddělení vymáhání pojistného; Oddělení účtárny pojistného a dávek; Oddělení kontroly; Oddělení vnitřní správy; Oddělení telefonických informací nemocenského pojištění

→ kategoriální proměnná.

4.3 Pojetí výzkumu

Cílem této diplomové práce je zjištění míry pracovní spokojenosti a odhalení rozdílů ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře. Na základě stanoveného výzkumného cíle jsme zvolili kvantitativní pojetí výzkumu.

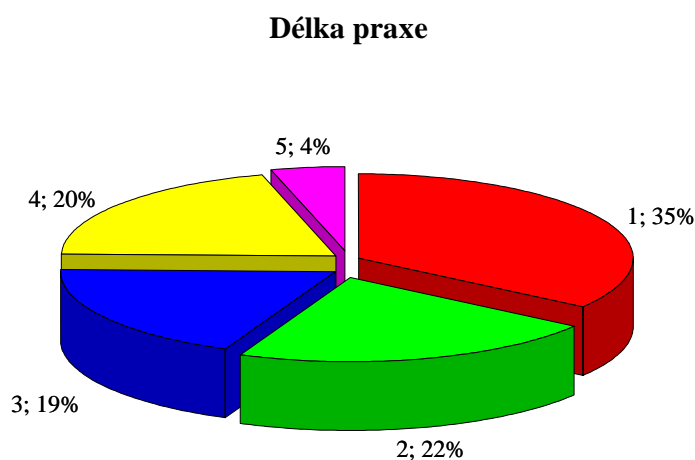
4.4 Výzkumný vzorek

Svoji pozornost jsme zaměřili na zaměstnance Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín, kteří nevykonávají řídicí funkci. Základní výzkumný soubor tvoří referenti jednotlivých oddělení Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín. Zvolili jsme exhaustivní tzn. vyčer-

pávající způsob výběru. Výzkumný vzorek je tvořen 69 referenty Okresní správy sociální zabezpečení Zlín.

Faktografické údaje výzkumného vzorku

První otázka v dotazníku měla za cíl zjistit, jak dlouho respondenti pracují v Okresní správě sociálního zabezpečení Zlín. Nejpočetnější odpovědí je do 5 let (35%), druhou nejčastější odpovědí je 6 – 10 let (22%), poté téměř shodně 16 – 20 let (20%) a 11 – 15 (19%). Nejmenší zastoupení mají respondenti s délkou praxe 20 a více let (4%).

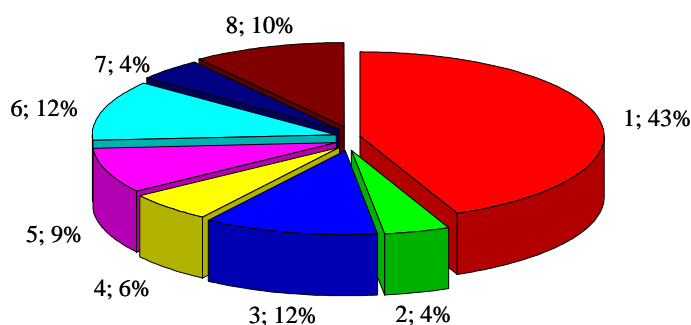


| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 = do 5 let | 2 = 6 - 10 let | 3 = 11 - 15 let | 4 = 16 - 20 let | 5 = 21 a více let |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|

Graf 1. Délka praxe

Ve druhé otázce jsme se respondentů ptali, na kterém oddělení Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín pracují. Z celkového počtu respondentů má největší zastoupení oddělení nemocenského pojištění (43%). Poté mají totožně oddělení OSVČ a oddělení kontroly (12%). Zbývající oddělení mají téměř shodné hodnoty: oddělení telefonických informací nemocenského pojištění (10%), oddělení účtárny pojistného a dávek (9%), oddělení vymáhání pojistného (6%). Zcela stejné zastoupení má oddělení důchodového pojištění a oddělení vnitřní správy (4%).

Organizační struktura



| | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1 = Oddělení nemocenského pojištění | 2 = Oddělení důchodového pojištění | 3 = Oddělení OSVČ | 4 = Oddělení vymáhání pojistného |
| 5 = Oddělení účtárny pojistného a dávek | 6 = Oddělení kontroly | 7 = Oddělení vnitřní správy | 8 = Oddělení telefonických informací |

Graf 2. Organizační struktura

4.5 Technika výzkumu

Pro sběr dat byla použita výzkumná metoda – dotazník. Dotazník se skládal z 15 otázek a byl rozdělen do tří částí. První část dotazníku obsahovala otázky, které zjišťovaly délku praxe respondentů a organizační strukturu, tj. oddělení, ve kterém respondenti pracují (otázky 1, 2). Druhá část dotazníku se vztahovala k celkové pracovní spokojenosti (otázky 3, 4). Ve třetí části dotazníku byla pozornost věnována jednotlivým oblastem pracovní spokojenosti. Oblastem pracovní spokojenosti odpovídaly následující otázky: oblast řízení oddělení (otázka 5), oblast komunikace (otázka 6), oblast mezilidských vztahů (otázky 7, 8), oblast profesního rozvoje (otázka 9), oblast motivace (otázka 10), oblast vztah k organizaci (otázka 11), oblast organizace práce (otázka 12), oblast psychické náročnosti práce (otázka 13) a oblast vzkaz organizaci (otázky 14, 15).

Zmíněný dotazník je modifikovanou verzí dotazníku Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí vydaného v roce 2007.

Pro větší návratnost výše uvedeného dotazníku, byl zaměstnancům OSSZ Zlín odeslán informační e-mail, ve kterém byli seznámeni s cílem a smyslem výzkumu. Tento informační

mail obsahoval sdělení, komu je dotazník určen, kdy uvedený dotazník osobně předložíme a kam mají vyplněný dotazník vhodit. Dále byli zaměstnanci v tomto mailu ujištěni, že předložený dotazník je zcela anonymní.

Celková návratnost dotazníku byla 68%, což nám umožnilo zkoumat stanovené výzkumné problémy a vyvodit závěry.

4.6 Způsob zpracování dat

Data získaná dotazníkovým šetřením byla zaznamenána do tabulky v programu Microsoft Excel. Do této tabulky byly zapsané hodnoty, které respondenti označili na škále 1 – 5 a následně byl vypočítán průměr jednotlivých oblastí.

Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření bylo provedeno v programu Statistica 9. Před samotným zpracováním dat byly testovány předpoklady pro použití metody testování. V oblastech, ve kterých byly tyto předpoklady splněny, bylo použito parametrické testování, konkrétně analýza rozptylu (H1a, H1b, H2.3a, H2.3b, H2.7a, H2.7b, H2.8a). V případě, že tyto předpoklady nebyly splněny, bylo použito neparametrické testování, konkrétně Kruskal – Wallisova analýza rozptylu (H2.1a, H2.1b, H2.2a, H2.2b, H2.4a, H2.4b, H2.5a, H2.5b, H2.6a, H2.6b, H2.8b). U oblasti motivace byla provedena základní popisná statistika (aritmetický průměr, medián, modus, četnost modu a minimální a maximální hodnota). Výsledky šetření byly graficky znázorněny a popsány.

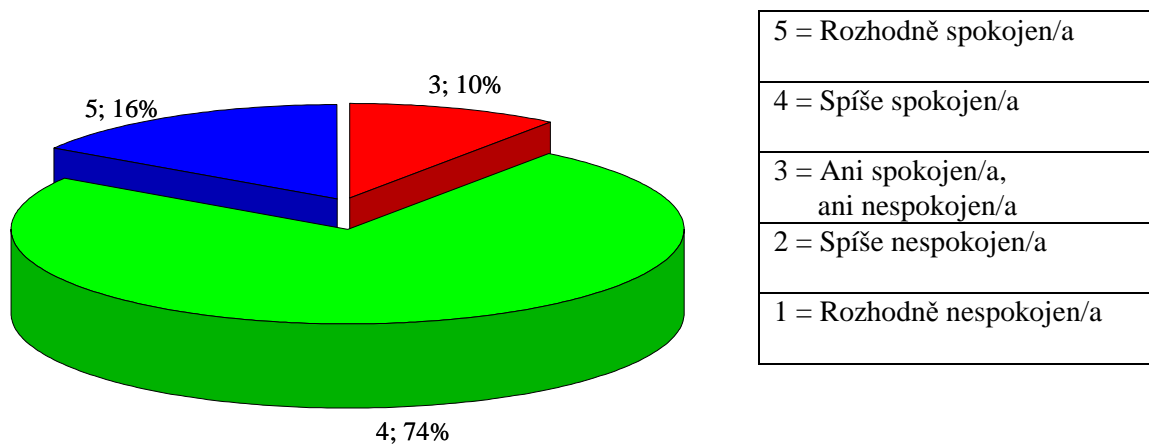
Oblast vzkaz organizaci byla zpracována vytvořením kategorií podobných odpovědí a následnou interpretací.

5 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

5.1 Popisná statistika celkové pracovní spokojenosti

Respondentů jsme se ptali, jak jsou po zvážení všech okolností spokojeni se svou prací. Převážná většina respondentů jsou celkově se svou prací spokojeni. Nejvíce respondenti uvádí spíše spokojen/a (74%) a rozhodně spokojen/a (16%). Zbývajících 10% respondentů odpověděli ani spokojen/a, ani nespokojen/a. Potěšující je zjištění, že nikdo z respondentů neodpověděl spíše ani rozhodně nespokojen/a.

Celková pracovní spokojenost

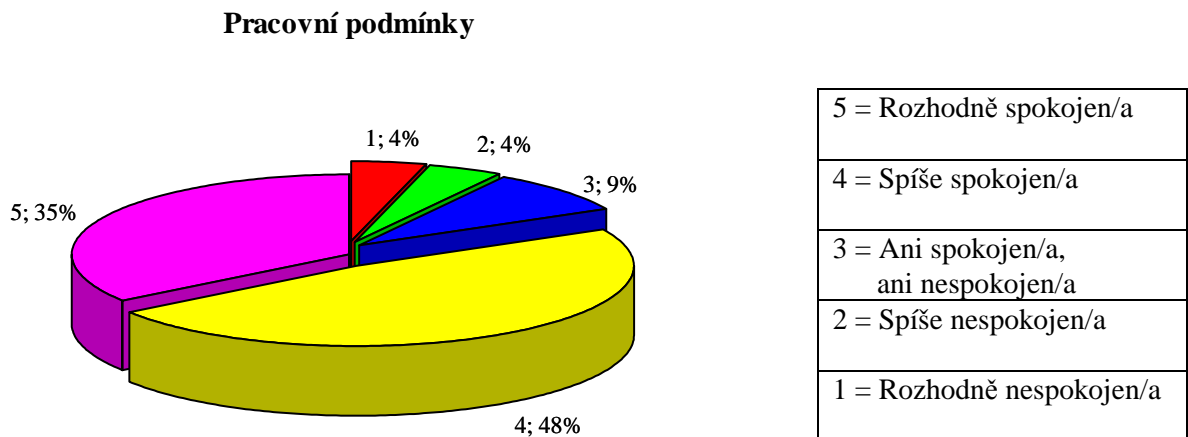


Graf 3. Celková pracovní spokojenost

5.2 Popisná statistika dílčích oblastí pracovní spokojenosti

a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk, apod.)

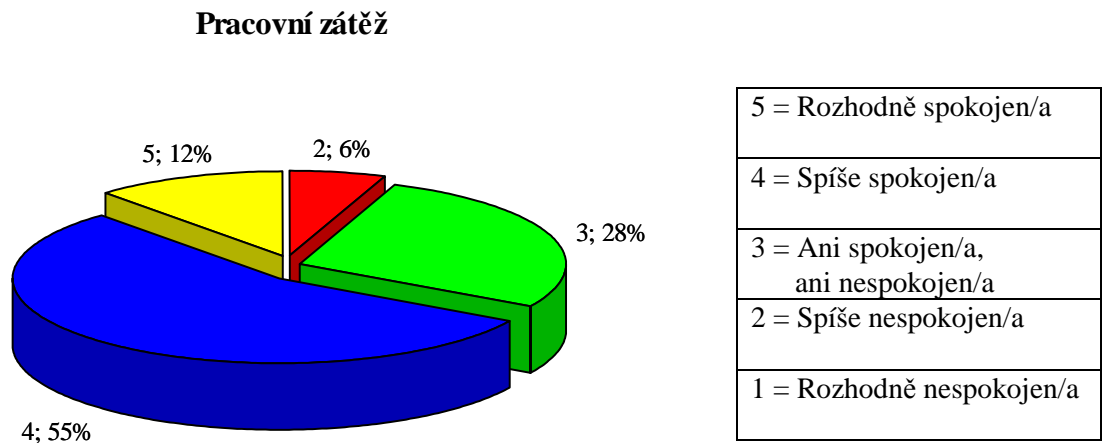
Z výsledků vyplývá, že značná část respondentů jsou s pracovními podmínkami spokojeni. Téměř polovina respondentů (48%) uvádí, že jsou spíše spokojeni a 35% respondentů je rozhodně spokojeno. Nevelké zastoupení mají zbývající položky: ani spokojen/a, ani nespokojen/a (9%), spíše nespokojen/a (4%) a rozhodně nespokojen (4%).



Graf 4. Pracovní podmínky

b) Pracovní zátěž (množství práce)

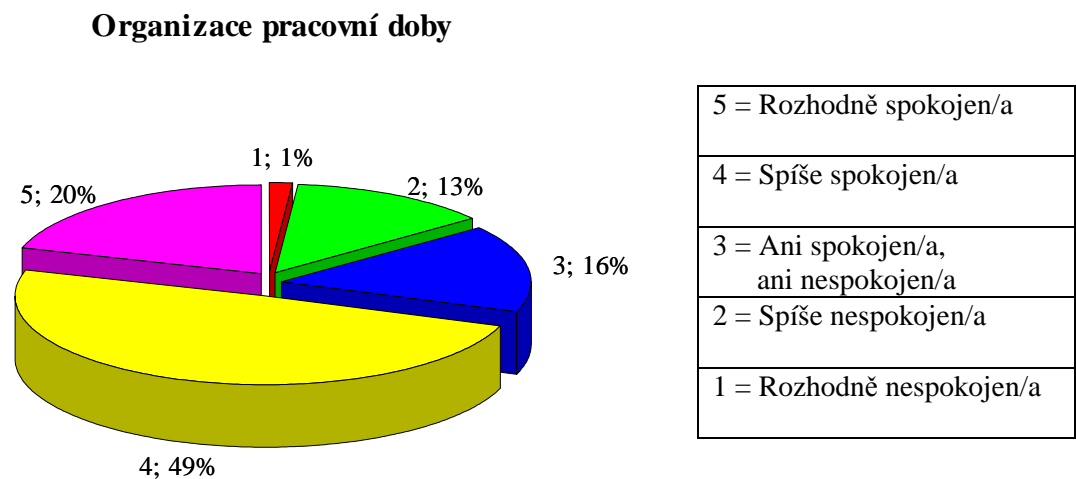
V porovnání s pracovními podmínkami jsou respondenti s množstvím práce spokojeni méně. Více než polovina respondentů sice uvádí spíše spokojen/a (55%), nicméně druhá nejčastější odpověď je ani spokojen/a, ani nespokojen/a (28%). Rozhodně spokojeno je jen 12%. Přesto je však potěšující výsledek, že respondenti uvádí spíše nespokojen/a pouze v 12% a rozhodně nespokojen/a není nikdo.



Graf 5. Pracovní zátěž

c) Organizace pracovní doby

Bezmála polovina respondentů je s organizací pracovní doby spíše spokojena (49%). 20% respondentů uvádí odpověď rozhodně spokojen/a, 16 % respondentů se přiklání k neutrální odpovědi ani spokojen/a, ani nespokojen/a. Méně početné jsou odpovědi spíše nespokojen/a (13%) a rozhodně nespokojen/a (1%).

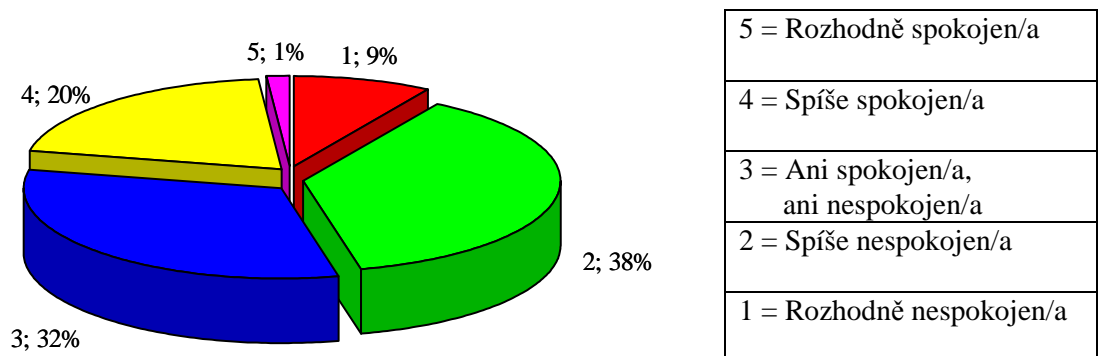


Graf 6. Organizace pracovní doby

d) Platové ohodnocení

Na rozdíl od předchozích oblastí je platové ohodnocení posuzováno spíše negativně. Nejvíce početnou odpovědí je spíše nespokojen/a (38%), poté ani spokojen/a, ani nespokojen/a (32%). Na dalších místech jsou odpovědi spíše spokojen/a (20%) a rozhodně nespokojen/a (9%). Pouze v 1% jsou respondenti rozhodně spokojeni.

