

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A OSOBNOSTI
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

ANALYSIS OF EMPLOYMENT SATISFACTION AND PERSONALITY OF
EMPLOYEES IN THE SELECTED ORGANIZATION



RIGORÓZNÍ PRÁCE

Autor: Mgr. Ivana Šopíková

OLOMOUC 2020

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem rigorózní práci na téma: „*Analyza pracovní spokojenosti a osobnosti zaměstnanců ve vybrané organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Vdne

Podpis

Poděkování

Ráda bych chtěla poděkovat přednostovi provozního obvodu Olomouc, panu Ing. Ježiorovi, který zprostředkoval distribuci dotazníků k vybraným zaměstnancům. Velmi děkuji všem respondentům, kteří byli tak ochotni a zúčastnili se výzkumu. Poděkování také patří mé rodině a nejbližšímu okolí za jejich podporu.

OBSAH:

Úvod.....	5
TEORETICKÁ ČÁST RIGORÓZNÍ PRÁCE	7
1. Pracovní spokojenost.....	8
1.1 Vymezení pracovní spokojenosti	8
1.2 Pracovní a životní spokojenost.....	10
1.3 Teorie pracovní spokojenosti	12
1.3.1 Situační, dispoziční a interaktivní přístup.....	12
1.3.2 Jednofaktorová teorie.....	14
1.3.3 Dvoufaktorová teorie	16
1.4 Faktory pracovní spokojenosti	17
1.4.1 Vnitřní faktory spokojenosti	18
1.4.2 Vnější faktory spokojenosti	22
1.5 Spokojenost a pracovní chování.....	33
1.5.1 Absentérství	34
1.5.2 Fluktuace.....	35
1.6 Měření pracovní spokojenosti	36
1.7 Výzkumy pracovní spokojenosti.....	38
2. Osobnost jako prediktor pracovní spokojenosti.....	43
2.1 Pětifaktorový model osobnosti.....	45
2.1.1 Neuroticismus	47
2.1.2 Extraverze	48
2.1.3 Otevřenost vůči zkušenosti	48
2.1.4 Přívětivost	49
2.1.5 Svědomitost	49
2.2 Big Five a pracovní spokojenost.....	50
EMPIRICKÁ ČÁST RIGORÓZNÍ PRÁCE	53
3. Představení Správy železnic, státní organizace	54
3.1 Pracovní pozice v úseku řízení provozu.....	57
4. Výzkumný problém, cíle práce a hypotézy	61
5. Popis zvoleného metodologického rámce	64
5.1 Zvolený typ výzkumu	64
5.2 Metody získávání dat	64

5.3	Průběh výzkumného šetření	67
5.4	Etická stránka výzkumu	67
5.5	Charakteristika výzkumného souboru	68
6.	Analýza dat a interpretace výsledků	71
6.1.	Metody zpracování a analýzy dat.....	71
6.2	Analýza pracovní spokojenosti	72
6.2.1	Celková míra pracovní spokojenosti.....	72
6.2.2	Míra pracovní spokojenosti s jednotlivými faktory	72
6.2.3	Míra pracovní spokojenosti s dílčími faktory	73
6.2.4	Vztah mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a faktory	75
6.2.5	Analýza pracovní spokojenosti a věkových skupin	76
6.2.5	Analýza pracovní spokojenosti a délky praxe v organizaci.....	78
6.2.6	Analýza pracovní spokojenosti a skupiny úseku řízení provozu.....	80
6.2.7	Analýza pracovní spokojenosti a pohlaví	82
6.2.8	Analýza pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik	83
6.2.9	Analýza položek vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti.....	85
6.3	Návrh opatření.....	87
7.	Diskuze	90
7.1	Limity výzkumu	94
8.	Závěr	95
Souhrn	98
Seznam použitých zdrojů a literatury		103
Seznam příloh		

Úvod

Pracovní činnost je neoddělitelnou součástí života většiny lidí. V dnešní době tráví prakticky každý pracovník v zaměstnání více než polovinu svého života, neboť se odchod do důchodu stále prodlužuje, proto by zaměstnavatelé měli dbát na komfort a příjemné pracovní prostředí, které působí na naše pocity, emoce a náladu.

Zkoumání pracovní spokojenosti je však velmi komplexní, neboť ji ovlivňuje široké spektrum faktorů, značná část závisí pouze na pracovníkovi a zaměstnavatel ji může jen stěží ovlivnit. Každá organizace by měla pravidelně mapovat pracovní spokojenost svých zaměstnanců, neboť tak může získat přehled, jak organizaci pracovníci vnímají a mohou přinést náměty k jejímu zlepšení. V této práci se budeme zaměřovat na pracovní spokojenost a osobnostní charakteristiky zaměstnanců organizace Správy železnic, která se stala jedním z největších zaměstnavatelů České republiky.

Cílem rigorózní práce je především shrnout dostupné poznatky a vytvořit tak podklad pro navazující empirickou část. Cílem empirické části je analýza pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dílčími cíli bude zjistit celkovou pracovní spokojenost, dále spokojenost s jednotlivými zkoumanými faktory. Pozornost bude věnována také vztahu mezi pracovní spokojeností s osobnostními vlastnostmi, pohlavím, věkem či délkou praxe. Ze získaných informací budou formulovány návrhy a doporučení, které by vedly ke zvýšení pracovní spokojenosti. Tato práce může přispět k možnosti realizovat různá opatření, při zjištěných případných nedostatcích. Práce slouží nejen organizaci samotné, ale může přispět k poznání osobnosti člověka jednotlivých pracovních skupin, na které se tato práce zaměřuje.

Rigorózní práce je rozdělena na část teoretickou a část empirickou. Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole vymezujeme hlavní poznatky týkající se pracovní spokojenosti. Dále se v jednotlivých podkapitolách věnujeme teoriím pracovní spokojenosti, vnitřními i vnějšími faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost, dále se také zabýváme souvislostí s pracovním chováním a měřením. V rámci první kapitoly je pozornost věnována také výzkumům. V druhé kapitole se zabýváme osobnostními charakteristikami, pětifaktorovým modelem osobnosti a také výzkumům, které se zaměřují na pracovní spokojenost.

Na teoretickou část navazuje část empirická, ve které nejdříve představujeme vybranou organizaci, poté následuje vymezení cílů a hypotéz. Další kapitola je věnována popisu zvolného metodologického rámce včetně popisu výzkumného souboru. Následně analyzujeme a interpretujeme výsledky. Na tyto kapitoly navazuje diskuze nad poznatky, kterou tato práce přinesla, včetně závěru a souhrnu.

TEORETICKÁ ČÁST RIGORÓZNÍ PRÁCE

1. Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je jedním z nejvýznamnějších faktorů řízení organizace. Ovlivňuje pracovní motivaci, výkonnost a stabilizaci pracovníků. V každé organizaci by měla být prováděna pravidelně v určitých intervalech, aby byla udržována příznivá míra pracovní spokojenosti. Ta může vést ke zvýšení celkové úspěšnosti organizace na trhu práce a ovlivnit tak konkurenci (Kocianová, 2010).

V této kapitole se budeme zabývat celkově pracovní spokojenosti včetně jejího vymezení, jednotlivými teoriemi, výzkumem, měřeními, ale také se zaměříme na jednotlivé faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují.

1.1 Vymezení pracovní spokojenosti

Psychologové zkoumají pracovní spokojenost již od 30. let minulého století. Existuje mnoho definic pracovní spokojenosti, jelikož tento pojem není chápán jednotně. Pracovní spokojenost je: *„komplexní zážitkový jev utvářený na základě hodnocení jednotlivých stránek, faktorů a podmínek určité práce či výkonu profese jako celku“* (Paulík, 2018, 97). Pracovní spokojenost lze rozlišovat jako aktuální stav či dlouhodobý stav prožívání.

K základním znakům spokojenosti patří hédonická dimenze, intenzita, polarita a přetrvávání v čase. Spokojenost v práci není statickým, neměnným jevem, právě naopak, spíše plastickým, který aktuálně reaguje na nové situace. Je žádoucí, aby spokojenost neměla klesající tendenci, aby vykazovala pozitivní vztah člověka k novým věcem. Nejen v trvání, ale i intenzitě prožívání pracovní spokojenosti se mezi zaměstnanci dost liší (Paulík, 2018).

Štikar (2003) říká, že pocity úspěšnosti, uspokojení, radosti a optimistického náhledu na život, vyjadřují míru naplňování našich cílů a potřeb. Pocit uspokojení zaujímá v pracovní sféře značnou část života. Úroveň pracovní spokojenosti výrazně determinuje obecnou kvalitu života, který má vliv na fyzické a psychické zdraví jedince. Z psychologického pohledu má pracovní činnost dvě stránky. Objektivní stránka se zaměřuje na výkonnost, efektivitu a kvalitu pracovní činnosti. Subjektivní stránka představuje spokojenost, která je odrazem práce a jejich podmínek, aspirací i očekávání. Obě stránky jsou úzce propojeny, ale nemusí platit vždy, že spokojení pracovníci, budou výkonnější.

Spector (1997) vyjadřuje pracovní spokojenost jako pocit, který cítí zaměstnanci ve vztahu ke své práci a k jejím jednotlivým aspektům. Je to míra, do jaké zaměstnanci buď mají či nemají rádi svoji práci a pracoviště.

Provazník a Komárková (2004) definují pracovní spokojenost jako:

- a) kritérium personální politiky reflektující kvalitu péče o zaměstnance, vycházející z efektivního využití lidských zdrojů a k pracovním podmínkám.
- b) uspokojením z práce, které je součástí seberealizace jedince.
- c) nízkou úrovní aspirace jedince, který je spokojen a nemá proto potřebu dalšího růstu. Aspirační úroveň představuje vyšší nároků, které jedinec klade na svůj výkon. Vyjadřuje míru naší ctižádostivosti, souvisí se sebepojetím a sebevědomím jedince.

Rozlišuje se také **celková pracovní spokojenost**, která vyjadřuje globální hodnotu a míru vztahu k práci a zahrnuje v sobě složky dílčí spokojenosti jako je kvalita podmínek či úroveň mezilidských vztahů na pracovišti. Ukazuje se totiž, že lidé s vysokou mírou nespokojenosti, mají výraznější tendence být kritičtí i s jednotlivými dílčími složky práce. Tato tendence funguje i naopak, lidé s vysokou mírou spokojenosti, jsou spokojeni i s dílčími složkami práce (Kollárik, 2002).

Kollarik (2002) upozornil na odlišnosti v pojmech **spokojenost v práci a spokojenost s prací**, neboť bývají tyto pojmy často zaměňovány. Spokojenost v práci je více obsahově širší, zahrnuje všechny komponenty podmínek včetně osobních vztahů. Druhý pojem spokojenost s prací znamená spokojenost s činností, kterou pracovník vykonává. Zaměřuje se konkrétně na jednotlivé charakteristiky jako je monotónnost či směnnost dané práce. Spokojenost vyjadřuje určitou míru osobnostní vyrovnanosti, štěstí a prožívání vlastního zdraví. Kollarik (2002) také vyzdvihuje afektivní složku spokojenosti, která je založená na míře emocionality, která je výsledkem hodnocení práce. A spokojenost chápe jako souhrnný postoj, na jehož formování se podílejí dílčí postoje k jednotlivým aspektům dané práce.

Z psychologického hlediska jsou pro pracovní spokojenost rozhodující především kognitivní hodnocení práce, pracovních podmínek a profesní očekávání. Člověk posuzuje podmínky své práce především z očekávání, které vycházejí z jeho potřeb. Součástí hodnocení je také smysluplnost dané práce, její zodpovědnost, zpětná vazba, společenská prestiž a pracovní podmínky. Nespokojenost prožívá jedinec v situaci, kdy práci vyhodnotí

jako příliš náročnou, vyčerpávající, nezajímavou, monotónní, nebezpečnou, která ohrožuje jeho potřeby a neposkytuje dostatečný prostor pro vlastní rozhodování. Spokojenost je sociální, individuální a velmi proměnlivý jev, který je výsledkem určitých jevů a okolností (Paulík, 2018).

Elena (2011) pracuje se spokojeností, osobní pohodou, kvalitou života ve dvou rovinách a to **aktuální** a **habituální**. Aktuální spokojenost znamená relativně krátkodobý situační proces, směs nálad, včetně tělesných pocitů pozitivních, neutrálních či akcentovaných. Habituální spokojenost představuje dlouhodobou perspektivu, pozitivních či negativních afektů, stavů nálad. Je chápána jako relativně stabilní osobnostní rys či predispozice, než proměnlivý proces.

1.2 Pracovní a životní spokojenost

Práce je důležitou součástí lidského života a celková životní spokojenost s pracovní spokojeností velmi úzce souvisí (Čadová, 2018). „*Spokojenost s prací se přelévá do celkové spokojenosti se životem a celková spokojenost se životem ovlivňuje spokojenost s prací*“ (Křivohlavý, 2013, 43).

Životní spokojenost je vymezena na základě schopnosti vyrovnat se s různými životními událostmi. Utváří se především subjektivními pocity v osobním i pracovním životě. Každý člověk má v životě různá očekávání, cíle, a pokud jsou tato očekávání naplněna, jeho spokojenost stoupá. Životní spokojenost se v průběhu života mění, je také ovlivňována důležitými událostmi člověka, pracovními i osobními úspěchy, společenským postavením, aktuální životní úrovní. K subjektivním faktorům ovlivňující míru životní spokojenosti patří dobrý zdravotní stav, rodinné zázemí, přátelské vztahy, míra naplnění osobních ambicí (Kocianová, 2010).

V českém prostředí se problematice životní spokojenosti zabývala Hamplová. Ta zjistila, že lidé, kteří jsou spokojeni v práci, jsou i celkově spokojenější se svým životem. Naopak lidé, kteří jsou dlouhodobě nezaměstnaní, mohou pociťovat negativní důsledky v řadě oblastí lidského života, které se mohou projevovat v podobě duševních poruch, deprese, ztráty sebevědomí, nadměrné spotřebě alkoholu či zvýšené rozvodovosti (Hamplová, 2015).

Centrum pro výzkum veřejného mínění se zabýval celkovou pracovní spokojeností. Bylo osloveno 1874 respondentů aktivně pracujících ve věku 18-64 let. Výsledky ukazují, že do

spokojenosti s celkovým pracovním životem se jako klíčový faktor promítá spokojenost se současným zaměstnáním. Celková pracovní spokojenost vykazuje statisticky významnou korelaci k dílčím aspektům kvality života. Psychická pohoda a osobní život má jednoznačně silný dopad na celkovou spokojenost pracovního života. To, co odděluje celkovou pracovní spokojenost od spokojenosti se současným zaměstnáním, jsou obecně dopady pracovního života do kvality života jako takové a do mimopracovní sféry jak uvádí tabulka č. 1 (Červenka, 2015).

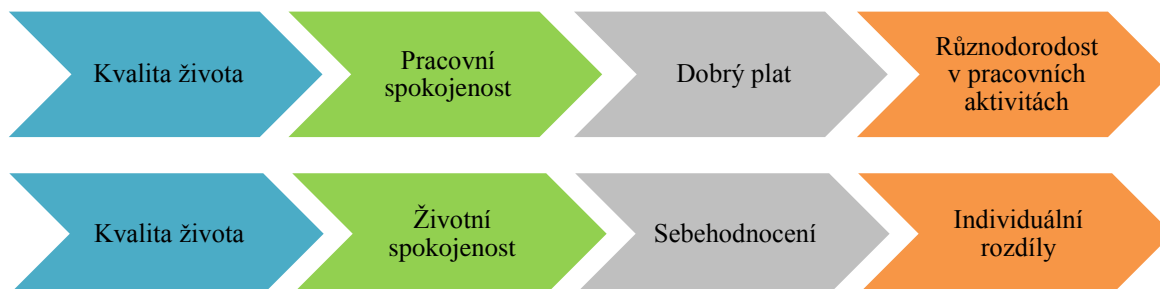
Tabulka č. 1: Míry korelace spokojenosti s celkovým pracovním životem a se současným zaměstnáním (Červenka, 2015), vlastní zdroj zpracování.

Proměnná v korelaci	Spokojenost s celkovým pracovním životem	Spokojenost se současným zaměstnáním
Spokojenost s životem obecně	0,617	0,437
Spokojenost s psychickou pohodou	0,52	0,439
Spokojenost se sladěním práce a rodiny	0,49	0,395
Spokojenost s osobním životem	0,481	0,399
Spokojenost s partnerským životem	0,422	0,376
Spokojenost se vztahy, přáteli	0,409	0,354
Spokojenost se zdravím	0,372	0,298

Bylo potvrzeno stovky experimentálních studií, že spokojenost s prací má velmi silný vztah ke spokojenosti se životem (Křivohlavý, 2013). Lidé v práci tráví významnou část dne, což má vliv na celkové hodnocení dne. Zaměstnání může pro mnoho lidí znamenat hlavní složku života, od které se odvíjejí další složky (Dubin, 1956).

Vzájemnou závislost mezi pracovní a životní spokojeností potvrdil Judge a Watanabe (1993). Také Kreitner a Kinicki (1989) předpokládají vzájemný vztah, včetně vlivu pracovních a mimopracovních faktorů na životní a pracovní spokojenost. Jejich teoretický model vyzdvihuje rozmanitost pracovních činností a dobré platové ohodnocení. Pokud je práce zajímavá a dobře ohodnocená, jeví se vztah mezi životní a pracovní spokojeností jako silnější, viz obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Model vlivu pracovních a mimopracovních faktorů kvality života (Kreitner, Kinicki, 1989), vlastní zdroj zpracování.



Existují i jiné teorie vysvětlující vzájemnou interakci mezi životní a pracovní spokojeností. Tzv. *přelévací efekt* znamená, že spokojenost či nespokojenost v práci se přelévá do jedincova života. Dále *kompenzační efekt* předpokládá vzájemný negativní vztah mezi těmito dimenzemi. Lidé kompenzují nízkou spokojenost ať už pracovní či životní, hledáním uspokojujících aktivit v jiné oblasti. *Segmentační efekt* předpokládá, že obě proměnné jsou na sobě nezávislé, tedy životní spokojenost neovlivňuje pracovní. Výzkumy však spíše potvrzují reciproční vztah, jak ukazuje obrázek č. 1 (Kreitner, Kinicki, 1989).

1.3 Teorie pracovní spokojenosti

1.3.1 Situační, dispoziční a interaktivní přístup

Judge et al. (2002a) vymezil tři kategorie, do kterých lze zařadit teorie pracovní spokojenosti. Situační přístup předpokládá, že pracovní spokojenost pramení především z práce samotné a z jednotlivých aspektů práce. Tento přístup tvrdí, že povaha práce, situace v organizacích, ekonomické podmínky ve světě práce ovlivňují lidi mnohonásobně více, než jednotlivé rozdíly mezi nimi. Tento praktický přístup považuje za dominantní situační vlivy, které formují postoje a prožívání pracovníka k vykonávané práci. Deskriptivní index práce a faktorů s ním spojených poměřuje spokojenost s prací, platem, povýšením, spolupracovníky, vedením popřípadě další kategorií. Situační proměnné představují množinu dobře ovlivnitelných prvků skrze personální politiku organizace. Dlouholeté a rozsáhlé výzkumy pracovní spokojenosti z pohledu relevantních situačních charakteristik sumarizoval Warr v roce 1999. Jedná se o charakteristiky, které mají prokazatelně přímý vliv na pracovní spokojenost a slouží jako odrazový můstek pro další výzkumy, viz tabulka číslo dvě (Půda, 2016).

Tabulka č. 2: Situační proměnné, které mají vliv na pracovní spokojenost (Půda, 2016).

Charakteristika pracovní činnosti a pozice	Vedení	Vztahy na pracovišti	Odměňování	Pracovní prostředí
důležitost úkolů	odborná úroveň nadřízeného	vztahy s nadřízeným	mzdová politika	fyzické podmínky
identita úkolů	personální politika	vztahy s kolegy	peněžní odměna	bezpečnost práce
uplatnění dovedností	informovanost		zaměstnanecké výhody	pracovní zátěž
možnost rozvoje	zpětná vazba			firemní kultura
autonomie	organizace práce			
odpovědnost	jistota práce			
možnost postupu				

Mezi situační teorie řadí Judge (2002a) i Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, o které je pojednáno níže. Dispoziční přístup předpokládá, že spokojenost pramení z osobnosti a jednotlivých povahových vlastností (Judge, 2002a). Dispoziční přístup trvá na tom, že postoje k práci, celkové prožívání a chování je výrazným způsobem ovlivněno osobnostními charakteristikami. Psychické vlastnosti osobnosti jsou trvalé a stabilní povahy. Výsledky studií potvrzují, že pracovní spokojenost je v průběhu času u velké části jedinců stabilní (Půda, 2016). Také pozitivní sebepojetí, vnitřní místo kontroly, soběstačnost a emoční stabilita významně souvisí s pracovní spokojeností (Judge & Bono, 2001).

Je třeba konstatovat, že dispoziční ani situační přístup se navzájem nevylučují a existuje několik způsobů, jak se mohou sčítat a působit vzájemně. Například dispozice mohou do značné míry ovlivnit to, kterou práci či zaměstnání si lidé hledají. Dispozice mohou dosáhnout spokojenosti u jedinců nezávisle na povaze práce. Také povaha práce může zpětně ovlivnit pracovní spokojenost. Nově se však vyvíjí přístup interakční, který ani jeden přístup nehodnotí jako správný či nesprávný, snaží se na jevy pohlížet z obou stran (Půda, 2016).

1.3.2 Jednofaktorová teorie

Jedná se o tradiční přístup, který tvoří dvě dimenze, kdy spokojenost se vnímá jako kontinuum s projevy úplné spokojenosti a úplné nespokojenosti. Pokud se spokojenost pracovníka snižuje, zároveň se zvyšuje jeho nespokojenost. Prakticky to znamená, že pokud jsou pracovní podmínky zanedbávány a přetrvávají negativní jevy na pracovišti, zaměstnanci budou nespokojeni (Štikar, 2003).

spokojenost----- nespokojenost

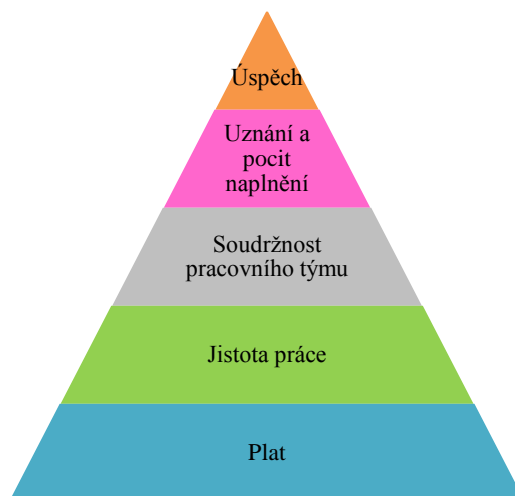
K jednofaktorovým teoriím jsou zařazovány motivačně založené přístupy jako je Maslowa, Vrooma expektační teorie, Stogdilla (Štikar, 2003).

Maslowa teorie: potřebu lze vymezit jako: „člověkem prožívaný ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného“ (Provazník Komárková, 2004, 28). Potřeba je základním zdrojem motivace a vyplývá z hierarchického uspořádání.

1. **Fyziologické potřeby:** patří k nejzákladnějším a nejnižším potřebám, ke kterým se řadí potřeba kyslíku, potravy, vody či sexu.
2. **Potřeba bezpečí a jistoty:** zahrnuje potřeby proti nebezpečí a ochrany, osvobození od strachu či úzkosti.
3. **Potřeba sociální:** patří k nim potřeba lásky, přátelství, akceptace příslušníka skupiny.
4. **Potřeba uznání:** zahrnuje potřebu mít stabilní pevné vysoké hodnocení sebe sama, být respektován. Řadí se sem také touha po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti, svobodě, ale také touha po reputaci, postavení, ocenění, uznání.
5. **Potřeba seberealizace:** potřeba rozvíjet své schopnosti, dovednosti a vědění.

Potřeby, které spadají do prvních čtyř úrovní hierarchie, Maslow souhrnně označuje jako nedostatkové či deficitní, neboli D-potřeby. Tyto pohnutky fungují na principu udržování tělesné nebo psychické rovnováhy. Maslow je dělí na nižší a vyšší potřeby. K nižším potřebám řadí základní fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. K vyšším řadí potřebu lásky, uznání a sounáležitosti. Uspokojování těchto vyšších potřeb, zajišťuje duševní pohodu, fungují však na principu redukce napětí, které jedinec pociťuje, pokud nejsou tyto potřeby naplněny. Potřeba seberealizace spadá do růstových potřeb, s jejichž uspokojování je jejich intenzita ještě vyšší. Označují se jako potřeby bytí, B-potřeby. Teprve pokud je uspokojena potřeba nižší, může dominovat potřeba vyšší (Plháková, 2003).

Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb v kontextu pracovního prostředí (Kocianová, 2010), vlastní zdroj zpracování.



Výzkumy ukazují na existenci třístupňového systému - *existenční*, *vztahové* a *růstové* potřeby, které zhruba odpovídají nižším fyziologickým a vyšším sociálním potřebám. Finanční odměna za práci, podmínky práce a jistota zaměstnání umožňují uspokojit potřeby, které jsou existenční i potřeby bezpečí. Pracovní činnosti člověka většinou probíhá ve spolupráci s druhými lidmi, v rámci mezilidského kontaktu, je uspokojena potřeba sociální. Pracovní činnost umožňuje člověku uspokojit jeho potřebu sounáležitosti, a to jako členu určité organizace. Také uznání a ocenění výsledků, poskytuje zpětnou vazbu k jejich úsilí. Práce umožňuje lidem zdokonalovat svoje schopnosti a může umožňovat individuální seberealizaci (Kocianová, 2010). Uspokojováním základních nižších potřeb ve formě finanční odměny za práci, není vyčerpán potenciál možností ovlivňovat a motivovat zaměstnance, tento potenciál mají také potřeby, které jsou klasifikovány jako vyšší potřeby (Jermář, 2012).

Vroomova teorie očekávání: má své základy v kognitivních teoriích motivace. V teorii očekávání jsou uvažovány následující faktory ovlivňující motivované jednání.

E = očekávání, pravděpodobnost, že bude dosaženo cíle.

V = valence, preference jedince k určitému cíli, může být pozitivní, neutrální a negativní.

I = instrumentalita, subjektivní vnímání souvislosti mezi dvěma výsledky.

Motivační proces je ovlivněn tím, zda jedinec považuje cíl za zajímavý, zda usoudí, že existuje instrumentální vztah mezi jeho chováním a dosažením cíle a jak odhaduje

pravděpodobnost dosažení cíle. Motivace může být účinná a dostatečná pouze, pokud si je pracovník jistý, že daný úkol zvládne (Pauknerová, 2016). Tato teorie je založena na tom, že čím více je cíl přitažlivější, tím intenzivnější úsilí bude vynakládáno k jeho dosažení. Pracovník tedy bude usilovně pracovat, pokud bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům jako je například vyšší plat či povýšení. Pokud se jeho snaha potvrdí a pracovník cíle dosáhne, ovlivní to pozitivně jeho budoucí výkony (Wagnerová, 2008).

Stogdillova teorie: podle autora nelze nahlížet na spokojenost jako na zdroj pracovního výkonu. Naopak považuje výkon celé skupiny a pracovní morálku za důležité faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost. Podle něj neplatí přímý vztah mezi spokojeností a produktivitou (Kollárik, 2002).

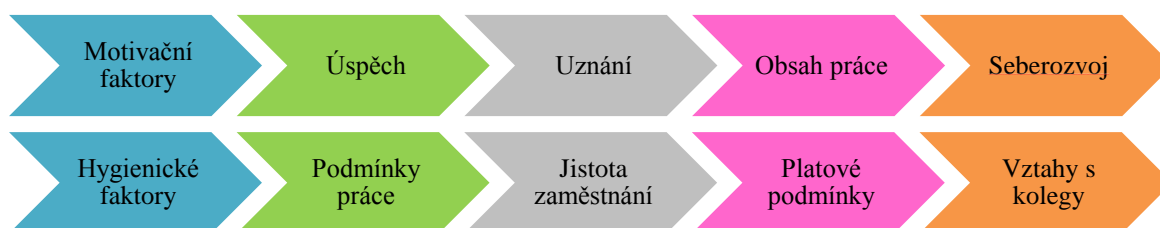
1.3.3 Dvoufaktorová teorie

Vedle jednofaktorové teorie se objevuje také druhý přístup, který je zaměřen na dvojdimenzionální pohled. Tato teorie předpokládá, že pracovní spokojenost ovlivňují faktory dvou odlišných skupin. První skupina, která působí na pracovní spokojenost, jsou motivační faktory, tedy vnitřní, zaměřují se na náplň práce. Druhou skupinou jsou hygienické faktory, tedy vnější a zaměřují se na podmínky práce. Mezi hlavní představitele dvoufaktorové teorie patří Herzberg, Maussner a Snyderman (Štikar, 2003).