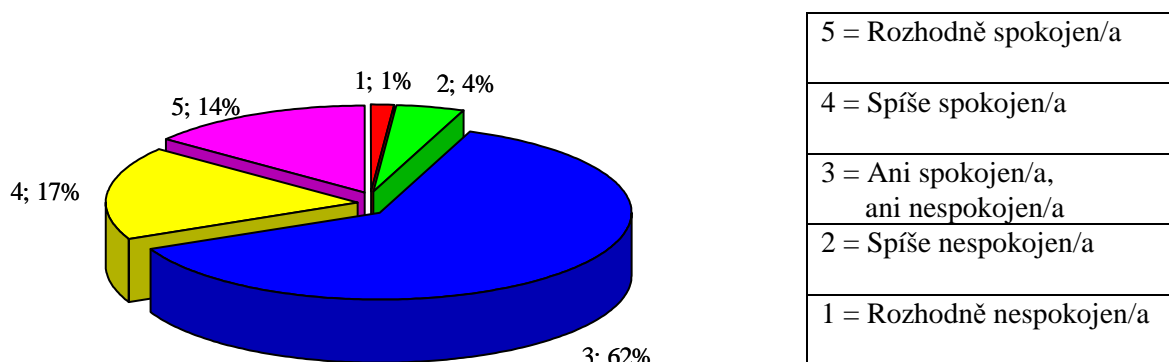
Platové ohodnocení



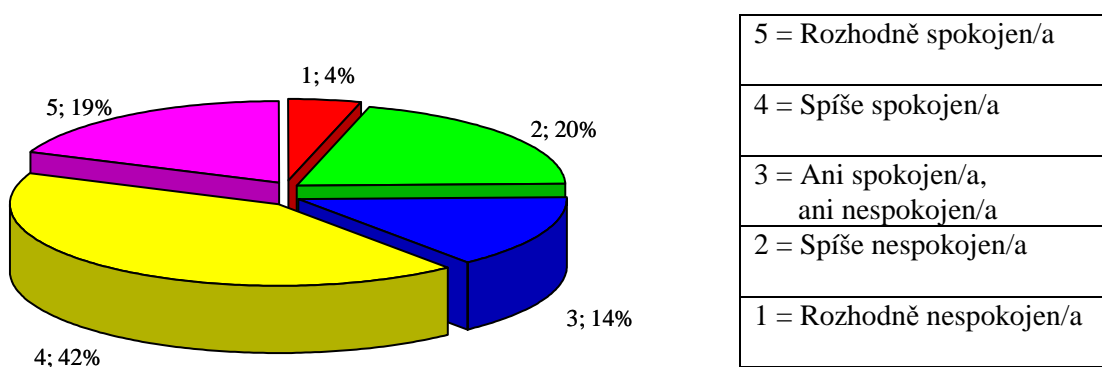
Graf 7. Platové ohodnocení

e) Možnost pracovat ve vyšší pozici

V této dílčí oblasti respondenti nejvíce uvádí odpověď ani spokojen/a, ani nespokojen/a (62%). Dalšími, téměř shodnými odpověďmi jsou spíše spokojen/a (17%) a rozhodně spokojen/a (14%). Malé zastoupení mají odpovědi spíše nespokojen/a (4%) a rozhodně nespokojen/a (1%).

Možnost pracovat ve vyšší pozici*Graf 8. Možnost pracovat ve vyšší pozici***f) Jistota zaměstnání**

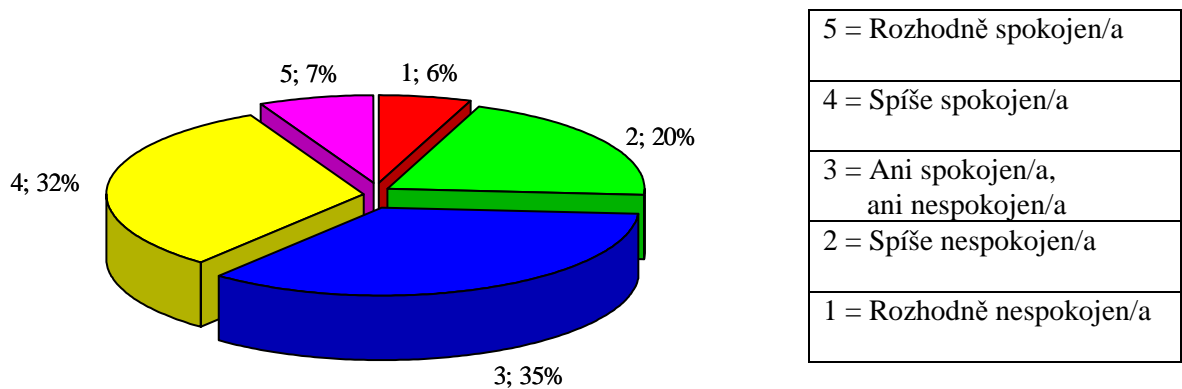
S jistotou svého zaměstnání jsou z velké části respondenti spíše spokojeni (42%). Téměř shodné jsou odpovědi spíše nespokojen/a (20%) a rozhodně spokojen/a (19%). Odpověď ani spokojen/a, ani nespokojen/a uvádí 14% respondentů a odpověď rozhodně nespokojen/a se objevila ve 4%.

Jistota zaměstnání*Graf 9. Jistota zaměstnání*

g) Zaměstnanecké výhody

Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami není jednoznačná. 35% respondentů uvádí odpověď ani spokojen/a, ani nespokojen/a. Z velké části také respondenti odpovídali spíše spokojen (32%) a spíše nespokojen (20%). Krajní odpovědi jako je rozhodně spokojen (7%) a rozhodně nespokojen (6%) se vyskytly jen zřídka.

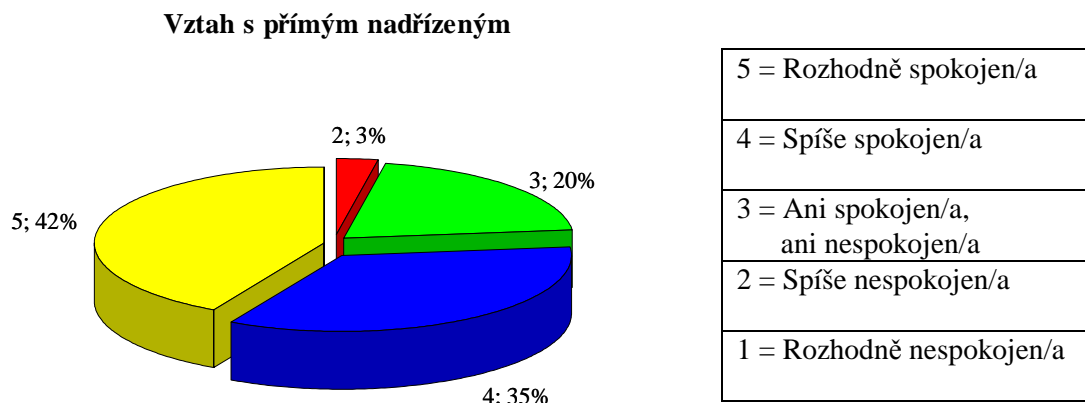
Zaměstnanecké výhody



Graf 10. Zaměstnanecké výhody

h) Vztahy s přímým nadřízeným

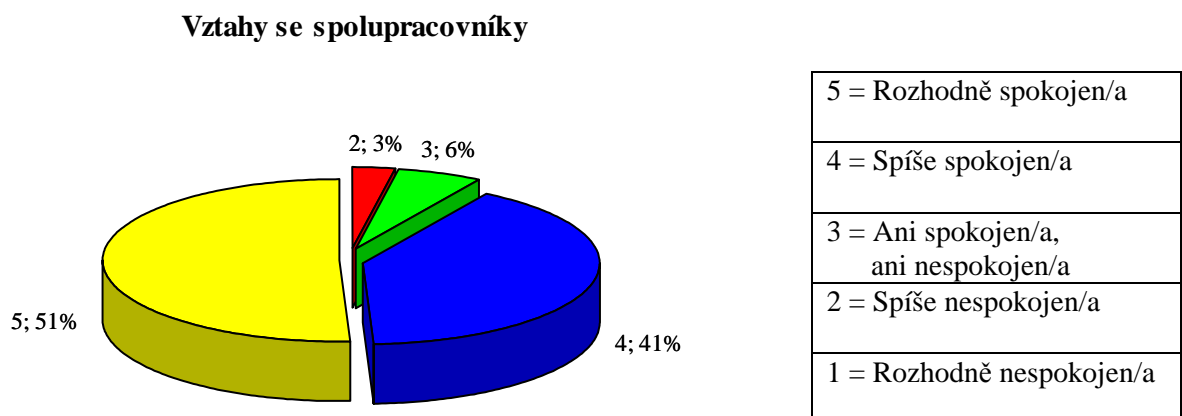
Naprostá většina respondentů je se vztahy s přímým nadřízeným spokojena. Velmi příjemný je výsledek, že 42% respondentů volí krajní odpověď rozhodně spokojen/a, 35% respondentů jsou spíše spokojeni a 20% ani spokojeni, ani nespokojeni. Pouze 3% respondentů uvádí odpověď spíše nespokojen. Spokojenost zaměstnanců s touto dílčí oblastí potvrzuje také absence odpovědi rozhodně nespokojen.



Graf 11. Vztahy s přímým nadřízeným

i) Vztahy se spolupracovníky

Výsledky této dílčí oblasti jsou, stejně jako předchozí, potěšující. Drtivá většina respondentů hodnotí vztahy se spolupracovníky pozitivně. Nejčastěji respondenti uvádí rozhodně spokojen/a (51%) a spíše spokojen/a (41%). Jen zřídka se vyskytla odpověď ani spokojen/a, ani nespokojen/a (6%) a spíše nespokojen (2%). Stejně jako u předchozí oblasti, odpověď rozhodně nespokojen/a nevybral nikdo z respondentů.

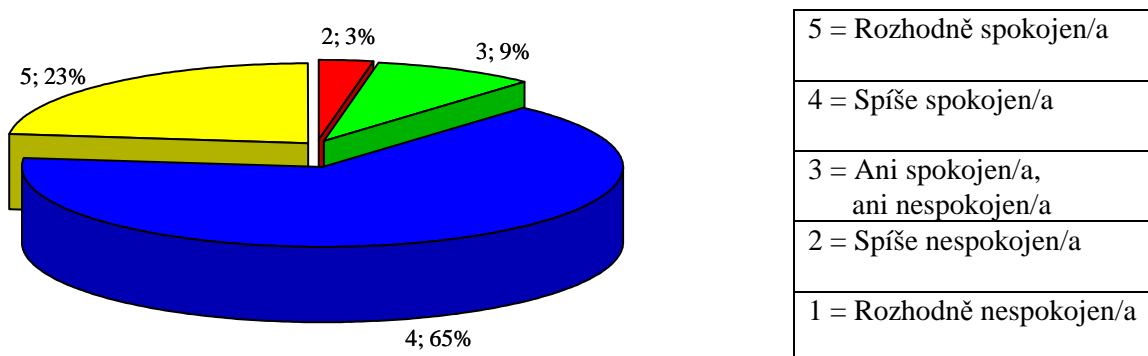


Graf 12. Vztahy se spolupracovníky

j) Zajímavost práce

Většina respondentů hodnotí zajímavost své práce pozitivně. Nejpočetnější odpovědí v této dílčí oblasti je spíše spokojen/a (65%), poté rozhodně spokojen/a je (23%). Odpověď ani spokojen/a, ani nespokojen/a zvolili respondenti v 9%. Zbývajících 3% respondentů uvádí spíše nespokojen/a a odpověď rozhodně nespokojen/a nevybral nikdo z respondentů.

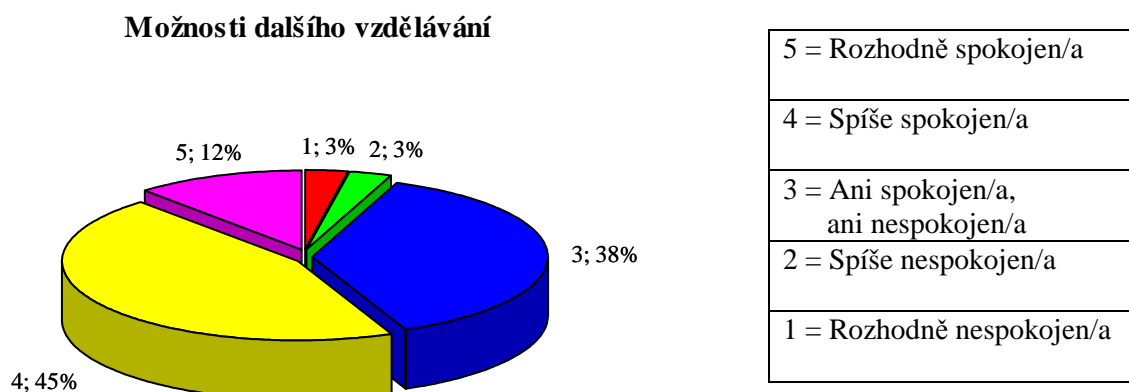
Zajímavost práce



Graf 13. Zajímavost práce

k) Možnosti dalšího vzdělávání (rozšiřování kvalifikace)

Takřka polovina respondentů je s možnostmi dalšího vzdělávání spíše spokojena (45%). Velké zastoupení má však také odpověď ani spokojen/a, ani nespokojen/a (38%). Méně uváděnou odpovědí je rozhodně spokojen/a (12%) a shodné procento respondentů uvádí odpovědi spíše nespokojen/a, rozhodně nespokojen/a (3%).



Graf 14. Možnosti dalšího vzdělávání

Z výše uvedených výsledků vyplývá zjištění, že většina respondentů je s dílčími oblastmi práce spokojena. Odpověď spíše spokojen/a se vyskytovala na prvních dvou místech bezmála u všech dílčích oblastí. Výjimku tvořila pouze dílčí oblast platové ohodnocení, kde respondenti nejvíce uváděli odpověď spíše nespokojen/a. Potěšující je jistě také zjištění, že respondenti jen velmi málo nebo vůbec volili odpověď rozhodně nespokojen/a.

5.3 Analýza rozdílů v míře pracovní spokojenosti

Stěžejním cílem předložené diplomové práce je zjištění míry pracovní spokojenosti zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín ve vztahu k délce a praxe a organizační struktuře. V níže uvedených podkapitolách uvádíme výsledky, jak celkové pracovní spokojenosti, tak i dílčích oblastí.

5.3.1 Celková pracovní spokojenost

- **Jaká je míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín ve vztahu k délce praxe?**

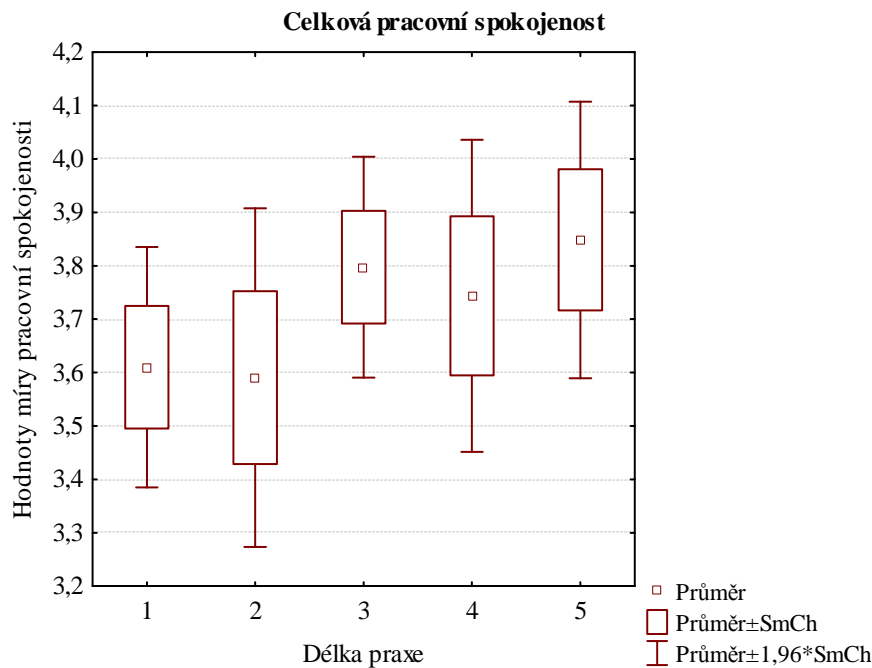
H0: Předpokládáme, že míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k délce praxe stejná.

Ha: Předpokládáme, že míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

| | <i>SČ</i> <i>efekt</i> | <i>SV</i> <i>efekt</i> | <i>PČ</i> <i>efekt</i> | <i>SČ</i> <i>chyba</i> | <i>SV</i> <i>chyba</i> | <i>PČ</i> <i>chyba</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------|----------|
| Celková spokojenost | 0,558 | 4 | 0,139 | 18,671 | 64 | 0,291 | 0,478 | 0,751 |

Tab. 1 Analýza rozptylu celkové pracovní spokojenosti ve vztahu k délce praxe

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,751$), že míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k délce praxe stejná.



| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 = do 5 let | 2 = 6 - 10 let | 3 = 11 - 15 let | 4 = 16 - 20 let | 5 = 21 a více let |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|

Graf 15. Celková pracovní spokojenost ve vztahu k délce praxe

➤ **Jaká je míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín ve vztahu k organizační struktuře?**

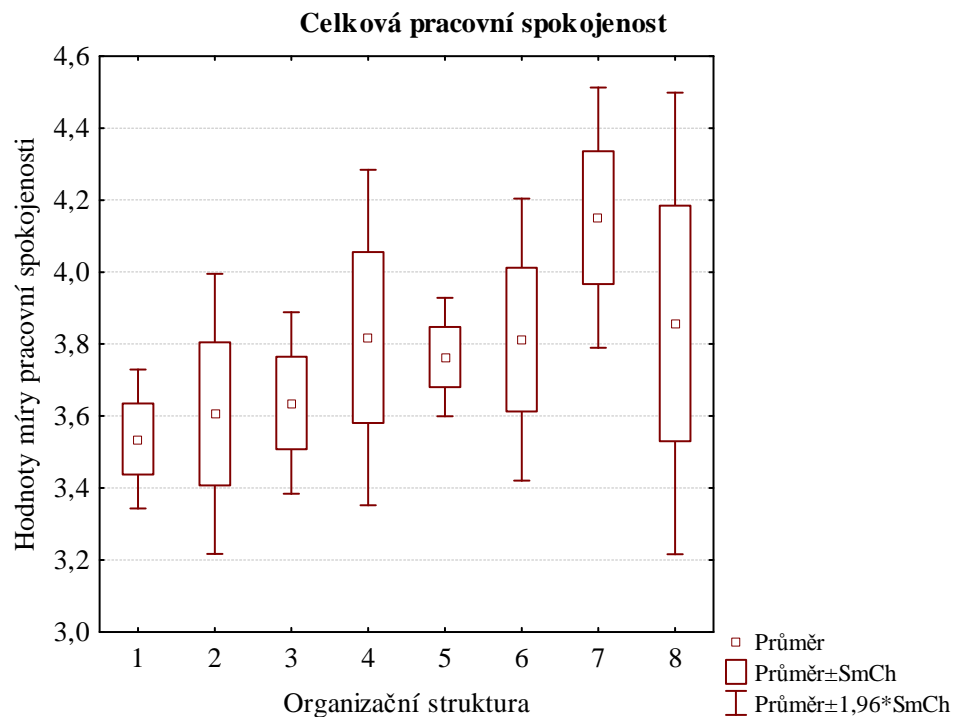
H0: Předpokládáme, že míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k organizační struktuře stejná.

Ha: Předpokládáme, že míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

| | <i>SČ</i> <i>efekt</i> | <i>SV</i> <i>efekt</i> | <i>PČ</i> <i>efekt</i> | <i>SČ</i> <i>chyba</i> | <i>SV</i> <i>chyba</i> | <i>PČ</i> <i>chyba</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------|----------|
| Celková spokojenost | 1,796 | 7 | 0,256 | 17,433 | 61 | 0,285 | 0,897 | 0,514 |

Tab. 2 Analýza rozptylu celkové pracovní spokojenosti ve vztahu k organizační struktuře

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,514$), že míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k organizační struktuře stejná.



| | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1 = Oddělení nemocenského pojištění | 2 = Oddělení důchodového pojištění | 3 = Oddělení OSVČ | 4 = Oddělení vymáhání pojistného |
| 5 = Oddělení účtárny pojistného a dávek | 6 = Oddělení kontroly | 7 = Oddělení vnitřní správy | 8 = Oddělení telefonických informací |

Graf 16. Celková pracovní spokojenost ve vztahu k organizační struktuře

5.3.2 Řízení oddělení nadřízeným

- **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti řízení oddělení nadřízeným ve vztahu k délce praxe?**

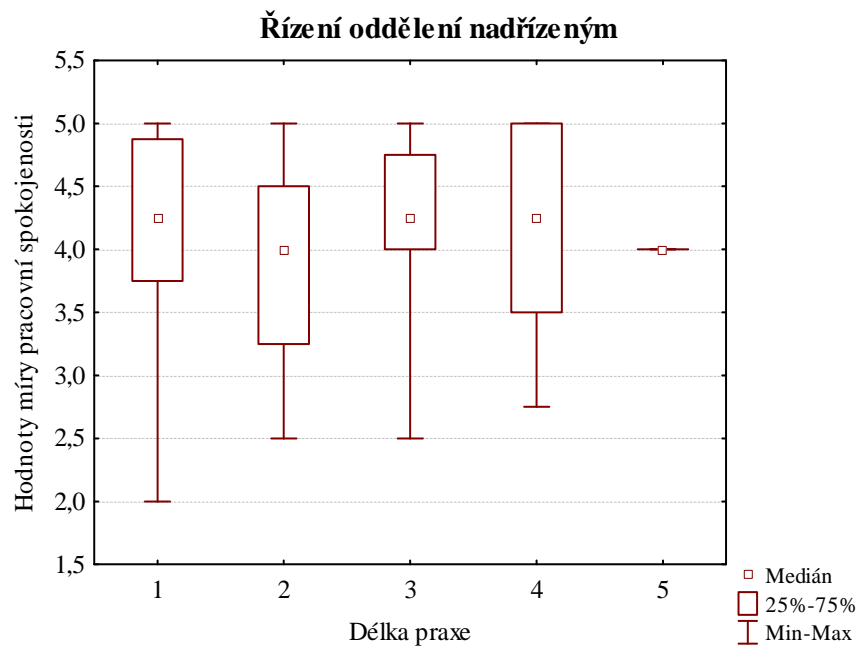
H0: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti řízení oddělení nadřízeným je ve vztahu k délce praxe stejná.

Ha: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti řízení oddělení nadřazeným je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

| Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Řízení odd. (TABULKA OSSZ) Nezávislá (grupovací) proměnná: Délka praxe Kruskal-Wallisův test: $H(4, N=69) = 1,949553$ $p = ,7450$ | | | |
|---|-----|----------------|---------------|
| Závislá: Řízení odd. | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
| 1 | 1 | 24 | 867,0000 |
| 2 | 2 | 15 | 454,5000 |
| 3 | 3 | 13 | 489,5000 |
| 4 | 4 | 14 | 524,5000 |
| 5 | 5 | 3 | 79,5000 |

Tab. 3 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti řízení ve vztahu k délce praxe

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,745$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti řízení oddělení nadřazeným je ve vztahu k délce praxe stejná.



| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 = do 5 let | 2 = 6 - 10 let | 3 = 11 - 15 let | 4 = 16 - 20 let | 5 = 21 a více let |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|

Graf 17. Pracovní spokojenost v oblasti řízení oddělení ve vztahu k délce praxe

➤ **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti řízení oddělení nadřízeným ve vztahu k organizační struktuře?**

H0: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti řízení oddělení nadřízeným je ve vztahu k organizační struktuře stejná.

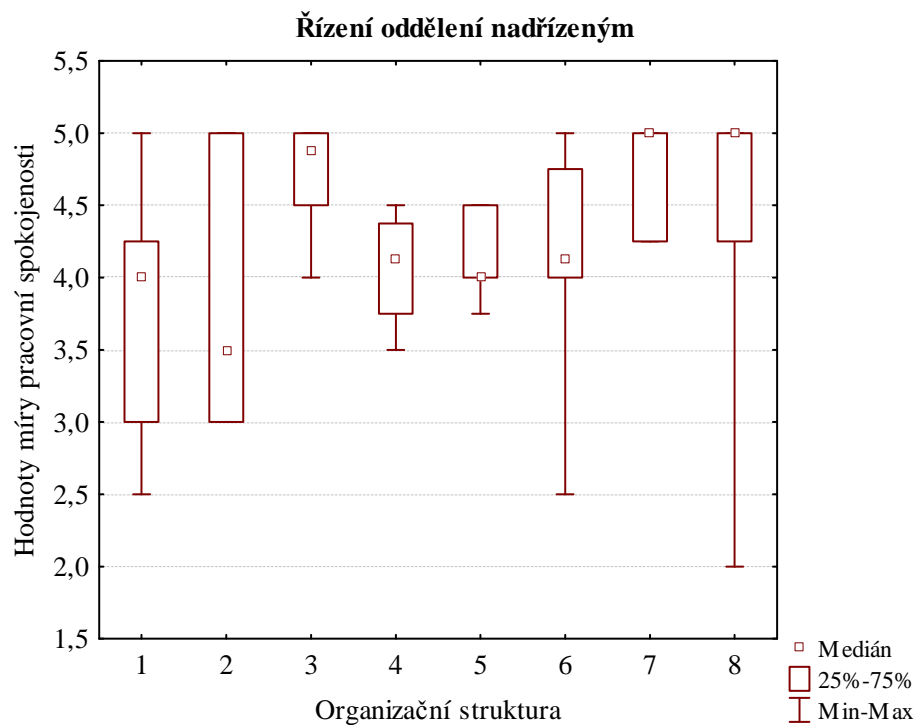
Ha: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti řízení oddělení nadřízeným je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

| <i>Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Řízení odd. (TABULKA OSSZ) Nezávislá (grupovací) proměnná: Organizační struktura Kruskal-Wallisův test: $H(7, N=69) = 16,50036$ $p = ,0209$ </i> | | | |
|---|-----|----------------|---------------|
| <i>Závislá: Řízení odd.</i> | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
| 1 | 1 | 30 | 822,5000 |
| 2 | 2 | 3 | 84,0000 |
| 3 | 3 | 8 | 406,5000 |
| 4 | 4 | 4 | 125,5000 |
| 5 | 5 | 6 | 186,5000 |
| 6 | 6 | 8 | 287,5000 |
| 7 | 7 | 3 | 160,0000 |
| 8 | 8 | 7 | 342,5000 |

Tab. 4 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti řízení ve vztahu k organizační struktuře

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní ($p = 0,020$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti řízení oddělení nadřízeným je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

Nejvyšší míra pracovní spokojenosti v oblasti řízení oddělení nadřízeným byla naměřena na oddělení vnitřní správy, oddělení OSVČ a oddělení telefonických informací. V posledním uvedeném oddělení se však objevila také odpověď spíše nespokojen. Vysokých hodnot míry spokojenosti v této oblasti uvádí také respondenti z oddělení vymáhání pojistného, oddělení úctárny pojistného a dávek, oddělení kontroly a oddělení nemocenského pojištění. Nejméně spokojeni s touto oblastí jsou respondenti z oddělení důchodového pojištění.



| | | | |
|--|---|--------------------------------|---|
| 1 = Oddělení nemo- cenského pojištění | 2 = Oddělení dů- chodového pojištění | 3 = Oddělení OSVČ | 4 = Oddělení vymá- hání pojistného |
| 5 = Oddělení účtárny pojistného a dávek | 6 = Oddělení kont- roly | 7 = Oddělení vnitřní správy | 8 = Oddělení telefo- nických informací |

Graf 18. Pracovní spokojenost v oblasti řízení oddělení ve vztahu organizační struktury

5.3.3 Komunikace se spolupracovníky

- **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti komunikace se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe?**

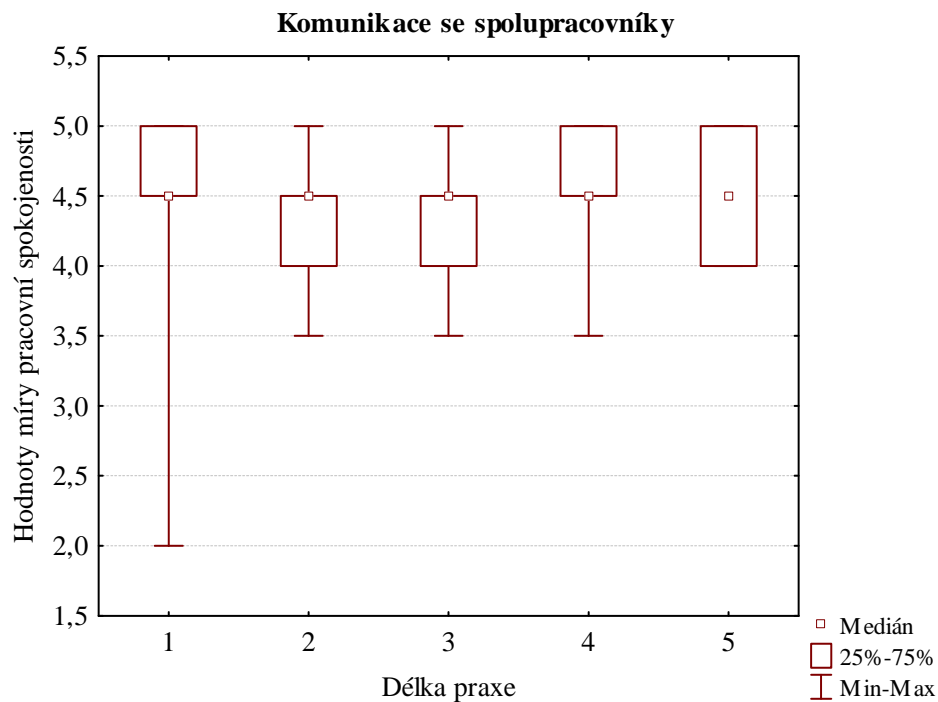
H0: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti komunikace se spolupracovníky je ve vztahu k délce praxe stejná.

Ha: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti komunikace se spolupracovníky je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

| Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Komunikace (TABULKA OSSZ) | | | |
|---|-----|----------------|---------------|
| Nezávislá (grupovací) proměnná: Délka praxe | | | |
| Kruskal-Wallisův test: $H(4, N=69) = 3,659594$ $p = ,4540$ | | | |
| Závislá: Komunikace | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
| 1 | 1 | 24 | 959,0000 |
| 2 | 2 | 15 | 431,0000 |
| 3 | 3 | 13 | 419,5000 |
| 4 | 4 | 14 | 500,5000 |
| 5 | 5 | 3 | 105,0000 |

Tab. 5 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti komunikace se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,454$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti komunikace se spolupracovníky je ve vztahu k délce praxe stejná.



| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 = do 5 let | 2 = 6 - 10 let | 3 = 11 - 15 let | 4 = 16 - 20 let | 5 = 21 a více let |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|

Graf 19. Pracovní spokojenost v oblasti komunikace se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe

- **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti komunikace se spolupracovníky ve vztahu k organizační struktuře?**

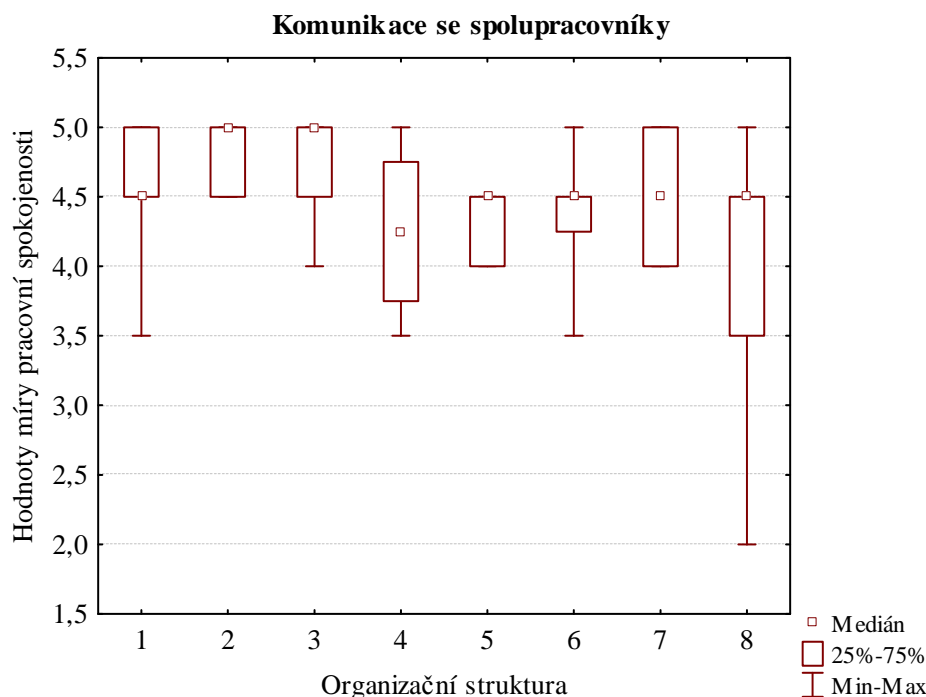
H₀: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti komunikace se spolupracovníky je ve vztahu k organizační struktuře stejná.