Herzbergova teorie: základ pro formulování dvoufaktorové teorie spokojenosti byl výzkum spokojenosti inženýrů a úředníků. Herzberg sledoval rozhovorem zejména, co pracovníci prožívají, pokud se cítí v práci dobře a pokud se cítí špatně. Zjistil, že dobré pocity souvisely vždy s dosaženými výsledky a s pocitem růstu pracovní kompetence. Lidé se cítili dobře vlivem sebeaktualizace. Tyto faktory označil Herzberg jako motivátory, jelikož mají vliv na pracovní spokojenost. Naopak pokud se pracovníci cítili v práci špatně, bylo to vlivem prostředím, nevhodnými podmínkami či špatným vedením. Tyto faktory byly označeny jako hygienické (Podroužková, 2013).

Motivační faktory – dotýkají se především obsahu práce, jejichž existence vyvolává spokojenost. Řadí se sem například úspěch, uznání, povýšení. Mají velkou motivační sílu a nazývají se také jako satisfaktory (Štikar, 2003).

Obrázek č. 3: Motivační a hygienické faktory (Štikar, 2003), vlastní zdroj zpracování.



Hygienické faktory – vztahují se především k podmínkám práce, prostředí, mezilidským vztahům. Působí jako prevence nespokojenosti a úzce souvisí s prostředím, nazývají se také jako dissatisfactory (Štikar, 2003).

Dobré pracovní podmínky i samotný obsah práce, ovlivňují nejen spokojenost pracovníků, ale mají také pozitivní dopad na jejich ochotu k pracovní činnosti (Pauknerová, 2006).

1.4 Faktory pracovní spokojenosti

Spokojenost v práci je ovlivňována značným počtem faktorů, které přispívají k celkové spokojenosti. Jak dokazují mnohé výzkumy, některé faktory působí na spokojenost v zaměstnání významně pozitivně a některé naopak negativně (Kocianová, 2010).

Tabulka č. 3: Faktory pracovní spokojenosti (Kocianová, 2010), vlastní zdroj zpracování.

Faktory posilující pracovní spokojenost	Faktory zeslabující pracovní spokojenost
Různorodá práce	Časový stres
Jasná a přiměřená cíle práce	Pracovní zátěž
Průhledná organizační politika	Převaha nepředvídatelných jevů
Ocenění práce	Nedostatek času na osobní život
Finanční ohodnocení	Nereálné pracovní podmínky
Optimální spolupráce a mezilidské vztahy	Sociální nepohoda na pracovišti
Bezpečnost práce	Psychosomatické důsledky práce

Dosáhnoutí plné spokojenosti všech zaměstnanců není zcela možné, často jsou pracovníci nespokojeni ze zcela zbytečných důvodů, na kterých by mohla organizace zapracovat. Podstatná část pracovní nespokojenosti nepramení z obsahu práce samotné a často ani s výší odměňování, ale spíše se vztahy na pracovišti, manažerským stylem, vymezením pracovních pozic. Nejčastějším zdrojem problému je neprofesionální manažerské chování, které se projevuje například upřednostňováním určitých pracovníků, projev nedůvěry,

neplnění slibů, neřešení konfliktů, opožděné poskytování informací, pěstování soutěživého firemního prostředí. Příčinou nespokojenosti se stává přílišná centralizace rozhodování, vydávání směrnic a pokynů, které neodrážejí zkušenosti zaměstnanců, prosazování známých, příbuzných a udržování zbytečných pracovních míst. Vymezení pracovních pozic významně ovlivňuje pracovní spokojenost. Zajímavá, různorodá práce s jasně stanovenými úkoly, přináší podstatně větší uspokojení, ale často dokáže kompenzovat i negativní faktory jako je stres, zátěž i fyzické napětí. Těmto problémům lze předcházet a to jasně vymezením pracovních pozic. Náprava neznamena zvýšené náklady, ale potenciál pro růst výkonu (Urban, 2001).

Základní dělení faktorů, které působí na pracovní spokojenost je dělení na vnitřní a vnější (Štikar, 2003). Mezi vnitřní faktory spokojenosti se řadí věk, pohlaví, rodinný stav, úroveň dosaženého vzdělání, očekávání, zájmy, osobnostní vlastnosti či schopnosti. K vnějším faktorům spokojenosti se řadí odměna za práci, ať už peněžní či nepeněžní, hodnocení, zpětná vazba, vztahy a atmosféra na pracovišti, charakter, podmínky práce a mnoho dalších (Kollárik, 2002).

1.4.1 Vnitřní faktory spokojenosti

Vnitřní faktory jsou podmíněné osobnostní strukturou jednotlivých pracovníků a souvisejí se specifiky jednotlivých pracovišť a také s individuálními rozdíly mezi pracovníky. Jsou součástí struktury osobnosti (potřeby, zájmy, vlastnosti), právě v nich jsou základy rozdílné úrovně spokojenosti jednotlivých pracovníků a odlišného hodnocení jednoho pracoviště (Kollárik, 2002).

1.4.1.1 Věk

Spokojenost s prací je značně ovlivněna věkem pracovníka. Mladší pracovníci mají větší tendenci být nespokojeni, s postupem věku od dospělosti se jejich spokojenost zvyšuje, ve středním věku dosahuje nejvyšší úrovně, poté buď stagnuje anebo mírně klesá. Postup zařazení se do pracovního procesu má své zákonitosti, které vyžadují například délku praxe, zkušenosti v dané oblasti, znalosti, ale i hierarchii potřeb a motivací (Kollárik, 2002).

Přehled relevantní literatury ukazuje, že většina studií, která se zabývala spokojeností a věkem, dospěla k závěru, že zde existuje určitá souvislost (Oshagbemi, 2003). Gibson a Klein (1970) zjistili, že spokojenost narůstá spolu s věkem. Tento vztah vysvětlili pomocí

měnicích se potřeb a kognitivních struktur. Siassi a kol. (1975) zjistili, že vyšší spokojenost s prací se vyskytuje u zaměstnanců nad 40 let, než u zaměstnanců pod 40 let, bez ohledu na jejich délku zaměstnání. Tento závěr vysvětlili tím, že se s věkem a v důsledku větší stability, zvyšuje copingová kapacita člověka. Dále Gruneberg (1976) zjistil, že spokojenost s věkem stoupá, ovšem pokud se člověk nachází 5-10 let před důchodovým věkem, tedy 55-65 let, jeho spokojenost začne výrazně klesat. Toto tvrzení potvrdil svým výzkumem u dvou skupin zaměstnanců. Skupinu A tvořili pracovníci mužského pohlaví ve věku 60-65 let. Druhá skupina B tvořila pracovníky ve věku 50-55 let. Za úkol měli stanovit, ve kterém věkovém období byli spokojeni nejvíce a nejméně (do 29, 30-39, 40-49, 50-59, nad 60 let). Obě skupiny měly téměř totožné výsledky. V prvních čtyřech kategoriích se spokojenost zvyšovala, po dosažení 60 let začala výrazně klesat. Skupina A vycházela z vlastní zkušenosti, skupina B vyjadřovala jejich očekávání.

Mottaz (1987) se snažil objasnit vztah mezi spokojeností a věkem. Zjistil, že mladší pracovníci přikládají podstatně větší důležitost vnitřním odměnám, zatímco starší pracovníci se více zajímají o odměny vnější, tedy například plat. Proto bývají mladší pracovníci více nespokojeni, jelikož požadují více, než jim jejich pozice může nabídnout. Dále starší pracovníci mají větší pracovní zkušenosti, což jim může usnadnit přechod na více uspokojující, prestižní pracovní místa.

1.4.1.2 Pohlaví

Míra pracovní spokojenosti z genderového hlediska nevypovídá jednoznačně o významných rozdílech ve vnímání pracovní spokojenosti mezi muži a ženami. Muži všeobecně většinou preferují možnost prosazení se, karierního postupu, ocenění, zatímco ženy preferují spíše osobní uznání, oblíbenost u spolupracovníků, dobré mezilidské vztahy, demokratický styl vedení. Z výzkumů vyplývá, že více nespokojenosti vykazují muži, jelikož uspokojení související s osobním uplatněním, prosezením se je mnohem složitější, než očekávání žen v sociálních aspektech práce (Kollárik, 2002). Schuler (1975) ve své studii zjistil, že ženy více oceňují možnost pracovat s příjemnými lidmi, zatímco pro muže je důležité řídit důležitá rozhodnutí. Většina studií avšak neuvádí žádné významné rozdíly mezi pohlavím ve vztahu k pracovní spokojenosti. Zkoumat gender a pracovní spokojenost je velmi obtížné, neboť zde působí řada faktorů, jako je nejednotnost práce, kvalifikace či platové ohodnocení (Oshagbemi, 2003).

1.4.1.3 Rodinný stav

U rodinného stavu nelze jednoznačně prokázat významnější vliv na pracovní spokojenost. Manželství by mělo přispívat k celkové pracovní spokojenosti, neboť dává předpoklad pro osobní a pracovní stabilizaci, vyrovnanost, ale také na zvýšený pocit odpovědnosti za bezpečí rodiny, což může působit jako faktor stresu a ovlivnit celkovou pracovní spokojenost (Kollárik, 2002).

1.4.1.4 Úroveň dosaženého vzdělání

Míra dosaženého vzdělání může určovat nejen druh vykonávaného zaměstnání, ale i místo v hierarchii organizace. Vyšší vzdělání umožňuje vykonávat práci s vyšším společenským postavením, která přináší i vyšší prestiž. Na druhé straně, zaměstnanci s vyšším vzděláním, nemusí být spokojeni s pracovním zařazením, vzhledem ke svému očekávání, což vede k nespokojenosti zaměstnance (Kollárik, 2002). Výzkumné studie, které se zabývají vztahem mezi dosažením vyššího postavení a spokojeností je relativně málo. Near (1978) však zjistil, že mezi nejsilnější prediktory spokojenosti s prací patří profesní úroveň, tedy postavení a věk. Miles a kol. (1996) shledali, že významným prediktorem celkové spokojenosti, je úroveň profesního postavení. Pracovníci ve vyšších pozicích jsou obecně více spokojeni s jejich prací, ve srovnání s pracovníky na pozicích nižších.

1.4.1.5 Seniorita

Výzkumy ukazují, že větší spokojenost projevují zaměstnanci, kteří již mají vyšší počet odpracovaných roků v organizaci (Kollárik, 2002). Ronen (1978) zjistil, že změna spokojenosti s přibývajícím délkou zaměstnání se mění do písmene U. Vnitřní spokojenost v práci je hlavním přispěvatelem ke změnám v celkové spokojenosti pracovníků v průběhu času. Black a Dinnito (1994) zjistili, že pracovníci chtějí zůstat déle na pracovních místech, pokud nachází vysokou úroveň spokojenosti. Čím vyšší je úroveň spokojenosti, tím déle jsou ochotni zaměstnanci pracovat. Proto často lidé v důchodovém věku dochází do zaměstnání. Oshagbemi (2000) také provedl studii, kde zjistil, že celková pracovní spokojenost zaměstnanců, kteří zůstali pracovat po celou dobu u jednoho zaměstnavatele, se výrazně zlepšila, oproti pracovníkům, které své zaměstnání často střídali. Zatímco vyšší nespokojenost oproti pracovníkům, kteří pracují v organizaci již několik let, projevují zejména zaměstnanci po nástupu do nové organizace, zpravidla až do dvou let. Důvodem je období zvýšené zátěže, kdy probíhá boj o pracovní, ale i sociální pozici, formování rolí,

adaptaci na dané prostředí. Nezvládnutí takovéto zátěže vede k nespokojenosti a k fluktuaci pracovníka (Kollárik, 2002). Také Šodková (2014) tento vztah mezi délkou zaměstnání a pracovní spokojeností potvrdila. Zaměstnanci pracující více jak 5 let, jsou spokojenější, než zaměstnanci pracující ve společnosti 7-12 měsíců. Skupina zaměstnanců pracující více jak 5 let si totiž již vybuodovala stabilní pozici.

1.4.1.6 Zájmy a potřeby

Patří k nedůležitějším osobnostním faktorům ve vztahu spokojenost v práci. Z hlediska uspokojování potřeb a spokojenosti s jednotlivými faktory práce se klade důraz na aktuálnost, hierarchii potřeb a významnost jednotlivých faktorů z pohledu pracovníka. Spokojenost pracovníka závisí na tom, jaké aspekty práce považuje za významné. Pro někoho může být na prvním místě platové ohodnocení, pro druhého to může být možnost kariérního postupu. Co se týče zájmů a pracovní spokojenosti, výzkumy poukazují na pozitivní vztah. Význam zájmu se silně váže na volbu povolání, s ohledem na možné uspokojení, které by přinášelo, neboť pracovníci, kteří si zvolili povolání podle svých zájmů, jsou v práci mnohem spokojenější. Ukazuje se, že u nespokojených pracovníků zájmy nekorespondují s volbou jejich povolání a vykonávanou prací (Kollárik, 2002).

1.4.1.7 Očekávání a schopnosti

Rozdílná míra spokojenosti v práci u pracovníků je dána také jejich očekáváním. Právě nespokojenost v práci je výsledkem rozporu mezi očekáváním pracovníků a skutečnými podmínkami práce. Očekávání pracovníka je dynamickou součástí struktury osobnosti, souvisí s uspokojováním potřeb, které se neustále mění a aktualizují. Změny v očekávání probíhají prostřednictvím času, neboť u jednotlivce v různých časových úsecích, je pokaždé něco jiného, pokládáno za významné. Vliv na očekávání pracovníka má také zejména potřeby, zájmy či postoje. Pokud práce nesplňuje požadované očekávání, dochází k fluktuaci, pasivitě, absenci v zaměstnání, ale také k agresivitě, dochází k verbálním i neverbálním útokům na organizaci. Může dojít také k regresi, tedy snížením svých očekávání na danou organizaci. Mnozí pracovníci mají nereálné očekávání o pracovním místě, což vede k nespokojenosti. Výzkumy ukazují, že tato očekávání mají ti pracovníci, kteří jsou zaměřeni na jeden či dva faktory práce a ostatní faktory výrazně zanedbávají. Nadměrným očekáváním pak mají potíže najít si zaměstnání, které by odpovídalo jejich kritériím (Kollárik, 2002).

Práce vyžaduje určité druhy schopností, které mohou být všeobecného charakteru, anebo úzce zaměřené. Pracovník je v zaměstnání více spokojený, pokud práce vyžaduje ty schopnosti, kterými disponuje. A naopak, pokud práce tyto schopnosti nevyžaduje, může to být hlavním zdrojem nespokojenosti. Do tohoto vztahu vstupuje velké množství dalších faktorů, jako například variabilita pracovní činnosti, spojitost schopností a osobnostních charakteristik a mnoho další (Kollárik, 2002). Bylo však dokázáno, že schopnost jako individuální proměnná skutečně koreluje s uspokojením z práce (Oshagbemi, 2003).

1.4.1.8 Osobnostní vlastnosti

Výzkumy bylo zjištěno, že pracovníci, kteří jsou emočně labilní, nepřizpůsobiví, náladoví nebo depresivní, jsou všeobecně v zaměstnání nespokojeni. Bývají iniciátory konfliktů a nedorozumění, což má za následek i nespokojenost jejich kolegů. V první rovině hodnocení práce a pracovního prostředí vycházíme z předpokladu, že je přímá souvislost mezi projevem celkové spokojenosti a jednotlivými faktory práce. Výzkumy potvrzují, že existují pracovníci, kteří mají výraznou tendenci hodnotit práci pod vlivem své míry spokojenosti. To znamená, že nespokojený pracovník má větší tendenci negativně hodnotit i dílčí faktory práce, což může negativně ovlivnit celou organizaci. Druhá rovina poukazuje na to, že mezi spokojenými a nespokojenými zaměstnanci existují rozdíly v osobnostních charakteristikách. Tedy nespokojení pracovníci jsou obvykle mladší, působí krátký čas v zaměstnání, mívají negativní vztah k zaměstnavateli, projevují vyšší tendenci k fluktuaci, ve větší míře pociťují i zdravotní obtíže, jsou méně spolehliví a emocionálně labilnější (Kollárik, 2002).

1.4.2 Vnější faktory spokojenosti

Významnou skupinu faktorů působících na pracovní spokojenost zaměstnanců jsou nezávislé vnější faktory. Zpravidla nebyvají závislé na zaměstnanci a zaměstnavatel je tak může snadno ovlivnit. Mezi vnější faktory patří charakter a podmínky práce, odměna za práci, styl vedení a další (Kollárik, 2002). Faktory ovlivňující motivaci a výkonnost pracovníků se řadí dle závažnosti z psychologického hlediska:

1. **Hmotná odměna:** plat, prémie, zaměstnanecké výhody, bonusy.
2. **Obsah práce:** soulad mezi pracovní činností a osobnostními charakteristikami pracovníka.

3. ***Neformální hodnocení:*** poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího, uznání a oceňování úspěšného výkonu pracovníka.
4. ***Atmosféra pracovní skupiny:*** důvěra ve skupině a efektivní komunikace.
5. ***Pracovní podmínky a režim práce:*** zájem organizace o zlepšení pracovních podmínek, možnost karierního postupu.
6. ***Identifikace s prací:*** postoj člověka k práci.
7. ***Externí stimulační faktory:*** image a prestiž organizace (Kocianová, 2010).

1.4.2.1 Finanční ohodnocení a benefity

Peníze či odměny jsou významným hojně využívaným stimulem, avšak nelze předpokládat, že všechny lidi stimulují stejným způsobem. Pro některé pracovníky je mzda nejdůležitějším stimulem, pro jiné pracovníky jsou významné i jiné stimuly (Kocianová, 2010). Peníze nepřináší pouze materiální uspokojení, ale také uspokojují vyšší potřeby jako je společenský status, uznání, jistotu, životní prestiž. Peníze lze chápat jako nástroj srovnávání. Finanční ohodnocení lze rozumět také jako reflexi přínosu organizace vyjádřenou nadřizeným, také z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese. Herzberg vyjádřil pochybnosti ohledně efektivnosti peněz, jelikož zatímco jejich nedostatek vede k nespokojenosti, jejich dostatek nevede k dlouhodobé spokojenosti. Týká se to zaměstnanců s fixním platem, bez podílů možnosti na odměňování. Jde o vysoce hmatatelný projev uznání a efektivní způsob projevu, že si práce zaměstnanec organizace váží. Tento pocit euforie, uspokojení je pouze krátkodobý, pracovník jej rychle akceptuje jako standard (Wágnerová, 2008).

Pfeffer tvrdí, že lidé skutečně rádi pracují pro peníze, ale také kvůli smyslu života. Ve skutečnosti pracují, aby měli nějakou zábavu, domnívá se, že peněžní odměna nemůže nahradit pracovní prostředí s vysokou mírou důvěry, zábavy, významné a smysluplné práce (Amstrong, 2009).

Kromě výše platu je důležité nastavení systému platu, ten by měl být vždy spravedlivý a jasný. Měla by být naplňována spravedlivost vnitřní a vnější. Vnější spravedlivost se vztahuje k platům, které jsou srovnávány s konkurencí na trhu. Vnitřní spravedlivost znamená, že je pracovník odměňován dle jeho pozice a přínosu pro organizaci. Pokud zaměstnanec pocítuje systém za nespravedlivý, dochází k fluktuaci zaměstnanec (Junášková, 2012).

Dále jsou také velmi důležité benefity a sociální výhody, které poskytuje organizace nad rámec platu. Sociální výhody jsou součástí sociální politiky organizace, patří sem důchodové pojištění, využití dovolené, příspěvky na rekreaci z Fondu kulturních a sociálních potřeb, stravovací, ubytovací či dopravní služby, flexibilní pracovní doba či vzdělávání. Tyto zaměstnanecké výhody by měly být pro pracovníka atraktivní, zvýšit jeho spokojenost a konkurenceschopnost organizace (Junášková, 2012).

Organizace by měla bonusy využívat efektivně, musí být přesně vymezeno, kdy a kdo má na ně nárok, jakým způsobem a jak často budou vypláceny. Firemní školku si mohou dovolit pouze velmi stabilní organizace, které mají zájem na tom, aby se kvalitní pracovnice brzy vrátily po mateřské dovolené. Benefity mohou být součástí určité pozice, například management má k dispozici notebook, automobil i telefon, ale ostatní pracovníci tyto výhody nemají, mohou však dostávat jiné bonusy. Například pro matky na mateřské dovolené mohou firmy vytvářet speciální programy, aby mohly sledovat vývoj firmy, například vzdělávání pomocí e-learningu, účast na firemních akcích či úhrada vzdělávacího kurzu. Systém bonusů v organizaci by měl fungovat tak, aby měl každý možnost dosáhnout odměny a nedocházelo tak k demotivaci (Janoušková & Kolibová, 2005).

Branham (2009) uvedl výčet několika nejlepších způsobů jak odměňovat zaměstnance za dobrou práci a to nejen prostřednictvím peněz, ale také formou uznání, pracovním volnem, aktivní účast na postupech, oblíbenou prací, povýšením, zvýšením svobody, osobním růstem, pochvalou.

1.4.2.2 Obsah práce

Pracovní činnost není jenom zdrojem obživy, ale také prostředkem k uspokojení ze samotné práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení, prestiže a ocenění. Ukázalo se, že lidé od své práce očekávají materiální zabezpečení a plat je rozhodující v případě, kdy výsledek práce zajišťuje základní životní podmínky pracovníka a jeho rodiny. Lidé od své práce očekávají společenské uznání, postavení, odborný růst (Wágnerová, 2008). Povaha práce hraje velkou motivační roli v procesu motivace, důležité je, aby svojí povahou byla nejbližší osobnostní struktuře člověka a dávala smysluplnost. Spokojenost pracovníka se zvyšuje, pokud je práce zajímavá, rozmanitá, smysluplná, autonomní a umožňuje seberozvoj pracovníka (Forsyth 2009). Práce monotónní, jednotvárná a neměnitelná, může působit demotivačně, což vede následně k

nespokojenosti. Ovšem je to individuální, jsou i takoví zaměstnanci, kterým stereotypní práce naopak vyhovuje (Kollárik, 2002).

S pracovní činností souvisí také jistota zaměstnání, která výrazně ovlivňuje pracovní spokojenost. Jistota pracovního místa je jedním z nejdůležitějších aspektů pracovního života, který přímo s finančním ohodnocením propojuje celkovou kvalitu života, což se následně promítá do psychické pohody a spokojenosti. Obava ze ztráty zaměstnání je silně demotivující. Centrum výzkumu veřejného mínění zjistil, že u ekonomicky aktivních lidí je jistota pracovního místa, spravedlivé odměňování a výše mzdy považována za velmi důležité aspekty práce. Z hlediska pohlaví, ženy na rozdíl od mužů, více zdůrazňují jistotu pracovního místa. Podle věku nejvíce roste tato kohorta od 30-49 let, v 50 letech již klesá, což může souviset s životním cyklem, tedy tím, že se člověk musí starat o rodinu a děti (Červenka, 2015a).

Výzkum Proměny české společnosti zjistil, že 71 % Čechů považuje za velmi důležitý aspekt práce jistotu zaměstnání, 62 % si vysoce cení skloubení rodinného a pracovního života, podobný význam je také připisován mezilidským vztahům. Nejméně rozhodující je pro Čechy při hledání nového zaměstnání šance na karierní postup (PČS, 2016).

1.4.2.3 Nadřizený a jeho hodnocení

Hodnocení slouží ke zjištění pracovního výkonu zaměstnance, zda plní veškeré pracovní povinnosti a je přínosný v organizaci. V zásadě existují dva typy hodnocení a to formální a neformální. Neformální hodnocení má průběžný, bezproblémový charakter, zatímco formální hodnocení je provázané řadou problémů. Může dojít ke značnému zkreslení z důvodu subjektivního pohledu hodnotitele, často se pak stává, že hodnocení je velmi obecné a celé postrádá smysl. Hodnocení je důležitým prostředkem jak dát zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich pracovní činnosti. Zpětná vazba je projevem zájmu, který organizace má o své zaměstnance. Měla by být včasná a konkrétní, aby se mohla stát nástrojem motivace (Junášková, 2012).

Neexistuje žádný nejlepší systém hodnocení, existují pouze principy, které jsou důležité při hodnocení respektovat. Aby systém dobře fungoval, musí být přesně nastavená kritéria hodnocení, vhodně nastavená perioda, zvolené načasování, systém hodnocení musí být akceptován. Pro efektivní vedení hodnotícího rozhovoru je důležité si uvědomit, že zahrnuje tři fáze. První fáze začíná přípravou na hodnotící rozhovor. Bez kvalitní přípravy,

může být rozhovor ztrátou pro obě strany. Druhá fáze pokračuje hodnotícím rozhovorem, kdy hodnotitel na závěr stručně shrne klíčové sdělení, dohodnuté cíle, opatření a závazky. Třetí fáze je realizace a kontrola dohod, které vyplývají z hodnotícího rozhovoru. Při podcenění třetí fáze, se stane hodnocení neúčinným nástrojem pro řízení výkonu (Pilařová, 2008).

Součástí hodnocení je také uznání a oceňování úspěšného výkonu pracovníka. Úspěch je nejsilnější motivátor pro faktor spokojenosti. Důležité je si uvědomit jeho relativnost. Pro každého zaměstnance představuj úspěch něco jiného. Lidé zaměřeni na úspěch, stanovují splnitelné cíle a jsou také ochotni přijímat rizika s nimi spojená. Za svoji práci přebírají odpovědnost, a rádi dostávají zpětnou vazbu prostřednictvím uznání (Forsyth, 2009). Uznání by pak mělo automaticky navazovat na dobře odvedenou práci. Lidé potřebují vědět nejen to, že dobře splnili své cíle, ale také to, že jejich úspěchy jsou oceňovány (Amstrong, 2009). V jedné studii bylo zjištěno, že až pro 78 % zaměstnanců je velmi důležité, aby se jim dostalo uznání ze strany manažera (Branham, 2009). Projev uznání silně ovlivňuje pocity pracovní spokojenosti. Pokud není zaměstnancům dostatečně projevována míra uznání, dostávají se pocity nespokojenosti (Plamínek, 2010). Uznání je projev zájmu o zaměstnance, vyzdvihuje jejich hodnotu. Také poskytuje příležitost k rozvoji schopností a kariéry, umožňuje dosahovat také rovnováhu mezi osobním a pracovním životem (Amstrong & Tailor, 2015). Existuje mnoho způsobů vyjádření uznání a to buď osobně, nebo prostřednictvím veřejné promluvy, písemným sdělením či předáním vyznamenání (Hagemannová, 1995).

Z hlediska atmosféry na pracovišti hraje velkou roli osobnost nadřízeného a jeho styl řízení. Je mnoho rozměrů vedení a stylů jako je například diktátorský, byrokratický, benevolentní, charismatický, participativní (Dědina & Cejthamr, 2005). Nadřízený pracovník svým stylem vedení a svoji autoritou udává sociální klima na pracovišti. Negativně ho ovlivňuje například autokratickým stylem vedení, ale také svojí nerozhodností, nespravedlivým jednáním, nedůsledností, nebo naopak sklonem k perfekcionismu (Pauknerová, 2006). Branham (2009) uvádí, že jedním z častých důvodů odchodu ze zaměstnání je nedostatek respektu, uznání, podpory ze strany vedoucího pracovníka. Dle Štikara (2003) existují dvě dimenze způsobu vedení, které příznivě ovlivňují pracovní spokojenost.

- 1) **Zaměření manažera na své podřízené:** projevuje zájem o jejich práci, podporuje jejich odborný růst, akceptuje názor na způsob vykonávání práce, neformálně komunikuje s podřízenými.
- 2) **Participativní řízení:** znamená, že podřízení více ovlivňují vlastní práci, více se podílejí na rozhodnutích, vyjadřují se k záměrům a cílům pracovní skupiny.

Je totiž prokázáno, že vytváření participativního klimatu v pracovním týmu má větší vliv na spokojenost, než účast na dílčích či specifických rozhodnutích.

1.4.2.4 Vztahy na pracovišti

Každé pracoviště má svoji jedinečnou a neopakovatelnou atmosféru, jakmile dojde ke změně v prostředí, dochází ke změně i atmosféry. Aby se konflikty co nejnázemně řešily, není paradoxně nejlepší atmosféra přátelská, ale profesionální. Všichni vědí, jaká zde platí pravidla, všichni je respektují a vědí, jak postupovat, když nastane mimořádná nepříjemná situace. Základním předpokladem pro vytváření profesionální atmosféry jsou pravidla. Měla by být jednoduchá, snadná, spravedlivá. Pravidla by měla obsahovat co nejméně výjimek a měla by být dodržována i u nadřízených pracovníků. Budování profesionální atmosféry trvá roky (Bednář, 2015).

Ve vztazích na pracovišti dochází k uspokojování mnoha sociálních potřeb člověka. Například potřeba sociálního kontaktu, potřeba poskytovat pomoc, být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině. Pro mnoho lidí jsou dobré pracovní vztahy velmi cenné, špatnou atmosféru, nedůvěru se spolupracovníky zvládají velmi obtížně, jsou pro ně stresorem. Dobré pracovní vztahy ovlivňují pozitivně pracovní výkonnost a naopak, špatné ji ovlivňují negativně. Významný vliv na pohodu či napětí pracovníků mají osobnostní charakteristiky. Chování jednotlivců ve skupině vytváří atmosféru buď spolupráce, nebo napětí. Důležité pro atmosféru je identifikace se skupinou, jejich postoje či myšlenky (Bednář, 2015).