H_a: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti komunikace se spolupracovníky je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

| <i>Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Komunikace (TABULKA OSSZ) Nezávislá (grupovací) proměnná: Organizační struktura Kruskal-Wallisův test: $H(7, N=69) = 8,847166$ $p = ,2638$</i> | | | |
|---|------------|-----------------------|----------------------|
| <i>Závislá: Komunikace</i> | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
| 1 | 1 | 30 | 1072,500 |
| 2 | 2 | 3 | 152,500 |
| 3 | 3 | 8 | 376,500 |
| 4 | 4 | 4 | 109,000 |
| 5 | 5 | 6 | 158,000 |
| 6 | 6 | 8 | 243,000 |
| 7 | 7 | 3 | 105,000 |
| 8 | 8 | 7 | 198,500 |

Tab. 6 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti komunikace se spolupracovníky ve vztahu k organizační struktuře

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,263$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti komunikace se spolupracovníky je ve vztahu k organizační struktuře stejná.



| | | | |
|--|---|--------------------------------|---|
| 1 = Oddělení nemo- cenského pojištění | 2 = Oddělení dů- chodového pojištění | 3 = Oddělení OSVČ | 4 = Oddělení vymá- hání pojistného |
| 5 = Oddělení účtárny pojistného a dávek | 6 = Oddělení kont- roly | 7 = Oddělení vnitřní správy | 8 = Oddělení telefo- nických informací |

Graf 20. Pracovní spokojenost v oblasti komunikace se spolupracovníky ve vztahu k organizační struktuře

5.3.4 Vztah se spolupracovníky

- **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe?**

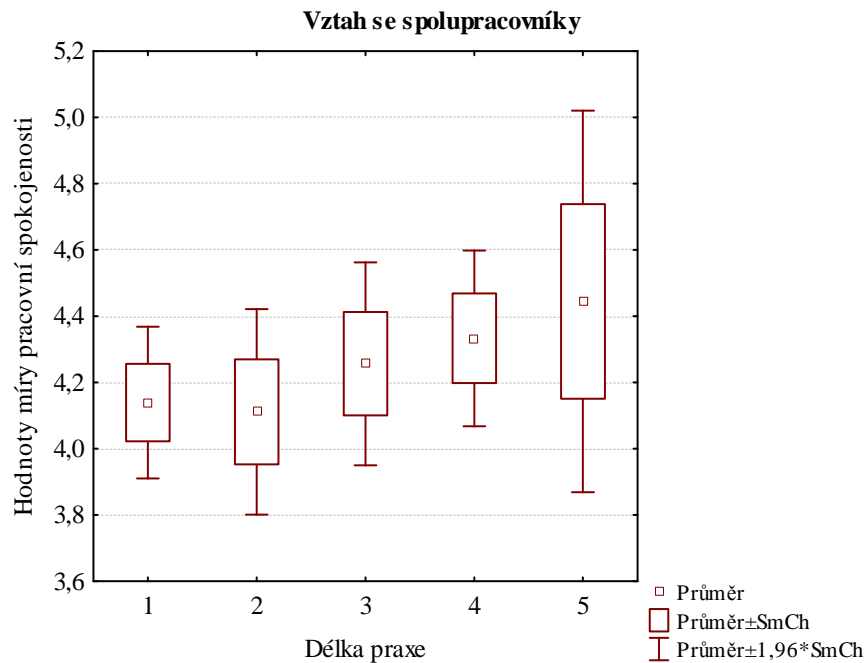
H0: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu se spolupracovníky je ve vztahu k délce praxe stejná.

Ha: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu se spolupracovníky je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

| | <i>SČ</i> <i>efekt</i> | <i>SV</i> <i>efekt</i> | <i>PČ</i> <i>efekt</i> | <i>SČ</i> <i>chyba</i> | <i>SV</i> <i>chyba</i> | <i>PČ</i> <i>chyba</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------|----------|
| Vztah se spoluprac. | 0,673 | 4 | 0,168 | 20,460 | 64 | 0,319 | 0,526 | 0,716 |

Tab. 7 Analýza rozptylu pracovní spokojenosti v oblasti vztahu se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,716$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu se spolupracovníky je ve vztahu k délce praxe stejná.



| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 = do 5 let | 2 = 6 - 10 let | 3 = 11 - 15 let | 4 = 16 - 20 let | 5 = 21 a více let |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|

Graf 21. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe

➤ **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu se spolupracovníky ve vztahu k organizační struktuře?**

H0: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu se spolupracovníky je ve vztahu k organizační struktuře stejná.

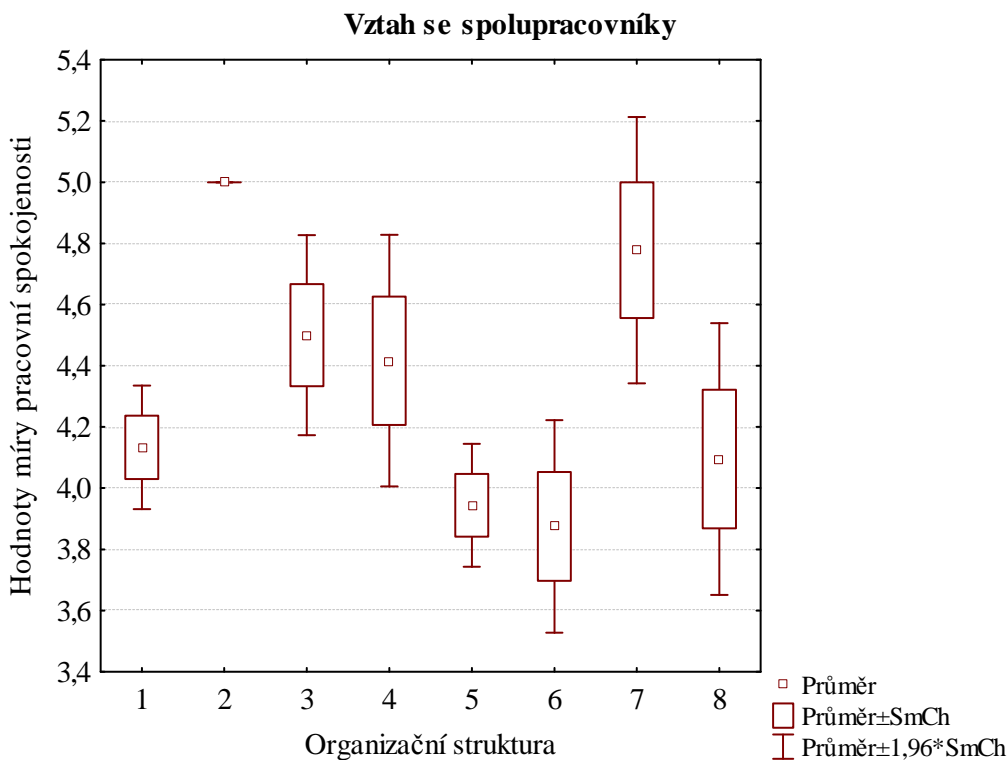
Ha: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu se spolupracovníky je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

| | SČ efekt | SV efekt | PČ efekt | SČ chyba | SV chyba | PČ chyba | F | p |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|-------|
| Vztah se spoluprac. | 5,272 | 7 | 0,753 | 15,861 | 61 | 0,260 | 2,896 | 0,011 |

Tab. 8 Analýza rozptylu pracovní spokojenosti v oblasti vztahu se spolupracovníky ve vztahu k organizační struktuře

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní ($p = 0,011$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu se spolupracovníky je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

Nejvíce spokojeni jsou respondenti z oddělení důchodového pojištění. Vysoká míra spokojenosti panuje také na oddělení vnitřní správy. Poměrně vyrovnané jsou oddělení OSVČ a oddělení vymáhání pojistného, kde taktéž převládá spokojenost. Méně spokojeni, ale přesto také spokojeni jsou respondenti z oddělení nemocenského pojištění a oddělení telefonických informací. Nejmenší míru spokojenosti uvádí respondenti oddělení účtárny pojistného a dávek a oddělení kontroly.



| | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| 1 = Oddělení nemocenského pojištění | 2 = Oddělení důchodového pojištění | 3 = Oddělení OSVČ | 4 = Oddělení vymáhání pojistného |
| 5 = Oddělení účtárny pojistného a dávek | 6 = Oddělení kontroly | 7 = Oddělení vnitřní správy | 8 = Oddělení telefonických informací |

Graf 22. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu se spolupracovníky ve vztahu k organizační struktuře

5.3.5 Vztah s přímým nadřízeným

- **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu s přímým nadřízeným ve vztahu k délce praxe?**

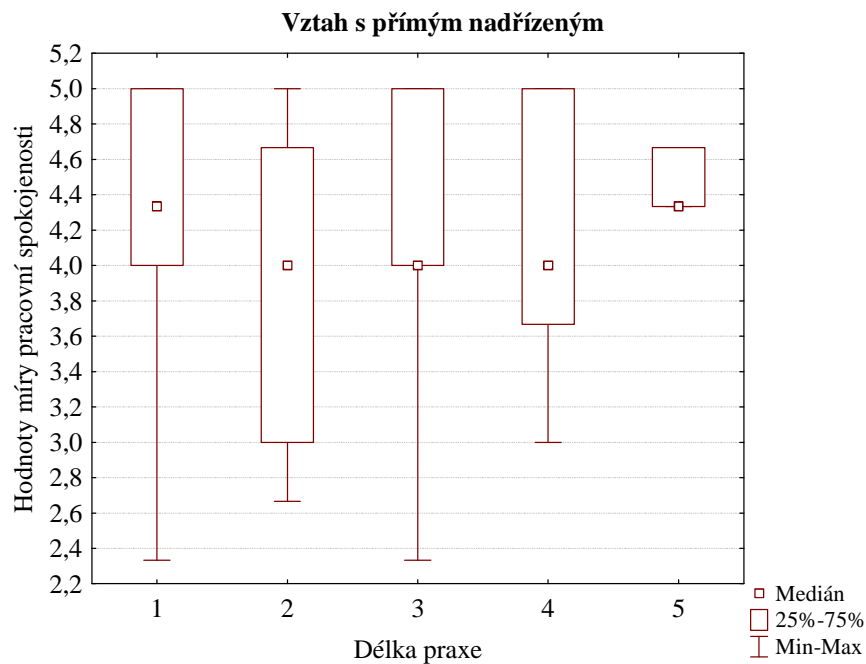
H₀: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu s přímým nadřízeným je ve vztahu k délce praxe stejná.

H_a: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu s přímým nadřízeným je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

| Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Vztahy s nadříz. (TABULKA OSSZ) Nezávislá (grupovací) proměnná: Délka praxe Kruskal-Wallisův test: $H(4, N=69) = 1,955456$ $p = 0,7440$ | | | |
|--|-----|----------------|---------------|
| Závislá: Vztahy s nadříz. | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
| 1 | 1 | 24 | 918,5000 |
| 2 | 2 | 15 | 450,0000 |
| 3 | 3 | 13 | 457,5000 |
| 4 | 4 | 14 | 468,0000 |
| 5 | 5 | 3 | 121,0000 |

Tab. 9 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti vztahu s přímým nadřízeným ve vztahu k délce praxe

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,744$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu s přímým nadřízeným je ve vztahu k délce praxe stejná.



| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 = do 5 let | 2 = 6 - 10 let | 3 = 11 - 15 let | 4 = 16 - 20 let | 5 = 21 a více let |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|

Graf 23. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu s přímým nadřízeným ve vztahu k délce praxe

➤ **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu s přímým nadřízeným ve vztahu k organizační struktuře?**

H₀: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu s přímým nadřízeným je ve vztahu k organizační struktuře stejná.

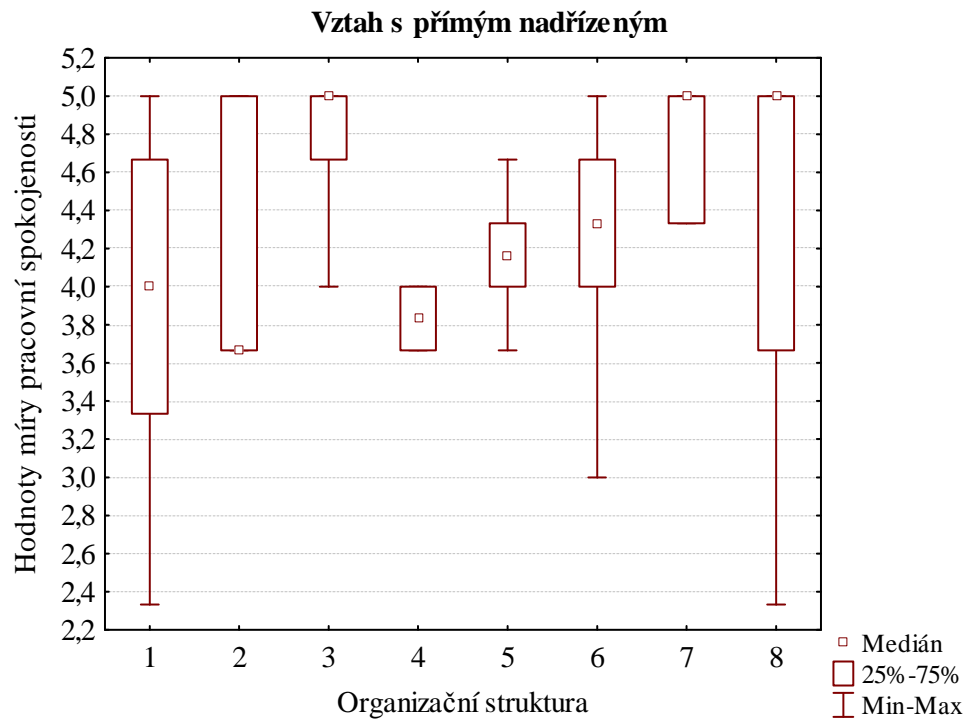
H_a: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu s přímým nadřízeným je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

| <i>Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Vztahy s nadříz. (TABULKA OSSZ) Nezávislá (grupovací) proměnná: Organizační struktura Kruskal-Wallisův test: $H(7, N=69) = 14,25784$ $p = ,0468$</i> | | | |
|---|------------|-----------------------|----------------------|
| <i>Závislá: Vztahy s nadříz.</i> | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
| <i>1</i> | 1 | 30 | 893,5000 |
| <i>2</i> | 2 | 3 | 88,0000 |
| <i>3</i> | 3 | 8 | 411,5000 |
| <i>4</i> | 4 | 4 | 82,0000 |
| <i>5</i> | 5 | 6 | 188,5000 |
| <i>6</i> | 6 | 8 | 284,5000 |
| <i>7</i> | 7 | 3 | 156,0000 |
| <i>8</i> | 8 | 7 | 311,0000 |

Tab. 10 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti vztahu s přímým nadřízeným ve vztahu k organizační struktuře

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní ($p = 0,046$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu s přímým nadřízeným je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

Oblast vztahu s přímým nadřízeným je nejlépe hodnocena oddělením vnitřní správy a oddělením OSVČ. Dobrý výsledek má také oddělení telefonických informací. Zde jsou však odpovědi rozmanitější, někteří respondenti tohoto oddělení uvádí odpovědi nespokojenosti. Spokojenost s touto oblastí panuje také na oddělení kontroly a oddělení účtárny pojistného a dávek. Rovněž velmi pestré jsou odpovědi na oddělení nemocenského pojištění. Respondenti jsou spokojeni, nicméně objevily se zde také odpovědi nespokojenosti. Nejmenší míru spokojenosti uvádí respondenti oddělení vymáhání pojistného a oddělení důchodového pojištění.



| | | | |
|--|---|--------------------------------|---|
| 1 = Oddělení nemo- cenského pojištění | 2 = Oddělení dů- chodového pojištění | 3 = Oddělení OSVČ | 4 = Oddělení vymá- hání pojistného |
| 5 = Oddělení účtárny pojistného a dávek | 6 = Oddělení kont- roly | 7 = Oddělení vnitřní správy | 8 = Oddělení telefo- nických informací |

Graf 24. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu s přímým nadřízeným ve vztahu k organizační struktuře

5.3.6 Profesní rozvoj

- **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje ve vztahu k délce praxe?**

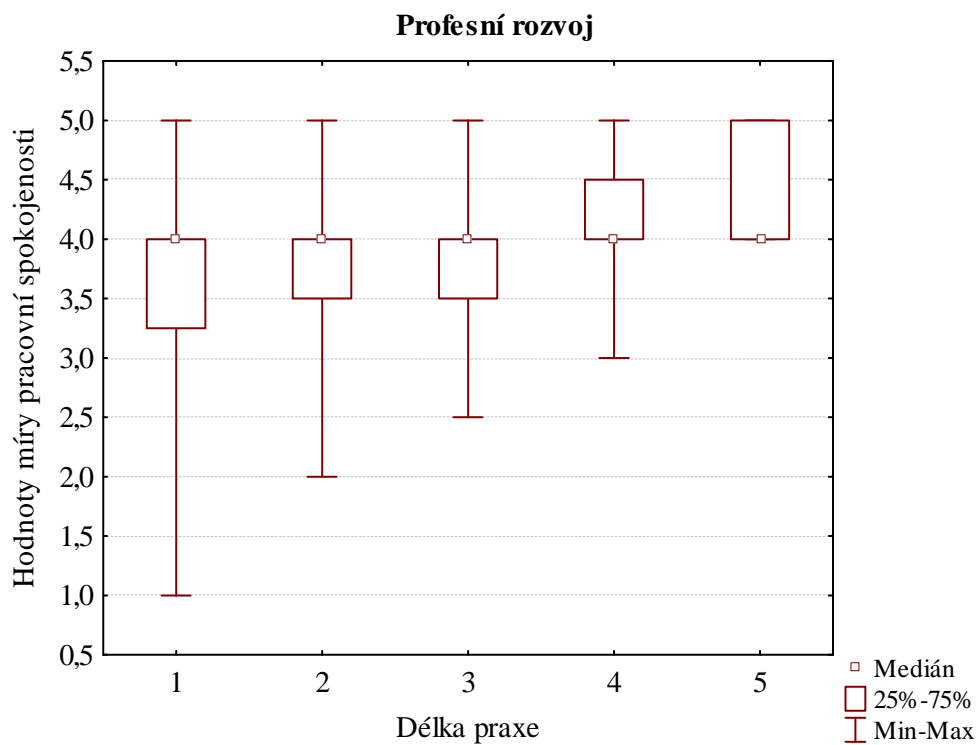
H₀: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje je ve vztahu k délce praxe stejná.

H_a: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

| Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Profesní rozvoj (TABULKA OSSZ) Nezávislá (grupovací) proměnná: Délka praxe Kruskal-Wallisův test: $H(4, N=69) = 3,873585$ $p = ,4234$ | | | |
|--|-----|----------------|---------------|
| Závislá: Profesní rozvoj | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
| 1 | 1 | 24 | 763,0000 |
| 2 | 2 | 15 | 495,0000 |
| 3 | 3 | 13 | 433,5000 |
| 4 | 4 | 14 | 580,0000 |
| 5 | 5 | 3 | 143,5000 |

Tab. 11 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti profesního rozvoje ve vztahu k délce praxe

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,423$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje je ve vztahu k délce praxe stejná.



| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 = do 5 let | 2 = 6 - 10 let | 3 = 11 - 15 let | 4 = 16 - 20 let | 5 = 21 a více let |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|

Graf 25. Pracovní spokojenost v oblasti profesního rozvoje ve vztahu k délce praxe

➤ **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje ve vztahu k organizační struktuře?**

H0: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje je ve vztahu k organizační struktuře stejná.

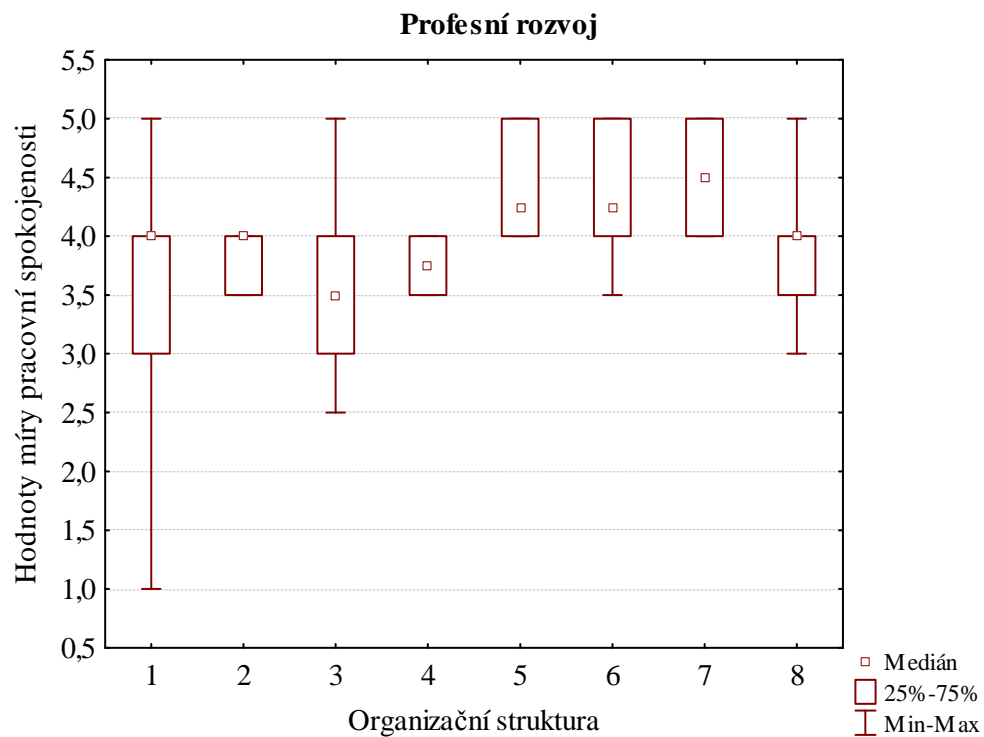
Ha: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

| <i>Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Profesní rozvoj (TABULKA OSSZ) Nezávislá (grupovací) proměnná: Organizační struktura Kruskal-Wallisův test: $H(7, N=69) = 15,58500$ $p = ,0292$</i> | | | |
|--|------------|-----------------------|----------------------|
| <i>Závislá: Profesní rozvoj</i> | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
| <i>1</i> | 1 | 30 | 898,0000 |
| <i>2</i> | 2 | 3 | 97,5000 |
| <i>3</i> | 3 | 8 | 201,0000 |
| <i>4</i> | 4 | 4 | 116,0000 |
| <i>5</i> | 5 | 6 | 304,5000 |
| <i>6</i> | 6 | 8 | 387,5000 |
| <i>7</i> | 7 | 3 | 161,0000 |
| <i>8</i> | 8 | 7 | 249,5000 |

Tab. 12 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti profesního rozvoje ve vztahu k organizační struktuře

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní ($p = 0,029$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

Oblast profesního rozvoje dosáhla nejvyšších hodnot na oddělení vnitřní správy, oddělení účtárny pojistného a dávek a oddělení kontroly. Méně spokojeni, ale přesto spokojeni jsou respondenti na oddělení telefonických informací a oddělení důchodového pojištění. Mediánová hodnota je totožná také u oddělení nemocenského pojištění, nicméně zde byly odpovědi značně rozdílné, objevilo se zde i negativní hodnocení. Nejmenší míra spokojenost byla naměřena na oddělení vymáhání pojistného a oddělení OSVČ.



| | | | |
|--|---|--------------------------------|---|
| 1 = Oddělení nemo- cenského pojištění | 2 = Oddělení dů- chodového pojištění | 3 = Oddělení OSVČ | 4 = Oddělení vymá- hání pojistného |
| 5 = Oddělení účtárny pojistného a dávek | 6 = Oddělení kont- roly | 7 = Oddělení vnitřní správy | 8 = Oddělení telefo- nických informací |

Graf 26. Pracovní spokojenost v oblasti profesního rozvoje ve vztahu k organizační struktuře

5.3.7 Vztah k organizaci

- **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu k organizaci ve vztahu k délce praxe?**

H0: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu k organizaci je ve vztahu k délce praxe stejná.

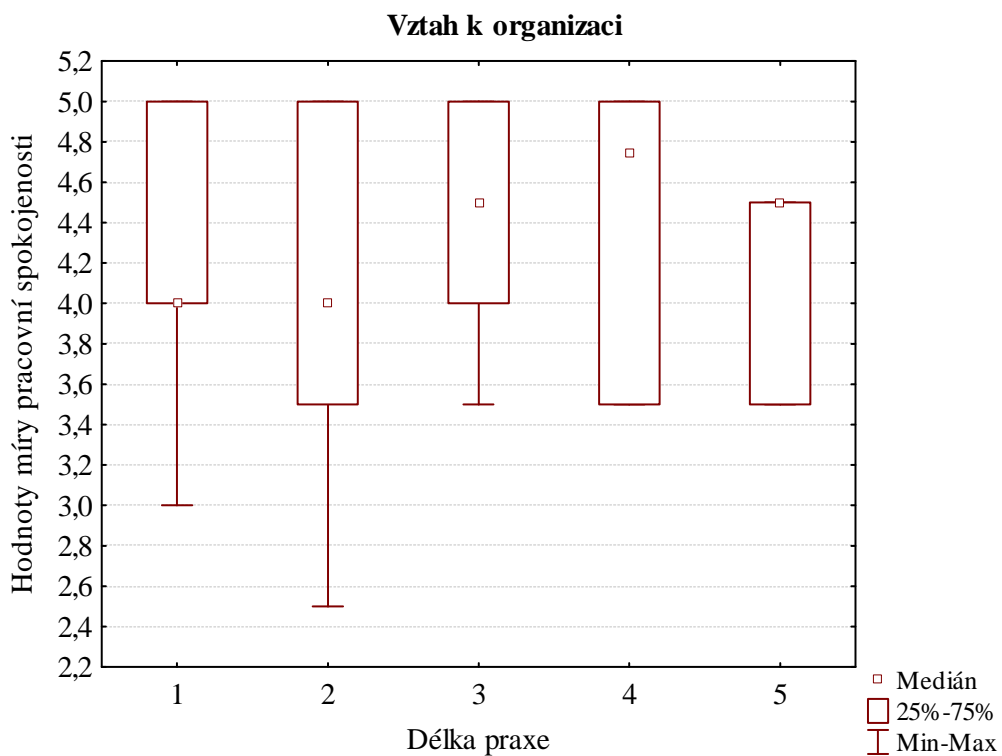
Ha: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu k organizaci je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

*Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Vztah k organizaci (TABULKA OSSZ) Nezávislá (grupovací) proměnná: Délka praxe
Kruskal-Wallisův test: $H(4, N=69) = 1,833902$ $p = ,7663$*

| Závislá: Vztah k organiz. | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
|------------------------------|-----|----------------|---------------|
| 1 | 1 | 24 | 812,5000 |
| 2 | 2 | 15 | 467,5000 |
| 3 | 3 | 13 | 484,0000 |
| 4 | 4 | 14 | 557,5000 |
| 5 | 5 | 3 | 93,5000 |

Tab. 13 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti vztahu k organizaci ve vztahu k délce praxe

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,766$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu k organizaci je ve vztahu k délce praxe stejná.



| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 = do 5 let | 2 = 6 - 10 let | 3 = 11 - 15 let | 4 = 16 - 20 let | 5 = 21 a více let |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|

Graf 27. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu k organizaci ve vztahu k délce praxe

➤ **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu k organizaci ve vztahu k organizační struktuře?**

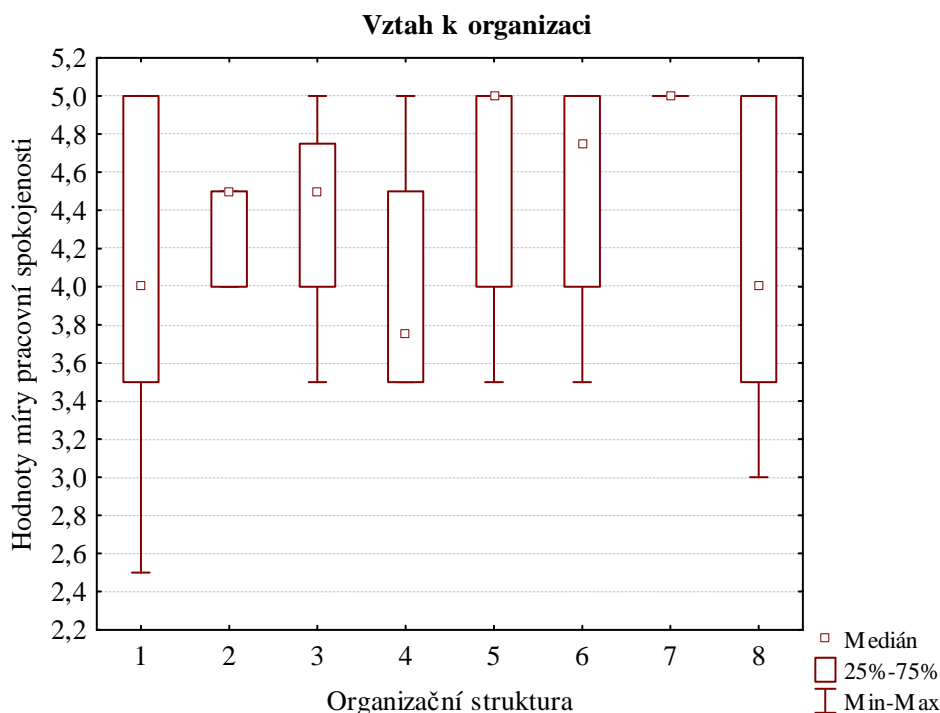
H₀: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu k organizaci je ve vztahu k organizační struktuře stejná.

H_a: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu k organizaci je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

| <i>Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Vztah k organizaci (TABULKA OSSZ) Nezávislá (grupovací) proměnná: Organizační struktura Kruskal-Wallisův test: $H(7, N=69) = 9,949971$ $p = 0,1914$</i> | | | |
|--|-----|----------------|---------------|
| Závislá: Vztah k organiz. | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
| <i>1</i> | 1 | 30 | 922,0000 |
| <i>2</i> | 2 | 3 | 109,0000 |
| <i>3</i> | 3 | 8 | 303,5000 |
| <i>4</i> | 4 | 4 | 107,5000 |
| <i>5</i> | 5 | 6 | 268,5000 |
| <i>6</i> | 6 | 8 | 336,5000 |
| <i>7</i> | 7 | 3 | 172,5000 |
| <i>8</i> | 8 | 7 | 195,5000 |

Tab. 14 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti vztahu k organizaci ve vztahu k organizační struktuře

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,191$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu k organizaci je ve vztahu k organizační struktuře stejná.



| | | | |
|--|---|--------------------------------|---|
| 1 = Oddělení nemo- cenského pojištění | 2 = Oddělení dů- chodového pojištění | 3 = Oddělení OSVČ | 4 = Oddělení vymá- hání pojistného |
| 5 = Oddělení účtárny pojistného a dávek | 6 = Oddělení kont- roly | 7 = Oddělení vnitřní správy | 8 = Oddělení telefo- nických informací |

Graf 28. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu k organizaci ve vztahu k organizační struktuře

5.3.8 Organizace práce

- **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti organizace práce ve vztahu k délce praxe?**

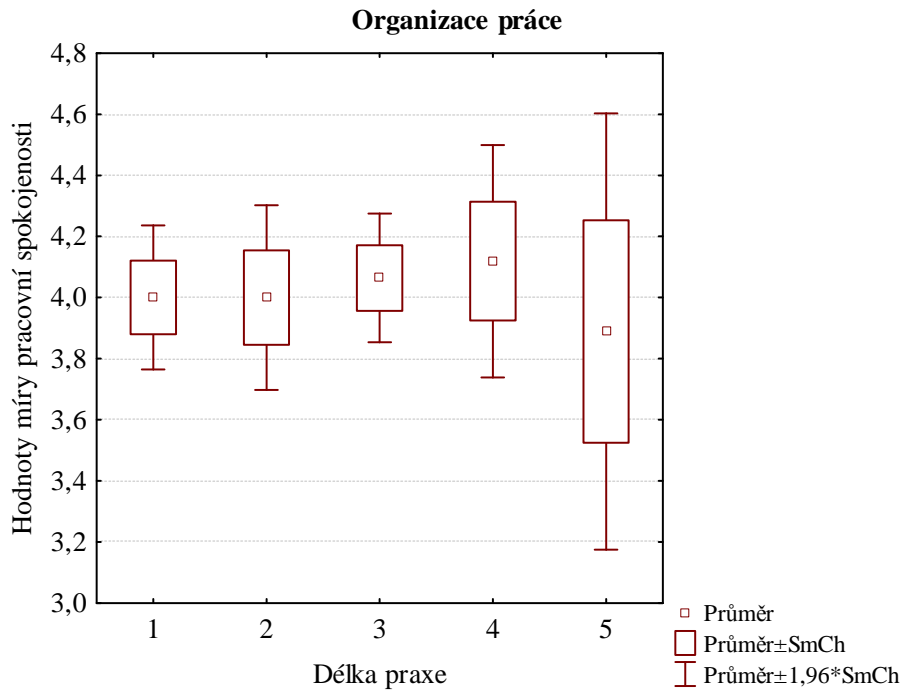
H0: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti organizace práce je ve vztahu k délce praxe stejná.