Podstatné je vytvořit atmosféru důvěry, ta vyplývá z projevování úcty, respektu, korektního jednání manažerů, férové jednání v rámci kolektivu, naplňování psychologické smlouvy. Lidé se pak více podporují, respektují a probíhá mezi nimi otevřená komunikace (Hagemannová, 1995).

Z pozitivního pohledu se pracoviště zdá být perfektním místem pro seznámení se s potencionálním partnerem. Milostné vztahy mohou vést i k vyšší spokojenosti s prací, pokud je vztah dobrý a uspokojivý, rozvíjí se vzájemná empatie a spolupráce. Nicméně tento vztah nemusí být příjemný pro jejich spolupracovníky a může na pracovišti vyvolávat destruktivní pomluvy. Když se vztah pokazí, přináší to další nevýhody, jelikož bývalí partneři jsou v neustálém kontaktu, což působí velmi stresově. Obecně se zaměstnancům doporučuje nechodit s kolegy, přátelství je považováno za bezpečnější (DeVito, 2008).

Interpersonální konflikty na pracovištích pramení z rozdílných názorů, hodnot, nejasných pravidel, z překrývající se pracovní náplní, ze špatné komunikace, z časového tlaku či ze skupinového rozhodování. Intenzivní, dlouhodobé a neřešené konflikty působí negativně na psychiku zaměstnanců, projevují se sníženou soudržností a sníženou výkonností. Avšak otevřené konflikty často provázejí nové návrhy, myšlenky pro změnu v organizaci práce (Kocianová, 2010).

Z hlediska atmosféry na pracovišti je také velmi důležitá interní komunikace v rámci organizace. Uvádí se, že až 60 % problémů je způsobeno nedostatky či chybami v komunikaci. Vnitropodniková komunikace umožňuje spoluzaměstnancům vzájemnou výměnu informací, umožňuje informovat zaměstnance o cílech organizace, stimuluje pracovníky k nacházení nových řešení. Komunikace musí fungovat ve všech směrech (Vymětal, 2008). V každé organizaci existují různé druhy komunikace:

- 1) **sestupná komunikace**: proudí od jedinců na vyšších stupních k jedincům, kteří jsou na nižším stupni. Většinou se jedná o pracovní instrukce, oficiální stanoviska, prohlášení, manuály, podnikové publikace.
- 2) **vzestupná komunikace**: je velmi důležitá pro organizace, které chtějí být velmi výkonné, jedná se zejména o skupinové schůze, porady, hlášení vedoucích pracovníků.
- 3) **horizontální komunikace**: je často přehlížena, jde o komunikaci například vedoucích různých útvarů na stejné úrovni.
- 4) **diagonální komunikace**: je nejméně používaným komunikačním kanálem v organizaci (Duchoň & Šafránková, 2008).

Zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává, potřebují informace o dění v podniku, ale i mimo něj. Pokud nastává období výrazných změn, a zaměstnanci nejsou dostatečně informováni, nastává nejistota, obava, stres a nespokojenost. Efektivní komunikační

system podporuje důvěru, sounáležitost a jistotu. Komunikace je důležitá také pro vyjadřování úcty, respektu, předávání zpětné vazby, sdílení zkušeností. Forma komunikace může probíhat prostřednictvím intranetu, interní elektronické pošty, porad či osobního kontaktu (Hagemannová, 1995).

1.4.2.5 Kariéra a pracovní růst

Další faktor, který ovlivňuje pracovní spokojenost je možnost kariérního růstu. Pokud jsou lidé povýšeni, nejenže vydělávají více peněz, ale také mají radost z vyššího postavení a nových pracovních nabídek (Arnold, 2007). Vliv kariérního růstu na pracovní spokojenost je různorodý, závisí na tom, z jakého důvodu toto povýšení nastává. Jiné uspokojení přinese povýšení na základě seniority, tedy podle délky zaměstnání v organizaci, nebo povýšení na základě dosažených výkonů. Kariérní růst neznamená pouze povyšování, ale také může jít o různé obohacování současné pracovní náplně (Štikar, 1996).

Kyzlinková (2006) realizovala výzkum, který se zaměřoval na důležitost kariérního růstu či možnosti vzdělávat se ve čtyřech podnicích automobilového průmyslu na zaměstnancích České republiky. Z výzkumu vyplývá, že čeští zaměstnanci kariéru nepovažují za důležitou, jiní se dokonce povýšení brání či o něj nestojí. Stoupání po hierarchickém žebříčku totiž pro mnohé znamená posun od úkolů a náplně práce, kterou mají rádi, k úkolům, které jsou pro ně již méně atraktivní, vyžadují přemíru administrativy. Povýšení s sebou také přináší negativa jako je zvýšený stres a tlak na výkon. Ukazuje se, že profesní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je pro ně mnohem důležitější, než možnost kariérního vzestupu.

1.4.2.6 Identifikace a image organizace

Image organizace znamená, jak je organizace vnímána určitým subjektem, jedná se o zjednodušenou transformovanou představu. Významnými vlastnostmi image je nehmatnost a nehmataelnost. Nelze ji totiž nijak uchopit, ale je možné ji ovlivňovat. Budování pozitivní image trvá roky. Je vhodné se zaměřit nejen na budování, ale také na její udržování a posílení. Na formování image se také podílí osoba, která žádoucí informace šíří mezi ostatní. Autoritami mohou být především politici, vědci, experti daného oboru či celebrity. Pro organizaci je také důležité jméno, historie, kvalitní logo tvoří základ vizuálního stylu a je i psychologicky významným faktorem v komunikaci s různými

sociálními subjekty. Vizuální styl organizace může obsahovat i design produktů, vybavení nebo i typ oblečení (Nový & Surynek, 2006).

S budováním pozitivního image souvisí také organizační identita. Každá organizace má svůj jedinečný charakter, specifickou strukturu, vazby mezi jednotlivými subjekty a hranice, kdo k organizaci patří a kdo nikoliv. Organizační identita může být chápána jako zosobnění organizace (Nový & Surynek, 2006). Identifikace s prací znamená, že člověk přijal svoji práci jako nedílnou součást svého života. Pokud se zaměstnanec identifikuje s firmou, znamená to, že se ztotožnil s cíli firmy, což vede pracovníka k vysokému výkonu, jeho chování je zodpovědné, aktivní a vstřícné ke kolegům (Vysekalová, 2009). Lze předpokládat, že se člověk lépe identifikuje s prací, která je mu blízká, kterou vykonává rád a poskytuje mu uspokojení. Pracovníci, jejichž osobní preference jsou v souladu s organizačním prostředím, jsou spokojenější a oddanější (Kocianová, 2010).

1.4.2.7 Pracovní podmínky a prostředí

Pracovní prostředí je definováno jako soubor činitelů, které působí na činnost člověka, ale také jako soubor podmínek za jakých se uskutečňuje pracovní proces. Jedná se o činitele jako fyzikální, chemické, biologické, fyziologické i psychologické faktory, které působí na pracující osobu (Štikar, 2003).

Mezi fyzikální faktory se se řadí hluk, vibrace, tepelně-vlhkostní klima, osvětlení, ionizace ovzduší, prašnost na pracovišti. Kvalita pracovního prostředí má vliv nejen na efektivitu práce, ale také i zdraví člověka. Například je prokázáno, že při lehké fyzické práci při teplotě 22 stupňů dochází k 100 % výkonu. Při teplotě kolem 30 stupňů se výkon sníží na polovinu. Důsledkem je únava, snížení pozornosti, otupuje se bdělost a zvyšuje se riziko pracovního úrazu (ZSBOZP, 2020). Také špatné osvětlení snižuje výkonnost až o 30 %. Nedostatek kvalitního světla může u pracovníků způsobovat zhoršenou soustředěnost, únavu, nepohodu, bolest očí, hlavy či deprese (BOZP, 2018).

Tělesný a duševní stav pracovníka ovlivňují i další činitelé, kterým může být organismus vystaven. Jedná se především o expozici účinku chemické látky. I slabá intoxikace může vyvolat nervozitu, podrážděnost, či poruchu koncentrace pozornosti (Štikar, 2003). Také mikroorganismy mohou vyvolat závažné onemocnění pro člověka. Nejčastěji se uvolňují z klimatizačních zařízení či zaplísněných povrchů a je třeba příčinu výskytu odstranit. (ZSBOZP, 2020a).

Další aspekt, který má vliv na pracovní spokojenost, je především náročnost dané práce. Pracovní zátěž lze rozdělit na fyzickou a psychickou, která je rozdělena se sensorickou, mentální a emoční (Paulík, 2018). Fyzická zátěž se posuzuje z celkové energetické náročnosti práce, pomocí hodnot energetického výdeje a srdeční frekvence (ZSBOZP, 2020b). Psychickou zátěž lze definovat jako proces psychického zpracování a vyrovnání se organismu s požadavky a vlivy životního a pracovního prostředí (ZSBOZP, 2020c). Jedná se o proces adaptace člověka na prostředí. Psychickou zátěž lze také vnímat jako míru, do které musí být mobilizovány energetické rezervy člověka. Je klasifikována na: **zátěž mírnou**, kdy rezervy nemusí být mobilizovány. Dále **zátěž zvýšenou**, kdy dochází k částečné mobilizaci. Také **zátěž hraniční**, kdy dochází k úplné mobilizaci. A **zátěž extrémní**, kdy požadavky převyšují kapacitu člověka (Hošek, 2001). Hladký (1993) dělí psychickou zátěž do 3 základních forem:

Senzorická zátěž – vyplývá z požadavků na periferní smyslové orgány. Sensorická zátěž je spojena s převahou nároků na zrak, při níž dochází k rozlišování detailů, dlouhodobému sledování monitorů či oslnování. Velká zraková únava může být spojena s dvojitým viděním, bolestmi hlavy, zvýšenou suchostí či pálením očí. Práce, která je náročná na zrakovou zátěž, by měla být přerušována bezpečnostními přestávkami 5-10 minut po každých 2 hodinách nepřetržité práce (ZSBOZP, 2020c). Se sensorickou zátěží úzce souvisí práce na počítači, která je dnes běžnou součástí našeho života. Podle posledních výzkumů si na zrakové potíže stěžuje při práci s počítačem téměř 75 % osob. Těmto nepříjemnostem lze zamezit a to dodržováním vizuální ergonomie, jako je preventivní prohlídka zraku u lékaře, dodržování dostatečné vzdálenosti od monitoru, vhodnou organizací práce (SZÚ, 2006).

Emoční zátěž – je také označována jako psychosociální stres. Psychosociální rizika můžeme rozdělit do několika oblastí, konkrétně se však jedná o špatnou organizaci práce, nepravidelnou pracovní dobu, velkou odpovědnost, špatnou komunikaci s nadřízenými, špatnými kolegiálními vztahy, nízkou odměnu, násilím na pracovišti, časovým tlakem či nedostatkem času na vlastní soukromé záležitosti (SZÚ, 2012). Je prokázáno, že výskyt těchto rizik na pracovišti souvisí s nízkým výkonem v práci, zvýšenou absencí i zvýšeným rizikem pracovního úrazu. Také má negativní dopad na psychické a fyzické zdraví zaměstnance. V rámci průzkumu mezi evropskými podniky bylo zjištěno, že více než polovina zaměstnanců považuje stres při práci na svém pracovišti za obvyklý.

Nejčastějšími příčinami stresu byly reorganizace práce, nejistota zaměstnání, dlouhá pracovní doba, nadměrné pracovní zatížení, šikana. Česká data jsou na tom velice podobně, v rámci projektu SLIC více než polovina zaměstnanců není spokojena se svým ohodnocením, ovšem 91 % je spokojeno se svými vztahy na pracovišti (ZSBOZP, 2020c).

Důležité je, že tato psychosociální rizika lze eliminovat a to tím, když zaměstnavatel podporuje své pracovníky v kariérovém rozvoji, umožňuje zvyšování kvalifikace, umožňující větší samostatnost a zodpovědnost. Vytvořením příjemného komfortního pracovního prostředí se zavděčí svým pracovníkům a také sníží jejich pocit pracovní zátěže. Otevřená komunikace se zaměstnanci, spravedlivé zacházení a oceňování jejich výkonu je nezbytné pro firemní kulturu každé firmy. Pokud zaměstnavatel dbá na udržování přátelských vztahů, otevřeného řešení konfliktů, podporuje vzájemnou spolupráci, je velká šance na snížení psychosociálních rizik ve firmě (ZSBOZP, 2020c).

Mentální zátěž – duševní práce ve smyslu neustále řešení problému, plánování a rozhodování může vést k psychickému přetížení. Mezi nejvýznamnější faktory psychické zátěže patří monotonie práce, vnucené tempo, práce ve směnném provozu, tedy noční směny, práce v časovém tlaku, sociální interakce. Práce spojená s monotonií je charakterizována opakováním stejných pohybových nebo úkolových úkonů s omezenou možností zásahu. Při monotonii i práci nuceném tempu je nutné dodržovat bezpečnostní přestávky po každých dvou hodinách práce. Práce ve směnném provozu vyžaduje zvýšené nároky na adaptaci, ovlivňuje též cirkadiální rytmus. Například dvanáctihodinové směny nemají být zaváděny v provozech s vysokou fyzickou zátěží, při nutnosti dlouhodobé pozornosti, při práci se zvýšenými nároky na zrakový výkon či u práce s vysokým stupněm monotonie. Na nočních směnách nemají pracovat osoby mladší 18 let a starší osoby se sklonem k psychosomatickému onemocnění, trpící poruchami spánku či osoby bydlící daleko od místa pracoviště (ZSBOZP, 2020c).

Projevy pracovní zátěže lze odlišit dle několika hledisek na:

- 1) **Psychologické** - bezprostřední psychologické projevy zátěže vznikají jako krátkodobé následky pracovní činnosti. Patří sem například únava, snížená bdělost, annoyance, což je rozladění, také různé emoční stavy různé kvality. Jako první stupeň psychické zátěže patří pracovní nespokojenost, někteří výzkumníci nalézají

vztah mezi subjektivním vnímáním stresorů a pracovní nespokojeností. Nejvyšším stupněm pracovní nespokojenosti je syndrom vyhoření.

- 2) **Somatické** - bezprostřední somatické reakce se mohou projevovat fyzickým i psychickým diskomfortem, jako je bolest hlavy či pohybové soustavy. Mohou se objevit potíže srdeční symptom, nevolnost, zvracení, porucha spánku či u žen porucha menstruace.
- 3) **Behaviorální** - bezprostřední behaviorální reakce odráží stav CNS v oblasti pracovní výkonnosti. Nadměrná pracovní zátěž se tak projevuje zejména zvýšenou chybovostí, nepozorností či poruchami kognitivních funkcí. Mezi behaviorální poruchy bývá také řazeno kouření, alkoholismus, přejídání, fluktuace a úpadek pracovní výkonnosti. Konzumace alkoholu a přejídání je obecně pokládáno jako reakce na stres (Hladký, 1993).

Pracovní prostředí je třeba záměrně upravovat tak, aby optimálně působilo na lidské smysly. Je třeba zajišťovat nejvhodnější a nejpříjemnější pracovní podmínky, které umožňují produktivitu a zároveň i komfort (Štikar, 2003). Práce v příjemném pracovním prostředí více přitahuje lidi a ti mají tendenci vytvořit si k ní pozitivní vztah a být tak v ní spokojeni (Kollárik, 1993). Pokud jsou ovšem zanedbávané pracovní podmínky, zaměstnanci jsou demotivováni a dochází k poklesu výkonnosti a i spokojenosti (Junášková, 2012).

1.5 Spokojenost a pracovní chování

Bylo by logické očekávat, že vysoká pracovní spokojenost je v souvislém vztahu také s pozitivním pracovním chováním, jehož důsledkem je vysoká produktivita, nízké absentérství či nízká fluktuace. Ukázalo se, že tento vztah není vždy tak přímý (Štikar, 2003). Nespokojení zaměstnanci, podávají mnohem nižší výkon, než je jejich potenciál (CZRSO, 2015). Výkonnost pracovníků je ovlivněna řadou objektivních a subjektivních faktorů. Člověk si ke své práci buduje vztah, což ovlivňuje i jeho prožívání (Kocianová, 2010). Vztah mezi pracovní spokojeností a produktivitou je velmi nevýrazný. Luthans v roce 1992 provedl metaanalýzu výzkumů zaměřených na tento vztah a zjistil, že průměrná korelace mezi spokojeností a produktivitou činí 0,17. Spokojený pracovník nemusí znamenat vždy vysoce produktivní (Štikar, 2003).

Obrázek č. 4: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti či nespokojenosti (Štikar, 2003), vlastní zdroj zpracování.



1.5.1 Absentérství

Absence je závažný problém, ve vztahu spokojenosti v práci se doposud prokázala nejsilnější závislost. Přítomnost či neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor pro dostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o pracovní činnost. Vyšší pracovní spokojenost vede k nižšímu absentérství. Neustále se opakující se absentérství je potencionálním signálem fluktuace (Štikar, 2003).

Příčin absentérství může být několik. Například vysoká rozmanitost pracovních úkolů, vysoce stresové prostředí, častá změna pracovního prostředí, fyzikální podmínky práce, také velikost dané organizace. Čím je větší, tím je vyšší i míra absence (Amstrong, 2007).

Z hlediska osobnostních faktorů ovlivňují míru absence zejména hodnoty pracovníka. Výzkum ukázal pozitivní výsledky absence jako je odpočinek od každodenní rutiny, volný čas, zabývání se osobními záležitostmi, odpočinek od kolegů. Míru absence také ovlivňuje věk, neboť mladší pracovníci absentují častěji než starší. Také ženy více absentují ve srovnání s muži. Co se týče osobnostních charakteristik, výzkumy zjistily, že 5-10 % pracovníků má na svědomí až polovinu všech absencí (Amstrong, 2007).

Na míru absence může mít také vliv systém odměňování, pokud vzrůstá výše odměny, vzrůstá i přítomnost v práci, naopak pokud vzrůstají systémy nemocenských dávek, zvyšuje se nepřítomnost v práci. Absentérství je třeba kontrolovat a snižovat. K dosažení efektivní kontroly a snížení absencí může přispět zejména angažovanost manažerů, budovat vzájemnou důvěru, mít přehled o nepřítomnosti zaměstnanců pomocí počítačových softwarů, komunikovat se zaměstnanci, realizovat poradenství pro pracovníky o tom, jak překonat jakékoli problémy a vytvářet příjemné prostředí důvěry. Potvrzuje se, že udržování kontaktu je klíčovým faktorem usnadňujícím pracovníkům

návrat do práce po dlouhodobé absenci. Ohleduplný a pravidelný kontakt s nemocným pracovníkem, vede totiž k rychlejšímu návratu do práce (Amstrong, 2007).

1.5.2 Fluktuace

Termínem fluktuace se rozumí odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin, bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno. Je dopadem dlouhodobé nespokojenosti a demotivace pracovníka. Tento proces nevzniká ze dne na den, ale může trvat i roky (Branham, 2009).

Je možné rozlišit tři druhy fluktuace, tedy *přirozenou* jako je odchod do důchodu, dále fluktuaci *v rámci organizace* jako je možnost povýšení a *ven z organizace*, tedy odchod zaměstnance k jiné organizaci. Fluktuace je chápána jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění. Odcházející zaměstnanci si s sebou odnáší řadu znalostí, hrozí únik citlivých informací, ztráta zákazníků, přetížení ostatních zaměstnanců a s tím se pojí i zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových pracovníků. Naopak přínosem řízené fluktuace je objektivní ukazatel dobře odvedené manažerské a personální činnosti, udržuje fungování vnitřního trhu práce. Fluktuace je důležitá součást organizace, bez personální odměny by nebylo možné najít ty nejvhodnější zaměstnance (Linhartová, 2011).

Dosavadní výzkumy poukazují na pozitivní vztahy mezi pracovní spokojeností a stabilitou v zaměstnání, ale i naopak fluktuací a pracovní nespokojeností. Nespokojenost odráží ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou pracovník řeší odchodem ze zaměstnání. Příčiny odchodu ze zaměstnání jsou zpravidla kumulované (Štikar, 2003).

Mezi nejčastější faktory odchodu ze zaměstnání hrají zejména:

- **management:** zaměstnanci většinou vytýkají neprofesionální chování, přetěžování, přiřazování nevhodné práce, nenaslouchání a upřednostňování rychlosti před kvalitou.
- **komunikace:** pracovníci jsou nespokojeni s nedostatkem otevřenosti v komunikaci, nejednotností informací a komunikačními šumy na pracovištích.
- **chybějící možnosti karierního růstu:** dalším důvodem k odchodu ze zaměstnání může být absence křivky profesionálního rozvoje či nespravedlivé povyšování jiných zaměstnanců.
- **platové ohodnocení:** zaměstnancům schází také spravedlivé odměnění za jejich tvrdou práci, lidé si také stěžují na zpožděné zvyšování platů.

- **nedostatek uznání:** zaměstnance také odradí nedostatek uznání za vykonanou práci, nepřipadají si tak pro firmu dostatečně důležití.
- **nadměrné pracovní vytížení:** požadavky managementu dělat více práce s menším počtem lidí, pracovníky stresuje, což vede k fluktuaci.
- **nedostatek nástrojů a prostředků:** neadekvátně vybavená kancelář, zastaralá technologie, nefunkční přístroje, to vše může zaměstnance podpořit k odchodu ze zaměstnání (Branham, 2009).

Vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací prokázal Tett a Meyer (1993), ti provedli metaanalýzu 155 studií, kde zjistili, že mezi pracovní spokojeností a fluktuací existuje negativní závislost. Dle údajů společnosti CIPD je stupeň fluktuace závislý také na oboru. Nejnižší počet fluktuací, tedy méně než 10 % vykazují státní úředníci, hasiči, policisté, zaměstnanci veřejného sektoru s vysokou úrovní znalostí a odpovídajícím platem (Lihnavá, 2011).

1.6 Měření pracovní spokojenosti

Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování cílů organizace. Měření spokojenosti je považováno za základní nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů, které souvisí s řízením výkonu, přispívající k efektivitě práce (Bělonohý, 2013).

Měření pracovní spokojenosti má svá úskalí a specifikace, neboť pracovní spokojenost je zcela subjektivní pocit a lze ji měřit pouze u každého zaměstnance individuálně. Pro zkoumání pracovní spokojenosti je nejčastěji volena metoda dotazníkového šetření, která je předložena v organizaci všem zaměstnancům. Užitím této metody získá organizace informace o stavu spokojenosti pracovníků, ale také prostor pro vyjádření se ke všem problémům, se kterými se pravidelně v zaměstnání potýkají (Kubíček, 2013).

Dotazníkové šetření je velmi výhodné pro organizace s větším počtem zaměstnanců, neboť se jedná o levný, rychlý způsob získání dat. Taktéž nedochází k ovlivnění ze strany zadavatele. Nevýhodou dotazníku je jeho nízká návratnost, také mnohdy vlivem času nezachytávají spontánní odpovědi probanda (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

S měřením pracovní spokojenosti se pojí určité nedostatky. Respondenti mohou odpovídat na otázky dle stereotypu, nemusí hodnotit faktory objektivně, jelikož si uvědomují určité nedostatky, avšak nechtějí je na venek ukazovat. Vyplňování dotazníku bezprostředně po

hádcе s nadřizеným, může způsobit jeho negativní ohodnocení, než za běžné situace. Také například neochota respondentů hraje velkou roli při vyplňování dotazníku. Pracují pak bez zájmu a jejich odpovědi poté ztrácí na důvěryhodnosti (Lisá, Ritomský & Kollárik, 2013).

Zjišťovat zpětnou vazbu od vedení či od zaměstnance, vyžaduje vyzrálост na obou stranách. Aby byli zaměstnanci otevřenější, je vhodné provádět průzkum anonymně. Vedení organizace tak může získat objektivní informace a může zlepšovat pracovní podmínky. Měření lze provádět i ve třídění dle jednotlivých specifických skupin. Zjištěné skutečnosti jsou podnětem k dalším námětům, diskuzím či navrhování změn. Výsledky poukazují na silné stránky organizace, na kterých může stavět, ale také poukazuje na problémové oblasti, které je potřeba vyřešit. Cílem organizace musí být trvalé zlepšování vnímání pracovní spokojenosti zaměstnanců se svým zaměstnáním, pracovním prostředím i samotnou organizací (Bělonohý, 2013).

Pracovní spokojenost lze měřit pomocí několika standardizovaných dotazníků:

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – obsahuje 100 položek, které se zaměřují na 20 oblastí pracovní spokojenosti. Existuje i zkrácená verze dotazníku, který obsahuje pouze 20 položek. Používá se stupnice Likertova typu od 1 až do 5 bodů. Položky měří jak vnější, tak i vnitřní pracovní spokojenost (Weiss, Dawis & England, 1967).

Job Satisfaction Scale (JSS) – forma testu obsahuje 20 položek. Jedná se o pětibodový nástroj, který hodnotí pozitivní a negativní dimenze spokojenosti s prací (Macdonald & MacIntyre, 1997).

Job Descriptive Index (JDI) – obsahuje 72 položek a měří 5 dimenzí pracovní spokojenosti a patří mezi nejfrekventovanější (Kinicki, 2002). Jednotlivé dimenze se zaměřují na mzdu, možnost karierního postupu, nadřizеného, obsah práce a spolupracovníky. V českých podmínkách je přidáván ještě faktor fyzických podmínek práce, organizace práce a péče podniku o pracovníky (Pauknerová, 2012).

Job Perception Scales (JPS) – jedná se o 20 položkový inventář zaměřující se na 5 oblastí pracovní spokojenosti jako je plat, práce, propagace, nadřizеný a spolupracovníci (Pauknerová, 2012).

V českém prostředí existuje také **Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců**. Tento dotazník byl vyvinutý Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí

VÚPSV. Dotazník lze využít za účelem identifikace případných problémů ovlivňující produktivitu a hospodářský rozvoj podniku, také ke zlepšení kvality pracovního života zaměstnanců. Skládá se ze soustavy ukazatelů měřící kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v podmínkách podniku. Ukazatelé jsou součástí deseti základních modulů. Tvoří například modul komunikace a sdílení informací, interpersonální vztahy na pracovišti, profesní rozvoj a karierní růst, odměňování a hodnocení zaměstnance, styl řízení, vztah k organizaci, organizace práce, bezpečnost práce a také obsahuje modul stížnosti (VÚPSV, 2007).

Kromě dotazníkových metod se také používají rozhovory, metody kritických událostí. (Paulík, 2017). Pro výzkum rigorózní práce byl vytvořen vlastní dotazník pracovní spokojenosti, který blíže popisujeme v empirické části.

1.7 Výzkumy pracovní spokojenosti

Práce je zdrojem nejenom obživy, ale slouží také jako prostředek k seberealizaci a vnitřního naplnění. Je důležitou součástí lidského života, která se silně promítá do jeho kvality. Práci v průměru strávíme podstatnou část života, formuje nás a díky ní navazujeme a udržujeme sociální kontakty. Dále poskytuje prestiž ve společnosti, může být zdrojem uspokojení i zábavy, ale i příčinou stresu a únavy (Červenka, 2015). Proto je důležité, abychom jsme se v práci cítili dobře a měla na nás pozitivní vliv.

Výzkum společnosti Median realizovaný na 8 686 respondentů zjistil, že 60 % Čechů je se svojí prací spokojeno, avšak při vyhodnocení podrobnějších škál uvedlo „určitě ano“ pouze 16,4 % respondentů. Dále se také ukázalo, že jsou více spokojeni lidé pracující na plný úvazek, živnostníci a podnikatelé. Nejmenší podíl spokojených tvoří dělnické profese a odvětví průmyslu (Stříteský & Stříteský, 2015). Také fyzická a psychická náročnost práce výrazně ovlivňuje spokojenost pracovníka. Pracovníci vykonávající fyzickou namáhavou činnost, jsou statisticky významně častěji nespokojeni, než jedinci vykonávající práci s psychickou zátěží. Psychická náročnost naopak přispívá ke spokojenosti zaměstnance. Vztah psychické a fyzické namáhavosti práce je k celkové spokojenosti prakticky opačný (Čadová & Paleček, 2006).

Výsledky z provedeného výzkumu zaměřeného na postoje k práci a zaměstnání dále ukazují, že Češi považují dobrou práci za základ životního štěstí. Na druhé straně většina pracujících přikládá větší důležitost osobnímu životu, než práci. To zejména platí více pro

ženy. Co se týče úspěchu v práci, jsou Češi skeptičtí, jelikož 64 % pracujících si myslí, že rychleji postupují nelítostní a bezohlední lidé. Také jim velmi vadí, pokud se v práci nudí a čekají, kdy skončí jejich pracovní doba (Stříteský & Stříteský, 2015).