Ha: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti organizace práce je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

| | SČ efekt | SV efekt | PČ efekt | SČ chyba | SV chyba | PČ chyba | F | p |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|-------|
| Organizace práce | 0,220 | 4 | 0,055 | 22,461 | 64 | 0,350 | 0,157 | 0,958 |

Tab. 15 Analýza rozptylu pracovní spokojenosti v oblasti organizace práce ve vztahu k délce praxe

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,958$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti organizace práce je ve vztahu k délce praxe stejná.



| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 = do 5 let | 2 = 6 - 10 let | 3 = 11 - 15 let | 4 = 16 - 20 let | 5 = 21 a více let |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|

Graf 29. Pracovní spokojenost v oblasti organizace práce ve vztahu k délce praxe

➤ **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti organizace práce ve vztahu k organizační struktuře?**

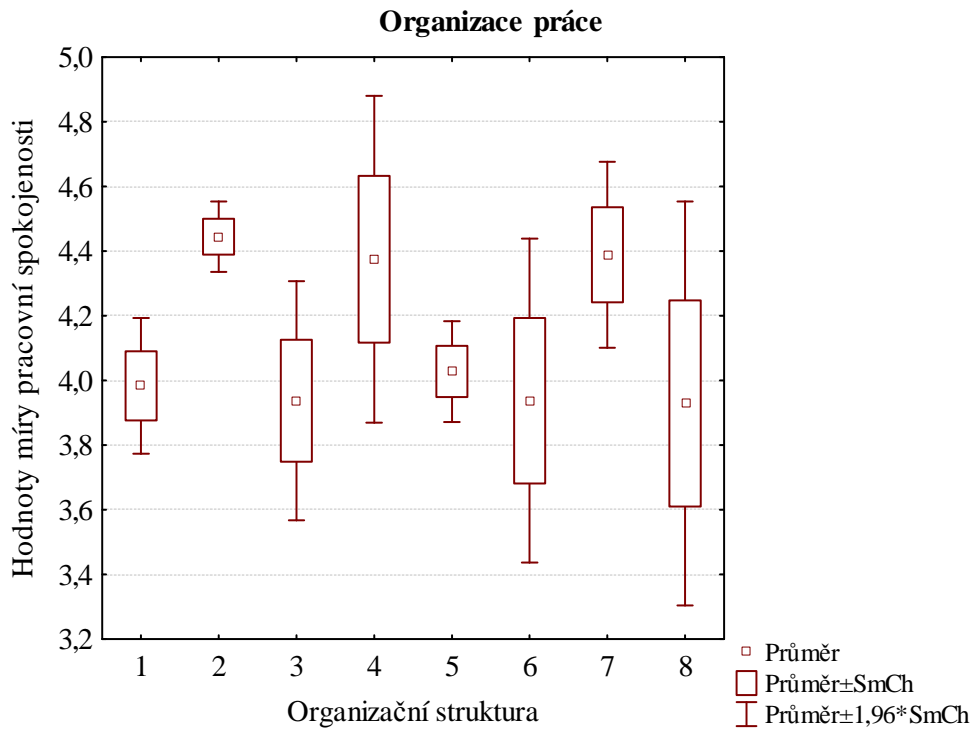
H0: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti organizace práce je ve vztahu k organizační struktuře stejná.

Ha: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti organizace práce je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

| | SČ efekt | SV efekt | PČ efekt | SČ chyba | SV chyba | PČ chyba | F | p |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|-------|
| Organizace práce | 1,651 | 7 | 0,235 | 21,030 | 61 | 0,344 | 0,684 | 0,684 |

Tab. 16 Analýza rozptylu pracovní spokojenosti v oblasti organizace práce ve vztahu k organizační struktuře

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,684$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti organizace práce je ve vztahu k organizační struktuře stejná.



| | | | |
|--|---|--------------------------------|--|
| 1 = Oddělení nemo- cenského pojištění | 2 = Oddělení dů- chodového pojištění | 3 = Oddělení OSVČ | 4 = Oddělení vymáhání pojistného |
| 5 = Oddělení účtárny pojistného a dávek | 6 = Oddělení kont- roly | 7 = Oddělení vnitřní správy | 8 = Oddělení telefontic- kých informací |

Graf 30. Pracovní spokojenost v oblasti organizace práce ve vztahu k organizační struktuře

5.3.9 Psychická náročnost práce

- **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti psychické náročnosti práce ve vztahu k délce praxe?**

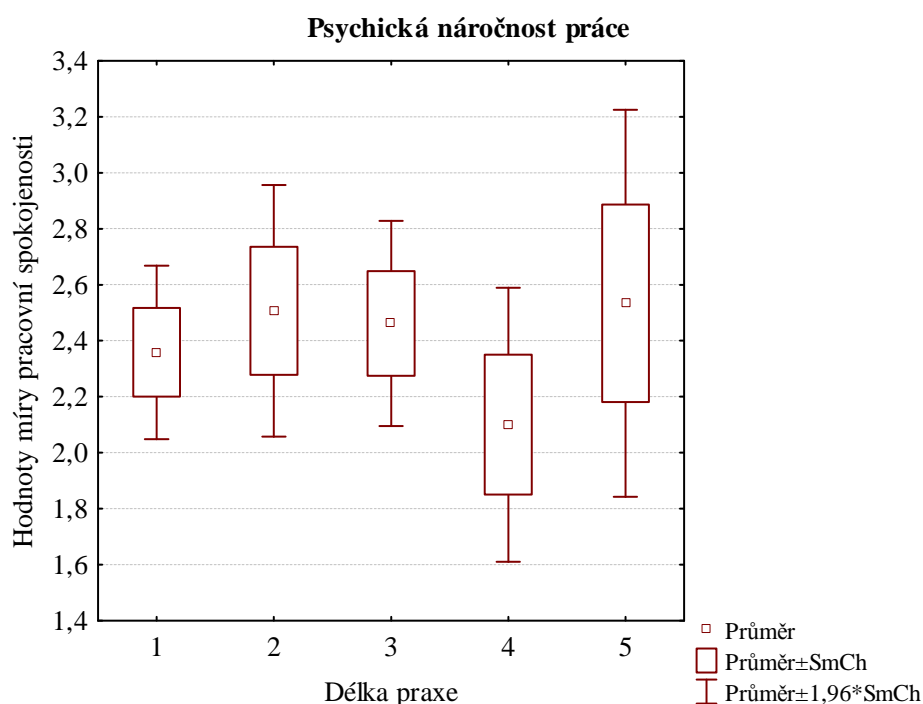
H0: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti psychické náročnosti práce je ve vztahu k délce praxe stejná.

Ha: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti psychické náročnosti práce je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

| | SC efekt | SV efekt | PČ efekt | SC chyba | SV chyba | PČ chyba | F | p |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|-------|
| Psych. náročnost | 1,491 | 4 | 0,372 | 42,425 | 64 | 0,662 | 0,562 | 0,690 |

Tab. 17 Analýza rozptylu pracovní spokojenosti v oblasti psychické náročnosti práce ve vztahu k délce praxe

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,690$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti psychické náročnosti práce je ve vztahu k délce praxe stejná.



| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 = do 5 let | 2 = 6 - 10 let | 3 = 11 - 15 let | 4 = 16 - 20 let | 5 = 21 a více let |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|

Graf 31. Pracovní spokojenost v oblasti psychické náročnosti práce ve vztahu k délce praxe

- **Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti psychické náročnosti práce ve vztahu k organizační struktuře?**

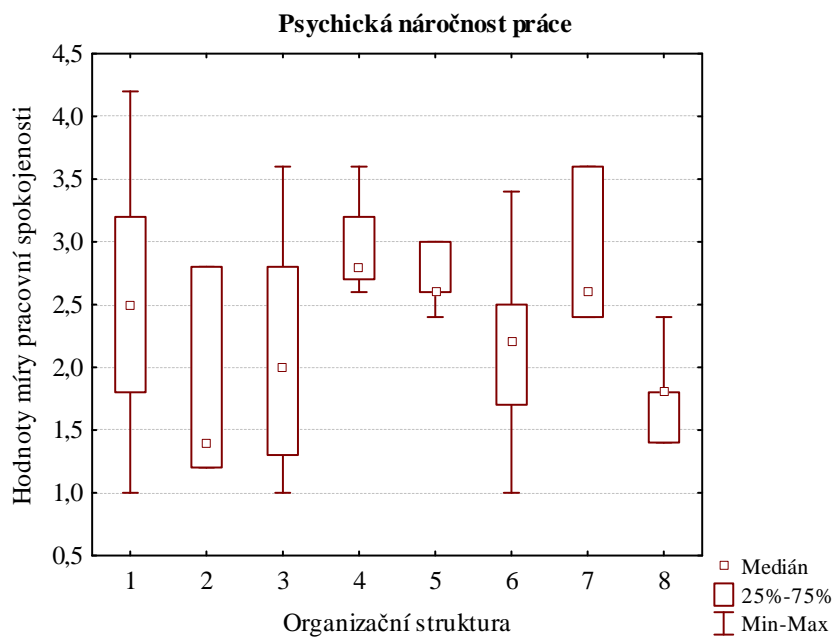
H0: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti psychické náročnosti práce je ve vztahu k organizační struktuře stejná.

Ha: Předpokládáme, že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti psychické náročnosti práce je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná.

| Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; psych. nár. (TABULKA OSSZ) Nezávislá (grupovací) proměnná: Organizační struktura Kruskal-Wallisův test: $H(7, N=69) = 12,79499$ $p = ,0773$ | | | |
|---|-----|----------------|---------------|
| Závislá: Psych. nároč | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
| 1 | 1 | 30 | 1150,000 |
| 2 | 2 | 3 | 64,000 |
| 3 | 3 | 8 | 232,000 |
| 4 | 4 | 4 | 201,000 |
| 5 | 5 | 6 | 262,500 |
| 6 | 6 | 8 | 234,000 |
| 7 | 7 | 3 | 140,500 |
| 8 | 8 | 7 | 131,000 |

Tab. 18 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti psychické náročnosti ve vztahu k organizační struktuře

Přijímáme nulovou hypotézu ($p = 0,773$), že míra pracovní spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti psychické náročnosti práce je ve vztahu k organizační struktuře stejná.



| | | | |
|--|---|--------------------------------|--|
| 1 = Oddělení nemo- cenského pojištění | 2 = Oddělení dů- chodového pojištění | 3 = Oddělení OSVČ | 4 = Oddělení vymáhání pojistného |
| 5 = Oddělení účtárny pojistného a dávek | 6 = Oddělení kont- roly | 7 = Oddělení vnitřní správy | 8 = Oddělení telefontic- kých informací |

Graf 32. Pracovní spokojenost v oblasti psychické náročnosti práce ve vztahu k organizační struktuře

5.4 Motivační činitele

➤ Jaké motivační činitele preferují zaměstnanci OSSZ Zlín?

| <i>Motivační činitel</i> | <i>Popisné statistiky</i> | | | | | |
|--|---------------------------|---------------|--------------|----------------|----------------|----------------|
| | <i>Průměr</i> | <i>Medián</i> | <i>Modus</i> | <i>Četnost</i> | <i>Minimum</i> | <i>Maximum</i> |
| <i>Charakter práce</i> | 4,565 | 5 | 5 | 40 | 3 | 5 |
| <i>Vedle práce mít dostatek času na rodinu</i> | 4,449 | 5 | 5 | 39 | 1 | 5 |
| <i>Možnost pracovat ve vyšší pozici</i> | 3,333 | 3 | 3 | 32 | 1 | 5 |
| <i>Dobré mezilidské Vztahy</i> | 4,840 | 5 | 5 | 59 | 3 | 5 |
| <i>Možnost vzdělávání</i> | 4,376 | 4 | 5 | 33 | 3 | 5 |
| <i>Jistota zaměstnání</i> | 4,724 | 5 | 5 | 53 | 1 | 5 |
| <i>Platové ohodnocení</i> | 4,565 | 5 | 5 | 43 | 1 | 5 |
| <i>Zaměstnanecké výhody</i> | 4,217 | 4 | 4 | 40 | 3 | 5 |

Tab. 19 Preference motivačních činitelů

Z výše uvedené tabulky je patné, že výsledky v této oblasti jsou poměrně vyrovnané. Respondenti považují za důležité téměř všechny položky této otázky. Za nejvíce důležité však považují dobré mezilidské vztahy, kde je průměrná hodnota 4,8. Dobré mezilidské vztahy označilo 59 respondentů jako zcela důležité. Druhým významným motivačním činitelem je jistota zaměstnání, kde je průměrná hodnota 4,7 a respondenti rovněž ve velkém počtu (53) odpovídali zcela důležité. Nicméně v této položce se na rozdíl od předchozí, objevily také odpovědi velmi nedůležité. Nejméně důležitým motivačním činitelem je možnost pracovat ve vyšší pozici. Tento motivační činitel dosáhl nejmenší průměrné hodnoty (3,3) a nejčastější odpovědí bylo ani důležité, ani nedůležité.

➤ Jaké jsou rozdíly v preferenci motivačních činitelů ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře?

Dále jsme u této otázky zjišťovali, zda u výše uvedených motivačních činitelů existují ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře statisticky významné rozdíly. Vzhledem

k omezenému rozsahu této práce se blíže zaměřujeme na motivační činitele, kde existuje statisticky významný rozdíl. Statistický rozdíl byl potvrzen pouze u motivačního činitele možnost pracovat ve vyšší pozici ve vztahu k délce praxe.

H₀: Předpokládáme, že preference motivačního činitele možnost pracovat ve vyšší pozici je ve vztahu k délce praxe stejná.

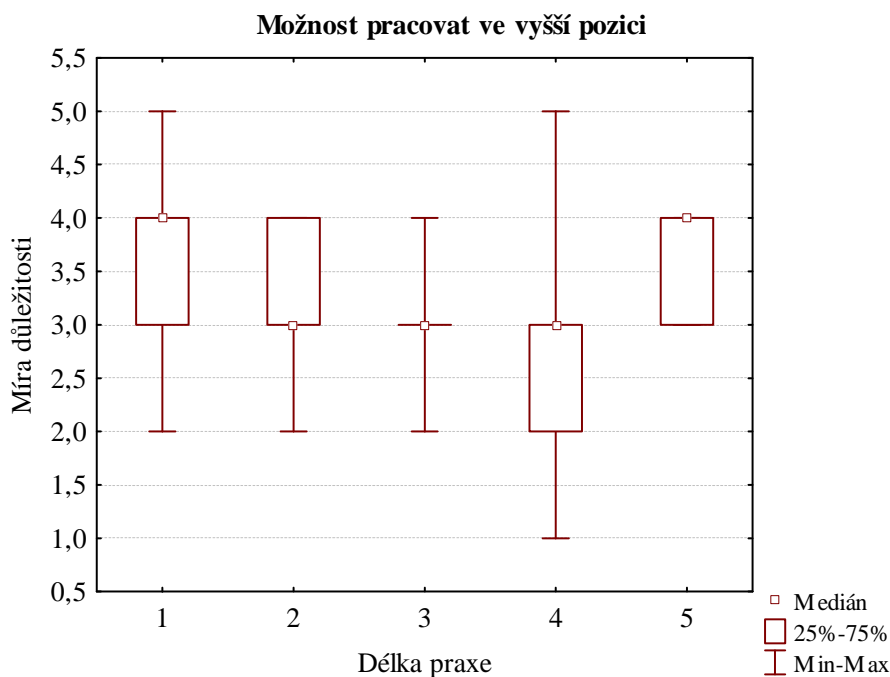
H_a: Předpokládáme, že preference motivačního činitele možnost pracovat ve vyšší pozici je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

| <i>Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Vyšší pozice (TABULKA OSSZ)</i> | | | |
|---|------------|-----------------------|----------------------|
| <i>Nezávislá (grupovací) proměnná: Délka praxe</i> | | | |
| <i>Kruskal-Wallisův test: $H(4, N=69) = 11,69846$ $p = ,0197$</i> | | | |
| <i>Závislá: Vyšší pozice</i> | Kód | Počet platných | Součet pořadí |
| <i>1</i> | 1 | 24 | 1061,500 |
| <i>2</i> | 2 | 15 | 473,500 |
| <i>3</i> | 3 | 13 | 386,000 |
| <i>4</i> | 4 | 14 | 362,500 |
| <i>5</i> | 5 | 3 | 131,500 |

Tab. 20 Kruskal-Wallisova ANOVA pracovní spokojenosti v oblasti možnost pracovat ve vyšší pozici ve vztahu k organizační struktuře

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní ($p = 0,019$), že preference motivačního činitele možnost pracovat ve vyšší pozici je ve vztahu k délce praxe rozdílná.