Významnou částí výzkumu byla identifikace stěžejních motivátorů, aspektů, které Češi pokládají v zaměstnání za nejdůležitější. Obecně pro českou populaci je nejdůležitějším aspektem práce jistota zaměstnání 70,1 %. Dále práce, která přináší konkrétní výsledky 65,0 %. Zaměstnání, která nám dávají smysl 64,5 %. Muži a ženy se mezi sebou v jednotlivých aspektech také liší. Muži jsou orientovaní na výkon, chtějí vydělat co nejvíce peněz a práci si organizovat sami. Pro ženy je důležité dělat práci duševně zajímavou, prospěšnou, která přináší životní uspokojení (Stříteský & Stříteský, 2015).

Graf č. 1: Vnímaná důležitost vybraných aspektů v práci (Stříteský & Stříteský, 2015), vlastní zdroj zpracování.



Na základě faktorové analýzy byly v pracující populaci na českém trhu identifikovány čtyři hlavní motivátory zaměstnání. Tyto faktory shrnují hlavní oblasti charakteristik zaměstnání, které jsou pro Čechy důležité.

- Faktor 1: **Seberealizace** (aspekty práce, které napomáhají k seberealizaci, růstu, možnosti využití vzdělávání)
- Faktor 2: **Užitek** (aspekty práce, které přinášejí výsledky, peníze, smysl, naplnění)
- Faktor 3: **Volný čas** (aspekty práce, které umožňují flexibilní pracovní dobu)
- Faktor 4: **Nenáročnost** (aspekty práce, které souvisejí s nenáročností)

Tyto výsledné hlavní motivátory odkryly pomocí shlukové analýzy čtyři segmenty pracujících, které se vzájemně odlišují v postojích k práci a zaměstnání.

Segment „*peníze a jistoty*“ tvoří zhruba čtvrtinu pracujících. Jsou přesvědčení, že v práci je nejvíce důležité vydělat co nejvíce peněz a mít jistotu zaměstnání. Práce je pro něj zdrojem obživy, nemají ambice k seberealizaci. Segment je většinou tvořen lidmi s nízkým dokončeným vzděláním (Stříteský & Stříteský, 2015).

Segment „*motivovaní*“ tvoří přes 30 % pracujících. Tito lidé mají vysoké očekávání od svého zaměstnání. Velmi jim záleží na charakteru práce, aby byla tvůrčí, zajímavá a smysluplná. Chtějí uplatnit své vzdělání, segment je tvořen vysokoškolsky vzdělanými lidmi (Stříteský & Stříteský, 2015).

Segment „*snílci*“ je zastoupen přes 20 % pracujících. Snílci mají vysoká očekávání, avšak ideální práce je pro ně taková, kde po nich toho tolik nechtějí, práci jim vysvětlí či přidělí. Na druhé straně touží po kariéře a pracovním postupu a maximálním výdělkem. Jedná se zejména o středoškolsky vzdělané (Stříteský & Stříteský, 2015).

Segment „*vyhořelí*“ je v populaci nejméně zastoupený, tvoří jednu pětinu pracujících. Tito lidé vnímají jednotlivé aspekty práce neutrálně. Nestojí o práci, která přináší výsledky, nemají žádná očekávání. Necítí za důležité vykonávat práci, která by přinášela pocit uspokojení. Segment tvoří středoškolsky vzdělaní, častěji bez maturity (Stříteský & Stříteský, 2015).

Závěr z jednotlivých výzkumů o pracovní spokojenosti vyplývá zcela jednoznačný. Lidem spokojeným se svým pracovním životem přináší práce pocit naplnění, uspokojení, práce je pro ně zajímavá a obohacující. Naopak lidé, kteří jsou se svoji prací nespokojeni, připouští, že je jejich práce zcela neuspokojuje a je pro ně pouze nezbytným zdrojem obživy (Čadová & Paleček, 2006). Výzkumy, které by se přímo zabývaly spokojeností zaměstnanců v železniční dopravě, je velmi málo. Ve výzkumné části se zabýváme státní organizací, proto se zaměříme také na studie, které se tímto tématem zabývají.

Například Zajícová (2014) zkoumala pracovní spokojenost zaměstnanců státní správy. Osloveno bylo přes 200 zaměstnanců, avšak 140 respondentů se zúčastnilo výzkumu. Výsledky ukázaly, že celkově je spokojeno se zaměstnáním 72 % respondentů. Co se týče pohlaví, ženy s trváním délky zaměstnání do 5 let včetně jsou v zaměstnání nejvíce spokojené. Jedná se o mladé ženy, které vítají možnost skloubit pracovní a rodinný život.

Ve státní správě cítí stabilitu. Nespokojenou skupinu tvoří mladí muži, kteří jsou průbojnější, inovativnější a často jsou zklamáni zkostnatělostí celého systému. Ke vztahu s přímým nadřízeným se zaměstnanci vyjádřili pozitivně. Co se týče finančního ohodnocení, velká část zaměstnanců je vcelku spokojena, k čemuž přispěla i finanční krize, neboť lidé si uvědomují výhody stabilního a kvalitního zaměstnání. Ve státní správě se využívá benefitů v podobě vzdělávání v počítačové gramotnosti, výuce cizích jazyků, zvyšování kvalifikace. Ze statistik vyplývá, že zaměstnanci těchto benefitů velmi rádi využívají včetně stravenek či příspěvku na rekreaci. Co by mohlo zvýšit jejich pracovní spokojenost je informovanost, pochvala od nadřízeného, která je velmi motivující. Zapojení zaměstnanců do různých projektů se zdá být také velmi užitečné.

Dále vznikly i výzkumy, které se přímo zaměřují na zaměstnance organizace Správy železnic. Například Harenčák (2018) zkoumal jejich pracovní spokojenost. Výzkumu se zúčastnilo 87 respondentů s nejpočetnější věkovou kohortou v rozmezí 46-55 let. Výsledky výzkumu ukázaly, že až 93 % zaměstnanců je se svojí prací spokojeno. Co se týká vztahů na pracovišti, 67 % respondentů vyjadřuje pozitivní vztah ke svému nadřízenému. V rámci pracovní atmosféry panuje mezi kolegy dobrá nálada, zaměstnanci se stýkají i mimo svá pracoviště. Harenčák také zkoumal hygienické faktory a spokojenost s vybavením pracoviště. Zde 25 % pracovníků vyjadřuje nespokojenost. Lze však konstatovat, že respondenti jsou většinou dělníci, jejich pracovní výkony se provádí v terénu, kde není možné provést základní hygienické potřeby. Dále výkonovou odměnu považuje 62 % zaměstnanců za dostatečně motivující faktor.

Také Kohoutová (2016) zkoumala pracovní spokojenost a benefity zaměstnanců Správy železnic. Výzkumu se zúčastnilo 61 respondentů. Bylo zjištěno, že 89 % respondentů je spíše až velmi spokojeno s prací, což je velmi uspokojivé. Co se týče platu, je spokojeno 84 % zaměstnanců. Podle získaných dat lze tedy usuzovat, že spravedlivé ohodnocení pracovníků patří mezi jedny z nejvíce zásadních činností útvaru řízení lidských zdrojů. Co se týče benefitů, pro 79 % zaměstnanců hrají významnou roli. V nejširší míře jsou poskytovány benefity v podobě stravování, příspěvků na kapitálové a životní pojištění, penzijní připojištění, rekreaci, kulturu, dovolenou a využívání dopravních prostředků. Tyto benefity jsou vnímány pracovníky jako nejdůležitější a nejpřínosnější. Mezi benefity, které by zaměstnanci v menší míře uvítali, patří mateřské školky, ozdravné pobyty, větší příplatky za směny v sobotu či zprostředkování více pracovníkům služební telefony, to vše by vedlo k jejich vyšší pracovní spokojenosti.

Tůmová (2017) se také zaměřila na zaměstnance Správy železnic. Studie se zúčastnilo 41 respondentů oddělení spisové služby, odboru správy osobních nádraží a odboru stavebního. Pomocí analýzy výsledků bylo zjištěno, že s obsahem práce je spokojeno 73 % zaměstnanců, zbytek 27 % dotázaných tvoří především muži, jejich nespokojenost pramení z monotónnosti a rutiny pracovních činností. Se vztahy s přímým nadřízeným je spokojeno 78 %, v průměru jsou více spokojeni muži, než ženy. Co se týká celkové atmosféry na pracovišti, převládají přátelské, kolegiální vztahy. S úrovní péči o zaměstnance jsou respondenti velmi spokojeni. Nejvíce oceňuje benefity ve formě příspěvků na kulturu a především délku dovolené.

Výsledky těchto studií jsou však značně omezené, jednak z hlediska nízké zástupnosti jednotlivých pozic i celkového počtu zúčastněných zaměstnanců. Tématem je potřeba se zabývat hlouběji k pochopení všech proměnných.

2. Osobnost jako prediktor pracovní spokojenosti

Spokojenost s prací je jeden z nejčastěji zkoumaných konstruktů v psychologii. Locke definoval pracovní spokojenost jako příjemný emoční stav vyplývající z hodnocení zaměstnání nebo pracovní zkušenosti. Výzkumy zkoumající spokojenost se zaměřují především na situační faktory, jako je charakteristika práce, organizace či pracovní podmínky. Ukazuje se však, že spokojenost s prací je také zčásti dispoziční. Osobnost jako jednotný vzorec myšlení, emocí a chování ovlivňuje výběr zaměstnání (Templer, 2012). V této části kapitoly se zaměřím především na historii zkoumání osobnostních vlastností ve vztahu k pracovní spokojenosti, dále se budeme věnovat pětifaktorovému modelu osobnosti, který požíváme ve výzkumné části. Na závěr zanalyzujeme již proběhnuté výzkumy na dané téma.

Zájem o zkoumání vlastností osobnosti v souvislosti s pracovní spokojenosti vznikl již okolo roku 1930. Ve 30. letech Allport a Murray významně přispěli do oblasti výzkumu, dnes již známého pětifaktorového modelu osobnosti. První polovina 40. let byla ve znamení světové války, testování vlastností osobnosti se tak přesunulo do armády. Pro praxi byly vyvinuty techniky jako osobní interview, pracovní simulace či osobnostní dotazníky. Osobnost byla úspěšným prediktorem pracovní efektivity. V těchto letech se také začalo prosazovat tzv. *měření zájmu osobnosti*, tedy zachycení životní historie jedince (Půda, 2016).

V 50. letech byla věnována pozornost spíše školnímu poradenství, kariérovému poradenství a osobnostnímu rozvoji. V 60. letech bylo zkoumání osobnosti přesunuto z akademického prostředí do prostředí firem. Nástroje, které byly vytvořeny, se staly součástí vlny tzv. *management progress studies*. Bylo představeno Assessment Centrum, jehož součástí byly testy zaměřující se na kognitivní schopnosti a simulace pracovních činností s cílem zachytit potenciál a predikovat pozitivní pracovní chování. V současné době je velmi využívaným nástrojem. Velmi praktickým konceptem se také ukázal model psychologické smlouvy, který je založený na principu subjektivního vztahu a mentálního závazku. Podle toho, jak je psychologická smlouva naplňována, dochází k pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnance a to ovlivňuje pracovní chování (Půda, 2016).

Druhá polovina 60. let je věnována především situačnímu přístupu. Mischel v roce 1968 ve své práci tvrdí, že koncept osobnosti nijak nepřispívá k pochopení pracovního chování,

neboť lidské chování je nekonzistentní a nepředvídatelné. Mischelovy závěry byly však napadány a to proto, že většina studií byla provedena v laboratoři a to bez silnějšího vztahu k závislým proměnným, jelikož lidé mají možnost volby, vyhledávají takové zaměstnání, které naplní jejich potřeby a očekávání (Půda, 2016).

V 80. letech byly ve výzkumech hojně využívány pětifaktorové modely osobnosti. Výsledky analýz přispěly k porozumění prediktivní validitě ve vztahu k pracovnímu chování. Tento trend vedl k opětovnému oživení dispozičního přístupu. Bylo všeobecně přijímáno, že pracovní spokojenost významně ovlivňuje nejen pracovní prostředí, ale také osobnostní vlastnosti. Staw a jeho kolegové v roce 1985 zjistili, že pracovní spokojenost je jedna z predispozic, která se zakládá již v raném mládí a přetrvává dekády, nehledě na vykonávanou práci či pracovní prostředí (Půda, 2016).

V 90. letech byly prováděny výzkumy jednovaječných dvojčat, které byly vychovávány odděleně. Výzkum poukázal na identickou úroveň pracovní spokojenosti i přes nesourodé podmínky v práci (Půda, 2016). Další významné korelace se ukázaly u pozitivní či negativní afektivity, subjektivního pocitu pohody, sebehodnocení, locus of control či emoční stability. Tyto komponenty podle autorů ovlivňují to, jak lidé vnímají situace, přičemž spokojenost je od nich odvozená (Judge, & Bono, 2001).

Současný výzkum vztahu charakteristik osobnosti a pracovní spokojenosti je vybudován v duchu kontinuity díla Stawa, práce se týkají výzkumu pozitivní a negativní afektivity, well-being, self-efficacy, sebehodnocení či osobnosti typu A. Počet odborných prací, které se touto problematikou zabývají, je enormní (Půda, 2016).

Například Bowling, Eschleman a Wang (2010) realizovali metastudii zkoumající vztah mezi pracovní spokojeností a životním pocitem pohody. Výsledky ukázaly vzájemnou provázanost mezi těmito faktory, respektive mezi pracovní spokojeností a životní spokojeností, pozitivní afektivitou a absencí negativní afektivity.

Pozitivní afektivita je některými autory považována za extraverci. Je charakterizována pozitivními emocemi, jako je energie, smělost či ambice. Řadí se spíše k dispozičnímu optimismu. Může být také popisována jako víra v lepší výsledky na základě vlastních schopností a zkušeností (Půda, 2016). Tito jedinci zažívají více pozitivních emocí jako je například radost, nadšení či vzrušení (Watson, 2000). Zatímco negativní afektivitu považují mnozí autoři za ekvivalent neuroticismu. Jedná se o všude přítomnou tendenci

prožívat širokou škálu negativních a zneklidňujících emocí. Jedná se o úzkost, napětí, frustraci, odpor, podrážděnost či smutek. K těmto zkušenostem se vztahuje negativní sebepojetí, negativní pohled na svět. Tato emoční a kognitivní předpojatost ovlivňuje, jakým způsobem lidé nahlíží a hodnotí svoji práci. Existuje řada studií, která potvrzují vztah mezi negativní afektivitou a pracovní nespokojeností (Půda, 2016).

Connolly a Viswesvaran (2000) prokázali vzájemný vztah mezi afektivitou a pracovní spokojeností. Potvrdili, že vysoká negativní afektivita má za následek nízkou míru pracovní spokojenosti.

Bruk-Lee a kol. (2009) v rámci metanalýzy 187 studií zjistili pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností s vnitřním místem kontroly, neboli locus of control a osobností typem A. Vnitřní místo kontroly označuje přesvědčení jednotlivce, že výsledky a odměny v jeho životě jsou ovládány jeho vlastním jednáním či chováním. Naopak vnější místo kontroly označuje přesvědčení jednotlivce, že výsledky v jeho životě jsou jeho mimo vlastní kontrolu. Výsledky ukázaly, že zaměstnanci s vnějším místem kontroly udávají nižší spokojenost oproti zaměstnancům s vnitřním místem kontroly. Osobnost typu A popsali Friedman a Rosenmann. Jedná se o osobnost, která se vyznačuje kompetitivností, usilující o vítězství, neschopností relaxovat (Pugnerová & Kvintová, 2016). Zatímco negativní vztah byl zjištěn u vnějšího místa kontroly, osobností mající problém s agresivitou, hněvem, hostilitou.

Existuje řada výzkumů, které se zabývají mnohými faktory, pro nás je však důležité se zaměřit pouze na pětifaktorový model osobnosti, který používáme ve výzkumné části. Proto jej v následující kapitole prozkoumáme do větší hloubky.

2.1 Pětifaktorový model osobnosti

Na pojem psychická vlastnost osobnosti není jednotně nahlíženo. Osobnostní charakteristiky mohou vyjadřovat zobecnění pozorovaných projevů člověka. Jedná se tedy o popisné, deskriptivní charakteristiky osobnosti pozorovaného jedince. Vlastnosti jsou však také pojímány jako vnitřní determinanty chování. Dispozice jsou nejčastěji definovány jako vrozené nebo získané připravenosti chovat se, jednat nebo prožívat situace určitým způsobem. Jako synonymum k pojmu dispozice se užívá pojem osobnostní rysy. Allport rozlišuje dva druhy rysů a to vnější, které můžeme pozorovat a vnitřní, které zachycují emoční a kognitivní rysy. Panovaly značné neshody v tom, co rysy vlastně

vyjadřují. Od 90. let minulého století se skupina badatelů shodla, že osobnost člověka nejlépe vystihuje pět vlastností obsažených v pětifaktorovém modelu osobnosti (Hřebíčková, 2011).

Pět obecných dimenzí v pětifaktorové teorii osobnosti představuje hypotetické konstrukty, které mají podle zastánců této teorie biologický základ. Tyto hypotetické konstrukty nelze měřit přímo, ale lze je zaznamenat pomocí postojů, zvyků, dovedností a zálib. Autoři pětifaktorového modelu osobnosti předpokládají, že tyto charakteristiky jsou nezávislé na vlivech prostředí, kultury a jsou to biologicky dané bazální tendence, které je možno chápat jako charakteristiky temperamentu (Hřebíčková, 2004).

Pětifaktorová struktura byla odvozena ze seznamu přibližně 1 600 rysů z celkového souboru 18 000 osobnostně relevantních slov. Tyto rysy byly kategorizovány a slova byla rozlišena do 75 synonymních shluků podle jejich sémantické podobnosti. Výsledkem pak byly nejdůležitější osobnostní vlastnosti, které tvoří pětifaktorovou strukturu popisu osobnosti. Pro tyto faktory zavedl Goldberg označení Big Five. McCrae a John v roce 1992 navrhovali pojmenování pěti faktorů podle prvních písmen jejich anglických názvů, tedy slovo OCEAN. Peabody a Goldberg sestavili seznamy slov, aby ověřili jiný model osobnosti, nicméně vždy se potvrdila struktura Velké pětky. Nejedná se o redukci individuálních odlišností na pět dimenzí, nýbrž představují nejvyšší úroveň abstrakce, kdy každá z nich obsahuje řadu dalších specifických charakteristik (Hřebíčková, 2008).

Pětifaktorová struktura osobnosti byla vytvořena nejdříve v americké angličtině a posléze byla replikována v dalších jazycích jako je holandština, italština, němčina, polština, ruština. Co se týče české národní povahy ve vztahu k práci, byla zjištěna lenost, nízká vytrvalost ve všední uložené práci. Masaryk (1895) hovořil o tom, že: „*upřednostňujeme zlatou prostřední cestu a máme nedostatek pevné vůle*“ (Hřebíčková, 2011, 161). Češi si sami připisovali jako pozitivní vlastnosti nejčastěji pracovitost a zručnost (Hřebíčková, 2011).

Mezi výzkumy, které se věnovaly pětifaktorovému modelu, lze rozlišit také dva základní směry. První směr navazuje na Cattelovy proměnné, které se však velmi vzdáleně podobaly pětifaktorovému modelu. Druhý směr osobnosti navazuje na Big Five Peabodyho a Goldberga (Hřebíčková, 2011).

Autoři NEO modelu McCrae a Costa provedli shlukovou analýzu 16PF Cattellova dotazníku a identifikovali tři skupiny škál, označené neuroticismus, extraverte a otevřenost

vůči zkušenosti. Tyto dimenze se staly základem pro sestavení NEO inventáře podle prvních písmem názvu škál. Poté se McCrae a Costa seznámili s Goldbergovými lexikálními studii, ve kterých vybírali přídavná jména, která by nejlépe prezentovala danou dimenzi, a inventář doplnili o 40 škál. Po následné faktorové analýze byl model doplněn o škálu přívětivosti a svědomitosti. Dosud byly vytvořeny tři verze dotazníků. Ve výzkumné části používáme zkrácenou verzi, každá z pěti škál je tvořena 12 otázkami, které nejlépe vystihují danou škálu. Jednotlivé dimenze jsou na sobě nezávislé. Costa a McCrae se zaměřili na stabilitu osobnostních rysů v průběhu života a zjistili, že se mladší lidé posuzují neurotičtější, extrovertnější a jsou otevřenější vůči zkušenosti, naopak starší lidé se hodnotí jako svědomitější a přívětivější. Platnost pětifaktorového modelu byla zkoumána v různých jazykových verzích a různých kulturách a ve více než třiceti zemích světa se potvrdila (Hřebíčková, 2011).

Vymezení jednotlivých rysových dimenzí uvádí Hřebíčková (2011):

2.1.1 Neuroticismus (N)

Tato škála zjišťuje individuální rozdíly v emocionální stabilitě, labilitě, jak člověk prožívá různé typy negativních emocí jako je například strach, úzkost, sklíčenost. Jde o to, jak se člověk vyrovnává s problémy každodenního života. Lidé, kteří dosahují vysokého skóre, se považují za psychicky nestabilní, jejich psychická vyrovnanost je snadno narušitelná. Jsou často plni obav, snadno je lze přivést do rozpaků, zahanbení, nejistoty, nervozity či úzkosti, hůře zvládají stresové situace. Naopak jejich opakem jsou stabilní jedinci, kteří jsou klidní, vyrovnaní, bezstarostní a nevyvedou se snadno z míry (Hřebíčková, 2011). Říčan (2010) popisuje neuroticismus jako sklony k obavám a strachu z toho, jak vše dopadne. Jedinec má sklony k hněvu, nepřátelství, smutku, zoufalství. Snáze podléhá alkoholu, drogám či jiným závislostem, jelikož je psychicky zranitelnější. Škála neuroticismu se dělí do šesti podškál: úzkostnost, hněvivost – hostilita, depresivnost, rozpačitost, impulsivnost a zranitelnost (Hřebíčková, 2011).

Tito lidé mají většinou nízké dovednosti v sociální interakci, schází jim sebevědomí a při výkonu práce očekávají selhávání. Nejsou si jisti vlastní schopností plnit úkoly. To způsobuje, že se velmi neurotičtí jedinci cítí ve svém pracovním prostředí stresováni. Emocionálně stabilní lidé jsou schopni ovládat svoje emoce, mají tendenci být klidní a uvolnění. Lépe zvládají úkoly, věří, že mohou uspět, jak v práci, tak i v životě (Wei, & Lim, 2017).

2.1.2 Extraverze (E)

Extraverti jsou lidé velmi společenští, hovorní, přátelští. Jedinci skórující vysoko na této škále jsou také sebejistí, aktivní, energičtí a velmi optimističtí. Extraverti s chutí se zapojují do společnosti, jsou rádi součástí velkých skupin, vyhledávají vzrušující zážitky, stimulující prostředí a udržují si veselou mysl. Na rozdíl od introvertů jsou temperamentní a průbojní. Introverti se vyznačují svojí zdrženlivostí, chovají se nezávisle a samostatně. Vedou spíše samotářský život, jsou plaší, nesmělí. Nepřekypují tolik energií jako extraverti, ale to neznamená, že jsou pesimisté (Hřebíčková, 2011). Říčan (2010) popisuje extraverty jako družné, přátelské osoby s převahou pozitivních citů, optimismu a životního štěstí. Tito lidé jsou schopni žít v rychlém tempu, jsou dominantní. Škála extraverze se dělí do šesti subškál: vřelost, družnost, asertivita, aktivnost, vyhledávání vzrušení, pozitivní emoce (Hřebíčková, 2011).

Extraverze je také spojena s impulzivním rozhodováním a zapojením se do rizikového chování. V kontextu pracovního prostředí jsou extraverti velmi sociálně zdatní. Snadno se zapojují do konverzace a jsou aktivní v interakci mezi ostatními. Jsou ochotni přijímat jakékoliv výzvy. Introverti jsou v komunikaci uzavřenější, zaměřují se spíše pouze na svoji práci (Wei, & Lim, 2017).

2.1.3 Otevřenost vůči zkušenosti (O)

Vyjadřuje ji živá představivost, citlivost k estetickým podnětům, vnímavost k vnitřním pocitům, rozmanitost či zvědavost. Vyjadřuje míru zaujetí pro nové zkušenosti, prožitky a dojmy. Jedinci s vysokými hodnotami na této škále se zajímají o nové bohaté zkušenosti, prožitky, udávají bohatou fantazii. Jsou také vnímavější k prožitkům pozitivních či negativních emocí. Často se chovají nekonvenčně, zkoušejí nové způsoby chování a vítají jakoukoliv změnu. Popisují se jako vědyčtí, intelektuální, ochotní experimentovat. Osoby dosahující nízkého skóre na této škále jsou přesným opakem. Mají častěji sklon chovat se konvenčně, zastávají konzervativní postoje. Dávají přednost známému a osvědčenému, před novým či neznámým. Jejich emoční reakce nejsou tak intenzivní a jejich zájmy jsou často ohraničené. Snáze přejímají názory autorit. Škála otevřenost vůči zkušenosti se skládá z následujících subškál: fantazie, estetické prožívání, prožívání novátorské činnosti, ideje, hodnoty (Hřebíčková, 2011).

Jedinci otevření vůči zkušenosti vyhledávají učení, jelikož jsou zvědaví. Velmi rádi se učí nové znalosti a techniky od ostatních. Kromě toho jsou schopni přijímat a zvažovat nové nápady, návrhy či názory ostatních. Vytváří nové nápady, hledají nové příležitosti a to pomocí své fantazie. Naopak jedinci s nízkou otevřeností ke zkušenosti jsou velmi odolní vůči změnám. Omezují se na rigidní myšlení, proto nemohou vytvářet kreativní nápady. Odmítají přijímat nové myšlenky a znalosti (Wei, & Lim, 2017).

2.1.4 Přívětivost (P)

Nejvýraznější charakteristikou osob s vysokým skóre na této škále je altruismus. Takoví lidé mají pro druhé pochopení, porozumění, projevují jim přízeň, chovají se laskavě a vlídně. Jsou vždy ochotni pomáhat, důvěřují ostatním a místo soupeření upřednostňují spolupráci. Přívětiví lidé jsou ve společnosti oblíbení (Hřebíčková, 2011). Cítí skromnost a pokoru k druhým lidem. Jednají čestně a upřímně (Říčan, 2010). Přívětivost může přispět k dobré pracovní atmosféře a snižovat konflikty mezi spolupracovníky (Wei, & Lim, 2017). Naopak osoby s nízkým skóre jsou popisovány jako egocentrické, mající tendenci znevažovat záměry druhých lidí. Chovají se často hrubě, neosobně, spíše soutěživě než kooperativně. Přívětivost je dále rozdělena do následujících subškál: důvěra, upřímnost, altruismus, poddajnost, skromnost, jemnocit (Hřebíčková, 2011).

V kontextu pracovního prostředí jsou přívětiví zaměstnanci schopni kontrolovat a regulovat emoce. Respektují názory ostatních, jsou vstřícní a ochotni spolupracovat. Vytváří harmonické pracovní prostředí, posilují týmovou soudržnost, jsou vnímáni jako důležití členové pracovního kolektivu. Přívětiví jedinci se vyhýbají konfliktu v porovnání s jedinci s nízkou přívětivostí. Ti jsou soustředěni především sami na sebe, méně respektují myšlení, potřeby či názory ostatních. Velmi rádi soutěží s ostatními (Wei, & Lim, 2017). Metaanalyticky byla prokázána souvislost mezi přívětivostí a pracovní spokojeností (Brock-Lee et al., 2009).

2.1.5 Svědomitost (S)

Tato škála se vztahuje k sebekontrolě, schopnosti plánování, organizaci a realizaci úkolů. Osoby dosahující vysokého skóre na této škále jsou popisovány jako cílevědomé, ctizádnostivé, vytrvalé, systematické, spolehlivé, s pevnou vůlí. Převládá u nich přesnost a pořádek. Svědomitost se zejména váže na studijní a pracovní výkonnost (Hřebíčková, 2011). Tito lidé jsou připraveni efektivně řešit úkoly či činnosti. Dodržují pravidla a

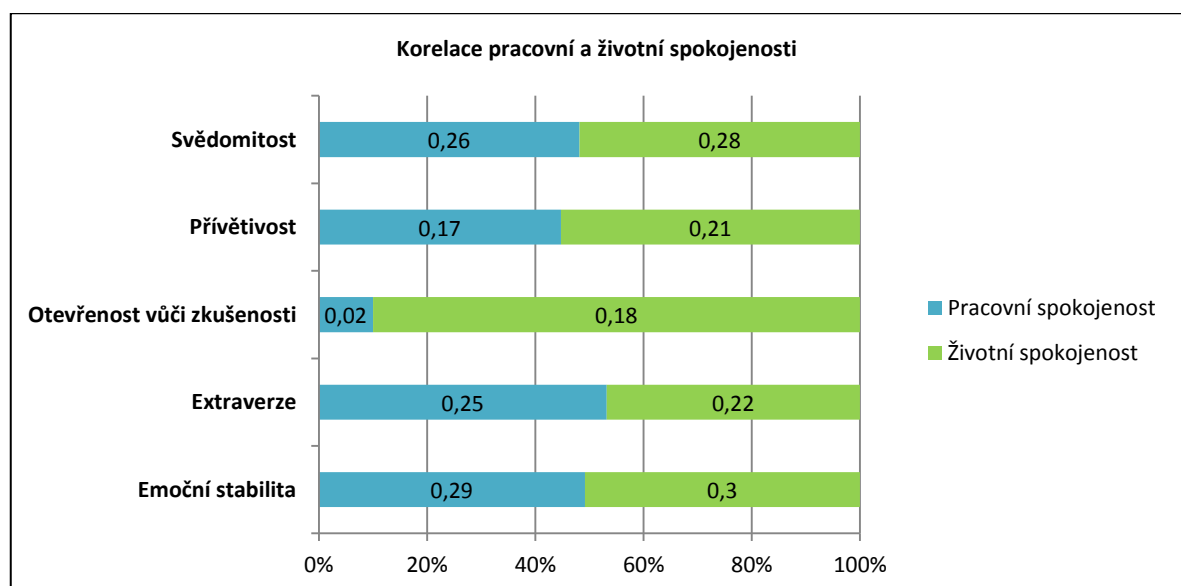
system, jsou rozvážní a promyšlí věci dopředu (Říčan, 2010). Tyto žádoucí charakteristiky mohou mít i negativní stránku, pokud překročí únosnou míru a projeví se jako přehnaná pořádkumilovnost, pedantičnost až workoholické chování. Naopak osoby s nízkým skóre jsou považovány za nedbalé, lhostejné. Svědomitost je rozdělena do následujících subškál: způsobilost, pořádkumilovnost, zodpovědnost, cílevědomost, disciplinovanost, rozvážnost (Hřebíčková, 2011).

Svědomití jedinci usilují o dosažení svých cílů, jsou organizovaní, zodpovědní. Také tráví více času a úsilí na svých uložených povinnostech. Tito jedinci jsou soustředění, spolehliví ve výkonu v práci. Naopak jedinci, kteří jsou méně svědomití, jsou častěji rozptýleni, ke svoji práci přistupují flexibilněji (Wei, & Lim, 2017).

2.2 Big Five a pracovní spokojenost

Spokojenost s prací je významně ovlivněna dispozičním přístupem. Ten předpokládá vzájemnou provázanost mezi osobnostními charakteristikami a pracovním chováním (Bui, 2017). Judge a kol. (2002) uvedli, že pětifaktorový model osobnosti je plodným základem pro zkoumání pracovní spokojenosti. Spokojenost zaměstnanců hraje zásadní roli v úspěchu každé organizace, pracovní síla se stává nevyhnutelnou. Motivovaní zaměstnanci více dodržují pracovní morálku, podporují jednotu a vztahy na pracovišti (Therasa & Vijayabanu, 2015). Jelikož ve výzkumné části využíváme metodu Big Five, zaměříme se na nejvýznamnější výzkumy, které jsou s touto metodou spojeny.

Tabulka č. 4: Korelace životní spokojenosti a Big Five (Judge, 2002), vlastní zdroj zpracování.



Pracovní spokojenost jak již bylo zmíněno v úvodní kapitole, úzce souvisí s životní spokojeností. DeNeve and Cooper (1988) provedli metaanalytická zjištění týkající se korelace mezi vlastnostmi Big Five a životní spokojeností. Výsledky ukázaly, že neuroticismus, tedy emoční stabilita je nejsilnějším prediktorem životní i pracovní spokojenosti. Otevřenost vůči zkušenosti tedy nemá významnou roli dopadu na spokojenosti s prací, spíše souvisí s životní spokojeností.

Judge a Larsen (2001) zkoumali vztah mezi osobnostními rysy a pracovní spokojeností. Ve své studii došli k závěru, že extraverte, neuroticismus a afektivita, tedy pozitivní a negativní se zdají být nejvhodnější pro předvídání spokojenosti v zaměstnání. Judge a kol. (2002) poté provedli metaanalýzu studií zaměřenou především na pětifaktorový model Big Five. Tento model považovali za nejpřesnější, jelikož emoce jako je pozitivní či negativní afektivita částečně odrážejí osobnostní rysy. Výsledky ukázaly silnou korelaci u neuroticismu ($r = -0,29$), svědomitosti ($r = 0,26$) a extraverte ($r = 0,25$) s pracovní spokojeností. Neuroticismus se ukazuje jako nejsilnější a nejkonzistentnější korelaci spokojenosti s prací. Zaměstnanci, kteří jsou emočně stabilní, extravertní a svědomití, s větší pravděpodobností dosáhnou uspokojivých výsledků.

Wei a Lim (2017) odhalili, že pouze extraverte, otevřenost vůči zkušenosti a svědomitost jsou významně korelovány s pracovní spokojeností. Svědomitost patří k nejbližší dimenzi, která úzce souvisí s uspokojením z práce. Svědomití lidé totiž pracují na svěřených úkolech pečlivě a spolehlivě, získávají vyšší odměny na základě své efektivity, což zvyšuje jejich spokojenost s prací.

Templer (2012) zkoumal, zda studie převážně z amerických výzkumů, budou odpovídat vztahu mezi spokojeností se zaměstnáním a osobnostním charakterem Big Five v pevné a kolektivistické asijské společnosti. Výzkumu se zúčastnilo 354 zaměstnanců z organizací v Singapuru. Výsledky potvrdily, že extraverte, svědomitost, neuroticismus tedy emoční stabilita a také přívětivost souvisí s uspokojením z práce. Extraverti jsou energičtí, asertivní a především společenské osoby. Prožívají pozitivní afektivitu, což se promítá také do jejich zaměstnání. Svědomití jedinci jsou spolehliví, odpovědní, organizovaní. Svědomitost je obecným prediktorem celkového pracovního výkonu. Takoví pracovníci získávají více odměn a uznání, což zvyšuje jejich pracovní spokojenost. Přívětiví jedinci jsou zdvořilí a ochotni spolupracovat. Zatímco neuroticismus je spojen s nízkou emoční

stabilitou, jedinci mají sklon zažívat negativní emoce, jsou nervózní, úzkostní a nejistí, což se projeví i na hodnocení zaměstnance.

Bui (2017) zkoumal vztah mezi Big Five osobnostními rysy a pracovní spokojeností. Využil dispozičního přístupu a národního vzorku, který činil 7635 zaměstnanců ve Velké Británii. Cílem bylo zjistit, zda jeho zjištění, budou odpovídat literatuře a daným výzkumům. Bylo zjištěno několik rozdílů. Judge a kol. v roce 2002 zjistili střední korelaci mezi třemi rysy Big Five a pracovní spokojeností. Tato studie ukazuje významný vztah mezi čtyřmi osobnostními rysy a pracovní spokojeností, konkrétně se jedná o neuroticismus, svědomitost, přívětivost a otevřenost vůči zkušenosti. Přesto, že existuje mnoho studií, které potvrzují významný vztah s extravertí, tato studie ukazuje, že extraverte nemá významný dopad na pracovní spokojenost. Výsledky také poukázaly na vliv pohlaví. U mužů je silným prediktorem emoční stabilita, přívětivost, svědomitost a otevřenost vůči zkušenosti. U žen jsou prediktory pracovní spokojenosti stejné, až na otevřenost vůči zkušenosti. Pokud jsou muži v zaměstnání nespokojeni, uchází se o novou práci mnohem dříve, než ženy. Dále Furnham (2009) naznačil, že svědomitost je silně spojená s uspokojením z práce. Tato studie však ukazuje, že právě neuroticismus je nejvýznamnější prediktor pro pracovní spokojenost.

Výsledky tedy nejsou konzistentní, problematika osobnostních rysů a pracovní spokojenosti je mnohem komplexní a je proto vhodné se jí zabývat se všemi aspekty.

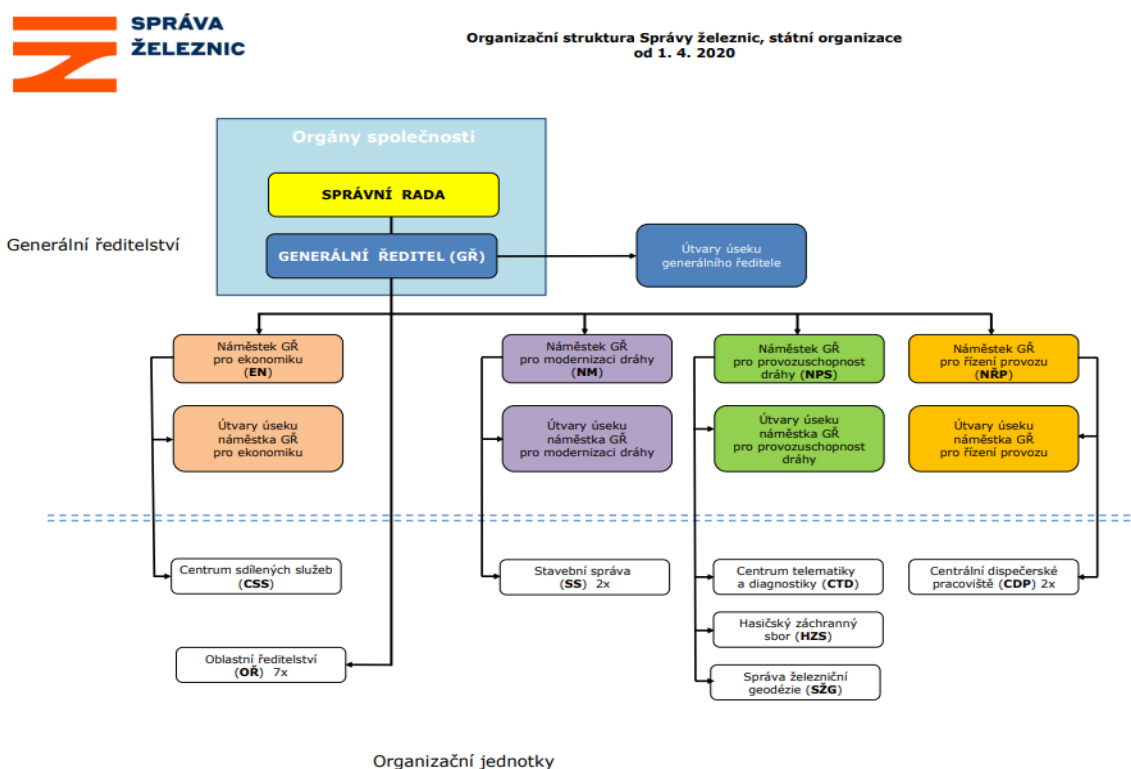
EMPIRICKÁ ČÁST RIGORÓZNÍ PRÁCE

3. Představení Správy železnic, státní organizace

Správa železnic, státní organizace, vznikla 1. ledna 2003 na základě zákona č. 77/2002 Sb. jako Správa železniční dopravní cesty, státní organizace. Od 1. ledna 2020 se na základě zákona, kterým se mění zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů, přejmenovala. Zajišťuje provozování dráhy celostátní a drah regionálních ve vlastnictví státu, má na starosti jejich provozuschopnost a modernizaci a rozvoj. Přípravuje podklady pro sjednání závazků veřejné služby. Také hospodaří s majetkem, který tvoří železniční dopravní cestu. Zároveň je členem Mezinárodní železniční unie UIC. Cílem organizace je zajistit bezpečný, plynulý provoz železniční dopravy, zvyšovat rychlost a kapacitu železniční infrastruktury, zefektivnit správu a údržbu, zavádět moderní technologie a zvýšit tržní podíl železniční dopravy (Správa železnic, 2020a).

Organizační struktura Správy železnic je členěna do třech úrovní – správní rada, generální ředitelství a organizační jednotky. Správní rada je tvořena šesti členy a dohlíží na výkon generálního ředitele. Generální ředitelství se člení na jednotlivé úseky, pod které spadají příslušné odbory. Ty zajišťují převážně strategickou a organizační roli v organizaci. Organizační jednotky jsou rozděleny dle specifických činností (Správa železnic, 2020a).

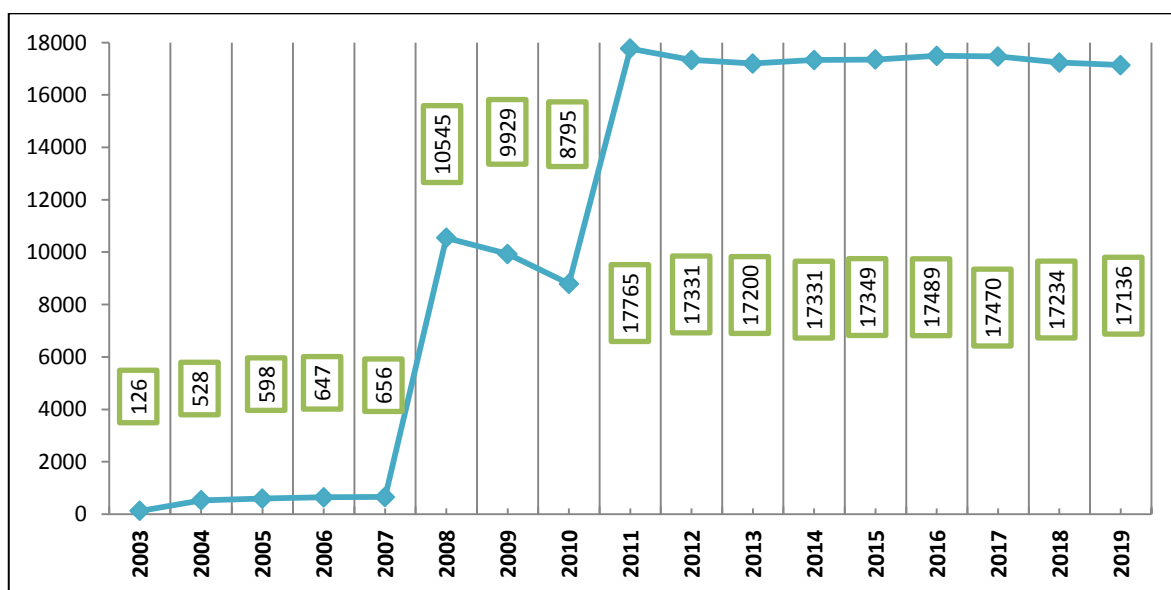
Obrázek č. 5: Organizační struktura Správy železnic (Správa železnic, 2020a).



Personální politika organizace

K 1. 1. 2019 zaměstnávala Správa železnic 17 146 zaměstnanců pracujících ve 172 profesích a v 18 organizačních složkách působících v jednotlivých regionech ČR. Stala se jedním z největších zaměstnavatelů v ČR a vůbec největším v železniční dopravě. Jak z grafu č. 2 lze pozorovat největší nárůst v počtu přijatých uchazečů byl v roce 2008. Věková struktura zaměstnanců se meziročně nezměnila, za rok 2019 činil průměrný věk zaměstnance 48,26 let. Železniční doprava se řadí mezi tzv. mužsko-dominantní sektory, což potvrzuje převažující podíl mužů, které tvoří více než 70 %. Co se týče kvalifikační struktury, 55 % zaměstnanců má střední vzdělání s maturitou. Největší zastoupení v jednotlivých organizačních jednotkách má OŘ Praha, která disponuje 2 632 zaměstnanci, poté Hradec Králové a Ústí nad Labem. Organizační jednotka v Olomouci, na kterou se zaměřujeme v praktické části, disponuje 1 441 zaměstnanci (Správa železnic, 2020).

Graf č. 2: Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců Správy železnic 2003-2019. (Správa železnic, 2020), vlastní zdroj zpracování.



Odměňování

Odměňování zaměstnanců Správy železnic všech profesí, včetně nových zaměstnanců, je nastaveno v platné podnikové kolektivní smlouvě. Zaměstnancům přísluší měsíční tarifní mzda stanovená mzdovým výměrem v souladu s podnikovou kolektivní smlouvou podle zařazení do příslušného tarifního stupně v Katalogu prací. Tarifní mzdu stanovuje generální ředitel nebo ředitel příslušné organizační jednotky podle stupnice mzdových tarifů uvedené v Katalogu prací. Ten obsahuje zaměstnání rozdělených do tarifních stupňů

podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a významu práce pro naši organizaci. U zaměstnanců odměňovaných tarifní mzdou se uplatňuje výkonová odměna, která je vyplácena na základě hodnocení komplexního plnění pracovních úkolů vedoucím zaměstnancem (Správa železnic, 2020b). Zaměstnavatel také poskytuje mimořádnou odměnu za zcela mimořádné pracovní výkony, iniciativu při zajišťování mimořádných termínovaných úkolů a za další činnosti, které nesouvisí přímo s výkonem prací na svěřeném úseku. Odměnu přiznává generální ředitel nebo jím pověřený náměstek (Správa železnic, 2020b).

Za rok 2019 došlo k posílení tarifní a motivační složky mzdy a nově byly upraveny některé druhy příplatků a odměn (Správa železnic, 2020).

Zaměstnanecké výhody

Okruh poskytovaných zaměstnaneckých výhod sloužících k posílení stabilizace a motivace zaměstnanců vychází z platné Podnikové kolektivní smlouvy a Rámcových zásad pro tvorbu a použití fondu kulturních a sociálních potřeb. Organizace poskytuje svým zaměstnancům nárok na jízdné a přepravné u akciové společnosti České dráhy. Zaměstnavatel přispívá na penzijní a životní pojištění. Dále poskytuje příspěvek na stravování, rekreaci a sportovní aktivity včetně pro rodinné příslušníky. Zaměstnanci mohou využívat karty Multisport. Pracovníci vykonávající fyzicky náročnou práci, mohou využít kondiční pobyty (OSŽ, 2020). V roce 2019 jich využilo přes dva tisíce zaměstnanců (Správa železnic, 2020). Organizace také nabízí až 30 dní dovolené, pružnou pracovní dobu u pozic administrativního typu, odborné vzdělávání (Správa železnic, 2020b). V mimořádně závažných případech mohou zaměstnanci využít bezúročnou sociální půjčku včetně přechodné ubytování. Je také dáván peněžní dar při příležitosti životního jubileu (50 let) pracovního výročí či při nároku na starobní důchod. V souladu také s podnikovou smlouvou se poskytuje náborový příspěvek uchazečům pro dlouhodobě nedostatkové profese (OSŽ, 2020).

Správa železnic také myslí na ocenění svých nejlepších pracovníků. Jedním z efektivních způsobů jak veřejně ocenit zaměstnance je celofiremní volba zaměstnance, kde se vyhláší tyto kategorie: Zaměstnanec roku, Nováček roku a Síň slávy. Každoročně dostávají ocenění zaměstnanci, kteří se v průběhu roku svou činností podíleli na záchraně lidského života a zdraví (Správa železnic, 2020).

Spolupráce se školami a organizacemi

Správa železnic jako významná státní organizace se v rámci své společenské odpovědnosti rozhodla dlouhodobě spolupracovat se středními a vysokými školami zaměřenými na technické obory napříč celou Českou republikou prostřednictvím Student programu. Studenti se pravidelně účastní odborných praxí, stáží. Zaměstnanci se pak podílejí na přípravě a realizaci odborných přednášek, workshopů. Spolupráce se školami pomáhá ke zkvalitnění výuky a popularizaci techniky. Zaměstnavatel věnuje velkou pozornost spolupráci s odborovými organizacemi. Při Správě železnic jich působilo k 31. 12. 2019 devět (Správa železnic, 2020).

Systém vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci mají každý rok možnost se zapsat či povinně přihlásit na školení. V případě nepovinných školení je nutné, aby měl zaměstnanec souhlas svého nadřízeného. Systém vzdělávání zaměstnanců se dělí na vzdělávání odborné, které je dáno předpisem a legislativními normami a vzdělávání specifické. Pro zaměstnance provozních profesí a údržby jsou zajišťována školení především technická. Pro administrativní pracovníky jsou zajištěna školení vztahující se k jejich pracovní činnosti. U zaměstnanců zařazených do úseku řízení provozu a infrastrukturních dispečerů je vyšetřována navíc psychologická způsobilost na psychologickém pracovišti (Správa železnic, 2020b).

3.1 Pracovní pozice v úseku řízení provozu

Jak již bylo zmíněno na začátku, Správa železnic zaměstnává 17 146 zaměstnanců pracujících ve 172 profesích (Správa železnic, 2020). V praktické části se zabýváme úsekem řízení provozu, proto popíšeme pro lepší pochopení jednotlivé pracovní pozice a jejich pracovní prostředí. Jednotlivé pracovní pozice jsou rozděleny do skupin dle jejich náročnosti. Skupina A obsahuje zaměstnání s nejvyššími požadavky, zatímco skupina D s nejnižšími. Jednotlivé pracovní pozice vyžadují psychickou způsobilost.

Skupina A

Tato skupina obsahuje pozice jako je ústřední, traťový dispečer, dispečer ŽDC, vedoucí dispečer, vedoucí elektrodispečinku a dozorcí provozu. Náplň traťového dispečera představuje řízení, organizaci a kontrolu vlakové dopravy v celém svěřeném úseku. Mezi hlavní charakteristiky pracovních činností traťového dispečera lze zařadit řízení, koordinaci a kontrolu podřízených výpravčích, obsluhu zabezpečovacího zařízení i vedení

příslušné dokumentace (NSP, 2017). Zatímco dispečer ŽDC sleduje a vyhodnocuje provozní stav zařízení dopravní cesty na přiděleném úseku a provádí opatření k zajišťování odstraňování jejich poruch (Správa železnic, 2004). Dozorčí provozu také zajišťuje plnění grafikonu vlakové dopravy, ale také šetří mimořádné události a závady v železničním provozu, zabezpečuje provoz a rytmičnost dopravy (NSP, 2017a).

Skupina B

Tato skupina obsahuje celkem dvě pracovní pozice, mezi které patří výpravčí a samostatný elektrodispečer. Náplň práce výpravčího spočívá v řízení a zabezpečování vlakové dopravy v určeném obvodu železniční stanice, popřípadě v určeném úseku trati. Dále zajišťuje plnění grafikonu vlakové dopravy, řídí a kontroluje posunovací a vlakové činnosti. Také obsluhuje zabezpečovací zařízení a zpracovává dokumentaci o pohybu vlaků (NSP, 2017b). Zatímco samostatný elektrodispečer řídí a organizuje směnný provoz na pracovištích odvětví elektrotechniky a energetiky. Řídí a koordinuje energetické napájení včetně spotřeby v určeném obvodu. Koordinuje výlukové činnosti, komunikuje s vnějšími subjekty, jako jsou distributoři elektřiny, záchranné systémy či dodavatelé servisních činností (Správa železnic, 2004).

Skupina C

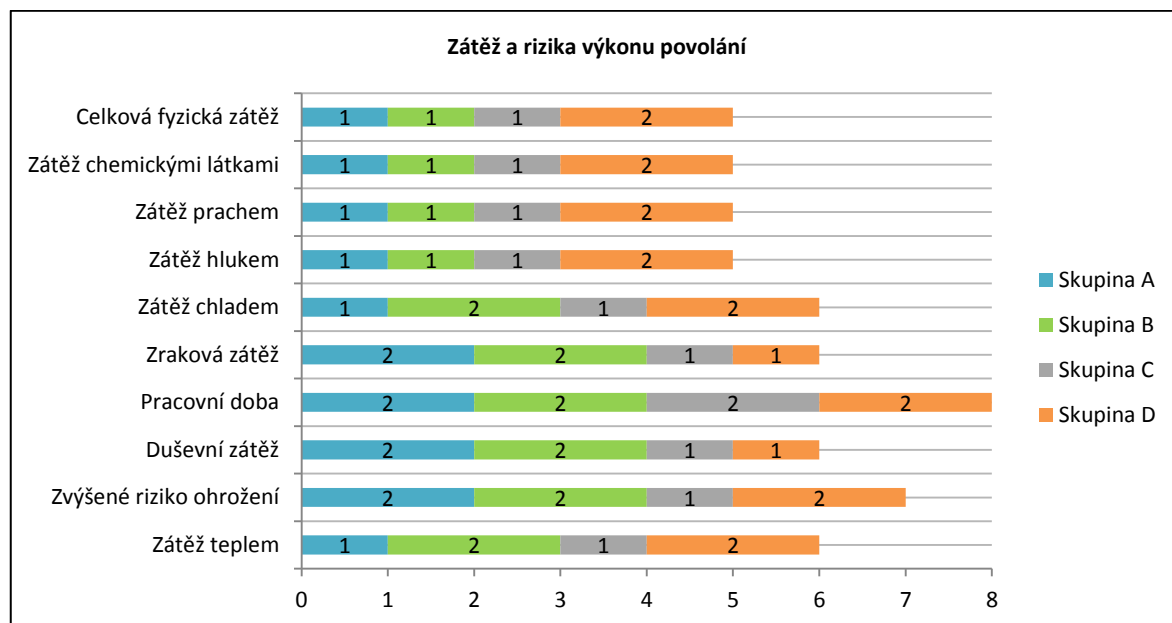
Tato skupina zahrnuje pouze jednu pracovní pozici a tou je operátor železniční dopravy. Náplň pracovní činnosti obnáší vedení operativní dopravní evidence a dokumentace o pohybu vlaků a hnacích vozidel. Do charakteristiky pracovních činností lze také zařadit spolupráci s výpravčím a dispečerem, zpracování dopravních údajů pro systémy výpočetní techniky, vedení evidence a dokumentace o pohybu vlaků, obsluhu staničního rozhlasu (NSP, 2017c).

Skupina D

Tato skupina obsahuje pozice jako je signalista, staniční dozorce, dozorce výhybek, výhybkář. Náplň práce signalisty představuje především zabezpečení jízdní cesty pro vlaky a posun pomocí ústředně, místně stavěných výměn, výkolejek a návěstidel. Do charakteristiky pracovních činností lze zařadit obsluhu přejezdových zabezpečovacích zařízení, kontrolu jejich provozuschopnosti, sledování návěstidel, ošetřování výměn a jejich kontrolu (NSP, 2017d). Náplň práce dozorce výhybek spočívá ve stavění jízdních cest pro vlaky a posun, úschovu a střežení klíčů od výměn a výkolejek, vydávání příkazů

přiděleným výhybkářům, obsluhu pomocných stavědel, vedení zaměstnanců při čistění výměn, včetně vlastního provádění této činnosti (NSP, 2017e). Dále staniční dozorce zajišťuje dopravní a přepravní činnosti v železniční stanici včetně příslušných podkladů a náležitostí pro sestavu nebo jízdu vlaku (NSP, 2017f). Výhybkář provádí stavění jízdních cest pro vlaky a posun (NSP, 2017g).

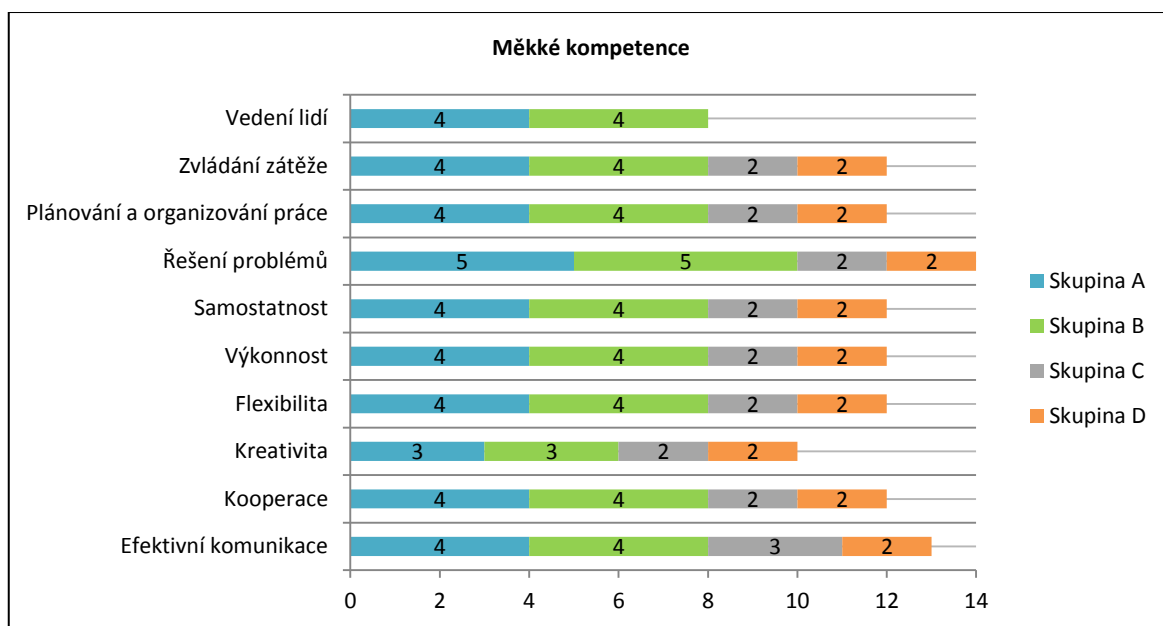
Graf č. 3: Zátěž a rizika výkonu povolání (NSP, 2017), vlastní zdroj zpracování.



V grafu č. 3 je znázorněno porovnání jednotlivých pracovních skupin dle celkové zátěže a rizika výkonu povolání. Jednotlivé stupně zátěže vychází z Národní soustavy povolání. Zátěž je rozdělena do 4 stupňů, kdy první stupeň vyjadřuje minimální zdravotní riziko, zatímco čtvrtý stupeň představuje vysokou míru zdravotního rizika (NSP, 2017).