Zajímavé je zjištění, že uvedenému motivačnímu činiteli přiřkládají největší důležitost respondenti s nejmenší délkou praxe, tj. do 5 let a respondenti s největší délkou praxe, tj. 21 a více let. Podobná preference byla naměřena u délky praxe 6 – 10 let, 11 – 15 let a 16 – 20 let.



| | | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 = do 5 let | 2 = 6 - 10 let | 3 = 11 - 15 let | 4 = 16 - 20 let | 5 = 21 a více let |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|

Graf 33. Možnost pracovat ve vyšší pozici ve vztahu k délce praxe

5.5 Vzkaz organizaci

Poslední výzkumná otázka se zaměřovala na to, co zaměstnanci OSSZ Zlín na organizaci kladně hodnotí a jaké jsou přání v souvislosti se zvýšením jejich pracovní spokojenosti. V dotazníkovém šetření jsme odpovědi na tyto otázky zjišťovali prostřednictvím otázek 14 a 15. Nejprve se zaměříme na interpretaci kladného hodnocení organizace zaměstnanci OSSZ Zlín. Zaměstnanci měli v dotazníku uvést tři věci, které se jim na organizaci líbí. Tuto otázku v dotazníku nevyplnilo 29 zaměstnanců. Možným důvodem tohoto poměrně velkého počtu může být časová náročnost. Na rozdíl od předchozích otázek se jednalo o otevřenou otázku, která vyžaduje větší zamyšlení, a tudíž i více času na vyplnění. Zaměstnancům, kteří otázku vyplnili, se na organizaci nejvíce líbí jistota zaměstnání a pravidelného příjmu. Z velké části také uváděli příjemné pracovní prostředí a dobrou vybavenost organizace. Třetí nejpočetnější odpovědi byly dobré vztahy mezi spolupracovníky. Zaměstnanci zde uváděli dobrou spolupráci a ochotu spolupracovníků. Zaměstnancům se rovněž líbí charakter práce. Svoji práci považují za zajímavou. Dále je velmi potěšující zjištění, že zaměstnanci kladně hodnotí své vedoucí pracovníky a vedení organizace celkově. Zaměstnanci uváděli profesionální přístup nadřízených k podřízeným, vlídnost a vstřícnost.

S profesionálním přístupem patrně souvisí i organizace práce, kterou zaměstnanci taktéž uváděli. Líbí se jim jasná hierarchie pracovních pozic a pracovních úkolů, dobrá spolupráce s ostatními úseky a dobrá informovanost. Zaměstnanci dále pozitivně hodnotí zaměstnanecké výhody a pravidelní vzdělávání.

Kromě výše uvedeného pozitivního hodnocení jsme se v dotazníkovém šetření zaměstnanců ptali, co by doporučili vedení organizace, aby zlepšila, změnila, zavedla, zrušila v souvislosti s jejich pracovní spokojeností. U této otázky jsme se setkali s obdobným problémem jako u předchozí. Takřka polovina, přesněji 34 zúčastněných zaměstnanců, otázku zjišťující návrhy pro organizaci, nevyplnila. Domníváme se, že důvod tohoto nevyplnění je stejný jako jsme uvedli výše. Zaměstnanci, kteří otázku vyplnili, v naprosté většině uváděli pružnou pracovní dobu. Tato odpověď se objevila takřka u všech zaměstnanců, kteří tuto otázku vyplnili. Další velmi početnou odpovědí bylo vyšší platové ohodnocení. Podle zaměstnanců není správné snižovat platy za odpovědnou práci. Zaměstnanci v souvislosti s platovým ohodnocením doporučují adekvátní a častější hodnocení odvedené práce a možnost úpravy platu dle tohoto hodnocení. S platovým ohodnocením zajisté souvisí další požadavek zaměstnanců, a to zachování zaměstnaneckých výhod. Dle některých zaměstnanců by také nebyl špatný příspěvek na penzijní připojištění, jako to mají některé soukromé firmy. K vyšší pracovní spokojenosti zaměstnanců by dále přispívala lepší motivace, která by byla založena nejen na peněžních, ale také na nepeněžních odměnách. Konkrétní nepeněžní příklady odměn však zaměstnanci neuvedli. Další návrh zaměstnanců se týká větší informovanosti zaměstnanců o náplni práce jiných oddělení. Nový pracovník by měl absolvovat „kolečko“ a být seznámen s náplní práce všech oddělení. Zaměstnanci také žádají, aby byly lépe ošetřeny úřední hodiny. Mimo úřední hodiny by klienti neměli vstupovat do kanceláří. Jako návrh uvádí, lepší kontrolu zaměstnancem v přízemí. Dále by bylo podle zaměstnanců vhodné obnovení proškolení asertivního chování, hlavně u mladších zaměstnanců. Zaměstnanci by byli spokojenější, kdyby bylo více parkovacích míst, jak pro ně, tak i pro klienty. Zaměstnanci nejsou spokojeni s velkým množstvím papírů, žádají méně papírování. Objevilo se také doporučení kreativnější prostředí a výměna oken.

5.6 Shrnutí výzkumného šetření

Prvním výzkumným problémem jsme zjišťovali, jaká je míra celkové pracovní spokojenosti ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře. V obou případech jsme předpokládali, že tato míra spokojenosti bude rozdílná. Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že míry celkové pracovní spokojenosti jsou v obou případech stejné. Z toho vyplývá, že předpoklady č. H1a, H1b se nepotvrdily.

Druhý výzkumný problém se zaměřoval na míru pracovní spokojenosti v jednotlivých oblastech pracovní spokojenosti ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře. Jako první jsme zkoumali oblast řízení oddělení nadřízeným. Naším předpokladem bylo, že míry spokojenosti jsou rozdílné. Vztah míry spokojenosti s řízením oddělení a délky praxe neprokázal statisticky významné rozdíly, tzn., že předpoklad č. H2.1a se nepotvrdil. Jiná situace nastala ve vztahu k organizační struktuře, kde jsou míry spokojenosti rozdílné, a proto se předpoklad č. H2.1b potvrdil. Nejvyšší míra pracovní spokojenosti v této oblasti byla naměřena na oddělení OSVČ, oddělení vnitřní správy a oddělení telefonických informací. Naopak nejméně spokojeni s touto oblastí jsou respondenti z oddělení nemocenského a důchodového pojištění.

Druhou oblastí, které jsme věnovali svoji pozornost, byla kommunikace se spolupracovníky. Předpokládali jsme, že míra pracovní spokojenosti, jak ve vztahu k délce praxe, tak ve vztahu k organizační struktuře je rozdílná. Oba předpoklady, tj. č. H2.2a, H2.2b se však nepotvrdily.

Oblast mezilidských vztahů byla rozdělena na dvě části, a to na vztah se spolupracovníky a vztah s přímým nadřízeným. V prvním případě jsme předpokládali rozdílné míry spokojenosti ve vztahu k délce praxe i organizační struktuře. Ve vztahu k délce praxe rozdíl zjištěn nebyl, tzn. předpoklad č. H2.3a se nepotvrdil. Jiný výsledek byl naměřen u organizační struktury, kde byly zjištěny rozdíly, a tudíž předpoklad č. H2.3b byl potvrzen. V této oblasti byla vysoká míra spokojenosti naměřena na oddělení důchodového pojištění a oddělení vnitřní správy. Nejmenší míru spokojenosti uvádí respondenti oddělení úctárny pojistného a dávek a oddělení kontroly. V druhém případě tj. vztah s přímým nadřízeným jsme rovněž, jako u předchozích oblastí předpokládali rozdílné míry pracovní spokojenosti. Výsledek je totožný s oblastí vztahu se spolupracovníky. Vztah k délce praxe neprokázal rozdíly, tzn., předpoklad č. H2.4a nebyl potvrzen, na rozdíl od vztahu k organizační struktuře, kde

rozdíly naměřeny byly a předpoklad č. H2.4b se potvrdil. Oblast vztahu s přímým nadřízeným je nejlépe hodnocena oddělením vnitřní správy a oddělením OSVČ. Nejmenší míru spokojenosti uvádí respondenti oddělení vymáhání pojistného a oddělení důchodového pojištění.

Oblast profesního rozvoje byla další oblastí, kde jsme zjišťovali rozdíly míry pracovní spokojenosti ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře. U obou vztahů jsme předpokládali, že míra spokojenosti bude rozdílná. Míra spokojenosti ve vztahu k délce praxe je stejná, a proto se předpoklad č. H2.5a nepotvrdil. Potvrzen však byl předpoklad č. 2.5b, protože míry pracovní spokojenosti ve vztahu k organizační struktuře jsou rozdílné. Oblast profesního rozvoje dosáhla nejvyšších hodnot na oddělení vnitřní správy, oddělení účtárny pojistného a dávek a oddělení kontroly. Nejmenší míra spokojenost s touto oblastí byla naměřena na oddělení OSVČ.

Dále jsme svoji pozornost věnovali oblasti vztahu k organizaci. Stejně jako u předchozích jsme předpokládali, že míry pracovní spokojenosti budou rozdílné. Míra spokojenosti s touto oblastí je ve vztahu k délce praxe i organizační struktuře stejná. Z toho vyplývá, že předpoklady č. H2.6a, H2.6b se nepotvrdily.

Identická situace byla zjištěna u oblastí organizace práce a psychická náročnost práce, kde se rovněž předpokládala rozdílná míra spokojenosti a tyto předpoklady nebyly potvrzeny (předpoklady č. H2.7a, H2.7b, H2.8a, H2.8b).

Třetí výzkumný problém byl zaměřen na motivační činitele. Z výsledků vyplynulo, že respondenti za nejvíce důležité považují dobré mezilidské vztahy. Naopak nejméně důležitým motivačním činitelem je možnost pracovat ve vyšší pozici. Dále nás v tomto výzkumném problému zajímalo, zda je preference motivačních činitelů ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře rozdílná. Pouze u jednoho motivačního činitele se náš předpoklad potvrdil. Statistický rozdíl byl potvrzen u motivačního činitele možnost pracovat ve vyšší pozici ve vztahu k délce praxe. Možnost pracovat ve vyšší pozici je důležitá pro respondenty s délkou praxe do 5 let a 21 a více let. Nejméně důležitý je tento motivační činitel pro respondenty s délkou praxe 16 – 20 let.

Poslední výzkumný problém byl formulován pouze na popisné rovině, a proto zde hypotézy nebyly stanoveny. Naším cílem bylo dát zaměstnancům prostor, kde by mohli vedení

organizace cokoli sdělit. Zajímalo nás především kladné hodnocení organizace a návrhy na zlepšení. Interpretace těchto výsledků byla uvedena v podkapitole 5.5.

Níže uvádíme tabulkový přehled hypotéz:

| Hypotézy | Výsledek |
|---|---|
| H1a Předpokládáme, že míra <u>celkové pracovní spokojenosti</u> zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k délce praxe rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H1b Předpokládáme, že míra <u>celkové pracovní spokojenosti</u> zaměstnanců OSSZ Zlín je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H2.1a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>řízení oddělení nadřízeným</u> je ve vztahu k délce praxe rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H2.1b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>řízení oddělení nadřízeným</u> je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná. | Míry spokojenosti jsou rozdílné → hypotéza se potvrdila → nejvyšší míra spokojenosti: oddělení vnitřní správy , nejnižší míra spokojenosti: oddělení důchodového pojištění . |
| H2.2a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>komunikace se spolupracovníky</u> je ve vztahu k délce praxe rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H2.2b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>komunikace se spolupracovníky</u> je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H2.3a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>vztahu se spolupracovníky</u> je ve vztahu k délce praxe rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H2.3b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>vztahu se spolupracovní-</u> | Míry spokojenosti jsou rozdílné → hypotéza se potvrdila → |

| | |
|--|--|
| ky je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná. | nejvyšší míra spokojenosti: oddělení důchodového pojištění, nejnižší míra spokojenosti: oddělení kontroly. |
| H2.4a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>vztahu s přímým nadřízeným</u> je ve vztahu k délce praxe rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H2.4b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti vztahu s přímým nadřízeným je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná. | Míry spokojenosti jsou rozdílné → hypotéza se potvrdila → nejvyšší míra spokojenosti: oddělení vnitřní správy, nejnižší míra spokojenosti: oddělení důchodového pojištění, oddělení vymáhání pojistného. |
| H2.5a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>profesního rozvoje</u> je ve vztahu k délce praxe rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H2.5b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti profesního rozvoje je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná. | Míry spokojenosti jsou rozdílné → hypotéza se potvrdila → nejvyšší míra spokojenosti: oddělení vnitřní správy, nejnižší míra spokojenosti: oddělení OSVČ. |
| H2.6a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>vztahu k organizaci</u> je ve vztahu k délce praxe rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H2.6b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>vztahu k organizaci</u> je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H2.7a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>organizace práce</u> je ve vztahu k délce praxe rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |

| | |
|--|--|
| H2.7b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>organizace práce</u> je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H2.8a Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>psychické náročnosti práce</u> je ve vztahu k délce praxe rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |
| H2.8b Předpokládáme, že míra spokojenosti zaměstnanců OSSZ Zlín v oblasti <u>psychické náročnosti práce</u> je ve vztahu k organizační struktuře rozdílná. | Míry spokojenosti jsou stejné → hypotéza se nepotvrdila. |

Tab. 21 Shrnutí výzkumného šetření

5.7 Doporučení pro praxi

Výzkumy pracovní spokojenosti poskytují informace potřebné ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Na základě těchto výzkumů mohou organizace vytvářet řešení, které by pomáhaly dosáhnout vyšší pracovní spokojenosti. Stejně tak je tomu i v našem případě. Nyní se pokusíme nabídnout několik doporučení pro praxi, které jsme formulovali na základě výsledků našeho výzkumu.

Hlavní doporučení, které bychom chtěli vyzdvihnout je zavedení pružné pracovní doby. Převážná většina zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín, kteří se výzkumu zúčastnili, si zavedení pružné pracovní doby přejí. Tato organizace pracovní doby umožňuje lepší skloubení pracovního a osobního života. Tomuto sladění zaměstnanci přikládají velký význam, a proto se domníváme, že zavedení pružné pracovní doby a zvýšilo úroveň pracovní spokojenosti. Pružné pracovní době se podrobněji věnujeme na straně 32.

Vyšší zastoupení pracovní nespokojenosti bylo naměřeno v oblasti platového ohodnocení. Jsme si však vědomi, že snižování platů je spíše věcí politickou a vedení organizace se netýká. V této souvislosti bychom však vedení organizace doporučili systém odměňování, který je založen na častějším hodnocení vykonané práce. Zde by měl hrát stěžejní roli vedoucí pracovník, který svým zaměstnancům objasní kritéria hodnocení, která musí být adekvátní a jasná. Hodnocení pracovního výkonu je problematické, posuzuje se stránka kvantitativní i stránka kvalitativní. Jedná se o velmi náročný proces, a proto doporučujeme spolupráci s odbornými konzultanty.

Naše další doporučení směřuje k nefinanční motivaci. V této oblasti bychom vyzdvihli pravidelnou komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými, efektivní organizaci práce s možností zapojení zaměstnanců do rozhodování a podpora v rozšiřování kvalifikace. Na místě je jistě také uznání, pochvala a vyjádření, že pracovník je pro organizaci důležitý. Pro pracovní spokojenost je důležitý také řídicí styl vedoucího pracovníka, kterým se blíže zabýváme na straně 36.

Následující doporučení se orientuje na nového pracovníka, který by podle našeho názoru měl být seznámen se všemi odděleními organizace, nejen s tím oddělením, na které je přijímám. Doporučujeme, aby tento pracovník krátce působil na všech odděleních organizace. Získá jasnější představu o náplni práce organizace jako celku a spojitosti jednotlivých oddělení. Znalost náplně práce všech oddělení se jistě promítne do kvality jeho další práce.

Z výsledků šetření také vyplynulo, že zaměstnanci negativně hodnotí vstup klientů do kanceláře mimo úřední hodiny. V tomto případě je naším doporučením vyvěšení informačního listu na dveře kanceláře se zněním: Při vyřizování svých záležitostí, respektujte, prosím úřední hodiny v pondělí a ve středu. Děkujeme.

Co se týká pracovního prostředí, jsou zaměstnanci spokojeni, nicméně i v této oblasti bychom si dovoluili uvést jedno doporučení, a to výměnu oken.