Z grafu lze pozorovat, že u skupiny D napříč všemi skupinami, je nejvíce zastoupena především celková fyzická zátěž, a také zátěž spojená s fyzikálními faktory, jako je prach, hluk, teplo, což je ovlivněné jejich pracovním prostředím, neboť se pohybují v kolejišti. Skupina A i B se od skupiny D liší především ve zrakové, duševní zátěži a nízkou celkovou fyzickou zátěží včetně působení prachu či hluku. U těchto dvou skupin je práce založená na zodpovědnosti, vysoké samostatnosti, výkonnosti, efektivní spolupráci a především práci pod stresem, což zvyšuje jejich duševní zátěž. Tím se již zabývala katedra psychologie v roce 2014 a zjistila, že množství práce, které výpravčí i dispečeri vykonávají, způsobuje nadměrnou pracovní zátěž, nicméně ve zvladatelné úrovni (Šucha, 2017).

Graf č. 4: Měkké kompetence (NSP, 2017), vlastní zdroj zpracování.



Co se týče měkkých kompetencí, tedy požadavků potřebných pro výkon zaměstnání, jsou hodnoceny od 1-5, kdy jednička vyjadřuje minimální požadavky, naopak pětka vyjadřuje maximální požadavky. U skupiny A i B je vyžadován především aktivní přístup k řešení problému, vedení lidí, odolnost vůči zátěži, samostatnost, výkonnost a efektivní komunikace. Viz graf č. 4.

4. Výzkumný problém, cíle práce a hypotézy

Výzkumy zkoumající spokojenost se zaměřují především na situační faktory. Jako je charakteristika práce, organizace či pracovní podmínky. Ukazuje se však, že spokojenost s prací je také zčásti dispoziční. Osobnost lze vnímat jako jednotný vzorec myšlení, emocí a chování, který ovlivňuje výběr zaměstnání (Templer, 2012). Výsledky jednotlivých studií nejsou konzistentní, problematika osobnostních rysů a pracovní spokojenosti je velmi komplexní a je vhodné se jí zabývat se všemi aspekty.

Hlavním cílem této práce je analýza pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik zaměstnanců ve vybrané organizaci. Konkrétně se jedná o zaměstnance Správy železnic v úseku řízení provozu, jejichž činnosti byla popisována v předešlé kapitole.

Analýza pracovní spokojenosti představuje kromě určení míry celkové pracovní spokojenosti s jednotlivými faktory, také deskripci rozdílů v míře pracovní spokojenosti z hlediska věku, pohlaví, seniority a osobnostních charakteristik. Zjištění, která tato analýza přinese, povedou k návrhu opatření vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Díličními cíli je:

- 1) Zjistit celkovou míru pracovní spokojenosti zaměstnanců úseku řízení provozu ve vybrané organizaci.
- 2) Zjistit míru pracovní spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými zkoumanými faktory a díličními faktory.
- 3) Zjistit, jaký je vztah mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a spokojeností s jednotlivými faktory.
- 4) Zjistit, zda se liší celková míra pracovní spokojenosti ve vztahu k věku, senioritě, skupině úseku řízení provozu.
- 5) Zjistit, zda osobnostní charakteristiky ovlivňují celkovou míru pracovní spokojenosti.
- 6) Navrhnout na základě zjištěných informací opatření, vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace.

Vzhledem k výše uvedeným stanoveným výzkumným cílům, byly stanoveny tyto následující hypotézy, které vycházejí z teoretického základu rigorózní práce.

H1: Zaměstnanci vykazují statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti a věkovými skupinami.

Přehled relevantní literatury ukazuje, že většina studií, která se zabývala spokojeností a věkem, dospěla k závěru, že zde existuje určitá souvislost (Oshagbemi, 2003). Gibson a Klein (1970) zjistili, že spokojenost narůstá spolu s věkem. Tento vztah vysvětlili pomocí měnících se potřeb a kognitivních struktur. Mladší pracovníci mají větší tendenci být nespokojeni, s postupem věku od dospělosti se jejich spokojenost zvyšuje, ve středním věku dosahuje nejvyšší úrovně, poté buď stagnuje anebo mírně klesá (Kollárik, 2002). Také Gruneberg (1976) potvrdil, že spokojenost s věkem stoupá, ovšem pokud se člověk nachází 5-10 let před důchodovým věkem, tedy 55-65 let, jeho spokojenost začne výrazně klesat.

H2: Zaměstnanci vykazují statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti a délkou praxe v organizaci.

Výzkumy ukazují, že větší spokojenost projevují zaměstnanci, kteří již mají vyšší počet odpracovaných roků v organizaci (Kollárik, 2002). Black a Dinnito (1994) zjistili, že pracovníci chtějí zůstat déle na pracovních místech, pokud nachází vysokou úroveň spokojenosti. Čím vyšší je úroveň spokojenosti, tím déle jsou ochotni zaměstnanci pracovat. Proto často lidé v důchodovém věku dochází do zaměstnání. Vyšší nespokojenost oproti pracovníkům, kteří pracují v organizaci již několik let, projevují zejména zaměstnanci po nástupu do nové organizace, zpravidla až do dvou let. Důvodem je období zvýšené zátěže, kdy probíhá boj o pracovní, ale i sociální pozici, formování rolí, adaptaci na dané prostředí. Nezvládnutí takovéto zátěže vede k nespokojenosti a k fluktuaci pracovníka (Kollárik, 2002). Také Šodková (2014) tento vztah mezi délkou zaměstnání a pracovní spokojeností potvrdila. Zaměstnanci pracující více jak 5 let, jsou spokojenější, než zaměstnanci pracující ve společnosti 7-12 měsíců.

H3: Zaměstnanci vykazují statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti a skupinami úseku řízení provozu A-D.

Jednotlivé skupiny se mezi sebou významně liší, například u skupiny D je nejvíce zastoupena především celková fyzická zátěž, a také zátěž spojená s fyzikálními faktory, jako je zátěž prachem, hlukem, teplem, což je ovlivněné jejich pracovním prostředím, neboť se pohybují v kolejišti. Zatímco skupina A i B se od skupiny D liší především ve zrakové, duševní zátěži, aktivním přístupem k řešení problému, vedení lidí, vysoké odolnosti vůči stresu, samostatnosti a výkonnosti a nízkou celkovou fyzickou zátěží, což může ovlivnit jejich celkovou i dílčí pracovní spokojenost (NSP, 2017).

H4: Celková míra pracovní spokojenosti u zaměstnanců pozitivně koreluje s extravertzí.

Judge a Larsen (2001) zkoumali vztah mezi osobnostními rysy a pracovní spokojeností. Ve své studii došli k závěru, že extraverte se zdá být nejvhodnější pro předvídaní spokojenosti v zaměstnání. Judge a kol. (2002) zjistili silnou korelaci mezi pracovní spokojeností a extravertzí. Zaměstnanci, kteří jsou aktivní, sociabilní, s větší pravděpodobností dosáhnou uspokojivých výsledků. Také Wei a Lim (2017) potvrdil, že extraverte je významně korelována s pracovní spokojeností.

H5: Celková míra pracovní spokojenosti u zaměstnanců negativně koreluje s neuroticismem.

Judge a kol. (2002) potvrdili vztah mezi neuroticismem a pracovní spokojeností. Neuroticismus se ukazuje jako nejsilnější a nejkonzistentnější korelaci spokojenosti s prací. Zaměstnanci, kteří jsou emočně stabilní, s větší pravděpodobností dosáhnou uspokojivých výsledků. Bui (2017) a jeho studie ukazuje také na významný vztah mezi neuroticismem a pracovní spokojeností. Templer (2012) potvrdil, že neuroticismus je spojen s nízkou emoční stabilitou, jedinci mají sklon zažívat negativní emoce, jsou nervózní, úzkostní a nejistí, což se projevuje i na hodnocení zaměstnance.

5. Popis zvoleného metodologického rámce

V této části kapitoly přinášíme vzhled od metodologického rámce a metod, které byly použity. Popíšeme design i průběh výzkumu. Pozornost také věnujeme etickým aspektům výzkumu.

5.1 Zvolený typ výzkumu

Na základě stanovených cílů a výzkumných hypotéz byl použit kvantitativní typ výzkumu. Tento typ výzkumu pracuje zpravidla s velkými reprezentativními vzorky respondentů, což umožňuje statistické zpracování, ale také zobecnění na celou populaci (Karlíček, 2018). Na rozdíl od kvalitativního výzkumu, který je orientován holisticky, kvantitativní typ výzkumu je naopak reduktivním zkoumáním, upřednostňuje výběr a následnou analýzu proměnných (Ferjenčík, 2008). Využití kvalitativního výzkumu by nám sice mohlo přinést podrobnější analýzu informací, nicméně s přihlédnutím k velikosti organizace a povaze potřebných informací, je vhodnější zvolit kvantitativní typ výzkumu, který se doporučuje zejména při testování velkých skupin (Hendl, 2005).

5.2 Metody získávání dat

Vzhledem k stanoveným cílům a výzkumným hypotézám byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazník patří k nejrozšířenějším metodám. Díky dotazníku lze data lépe kvantifikovat, také ušetříme čas i finanční prostředky. Nevýhodou dotazníku je zejména jeho nízká pružnost, jelikož nelze klást doplňující otázky, také formulace otázek nemusí být srozumitelná pro všechny a věrohodnost dat může být obvykle nižší (Ferjenčík, 2008). Dotazník je potřeba vypracovat pečlivě a před širším použitím je vhodné jej otestovat (Kotler, Saunders & Armstrong, 2007). Tuto metodu využijeme z důvodu získání velkého množství informací a možnosti zachování anonymity respondentů. Pro tyto účely byl použit standardizovaný dotazník NEO-FFI a nestandardizovaný dotazník pracovní spokojenosti.

NEO pětifaktorový osobnostní inventář zjišťuje míru individuálních odlišností a poskytuje údaje o pěti dimenzích osobnosti jako je extraverte, neuroticismus, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost, svědomitost. Dotazník obsahuje celkem 60 otázek, které jsou pro každou škálu zastoupeny 12 otázkami. Tato metoda je časově nenáročná a zabere maximálně 10 minut. Respondenti tedy posuzují, do jaké míry je výpověď vystihuje.

0=vůbec nevystihuje, 1=spíše nevystihuje, 2=neutrální, 3=spíše vystihuje, 4=úplně vystihuje (Hřebíčková, 2011).

Tabulka č. 5: Pětifaktorový model osobnosti (Hřebíčková, 2011, 11).

Faktor	Vysoké skóre	Nízké skóre
Otevřenost vůči zkušenosti	Zvídavý Všestranné zájmy Originální Imaginativní Tvořivý Pokrokový Inteligentní	Konvenční Přízemní Úzké zájmy Neanalytický Neumělecký Konzervativní Neinteligentní
Svědomitost	Spolehlivý Pracovitý Disciplinovaný Přesný Puntičkářský Pořádkumilovný Vytrvalý	Bezcílný Nespolehlivý Líný Nedbalý Lhostejný Bez vůle Požitkářský
Extraverze	Sociabilní Aktivní – zábavný Povídavý Optimistický Orientovaný na lidi	Uzavřený Vážný Tichý - mlčenlivý Orientovaný na úkoly
Přívětivost	Dobrosrdečný Laskavý Důvěryhodný Pomáhající Upřímný Důvěřivý	Cynický Surový Podezíravý Nespolupracující Pomstychtivý Bezcitný
Emocionální stabilita	Napjatý Neklidný Nejistý Nervózní Labilní Hypochondrický	Klidný Relaxovaný Vyrovnaný Stabilní Sebejistý Spokojený

Co se týká zkoumání pracovní spokojenosti, rozhodli jsme se inspirovat dotazníkem Ivany Šodkové (Šodková, 2014), který byl poupraven tak, aby se zaměřoval na danou organizaci a byl srozumitelný pro všechny respondenty. Standardizované dotazníkové metody pro měření pracovní spokojenosti jsou velmi obecné a otázky nemusí odpovídat vzhledem k povaze a typu pracovní činnosti. Dotazník také vychází z teoretických základů viz.

kapitola 1.4, ze kterých vzešla následná kategorizace nejdůležitějších složek pracovní spokojenosti. Šodková (2014) zkoumala pracovní spokojenost a ověřila vzájemnou korelaci jednotlivých položek. Položky také byly inspirovány výzkumným ústavem Ministerstva práce a sociálních věcí, který sestavil nástroj k měření pracovní spokojenosti a obsahuje celkem 10 modulů. (VÚPSV, 2007). Dotazník byl upraven tak, aby vyhovoval výzkumnému souboru. Některé položky byly vyřazeny či nahrazeny jinými.

Dotazník pracovní spokojenosti se zaměřoval celkově na sedm faktorů, nebyl časově omezený. Časové vyplnění dotazníku se pohybovalo do 15 minut. Otázky byly stylizovány ve formě: *Jak jste spokojený s?* Respondenti zcela subjektivně odpovídali na škále Likertova typu. 1=velmi nespokojen 2=spíše nespokojen 3=spíše spokojen 4= velmi spokojen. Nebyla zvolena neutrální odpověď a to z toho důvodu, abychom zjistili převládající tendence. Důležitou součástí dotazníku byly také otázky, které se zaměřovaly na pozitiva a negativa k dané organizaci a možnosti následného zlepšení. Každý respondent tedy mohl vyjádřit svůj názor, komentář či připomínku.

Tabulka č. 6: Sedm faktorů dotazníku pracovní spokojenosti (Kocianová, 2010).

Faktory	Popis
Pracovní skupina	atmosféra a vztahy na pracovišti
Nadřízený	vedení a poskytování zpětné vazby
Kariéra a pracovní růst	možnost vzdělávání a pracovního povýšení
Finanční ohodnocení a benefity	spravedlivé hodnocení a výše platu
Pracovní podmínky	pracovní prostředí a zázemí
Obsah práce	zajímavost a náplň pracovní činnosti
Identifikace s organizací	ztotožnění se s cíli organizace

Na začátku testování byla vytvořena titulní strana dotazníku, která obsahovala základní informace o výzkumu, včetně jeho anonymity, dobrovolnosti a způsobu zaznamenávání odpovědí. Důležitou součástí dotazníku byly také sociodemografické údaje, jako je pohlaví, věk, délka působení v organizaci či skupinové zařazení pracovní pozice. Dotazník pracovní spokojenosti je dostupný v příloze č. 4, bez části NEO-FFI. Na konci dotazníku měl každý respondent možnost vyjádřit jakékoliv připomínky či náměty. V případě jakýkoliv nejasností, mohli respondenti využít emailového kontaktu.

5.3 Průběh výzkumného šetření

Než proběhla samotná fáze výzkumu, nadřízení jednotlivých oddělení byli požádáni o schválení možnosti realizovat tuto výzkumnou činnost. Po kladném vyjádření mohla studie proběhnout. Výzkum měl být realizován v období dubna 2020. Bohužel kvůli nečekané pandemii Covid-19 se musela realizace výzkumu odložit. V červnu proběhla pilotní studie dotazníku, zda funguje tak, jak má. Po zklidnění situace jsme začali na konci června distribuovat dotazníky přes pana přednostu i personální oddělení prostřednictvím online formuláře. Bohužel bylo zjištěno, že na pracovištích, kromě CDP, není k dispozici internet, a tudíž dotazníky nemohou být vyplněny online. Dotazníky byly vytištěny a zaslány na jednotlivá pracoviště v obálce, aby byla zajištěna anonymita. Zaměstnanci byli seznámeni s účelem i administrací. Vyplněný dotazník respondenti vložili do obálky a hromadně poslali panu přednostovi, který mi je během 14 dní předal. Pracoviště CDP vyplnilo dotazník pracovní spokojenosti online přes Google Formulář. Sběr dotazníků skončil na konci července. Tištěné dotazníky musely být přepsány do online podoby, aby mohla být data statisticky zpracována. Konkrétně se jednalo o 200 dotazníků. K oslovení respondentů byl využit příležitostný výběr.

5.4 Etická stránka výzkumu

V rámci výzkumu jsme se snažili zachovat veškeré etické aspekty, které chrání respondenty. Všichni účastníci výzkumu byli písemně seznámeni s účely daného výzkumu, také byli informováni o dobrovolnosti a především anonymitě výzkumu. Dotazník neobsahoval žádné identifikační údaje, navíc respondent vyplněný dotazník zalepil do obálky. Na titulní straně dotazníku byli respondenti informováni, že vyplněním dotazníku dávají souhlas ke zpracování svých odpovědí. A také komu budou výsledné analýzy poskytnuty. Respondentům byla nabídnuta možnost mne kontaktovat pomocí emailu a to s jakýmkoliv otázkami či připomínkami.

5.5 Charakteristika výzkumného souboru

Cílovou skupinu tvoří zaměstnanci úseku řízení provozu, kteří jsou rozděleni do skupiny A, B, C, D. Skupina A obsahuje zaměstnání s nejvyššími požadavky, zatímco skupina D s nejnižšími. Viz tabulka číslo 7. Výzkum je zaměřen na zaměstnance pouze v Olomouckém kraji, pracující v organizaci alespoň šest měsíců z důvodu validity a objektivit dat. Jedná se o skupinu zaměstnanců, která se přímo podílí na řízení provozu, má jasně definovanou náplň práce a lze jednotlivé skupiny mezi sebou navzájem porovnávat. Od jiných pracovníků se liší především nutností absolvování psychické způsobilosti k vykonávání této činnosti.

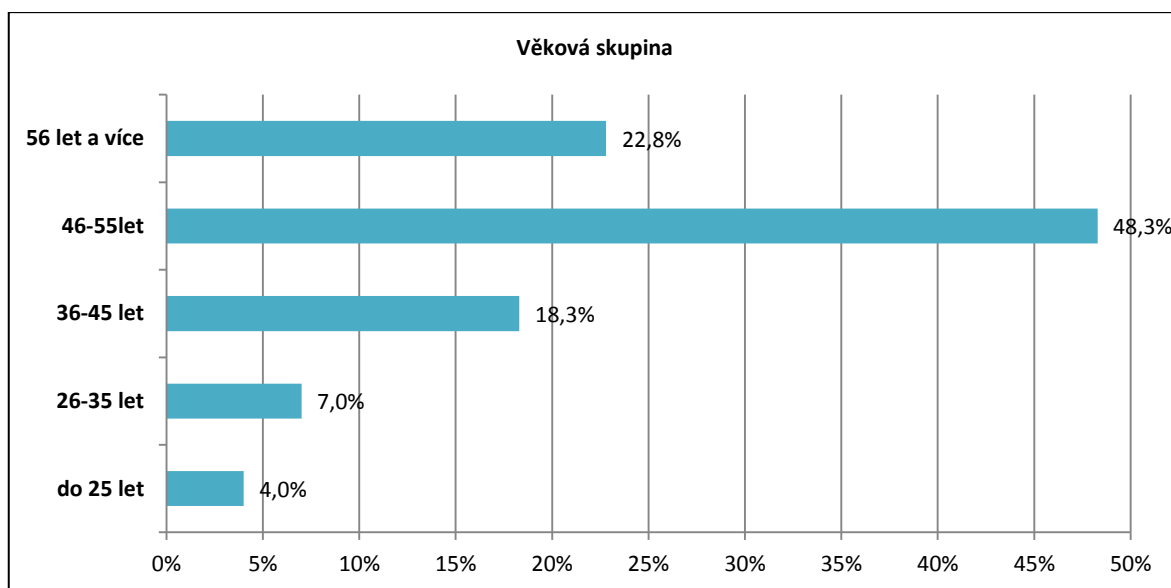
Tabulka č. 7: Úsek řízení provozu a infrastrukturních dispečerů

Skupina A	ústřední dispečer	Skupina B	výpravčí
	traťový dispečer		samostatný elektrodispečer
	dispečer ŽDC	Skupina C	operátor železniční dopravy
	vedoucí dispečer	Skupina D	signalista
	provozní dispečer		staniční dozorce
	vedoucí elektrodispečinku		dozorce výhybek
	dozorčí provozu		výhybkář

V úseku řízení provozu za Olomoucký kraj pracuje přes 360 zaměstnanců. Výzkumu se zúčastnilo 270 zaměstnanců, 7 jsme museli vyloučit z důvodu nekonzistentností odpovědí. Vzhledem k čerpání dovolené či nemocenské nebylo možné oslovit všechny.

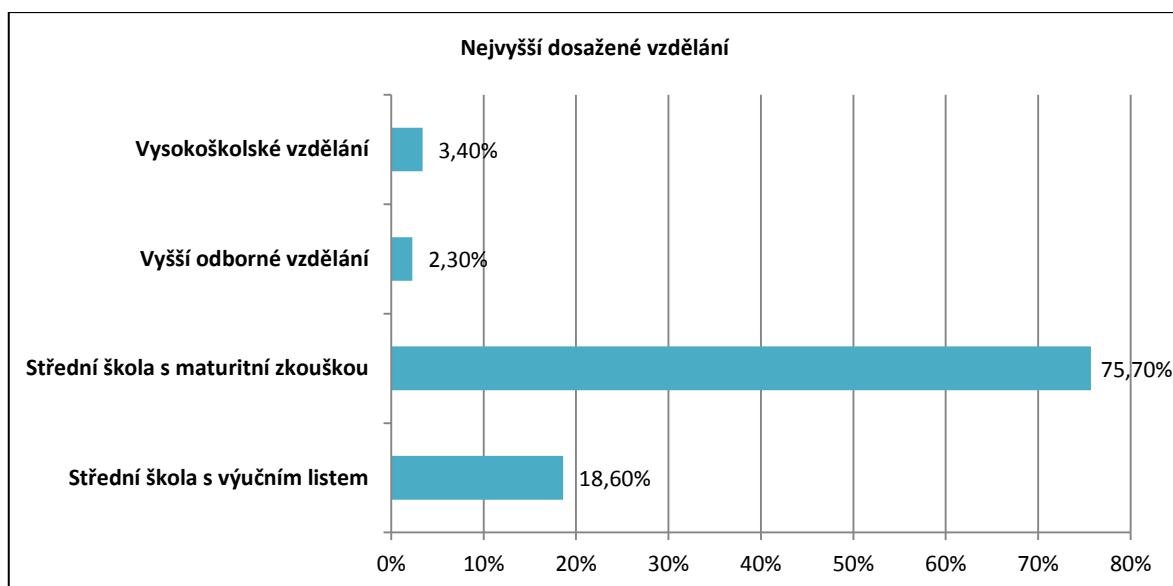
Celkový soubor tvořilo 263 zaměstnanců, z toho 174 mužů (66,2 %) a 89 žen (33,8 %). Co se týče věkového rozložení, nejvíce dominuje věková skupina 46-55 let se 48,3 % zastoupením a se středním vzděláním s maturitní zkouškou (75,7 %). Výzkumný soubor tvoří zaměstnanci, kteří pracují v organizaci již více než 30 let (51,3 %) s největším zastoupením skupiny B (51,71 %), tedy výpravčích.

Graf č. 5: Procentuální rozložení výzkumného souboru na základě věkových skupin.



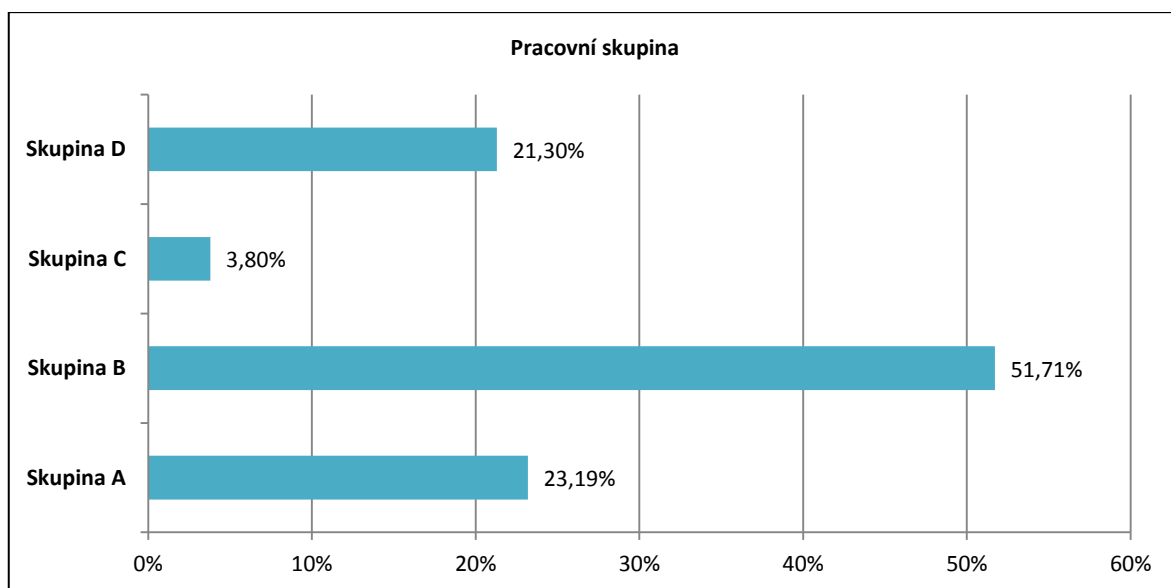
Jak z grafu vyplývá, největší věkové zastoupení výzkumného souboru je ve věku 46-55 let, které tvoří (48,3 %) výzkumného souboru. Druhou největší věkovou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 56 let a více v celkovém zastoupení (22,8 %). Kategorii do 35 let tvoří pouze (11 %) zaměstnanců.

Graf č. 6: Procentuální rozložení výzkumného souboru na základě dosaženého vzdělání.



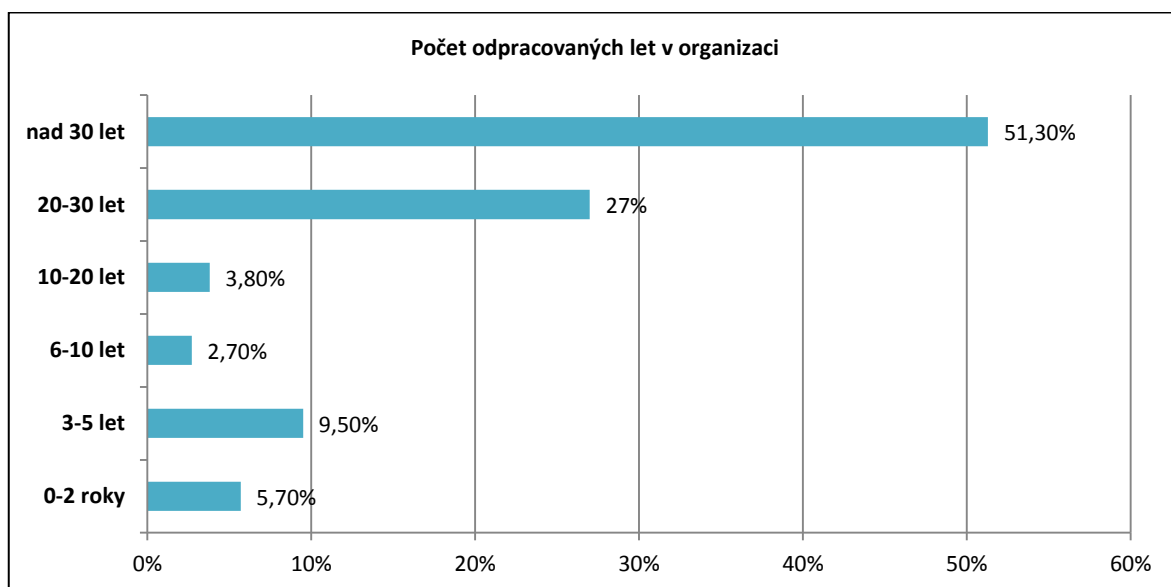
Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání jsme nejčetnější zastoupení zaznamenali v kategorii střední vzdělání s maturitní zkouškou (70 %). Následovalo střední vzdělání s výučním listem (18,6 %). Naopak nejméně byli zastoupeni zaměstnanci s vyšším odborným (2,3 %) a vysokoškolským vzděláním (3,4 %).

Graf č. 7: Procentuální rozložení výzkumného souboru na základě pracovní skupiny.



Jak z grafu vyplývá, nejvíce je zastoupená skupina B, především výpravčí s procentuálním rozložením (51,71 %). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří skupina A, tedy traťový dispečeri. Rozsáhlá je také skupina D, která tvoří (21,3 %) zaměstnanců. Naopak nejmenší zastoupení tvoří skupina C, tedy operátorů železniční dopravy (3,8 %).

Graf č. 8: Procentuální rozložení výzkumného souboru na základě odpracovaných let v organizaci.



Správa železnic se může pyšnit zaměstnanci, kteří v organizaci pracují více jak 30 let a tvoří ve výzkumném vzorku až (51,3 %). Druhou početnou skupinu tvoří (27 %) zaměstnanců pracujících v organizaci 20-30 let.

6. Analýza dat a interpretace výsledků

V následující kapitole se zaměříme na vyhodnocení jednotlivých hypotéz. V rámci analýzy interpretujeme výsledky týkající se celkové míry pracovní spokojenosti, spokojenosti s dílčími faktory. Dále se budeme zabývat vztahem mezi pracovní spokojeností a osobnostními charakteristikami. Na závěr shrneme poznatky, které by směřovaly k návrhu zvýšení pracovní spokojenosti.