ZÁVĚR

Počátky psychologie práce jako samostatného vědního oboru se vztahují na přelom 19. a 20. století. Jedná se o praktickou disciplínu, která se zaměřuje na konkrétní problémy organizace. Hlavním předmětem zájmu této vědní disciplíny je člověk v pracovním procesu. Z uvedeného je zřejmé, že zájem odborníků směřuje mimo jiné také k pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost hraje v životě člověka podstatnou roli. Pracovní spokojenost se významně promítá nejen do pracovního, ale také osobního života. Mezi pracovní spokojeností a životní spokojeností je velmi úzký vztah. Dalšími důvody, proč by měla být pracovní spokojenosti věnována patřičná pozornost je již zmiňované nízké absentérství, nízká fluktuace, zvýšení výkonnosti aj. Pracovní spokojenost je ovlivňována řadou činitelů. Nejčastěji uváděnými činiteli jsou charakter práce, finanční ohodnocení, vedoucí pracovník, spolupracovníci, profesní rozvoj a kariérový růst. Pracovní spokojenost bývá mnohdy zkoumána jako souhrn dílčích spokojeností, tj. spokojenost s jednotlivými činiteli pracovní spokojenosti. Obdobný postup jsme aplikovali také u předložené diplomové práce, která se zaměřovala na pracovní spokojenost zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín. Pro výzkum byla zvolena technika dotazníkové šetření. Tohoto šetření se zúčastnilo 69 zaměstnanců, jež nevykonávají řídicí funkci. Cílem bylo zjištění míry pracovní spokojenosti zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín. Svoji pozornost jsme zaměřili na celkovou pracovní spokojenost a spokojenost s dílčími oblastmi pracovní spokojenosti. V obou případech byla cílem analýza rozdílů v míře pracovní spokojenosti ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře. Výsledky realizovaného výzkumu jsou potěšující. Převážná většina zaměstnanců uvedla, že jsou celkově se svou prací spokojeni. Poměrně vysokých hodnot pracovní spokojenosti dosahovali zaměstnanci také v dílčích oblastech. Odpověď spíše spokojen/a se vyskytovala na prvních dvou místech bezmála u všech dílčích oblastí. Výjimkou nebyla ani odpověď rozhodně spokojen/a. Menší úroveň spokojenosti byla naměřena v oblasti platového ohodnocení, což v souvislosti se snižováním platů, nebylo překvapením. Úroveň pracovní spokojenosti je ve vztahu k délce praxe a organizační struktuře stejná téměř u všech oblastí pracovní spokojenosti. Rozdílnost byla naměřena pouze u čtyř oblastí, a to řízení oddělení, vztah s přímým nadřízeným, vztah se spolupracovníky a profesní rozvoj. Ve všech čtyřech případech byly naměřeny rozdílné míry spokojenosti ve vztahu k organizační struktuře. Rozdílné hodnoty míry spokojenosti vzhledem k délce praxe se objevily pouze u motivačního činitele možnost pracovat ve vyš-

ší pozici. Souhrnně řečeno jsou však zaměstnanci Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín v práci spokojeni. Jsme si samozřejmě vědomi zkreslení výsledků, ke kterému mohlo dojít z důvodu obavy zaměstnanců sdělit pravdivé údaje kvůli možným negativním dopadům. Abychom se tomuto zkreslení vyhnuli, snažili jsme se vytvořit optimální podmínky, které by zaručovali anonymitu. Před realizací výzkumu byl zaměstnancům odeslán informační mail, ve kterém byli informováni o cílech výzkumu a ujištění o anonymitě dotazníkového šetření. Vyplněný dotazník měli zaměstnanci vhodit do vytvořené schránky s označením „výzkum“ na podatelně Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín.

Přínos této diplomové práce spočívá zejména v prohloubení tematiky pracovní spokojenosti a informování vedení o stávajícím stavu úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín. Vedení organizace může zavést změny, které budou přispívat k zvyšování pracovní spokojenosti. Určitou inspiraci může hledat v kapitole doporučení pro praxi, kde jsou uvedeny návrhy na zlepšení.

Věříme, že tato diplomová práce bude pro zaměstnance i vedoucí pracovníky Okresní správy sociálního zabezpečení ve Zlíně přínosná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F. a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
6. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
7. BOGNÁROVÁ, V. Pružná pracovní doba: Komentář k § 85 zákoníku práce. *Verlag Dashöfer* [online]. 2009 [cit. 2011-02-28]. Dostupný z [www: <http://www.dashofer.cz/7/0/pruzna-pracovni-doba-cid225680/>](http://www.dashofer.cz/7/0/pruzna-pracovni-doba-cid225680/).
8. BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
9. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
10. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. [cit. 2011-02-28]. Dostupné z [www: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>](http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/).
11. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. [cit. 2011-02-28]. Dostupné z [www: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/organizacni-struktura/okresni-spravy-socialniho-zabezpeceni.htm>](http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/organizacni-struktura/okresni-spravy-socialniho-zabezpeceni.htm).
12. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
13. DUŠKOVÁ, L. Vliv změn globálních podmínek na organizaci pracovní doby. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2005, roč. 13, č. 8, s. 38-49. ISSN 0572-3043.

14. DVOŘÁKOVÁ, Z. Podmínky pro rovné zacházení a zlepšování kvality pracovního života. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2005, roč. 13, č. 8, s. 23-25. ISSN 0572-3043.
15. FRANĚK, M., VEČEŘA, J. Personal characteristics and job satisfaction. *E+M Ekonomie a management*, 2008, roč. 11, č. 4, s. 63-73. ISSN 1212-3609.
16. GILBERTOVÁ, S., MATOUŠEK, O. *Ergonomie: Optimalizace lidské činnosti*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0226-6.
17. HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-688-X.
18. JOUZA, L. Pružná pracovní doba. *i-poradce.cz: Informační portál* [online]. 2008? [cit. 2011-02-28]. Dostupný z www: <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=105568>.
19. JUNG, V. Klíč k úspěšnosti firmy: spokojení zaměstnanci. *Moderní řízení*, 2010, roč. XLV, č. 8, s. 41. ISSN 0026-8720.
20. JUROVSKÝ, A. *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: Československý výskumný ústav práce, 1971.
21. JUROVSKÝ, A. *Osobnosť človeka pri práci*. Bratislava: Práca, 1980.
22. KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.
23. KOHOUTEK, R. *Základy užité psychologie*. Brno: CERM, 2002. ISBN 80-214-2203-3.
24. KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psycho-diagnostické a didaktické testy n. p., 1979.
25. KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.
26. KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2004. ISBN 80-223-1841-8.
27. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007 [cit. 2011-03-04]. Dostupný z www: < <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf> >. ISBN 978-80-87007-71-6.

28. MATOUŠEK, O., RŮŽIČKA, J. *Psychologie práce*. Praha: Nakladatelství politické literatury, 1965.
29. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Sociální psychologie v řízení*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-420-4.
30. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jihočany: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
31. MIKULÁŠTÍK, M. *Psychologie práce pro manažery*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. ISBN 80-7318-118-5.
32. MYŠKOVÁ, R. Metodika hodnocení spokojenosti pracovníků. *E+M Ekonomie a management*, 2005, roč. 8, č. 1, s. 97-102. ISSN 1212-3609.
33. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
34. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
35. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
36. PÍKALA, I. *Psychológia práce pre technickohospodarských pracovníkov*. Bratislava: Práca, 1972.
37. PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-290-6.
38. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
39. RADEK, K. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců. *Moderní řízení*, 2006, roč. XLI, č. 2, s. 64-65. ISSN 0026-8720.
40. SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání: Pravidla ústního i písemného vyjednávání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.
41. *Statut České správy sociálního a okresních správ sociálního zabezpečení* [online]. 2008 [cit. 2011-02-10]. Dostupné z [www: <www.cssz.cz/NR/rdonlyres/96CDB3FF-35B1-40D4-8F59.../statutcssz.pdf>](http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/96CDB3FF-35B1-40D4-8F59.../statutcssz.pdf).

42. STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
43. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-091-2.
44. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-X.
45. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
46. TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-296-4.
47. URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X.
48. Zákon č. 582/1991 Sb. ze dne 17. prosince 1991 *o organizaci a provádění sociálního zabezpečení*.
49. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 *zákoník práce*.
50. *Změny v organizaci a v působnosti LPS ČSSZ od 1. 7. 2009* [online]. 2009 [cit. 2011-03-28]. Dostupné z www: <http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/9667B225-E677-4867-A693-2F65083529AA/0/letak_LPS_def1.pdf>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSSZ ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ

OSSZ OKRESNÍ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1. Délka praxe..... | 60 |
| Graf 2. Organizační struktura | 61 |
| Graf 3. Celková pracovní spokojenost..... | 63 |
| Graf 4. Pracovní podmínky..... | 64 |
| Graf 5. Pracovní zátěž..... | 65 |
| Graf 6. Organizace pracovní doby | 65 |
| Graf 7. Platové ohodnocení..... | 66 |
| Graf 8. Možnost pracovat ve vyšší pozici..... | 67 |
| Graf 9. Jistota zaměstnání..... | 67 |
| Graf 10. Zaměstnanecké výhody..... | 68 |
| Graf 11. Vztahy s přímým nadřízeným..... | 69 |
| Graf 12. Vztahy se spolupracovníky..... | 69 |
| Graf 13. Zajímavost práce..... | 70 |
| Graf 14. Možnosti dalšího vzdělávání | 71 |
| Graf 15. Celková pracovní spokojenost ve vztahu k délce praxe | 72 |
| Graf 16. Celková pracovní spokojenost ve vztahu k organizační struktuře..... | 73 |
| Graf 17. Pracovní spokojenost v oblasti řízení oddělení ve vztahu k délce praxe..... | 74 |
| Graf 18. Pracovní spokojenost v oblasti řízení oddělení ve vztahu organizační struktuře .. | 76 |
| Graf 19. Pracovní spokojenost v oblasti komunikace se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe..... | 77 |
| Graf 20. Pracovní spokojenost v oblasti komunikace se spolupracovníky ve vztahu k organizační struktuře..... | 79 |
| Graf 21. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe | 80 |
| Graf 22. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu se spolupracovníky ve vztahu k organizační struktuře | 81 |
| Graf 23. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu s přímým nadřízeným ve vztahu k délce praxe..... | 83 |
| Graf 24. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu s přímým nadřízeným ve vztahu k organizační struktuře..... | 85 |
| Graf 25. Pracovní spokojenost v oblasti profesního rozvoje ve vztahu k délce praxe | 86 |

| | |
|--|----|
| Graf 26. Pracovní spokojenost v oblasti profesního rozvoje ve vztahu k organizační struktuře | 88 |
| Graf 27. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu k organizaci ve vztahu k délce praxe | 89 |
| Graf 28. Pracovní spokojenost v oblasti vztahu k organizaci ve vztahu k organizační struktuře | 91 |
| Graf 29. Pracovní spokojenost v oblasti organizace práce ve vztahu k délce praxe..... | 92 |
| Graf 30. Pracovní spokojenost v oblasti organizace práce ve vztahu k organizační struktuře | 93 |
| Graf 31. Pracovní spokojenost v oblasti psychické náročnosti práce ve vztahu k délce praxe | 94 |
| Graf 32. Pracovní spokojenost v oblasti psychické náročnosti práce ve vztahu k organizační struktuře | 95 |
| Graf 33. Možnost pracovat ve vyšší pozici ve vztahu k délce praxe | 98 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tab. 1 Analýza rozptylu celkové pracovní spokojenosti ve vztahu k délce praxe | 72 |
| Tab. 2 Analýza rozptylu celkové pracovní spokojenosti ve vztahu k organizační struktuře | 73 |
| Tab. 3 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti řízení ve vztahu k délce praxe..... | 74 |
| Tab. 4 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti řízení ve vztahu k organizační struktuře..... | 75 |
| Tab. 5 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti komunikace se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe | 77 |
| Tab. 6 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti komunikace se spolupracovníky ve vztahu k organizační struktuře..... | 78 |
| Tab. 7 Analýza rozptylu pracovní spokojenosti v oblasti vztahu se spolupracovníky ve vztahu k délce praxe | 79 |
| Tab. 8 Analýza rozptylu pracovní spokojenosti v oblasti vztahu se spolupracovníky ve vztahu k organizační struktuře | 80 |
| Tab. 9 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti vztahu s přímým nadřízeným ve vztahu k délce praxe | 82 |
| Tab. 10 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti vztahu s přímým nadřízeným ve vztahu k organizační struktuře | 84 |
| Tab. 11 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti profesního rozvoje ve vztahu k délce praxe | 86 |
| Tab. 12 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti profesního rozvoje ve vztahu k organizační struktuře | 87 |
| Tab. 13 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti vztahu k organizaci ve vztahu k délce praxe | 89 |
| Tab. 14 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti vztahu k organizaci ve vztahu k organizační struktuře | 90 |
| Tab. 15 Analýza rozptylu pracovní spokojenosti v oblasti organizace práce ve vztahu k délce praxe | 91 |
| Tab. 16 Analýza rozptylu pracovní spokojenosti v oblasti organizace práce ve vztahu k organizační struktuře..... | 92 |

| | |
|--|-----|
| Tab. 17 Analýza rozptylu pracovní spokojenosti v oblasti psychické náročnosti práce ve vztahu k délce praxe | 94 |
| Tab. 18 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti psychické náročnosti ve vztahu k organizační struktuře | 95 |
| Tab. 19 Preference motivačních činitelů | 96 |
| Tab. 20 Kruskal-Wallisova Anova pracovní spokojenosti v oblasti možnost pracovat ve vyšší pozici ve vztahu k organizační struktuře | 97 |
| Tab. 21 Shrnutí výzkumného šetření | 104 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

1. Jak dlouho pracujete v OSSZ Zlín?

- do 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- 21 a více let

2. Ve kterém z následujících úseků pracujete?

- Oddělení nemocenského pojištění
- Oddělení důchodového pojištění
- Oddělení OSVČ
- Oddělení vymáhání pojistného
- Oddělení účtárny pojistného a dávek
- Oddělení kontroly
- Oddělení vnitřní správy
- Oddělení telefonických informací nemocenského pojištění

3. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

4. Do jaké míry jste spokojen/a či nespokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce? Prosím, zakřížkujte odpověď v každém řádku.

| | Rozhodně spokojen/a | Spíše spokojen/a | Ani spokojen/a, ani nespokojen/a | Spíše nespoko- jen/a | Rozhodně nespokojen/a |
|--|--------------------------------|-------------------------|---|---------------------------------|----------------------------------|
| Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk) | | | | | |
| Pracovní zátěž (množství práce) | | | | | |
| Organizace pracovní doby (přícho- dy, odchody, přestávky) | | | | | |
| Platové ohodnocení | | | | | |
| Možnost pracovat ve vyšší pozici | | | | | |
| Jistota zaměstnání | | | | | |
| Zaměstnanecké výhody | | | | | |
| Vztahy s přímým nadřízeným | | | | | |
| Vztahy se spolupracovníky | | | | | |
| Zajímavost práce | | | | | |
| Možnosti dalšího vzděláva- ní/rozšiřování kvalifikace | | | | | |

5. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|---|---------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Můj přímý nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit. | | | | | |
| Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle. | | | | | |
| V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní. | | | | | |
| Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno. | | | | | |

6. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|--|---------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Mezi spolupracovníky si vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci. | | | | | |
| Komunikace s pracovníky jiných oddělení je na dobré úrovni. | | | | | |

7. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|--|---------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci. | | | | | |
| Se svými spolupracovníky mám dobré vztahy. | | | | | |
| Se svými spolupracovníky jsem v kontaktu i mimo pracovní dobu. | | | | | |

8. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|--|---------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoli obrátit. | | | | | |
| Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným dobré vztahy. | | | | | |
| Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě. | | | | | |

9. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|--|---------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Naše organizace mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání. | | | | | |
| Absolvovaná školení byla užitečná. <i>(pozn. vyplní jen zaměstnanci, kteří absolvovali školení)</i> | | | | | |

10. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám?

| | Zcela důležité | Spíše důležité | Ani důležité, ani nedůležité | Spíše nedůležité | Velmi nedůležité |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Charakter práce (pracovní náplň) | | | | | |
| Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky | | | | | |
| Možnost pracovat ve vyšší pozici | | | | | |
| Dobré mezilidské vztahy | | | | | |
| Možnosti vzdělávání a rozvoje | | | | | |
| Jistota zaměstnání | | | | | |
| Platové ohodnocení | | | | | |
| Zaměstnanecké výhody | | | | | |

11. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|---|---------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Rád/a pracuji pro naši organizaci. | | | | | |
| Doporučil/a bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele. | | | | | |

12. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|--|---------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Mám jasně stanovené pracovní cíle. | | | | | |
| Svou práci si mohu zorganizovat podle svého uvážení. | | | | | |
| Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce. | | | | | |
| Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce. | | | | | |
| Mám k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce. | | | | | |
| V našem oddělení je dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce. | | | | | |

13. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|---|---------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Moje práce je vyčerpávající. | | | | | |
| Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů. | | | | | |
| Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí. | | | | | |
| Moje práce je často přerušována nepředvídanými úkoly. | | | | | |
| Moje práce je psychicky náročná. | | | | | |

14. Tři věci, které se mi na naší organizaci líbí:

- a.
- b.
- c.

15. Můj vzkaz vedení firmy: Co byste doporučila vedení organizace, aby zlepšila/změnila/zavedla/zrušila v souvislosti s Vaší pracovní spokojeností? Uveďte jakékoli připomínky, náměty, které považujete za důležité.

.....

.....

.....

.....

.....