6.1. Metody zpracování a analýzy dat

Výzkumem získaná data byla nejdříve očištěna, jednotlivé položky byly převedeny do škál, následně probíhala práce s reverzními hodnotami, součet hrubých skóre a to pomocí programu Microsoft Office Excel. Následně byla data zpracována pomocí programu R, verze 3.5.1.

Pro zjištění, jestli mezi skupinami existují statisticky významné rozdíly v distribuci dané spojité veličiny, bylo využito neparametrických testů. A to z toho důvodu, jelikož rozložení dat vykazovalo významné odchylky od normality. Normalita byla ověřována jednak pomocí grafických metod - kvantilového grafu, jednak pomocí statistických testů, jako je Shapirův-Wilkův test, který Dostál (2016) považuje za nejsilnější test ověřující normalitu dat.

Porovnání hodnot spojitých veličin mezi pohlavími bylo provedeno pomocí **Mannova-Whitneyova testu**. Jedná se o nejčastěji používanou metodu v psychologickém výzkumu a obdobu dvouvýběrového t-testu. Dále porovnání hodnot spojitých veličin mezi věkovými skupinami, délkou praxe a skupinami úseku řízení provozu, bylo provedeno pomocí **Kruskalova-Wallisova testu**. Tuto metodu používáme, jelikož hledáme odpověď na otázku, zdali se pozorování ze tří a více souboru liší svou výší. U statisticky významných rozdílů bylo použito post-hoc testů tj. metod mnohonásobného porovnání, a to s použitím metody Benjamini-Hochberg (Dostál, 2016).

Pro účely zjištění vztahu mezi spojitými veličinami bylo použito **Spearmanova korelačního koeficientu**. Tento korelační koeficient je robustní vůči odlehlým hodnotám a obecně odchylkám od normality. Představuje určitou sílu lineárního vztahu mezi dvěma veličinami. Nabývá hodnot z intervalu [-1, 1]. Jednotlivé hypotézy jsou ověřovány na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (Dostál, 2016).

6.2 Analýza pracovní spokojenosti

6.2.1 Celková míra pracovní spokojenosti

Díličím cílem této práce bylo zjistit celkovou míru pracovní spokojenosti zaměstnanců úseku řízení provozu ve vybrané organizaci.

Celková míra pracovní spokojenosti byla zjištěna z průměrných hodnot odpovědí jednotlivých faktorů, kdy 1= značí velmi nespokojen a 4= velmi spokojen. V celkovém souboru byla zaznamenána nejvyšší průměrná hodnota (3,52), naopak nejnižší průměrná hodnota byla (2,75). Nejnižší hodnoty budeme vnímat jako hraniční mezi spokojeností a nespokojeností.

Z výsledku vyplývá, že celková míra pracovní spokojenosti zaměstnanců je (3,15). Můžeme tedy říct, že většina zaměstnanců v úseku řízení provozu se cítí spíše spokojena.

Tabulka č. 8: Celková míra pracovní spokojenosti

Proměnná	N platných	Průměr	Sm. odch.	Medián	Min.	Max.
Celková míra pracovní spokojenosti	263	3,15	0,41	3,11	1,83	4

6.2.2 Míra pracovní spokojenosti s jednotlivými faktory

Dalším cílem této práce bylo zjistit míru pracovní spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými zkoumanými faktory.

Celkovou míru pracovní spokojenosti s jednotlivými zkoumanými faktory jsme zjišťovali opět pomocí průměrných hodnot jednotlivých odpovědí, které jsou přiřazeny k danému faktoru.

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou s jednotlivými faktory spíše spokojeni. Největší spokojenost vyjadřují s pracovním kolektivem (3,31), vedoucím pracovníkem (3,30) a charakteristikou dané práce (3,22). Naopak nejmenší míru pracovní spokojenosti vykazují zaměstnanci u finančního ohodnocení (2,88).

Tabulka č. 9: Míra pracovní spokojenosti s jednotlivými faktory

Faktory	N platných	Průměr	Sm. odch.	Medián	Minimum	Maximum
Pracovní kolektiv	263	3,31	0,51	3,25	2	4
Vedoucí pracovník	263	3,30	0,54	3,25	1	4
Pracovní postup a růst	263	3,17	0,51	3	1,8	4
Finanční ohodnocení	263	2,88	0,62	3	1	4
Pracovní podmínky	263	2,95	0,54	3	1,4	4
Charakteristika práce	263	3,22	0,48	3,2	1,8	4
Identifikace s organizací	263	3,13	0,50	3	1	4

6.2.3 Míra pracovní spokojenosti s dílčími faktory

Dílčím cílem této práce bylo zjistit míru pracovní spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými zkoumanými dílčími faktory.

Jednotlivé dílčí faktory jsou znázorněny v tabulce číslo 10. Červeně jsou zaznačeny průměry jednotlivých odpovědí, které dosahují nejnižších hodnot. Tyto hodnoty vnímáme jako hraniční mezi spokojeností a nespokojeností. Naopak modře jsou zaznačeny průměry jednotlivých odpovědí, které dosahují nejvyšší hodnot, tedy nejvyšší spokojenosti.

Z výsledků vyplývá, že nejmenší míru pracovní spokojenosti vyjadřují zaměstnanci s pracovními podmínkami, konkrétně se jedná o pracovní prostředí, které je zatíženo hlukem, prachem (2,77). Dále také s kvalitou sociálního zařízení (2,75) a se vzhledem daného pracoviště (2,83). Menší míra spokojenosti se také ukazuje u platového ohodnocení (2,84), možnosti budoucího výdělků (2,80) a u spravedlivosti odměňování (2,86).

Naopak největší míru spokojenosti vyjadřují zaměstnanci se vztahy s nadřízeným (3,46), se vztahy s kolegy (3,38), s atmosférou na pracovišti (3,33). Dále jsou také velmi spokojeni s možností se na svého vedoucího kdykoliv obrátit (3,49) a jeho schopností řídit a vést lidi (3,34). Většina zaměstnanců je spokojena se zajímavostí jejich práce (3,33) a doporučila by organizaci jako dobrého zaměstnavatele (3,33).

Tabulka č. 10: Míra pracovní spokojenosti s dílčími faktory

Faktory	Proměnná	N platných	Průměr	Sm. odch.	Min.	Max.
Pracovní kolektiv	Atmosféra na pracovišti	263	3,33	0,59	1	4
	Vztahy s kolegy	263	3,38	0,56	2	4
	Soudržnost, podpora a spolupráce	263	3,29	0,62	1	4
	Komunikace a předávání informací	263	3,25	0,62	2	4
Vedoucí pracovník	Hodnocení a zpětná vazba	263	3,18	0,64	1	4
	Pochvala a uznání	263	3,10	0,69	1	4
	Spravedlivý přístup	263	3,27	0,68	1	4
	Schopnost vést a řídit	263	3,34	0,67	1	4
	Vztah s nadřízeným	263	3,46	0,62	1	4
	Možnost se poradit	263	3,49	0,65	1	4
	Zadávání úkolů	263	3,30	0,63	1	4
	S informovaností	263	3,26	0,66	1	4
Pracovní postup a růst	Uplatnění svých schopností	263	3,24	0,57	1	4
	Uspokojení z práce	263	3,28	0,64	1	4
	Možnost pracovního postupu	263	3,07	0,69	1	4
	Možnost vzdělávání se	263	3,15	0,62	1	4
	Kvalita školení a jejich přínos	263	3,09	0,72	1	4
Finanční ohodnocení a benefity	Plat	263	2,84	0,70	1	4
	Možnost budoucího výděлку	263	2,80	0,73	1	4
	Spravedlivost odměňování	263	2,86	0,75	1	4
	Systém zaměstnaneckých výhod	263	3,04	0,73	1	4
Pracovní podmínky	Kvalita technického vybavení	263	3,10	0,62	1	4
	Vzhled pracoviště	263	2,83	0,75	1	4
	Pracovní prostředí	263	2,77	0,78	1	4
	Kvalita sociálního zařízení	263	2,75	0,87	1	4
	Organizace pracovní doby	263	3,30	0,62	1	4
Charakteristika práce	Náplň práce	263	3,30	0,58	1	4
	Zajímavost práce	263	3,33	0,60	1	4
	Pracovní zátěž	263	3,19	0,63	1	4
	Stálost a jistota práce	263	3,27	0,64	1	4
	Míra stresu na pracovišti	263	3,02	0,68	1	4
Identifikace s organizací	Image organizace	263	2,95	0,58	1	4
	Cíle organizace	263	2,96	0,60	1	4
	Čest pracovat pro organizaci	263	3,31	0,65	1	4
	Doporučení ostatním	263	3,33	0,68	1	4

6.2.4 Vztah mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a faktory

Dalším cílem této rigorózní práce bylo zjistit, jaký je vztah mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a jednotlivými faktory.

Pro ověření vztahu celkové pracovní spokojenosti s jednotlivými faktory jsme využili Spearmanova korelačního koeficientu. Hladina významnosti jednotlivých korelačních koeficientů byla stanovena na 0,05.

Z tabulky číslo 11 lze pozorovat velmi silný vztah mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a jednotlivými faktory. Nejvyšší míry korelace dosahuje faktor pracovní postup a růst ($R=0,83$) a faktor vedoucí pracovník ($R=0,82$). Ostatní faktory odpovídají středně silnému vztahu.

Lze tedy konstatovat, že existuje pozitivní vztah mezi jednotlivými faktory a celkovou pracovní spokojeností. To znamená, že čím vyšší spokojenosti dosahují zaměstnanci v jednotlivých faktorech, tím roste jejich míra pracovní spokojenost.

Tabulka č. 11: Spearmanova korelace celkové pracovní spokojenosti a dílčích faktorů

Faktory	Celková míra pracovní spokojenosti	p-hodnota
Pracovní kolektiv	0,72	<0,001
Vedoucí pracovník	0,82	<0,001
Pracovní postup a růst	0,83	<0,001
Finanční ohodnocení	0,78	<0,001
Pracovní podmínky	0,71	<0,001
Charakteristika práce	0,76	<0,001
Identifikace s organizací	0,76	<0,001

6.2.5 Analýza pracovní spokojenosti a věkových skupin

Dalším cílem této rigorózní práce bylo zjistit, zda se liší celková míra pracovní spokojenosti ve vztahu k věku.

V rámci hypotézy č. 1 chceme ověřit, jestli existují statisticky významné rozdíly mezi věkovými skupinami v rámci celkové míry spokojenosti. K tomuto účelu bylo použito Kruskalova-Wallisova testu. Tento test ověřuje hypotézu, že mezi skupinami neexistuje rozdíl v distribucích míry pracovní spokojenosti. Při zamítnutí Kruskalova-Wallisova testu bylo účelem zjištění, mezi kterými skupinami se nachází rozdíly, použito post-hoc testů s pomocí metody Benjamini-Hochberg.

Z výsledků vyplývá, že mezi nejspokojenější zaměstnance patří věková skupina do 25 let (3,41). Nejvíce je spokojena v oblasti pracovního kolektivu (3,52), vedoucího pracovníka (3,52) a organizací celkově (3,52), jak ukazuje tabulka číslo 12 s jednotlivými průměry a směrodatnou odchylkou dle věkových skupin.

Tabulka č. 12: Analýza pracovní spokojenosti a věkových skupin

Faktory	Věk					Mezi. porovnání	
	do 25 let	26-35 let	36-45 let	46-55 let	56 let a více	p-hodnota	test
Pracovní kolektiv	3,52 ± 0,56	3,35 ± 0,53	3,21 ± 0,55	3,35 ± 0,48	3,27 ± 0,50	0,279	KW
Vedoucí pracovník	3,56 ± 0,48	3,24 ± 0,51	3,33 ± 0,56	3,30 ± 0,55	3,25 ± 0,52	0,44	KW
Pracovní postup a růst	3,33 ± 0,47	3,25 ± 0,57	3,17 ± 0,52	3,14 ± 0,54	3,15 ± 0,46	0,651	KW
Finanční ohodnocení	3,30 ± 0,64	3,04 ± 0,61	2,89 ± 0,54	2,86 ± 0,63	2,82 ± 0,62	0,141	KW
Pracovní podmínky	3,15 ± 0,56	3,01 ± 0,54	2,86 ± 0,60	2,94 ± 0,51	2,99 ± 0,55	0,541	KW
Charakteristika práce	3,40 ± 0,48	3,35 ± 0,50	3,23 ± 0,56	3,21 ± 0,46	3,18 ± 0,43	0,366	KW
Identifikace organizace	3,52 ± 0,44	3,21 ± 0,59	3,02 ± 0,49	3,14 ± 0,50	3,12 ± 0,46	0,035	KW
Celková míra pracovní spokojenosti	3,41 ± 0,43	3,21 ± 0,42	3,13 ± 0,41	3,15 ± 0,41	3,13 ± 0,41	0,313	KW

Pokud se zaměříme na rozdíly celkové míry pracovní spokojenosti mezi jednotlivými věkovými skupinami na základě p-hodnoty ($p=0,313$) dojdeme k závěru, že nebyly zjištěny žádné statisticky významné rozdíly v distribucích celkové míry pracovní spokojenosti a věkovými skupinami ($H=4,76$, $df=4$, $p=0,313$), proto naši *hypotézu H1 zamítáme*.

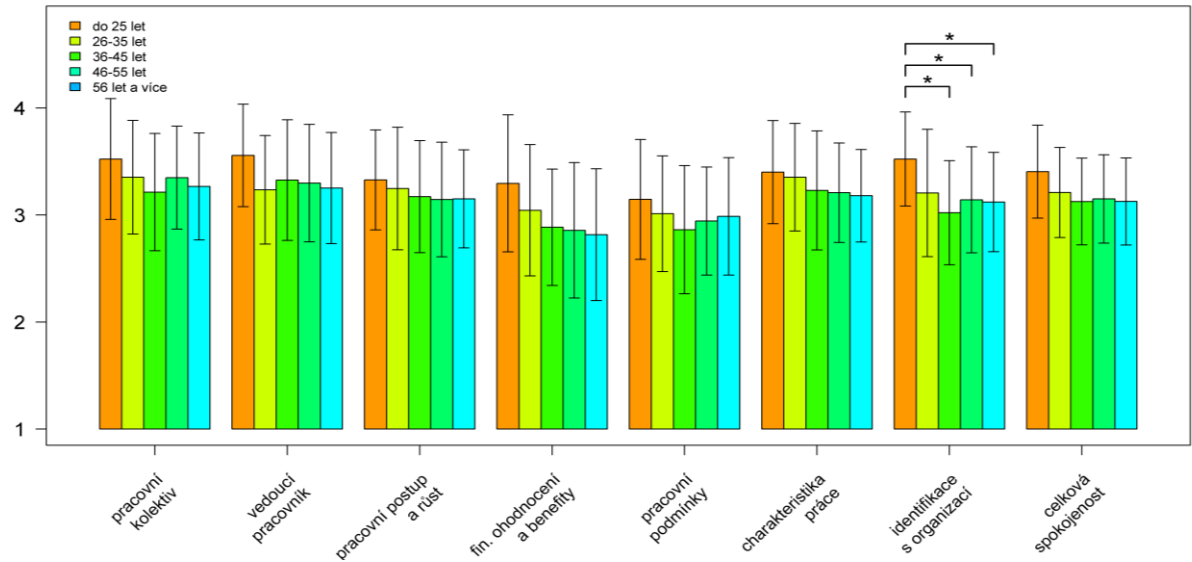
Zaměstnanci, kteří spadají do různých věkových skupin, se v celkové míře pracovní spokojenosti mezi sebou statisticky významně nijak neliší.

Dále také nebyly zjištěny významné rozdíly v mírách spokojenosti dle faktorů mezi věkovými skupinami, s výjimkou identifikace v organizaci. Přičemž skupina do 25 let vykazuje vyšší spokojenost s identifikací organizace oproti skupině 36-45 let, 46-55 let, 56 let a více.

Tabulka č. 13: Post hoc testy faktorů pracovní spokojenosti a věkových skupin

Identifikace s organizací				
	do 25 let	26-35 let	36-45 let	46-55 let
26-35 let	0,289			
36-45 let	0,041	0,288		
46-55 let	0,049	0,573	0,228	
56 let a více	0,049	0,534	0,410	0,642

Graf č. 9: Analýza pracovní spokojenosti a věkových skupin



6.2.5 Analýza pracovní spokojenosti a délky praxe v organizaci

Cílem této podkapitoly je ověřit, zda se liší celková míra pracovní spokojenosti s délkou praxe v organizaci.

V rámci hypotézy č. 2 chceme ověřit, jestli existují statisticky významné rozdíly mezi délkou praxe v rámci celkové míry spokojenosti. K tomuto účelu bylo použito opět Kruskalova-Wallisova testu a post-hoc testů. Kvůli nízkému zastoupení respondentů ve skupinách 6-10 let a 10-20 let byly pro účely analýzy tyto věkové skupiny sloučeny.

Z výsledků vyplývá, že nejspokojenější zaměstnanci jsou z pohledu délky praxe do 2 let (3,33), nejvíce vyjadřují spokojenost s pracovním kolektivem (3,43), vedoucím pracovníkem (3,41) a identifikací s organizací (3,45).

Pokud se zaměříme na rozdíly celkové míry pracovní spokojenosti a délkou praxe, na základě p-hodnoty ($p=0,161$) dojdeme k závěru, že nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly v distribucích celkové míry pracovní spokojenosti a délkou praxe v organizaci ($H=6,56$, $df=4$, $p=0,161$), proto naši *hypotézu H2 zamítáme*. Zaměstnanci s různou délkou praxe, se v míře pracovní spokojenosti od sebe navzájem statisticky významně neliší.

Tabulka č. 14: Analýza pracovní spokojenosti a délky praxe v organizaci

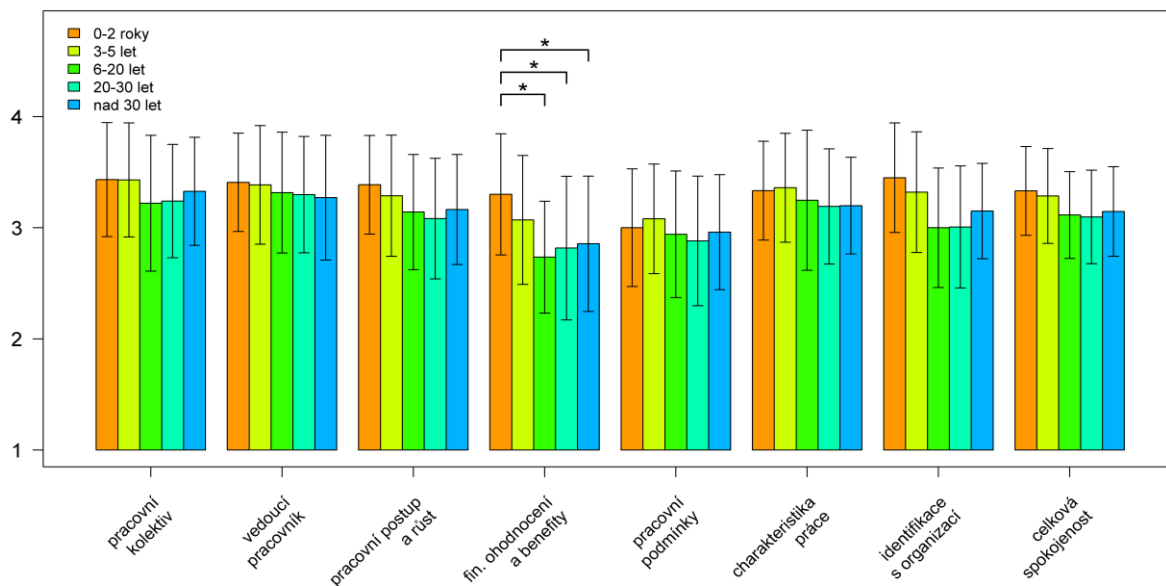
Faktory	Délka praxe					Mezi. porovnání	
	0-2 roky	3-5 let	6-20 let	20-30 let	nad 30 let	p-hodnota	test
Pracovní kolektiv	3,43 ± 0,51	3,43 ± 0,51	3,22 ± 0,61	3,24 ± 0,51	3,33 ± 0,49	0,285	KW
Vedoucí pracovník	3,41 ± 0,44	3,38 ± 0,53	3,32 ± 0,54	3,30 ± 0,52	3,27 ± 0,56	0,841	KW
Pracovní postup a růst	3,39 ± 0,44	3,29 ± 0,54	3,14 ± 0,52	3,08 ± 0,54	3,16 ± 0,50	0,218	KW
Finanční ohodnocení	3,30 ± 0,54	3,07 ± 0,58	2,74 ± 0,50	2,82 ± 0,65	2,86 ± 0,61	0,020	KW
Pracovní podmínky	3,00 ± 0,53	3,08 ± 0,49	2,94 ± 0,57	2,88 ± 0,58	2,96 ± 0,52	0,643	KW
Charakteristika práce	3,33 ± 0,45	3,36 ± 0,49	3,25 ± 0,63	3,19 ± 0,52	3,20 ± 0,43	0,362	KW
Identifikace organizace	3,45 ± 0,49	3,32 ± 0,54	3,00 ± 0,54	3,01 ± 0,55	3,15 ± 0,43	0,007	KW
Celková míra pracovní spokojenosti	3,33 ± 0,40	3,29 ± 0,43	3,11 ± 0,39	3,10 ± 0,42	3,15 ± 0,40	0,161	KW

Pokud se zaměříme na dílčí analýzu na základě post-hoc testů, nebyly zjištěny významné rozdíly v mírách spokojenosti dle faktorů mezi délkou praxe s výjimkou identifikace v organizaci a finanční ohodnocení. Přičemž zaměstnanci s délkou praxe do 2 let vykazují vyšší spokojenost s finančním ohodnocením a identifikací s organizací, oproti zaměstnancům s délkou praxe 6-20 let, 20-30 let a nad 30 let. Dále také zaměstnanci s délkou praxe 3-5 let se více identifikují s organizací, než zaměstnanci s délkou praxe 20-30 let a nad 30 let.

Tabulka č. 15: Post hoc testy faktorů pracovní spokojenosti a délky praxe

Finanční ohodnocení					Identifikace s organizací				
	0-2 roky	3-5 let	6-20 let	20-30 let		0-2 roky	3-5 let	6-20 let	20-30 let
3-5 let	0,257				3-5 let	0,629			
6-20 let	0,023	0,188			6-20 let	0,064	0,105		
20-30 let	0,023	0,188	0,743		20-30 let	0,052	0,052	0,805	
nad 30 let	0,023	0,188	0,696	0,807	nad 30 let	0,059	0,064	0,652	0,160

Graf č. 10: Analýza pracovní spokojenosti a délky praxe v organizaci



6.2.6 Analýza pracovní spokojenosti a skupiny úseku řízení provozu

V rámci dílčího cíle je ověřován vztah celkové míry pracovní spokojenosti a skupinami úseku řízení provozu.

V rámci hypotézy č. 3 chceme ověřit, jestli existují statisticky významné rozdíly mezi skupinami úseku řízení provozu A-D v rámci celkové míry spokojenosti. K tomuto účelu bylo použito opět Kruskalova-Wallisova testu a post-hoc testů.

Z tabulky č. 14 je patrné, že mezi nejspokojenější zaměstnance se řadí skupina D (3,27), tedy signalisti, dozorcí výhybek, staniční dozorcí a výhybkáři. Nejvíce jsou spokojeni s pracovním kolektivem (3,40) a vedoucím pracovníkem (3,41).

Tabulka č. 16: Analýza pracovní spokojenosti a skupiny úseku řízení provozu

Faktory	Skupina úseku řízení provozu				Mezi. porovnání	
	A	B	C	D	P-hodnota	test
Pracovní kolektiv	3,29 ± 0,39	3,32 ± 0,49	2,88 ± 0,80	3,40 ± 0,57	0,14	KW
Vedoucí pracovník	3,23 ± 0,51	3,30 ± 0,49	3,12 ± 0,72	3,41 ± 0,64	0,058	KW
Pracovní postup a růst	3,22 ± 0,46	3,12 ± 0,51	2,88 ± 0,80	3,25 ± 0,51	0,258	KW
Finanční ohodnocení	2,77 ± 0,57	2,93 ± 0,54	2,25 ± 0,95	3,00 ± 0,69	0,013	KW
Pracovní podmínky	2,85 ± 0,47	2,91 ± 0,51	2,82 ± 0,78	3,19 ± 0,55	0,003	KW
Charakteristika práce	3,20 ± 0,45	3,23 ± 0,47	2,92 ± 0,72	3,28 ± 0,47	0,205	KW
Identifikace organizace	3,10 ± 0,50	3,11 ± 0,50	2,85 ± 0,47	3,29 ± 0,46	0,006	KW
Celková míra pracovní spokojenosti	3,11 ± 0,40	3,15 ± 0,38	2,86 ± 0,58	3,27 ± 0,45	0,012	KW

Pokud se zaměříme na rozdíly celkové míry pracovní spokojenosti mezi jednotlivými skupinami úseku řízení provozu, na základě p-hodnoty ($H=10,92$, $df=3$, $p=0,012$) byly zjištěny statisticky významné rozdíly v distribucích celkové míry pracovní spokojenosti a skupinami úseku řízení provozu, proto naši **hypotézu H3 přijímáme**. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci v úseku řízení provozu skupiny A-D se v celkové míře pracovní spokojenosti mezi sebou navzájem liší.

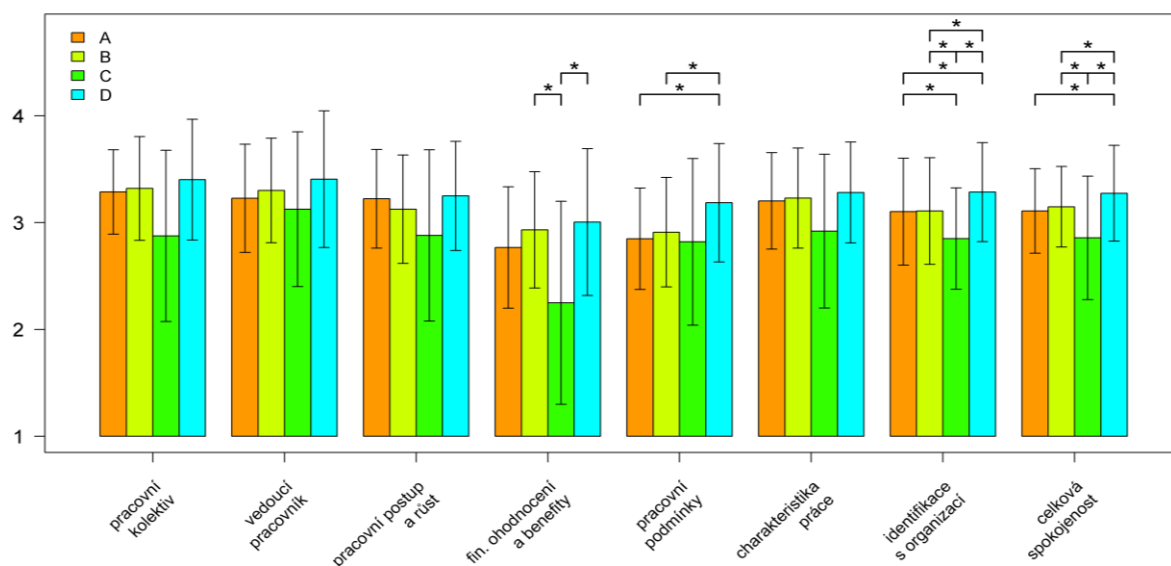
V rámci dílčí analýzy byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi skupinami A-D.

- Skupina D oproti skupině A vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením, pracovními podmínkami a identifikací s organizací ($p=0,047$).
- Skupina B oproti skupině C vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením a identifikací s organizací ($p=0,047$).
- Skupina D oproti skupině B vykazuje vyšší spokojenost v pracovních podmínkách a identifikací s organizací ($p=0,047$).
- Skupina D oproti skupině C vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením a identifikací s organizací ($p=0,047$).

Tabulka č. 17: Post hoc testy faktorů pracovní spokojenosti a skupinou úseku řízení provozu.

Finanční ohodnocení				Pracovní podmínky			
	A	B	C		A	B	C
B	0,236			B	0,704		
C	0,075	0,040		C	0,720	0,704	
D	0,053	0,225	0,040	D	0,003	0,003	0,255
Identifikace s organizací				Celková pracovní spokojenost			
	A	B	C		A	B	C
B	0,923			B	0,616		
C	0,039	0,039		C	0,078	0,047	
D	0,039	0,039	0,030	D	0,047	0,047	0,047

Graf č. 11: Analýza pracovní spokojenosti a skupin úseku řízení provozu A-D.



6.2.7 Analýza pracovní spokojenosti a pohlaví

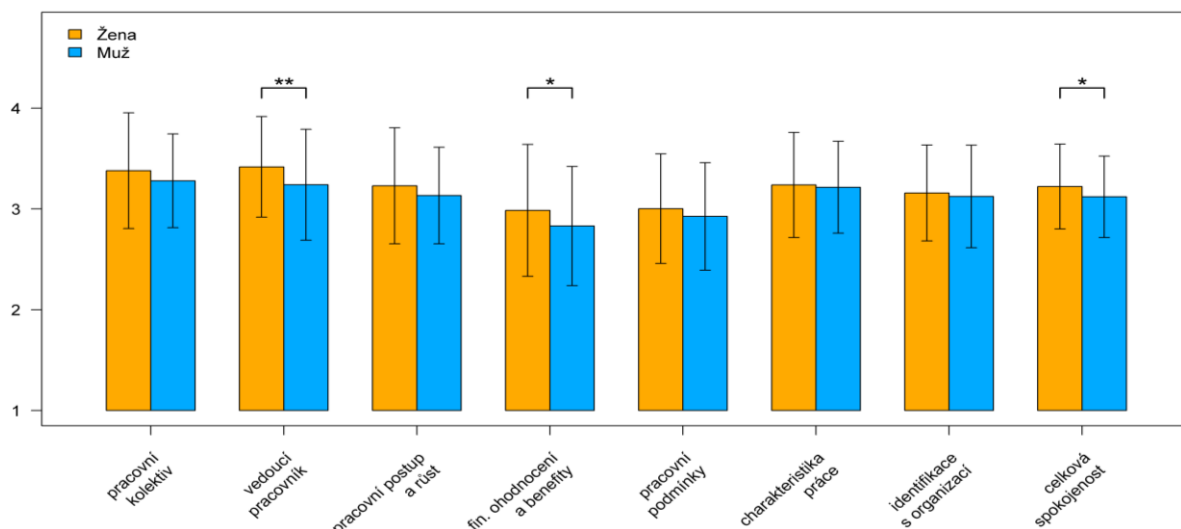
Nad rámec statistické analýzy, chceme ověřit, jestli existují statisticky významné rozdíly mezi pohlavím v rámci celkové míry spokojenosti. K tomu účelu použito Mannova-Whitneyova testu.

Co se týče celkové míry pracovní spokojenosti, byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi ženami a muži, kdy ženy vykazují vyšší míru pracovní spokojenosti ($p=0,040$). Pokud se zaměříme na jednotlivé faktory, zjistíme, že statisticky významně vyšší spokojenost vykazují zejména u finančního ohodnocení ($p=0,035$) a vedoucího pracovníka ($p=0,005$). Můžeme tedy konstatovat, že ženy vykazují vyšší míru spokojenosti ve srovnání s muži.

Tabulka č. 18: Analýza pracovní spokojenosti a pohlaví

Faktory	Pohlaví		Mezi. porovnání	
	Žena	Muž	p-hodnota	test
Pracovní kolektiv	3,38 ± 0,57	3,28 ± 0,46	0,052	MW
Vedoucí pracovník	3,42 ± 0,50	3,24 ± 0,55	0,005	MW
Pracovní postup a růst	3,23 ± 0,57	3,13 ± 0,48	0,081	MW
Finanční ohodnocení	2,99 ± 0,65	2,83 ± 0,59	0,035	MW
Pracovní podmínky	3,00 ± 0,54	2,93 ± 0,53	0,263	MW
Charakteristika práce	3,24 ± 0,52	3,21 ± 0,46	0,665	MW
Identifikace organizace	3,16 ± 0,48	3,12 ± 0,51	0,702	MW
Celková míra pracovní spokojenosti	3,22 ± 0,42	3,12 ± 0,40	0,040	MW

Graf č. 12: Analýza pracovní spokojenosti a pohlaví



6.2.8 Analýza pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik

Dalším cílem rigorózní práce bylo ověřit, zda osobnostní charakteristiky ovlivňují celkovou míru pracovní spokojenosti.

V rámci hypotézy č. 4 chceme ověřit, jestli existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi mírou extraverze v rámci celkové míry pracovní spokojenosti. Pro účely zjištění vzájemného vztahu, byl použit Spearmanův korelační koeficient.

Na základě analýzy byla zjištěna statisticky významná pozitivní korelace mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a mírou extraverze ($R=0,34$, $p<0,001$). Proto naši **Hypotézu H4 přijímáme**. Zaměstnanci s vysokou mírou extraverze jsou v zaměstnání spokojenější.

Dále v hypotéze č. 5 chceme ověřit, jestli existuje statisticky významná negativní korelace mezi mírou neuroticismu v rámci celkové míry pracovní spokojenosti. Pro účely zjištění vzájemného vztahu byl použit Spearmanův korelační koeficient.

Na základě analýzy byla zjištěna statisticky významná negativní korelace mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a mírou neuroticismu ($R=-0,29$, $p<0,001$). Proto naši **Hypotézu H5 přijímáme**. Zaměstnanci s vysokou mírou neuroticismu jsou v zaměstnání méně spokojeni.

Tabulka č. 19: Spearmanova korelace pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik

Faktory	Extraverze	Neuroticism	Otevřenost	Přívětivost	Svědomitost
Pracovní kolektiv	0,24	-0,26	-0,03	0,27	0,25
Vedoucí pracovník	0,27	-0,22	-0,02	0,27	0,29
Pracovní postup a růst	0,30	-0,28	-0,03	0,39	0,36
Finanční ohodnocení	0,20	-0,16	-0,10	0,31	0,25
Pracovní podmínky	0,24	-0,16	-0,08	0,30	0,28
Charakteristika práce	0,25	-0,23	0,04	0,29	0,33
Identifikace organizace	0,38	-0,31	-0,07	0,42	0,41
Celková míra pracovní spokojenosti	0,34	-0,29	-0,05	0,41	0,39

Tabulka č. 20: P-hodnoty pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik

Faktory	Extraverze	Neuroticism	Otevřenost	Přívětivost	Svědomitost
Pracovní kolektiv	<0,001	<0,001	0,579	<0,001	<0,001
Vedoucí pracovník	<0,001	<0,001	0,715	<0,001	<0,001
Pracovní postup a růst	<0,001	<0,001	0,591	<0,001	<0,001
Finanční ohodnocení	<0,001	<0,001	0,122	<0,001	<0,001
Pracovní podmínky	<0,001	<0,001	0,181	<0,001	<0,001
Charakteristika práce	<0,001	<0,001	0,494	<0,001	<0,001
Identifikace organizace	<0,001	<0,001	0,261	<0,001	<0,001
Celková míra pracovní spokojenosti	<0,001	<0,001	0,443	<0,001	<0,001

Pokud se zaměříme na další analýzu osobnostních charakteristik, zjistíme, že vztah mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a mírou přívětivosti vykazuje statisticky významnou pozitivní korelaci ($R=0,41$, $p<0,001$). Dále také vztah mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a mírou svědomitosti vykazuje statisticky významnou pozitivní korelaci ($R=0,39$, $p<0,001$). To znamená, že zaměstnanci s vysokou mírou přívětivosti a svědomitosti, jsou v zaměstnání spokojenější.

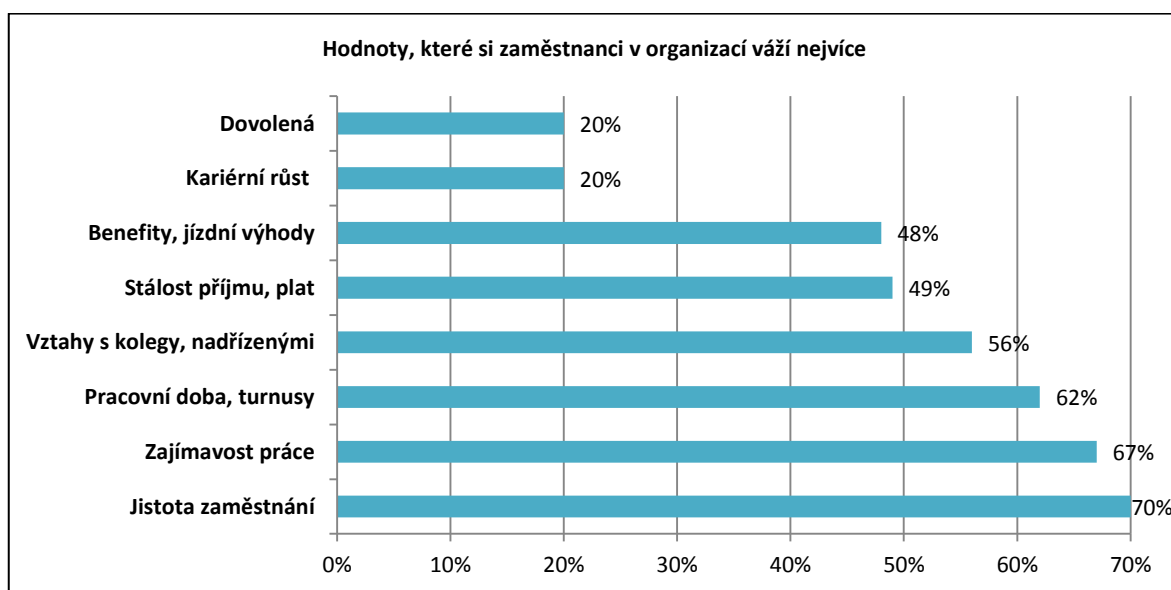
Co se týče otevřenosti vůči zkušenosti a celkové míry pracovní spokojenosti, nebyl prokázán statisticky významný vztah ($R=0,05$, $p=0,443$).

6.2.9 Analýza položek vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti

Dalším neméně podstatným cílem této práce bylo také navrhnout na základě zjištěných informací opatření, vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace. Nejdříve však musíme analyzovat dané odpovědi.

V dotazníkovém šetření jsme se zaměřovali na tři klíčové otázky. První otevřená otázka se zaměřovala na to, co vnímají zaměstnanci v organizaci za nejvíce atraktivní. Z celkových 263 zaměstnanců odpovědělo 169, tedy (64 %). Jak z grafu čísla 13 vyplývá, nejvíce oceňují zaměstnanci jistotu zaměstnání (70 %), zajímavost práce (67 %) a také pracovní dobu, především jsou spokojeni s turnusy (62 %). Dále také stálost příjmu, jízdní výhody a dovolenou.

Graf č. 13: Hodnoty, které si zaměstnanci v organizaci váží nejvíce.



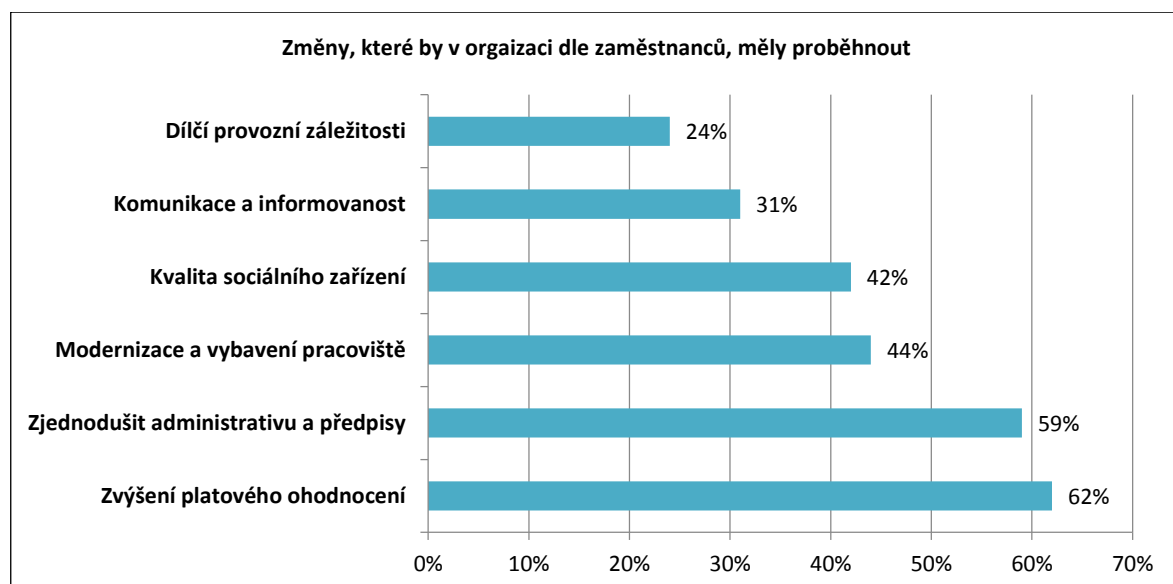
Druhá a třetí otázka se zaměřovala na nejdůležitější změny, které by v rámci organizace měl proběhnout a zvýšily by tak pracovní spokojenost zaměstnanců. K otevřeným otázkám se nevyjádřilo přes (40 %).

Z výsledků však vyplývá, že by zaměstnanci uvítali zvýšení platového ohodnocení vzhledem k náročnosti a povaze práce. Co se týče nefinančních benefitů, jsou zastánci režijních výhod u všech dopravců. Dále by zjednodušili podobu předpisů a omezili by práci se zatěžující administrativou (60 %). Co se týče vzdělávání, preferovali by při nástupu na novou pozici delší dobu zácviku a praktického školení.

Další změna, která by vedle ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců je modernizace pracoviště (44 %). Zejména vybavení s lepší výpočetní technikou, klimatizací a většími prostory na pracovišti. Velmi často byla také zmiňována kvalita sociálního zařízení, zejména šatny a sprchy vyžadují rekonstrukci. Zaměstnanci by uvítali lepší komunikaci a informovanost o případných změnách. A ocenění jejich práce ze strany zaměstnavatele.

Co se týče dílčích provozních záležitostí (24 %), objevovaly se návrhy jako decentralizace řídicích center, změna kvality uniformy, sjednocení přihlašovacích údajů a aplikací či nastavení internetu.

Graf č. 14: Změny, které by v organizaci dle zaměstnanců měly proběhnout.



6.3 Návrh opatření

Nyní navážeme na předchozí podkapitolu a budeme se zabývat opatřeními, vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků můžeme konstatovat, že zaměstnanci v úseku řízení provozu jsou spíše spokojeni. Nicméně v každé části zkoumaného faktoru se zaměříme na podporu již fungujícího a doplníme návrh opatření dalšími doporučeními.

Pracovní kolektiv – co se týče pracovního kolektivu, v této oblasti zaměstnanci vykazují nejvyšší spokojenost. Pokud se zaměříme na dílčí faktory, nejvíce jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti a pracovním kolektivem. Dobré pracovní vztahy ovlivňují pozitivně pracovní výkonnost a naopak (Bednář, 2015). Doporučujeme zachovat tuto atmosféru důvěry projevováním úcty, respektu, pochvaly, férového jednání v rámci kolektivu a naplňovat zejména psychologickou smlouvu (Hagemannová, 1995). Zaměstnanci se pak navzájem mezi sebou více podporují, respektují a otevřeně komunikují. Pro vzájemné sblížení spolupracovníků, doporučujeme také pravidelně organizovat například sportovní dny či jakoukoliv jinou událost, kde zaměstnanci mohou navázat osobní, bližší vztahy. Přičemž mimo jiné také dochází k rozvoji zdravého životního stylu.

Vedoucí pracovník – zaměstnanci jsou s vedoucím pracovníkem také velmi spokojeni. Nejvíce jsou spokojeni se vztahem ke svému nadřízenému, s možností se na svého vedoucího kdykoliv obrátit a jeho schopností řídit a vést lidi. Aby tento stav spokojenosti pokračoval dále, doporučujeme jasně formulovat svá očekávání či požadavky, aby se předcházelo nedorozuměním. Dále také včas informovat zaměstnance o změnách. Důležité je také motivovat své podřízené a umět je za dobře odvedený výkon pochválit. Uznání je projev zájmu o zaměstnance, vyzdvihuje jejich hodnotu a dává jim pocit důležitosti, která je nezbytná pro motivaci k výkonu. Proto je vhodné ji osobně či prostřednictvím veřejné promluvy vyjádřit. Podstatné je také se zaměstnanci otevřeně komunikovat, projevovat zájem o jejich práci, podporovat jejich odborný růst a podílet se na participativním řízení. Také se nebát neformálních setkání a mimopracovních setkání. Vycházet vstříc při řešení problému, dělit se o vlastní zkušenosti a zároveň přijímat jejich podněty. Aby vedoucí pracovníci v této oblasti se neustále rozvíjeli, doporučujeme absolvovat workshopy zaměřené na efektivní komunikaci a jednání s lidmi.

Pracovní postup a růst – zaměstnanci v této oblasti vyjadřují spíše spokojenost. Mají možnosti vzdělávání se i karierního růstu. Jak již bylo zmíněno v předchozí části, co se týče vzdělávání, ocenili by při nástupu na novou pozici delší dobu zácviku a více praktických školení. Každé školení by mělo obsahovat seznamovací hodinu s jednotlivými účastníky, vyjasněné cíle a očekávání. V případě jakýkoliv nejasností individuální přístup, který je pro zaměstnance velmi důležitý. Také by zjednodušili podobu předpisů a preferovali by nižší zátěž administrativní činností. Učení se jednotlivých předpisů by zaměstnancům usnadnilo vést kurz více zábavně, proměnlivě, ve formě různých přednášek, videí, praktických zkušeností jednotlivých zaměstnanců. Čím více je obsah pestřejší a dynamičtější, tím snáze se jednotlivé informace propojují. Co se týče profesního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, ukazuje se, že je mnohem důležitější než možnost karierního vzestupu (Kyzlinková, 2006). Doporučujeme obohacení pracovní náplně, dále motivovat zaměstnance k profesnímu rozvoji a využití, jak již osobnostních či jazykových kurzů.

Finanční ohodnocení a benefity – co se týče této oblasti, zaměstnanci vykazují nižší míru spokojenosti a to zejména u platového ohodnocení, možností budoucího výdělků a spravedlivosti odměňování. Zaměstnanci by ocenili zvýšení platových podmínek vzhledem k náročnosti a povaze práce. Peníze jsou hodně využívaným stimulem, avšak jejich zvýšení nevede k dlouhodobé spokojenosti. To se týká zaměstnanců s fixním platem, bez podílů možnosti na odměňování. Abychom zajistili spokojenost zaměstnanců, měla by výše platu, odpovídat osobnímu výkonu. Důležité je také nastavit systém platu, aby byl pro všechny zaměstnance spravedlivý. Odměňování má důležitou roli pro motivaci zaměstnance. Co se týče nefinančních benefitů, vyjadřují zaměstnanci spokojenost. Doporučujeme odměňovat nejen prostřednictvím peněz, ale také formou pracovního volna, karierního povýšení, zvýšení svobody a tvořivosti, možnosti seberealizace, zpříjemnění pracovního prostředí, množností pracovat s nejmodernější technikou, přístupu ke zdravému stravování.

Pracovní podmínky – zaměstnanci jsou velmi spokojeni s organizací pracovní doby, plošně jsou ale s pracovními podmínkami spokojeni již méně. Z výsledků vyplývá, že nejnižší spokojenost vyjadřují k pracovnímu prostředí, které je zatíženo hlukem a prachem. Dále také kvalitou sociálního zařízení jako je WC či sprcha a se vzhledem daného pracoviště. Je třeba zajišťovat nejvhodnější a nejpříjemnější pracovní podmínky, které umožňují zaměstnancům se ve svém pracovním prostředí, kde tráví významnou část denní doby, cítit komfortně a bezpečně. Pokud jsou tyto podmínky zanedbány, dochází k poklesu pracovní spokojenosti. Zaměstnanci by také uvítali modernizaci pracoviště, ale i budovy,

lepší výpočetní techniku, klimatizaci, vzduchotechniku. Zmíněné faktory jsou pro zaměstnance důležité, některé změny již probíhají, jako jsou opravy budov, avšak změny je nutné realizovat postupně. Doporučujeme také kvalitní osvětlení a dostatečný pracovní prostor.

Charakteristika práce – co se týče této oblasti, zaměstnanci jsou velmi spokojeni, konkrétně se zajímavostí práce, stálostí a jistoty zaměstnání a z náplně práce samotné. Spokojenost pracovníka se zvyšuje, pokud je práce zajímavá, rozmanitá, smysluplná, autonomní a umožňuje seberozvoj pracovníka (Forsyth 2009). Práce monotónní a neměnitelná může působit demotivačně, ovšem záleží na zaměstnanci a jeho flexibilitě (Kollárik, 2002). Doporučujeme také přijímat zaměstnance s opravdovým zájmem o danou činnost, aby z dlouhodobého hlediska přinášela pocit naplnění a uspokojení. Také jistota pracovního místa je jedním z nejdůležitějších aspektů pracovního života, která přímo ovlivňuje kvalitu života. Nicméně ta souvisí s aktuální situací na trhu.

Identifikace s organizací – tento pojem znamená především ztotožnění se s cíli organizace. Zaměstnanci vyjadřují v této oblasti spokojenost. Organizaci vnímají velmi pozitivně a doporučili by ji ostatním. Pociťují hrdost, že se mohou zapojit do tak velké organizace. Budování pozitivní image trvá roky, na formování se podílí osoby, které šíří žádoucí informace (Nový & Surynek, 2006). Toho se dosáhne jedině tím, že se zaměstnanci budou v zaměstnání cítit spokojeni. Co se týče identifikace, velkou roli hraje práce, která poskytuje uspokojení. Proto je vhodné přijímat uchazeče s opravdovým zájmem o danou činnost.

7. Diskuze

Hlavním cílem této rigorózní práce byla analýza pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik ve vybrané organizaci. V této části shrnujeme jednotlivé analýzy, které následně rozvádíme a porovnáváme s výsledky předchozích výzkumů.

Dílním cílem této práce bylo zjistit celkovou míru pracovní spokojenosti. Zaměstnanci se cítí ve svém zaměstnání jako spíše spokojeni (3,15), což vnímáme za velmi dobrý výsledek. Dále byly analyzovány jednotlivé faktory pracovní spokojenosti. Nejvyšší míru spokojenosti vyjadřují zaměstnanci s pracovním kolektivem, vedoucím pracovníkem a charakteristikou práce. Nejnižší spokojenost vyjadřují u faktoru finančního ohodnocení. Co se týče dílní analýzy faktorů, bylo zjištěno, že zaměstnanci oceňují přátelské vztahy s kolegy, příjemnou atmosféru na pracovišti, zajímavost práce, schopnosti svého vedoucího řídit a vést lidi, organizaci vnímají jako dobrého zaměstnavatele. Nejméně spokojeni jsou se svým platem, kvalitou sociálního zařízení, rušným pracovním prostředím a vzhledem pracoviště. Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení.

Dále byl také zkoumán vztah mezi pracovní spokojeností a jednotlivými faktory. Byly zjištěny silné korelace se všemi zkoumanými faktory. Všechny faktory se tedy významně podílí na pracovní spokojenosti.

Dále jsme se zabývali hypotézami. V hypotéze H1 jsme zjišťovali, zda *existuje statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a věkovými skupinami*. Tento vzájemný vztah potvrdil například Oshaghemi (2003). Dále Gibson a Klein (1970) zjistili, že spokojenost narůstá spolu s věkem. Ve středním věku dosahuje nejvyšší úroveň a poté buď stagnuje, nebo mírně klesá (Kollárik, 2002). V našem výzkumu vzájemný vztah nebyl potvrzen. Na základě získaných výsledků byla *hypotéza H1 zamítnuta*. Co se týče dalších zjištění, nejvyšší míru spokojenosti dle průměru vykazovala skupina nejmladší a to do 25 let. Statisticky významný rozdíl v míře spokojenosti dle faktorů byl zjištěn u identifikace s organizací. Přičemž skupina do 25 let vykazuje vyšší spokojenost s identifikací organizace oproti skupině 36-45 let, 46-55 let, 56 let a více.

Tuto skutečnost si vysvětlujeme tím, že pro zaměstnance do 25 let se často jedná o první zaměstnání, kterého si velmi váží, dochází k naplnění a rozvíjení jejich znalostí a dovedností, proto výsledky mohou být více pozitivní i z hlediska nízkého počtu respondentů v této kategorii.

V hypotéze H2 jsme zjišťovali, zda *existuje statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a délkou praxe v organizaci*. Neboť výzkumy ukazují, že větší spokojenost projevují zaměstnanci, kteří již mají vyšší počet odpracovaných roků v organizaci (Kollárik, 2002). Tento vzájemný vztah potvrzuje Black a Dinnito (1994), Šodková (2014). V našem výzkumu tyto výsledky potvrzeny nebyly. Na základě získaných výsledků byla *hypotéza H2 zamítnuta*. Naopak nejvyšší míru spokojenosti dle průměru vykazovala skupina zaměstnanců dle délky praxe do 2 let. Nejvyšší spokojenost vykazovala v oblasti finančního ohodnocení a identifikací s organizací, oproti zaměstnancům s délkou praxe 6-20 let, 20-30 let a nad 30 let. Dále také zaměstnanci s délkou praxe 3-5 let se více identifikují s organizací, než zaměstnanci s délkou praxe 20-30 let a nad 30 let.

Tuto skutečnost si vysvětlujeme tím, že zaměstnanci, kteří působí v organizaci krátkou dobu, jsou spokojenější, jelikož změnili zaměstnání, které je více naplňuje, s čímž souvisí i jejich vyšší míra identifikace s organizací, neboť organizaci vnímají jako dobrého zaměstnavatele. Výsledky však mohou být ovlivněné nevyrovnaným počtem respondentů v jednotlivých kategoriích.

V hypotéze H3 jsme zjišťovali, zda *existuje statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a skupinami úseku řízení provozu*. Tato výzkumná hypotéza byla stanovena proto, jelikož skupiny se mezi sebou významně liší. U skupiny D je nejvíce zastoupena celková fyzická zátěž, zátěž spojená s prachem, hlukem či teplem. Zatímco u skupiny A, B je nejvíce zastoupena zraková, duševní zátěž (NSP, 2017). Tento vzájemný vztah byl potvrzen, skupiny A až D se mezi sebou v celkové míře pracovní spokojenosti liší. Na základě získaných výsledků byla *hypotéza H3 přijata*. Konkrétně skupina D oproti skupině A vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením, pracovními podmínkami a identifikací s organizací. Skupina B oproti skupině C vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením a identifikací s organizací. Skupina D oproti skupině B vykazuje vyšší spokojenost v pracovních podmínkách a identifikací s organizací. Skupina D oproti skupině C vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením a identifikací s organizací.

Mezi nejspokojenější skupinu úseku řízení provozu, se řadí skupina D. Tyto výsledky si vysvětlujeme tím, že pracovní činnost skupiny D není v porovnání s ostatními skupinami tak zátěžová. Proto mohou vykazovat vyšší spokojenost oproti ostatním skupinám.

Na rámec statistické analýzy nás také zajímal vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a pohlavím. Z výzkumů vyplývá, že více nespokojenosti vykazují muži, jelikož uspokojení související s osobním uplatněním, prosazením se je mnohem složitější, než očekávání žen v sociálních aspektech práce (Kollárik, 2002). Většina studií avšak neuvádí žádné významné rozdíly mezi pohlavím ve vztahu k pracovní spokojenosti (Oshagbemi, 2003). V rámci našeho výzkumu byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi ženami a muži, kdy ženy vykazují vyšší míru pracovní spokojenosti. Vyšší míru spokojenosti vykazují zejména u finančního ohodnocení a vedoucího pracovníka. Tyto výsledky potvrzují předchozí výzkumy.

V hypotéze H4 jsme zjišťovali, zda *existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a mírou extraverte*. Tento předpoklad byl staven v souladu s předchozími výzkumy. Judge a Larsen (2001) ve své studii došli k závěru, že extraverte se zdá být nejhodnější pro předvídaní spokojenosti v zaměstnání. Judge a kol. (2002) zjistili silnou korelaci mezi pracovní spokojeností a extravertí. Stejně tak jako Wei a Lim (2017). V našem výzkumu byly tyto výsledky také potvrzeny. Na základě získaných výsledků byla *hypotéza H4 přijata*. Což znamená, že zaměstnanci, kteří jsou aktivní, společenší, hovorní, jsou v zaměstnání spokojenější. Extraverti jsou v kontextu pracovního prostředí velmi sociálně zdatní, jsou ochotni přijímat jakékoliv změny a v kolektivu patří mezi oblíbené, práce jim tak přináší uspokojení.

V hypotéze H5 jsme zjišťovali, zda *existuje statisticky významná negativní korelace mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a mírou neuroticismu*. Judge a kol. (2002) potvrdili vztah mezi neuroticismem a pracovní spokojeností. Neuroticismus se ukazuje jako nejsilnější a nejkonzistentnější korelaci spokojenosti s prací. Tento vzájemný vztah také potvrdil Bui (2017) a Templer (2012). V rámci našeho výzkumu byl předpoklad potvrzen. Na základě získaných výsledků byla *hypotéza H5 přijata*. Zaměstnanci s vysokou mírou neuroticismu, jsou v zaměstnání méně spokojeni. Jedinci s nízkou emoční stabilitou jsou při výkonu práce více úzkostní, nervózní a očekávají selhání. Nejsou si jisti vlastními schopnostmi plnit úkoly, což se projeví i na zpětné vazbě ze strany zaměstnavatele.

Nad rámec statistické analýzy nás také zajímalo, zda existuje statisticky významný vztah mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a ostatními faktory Big Five, jako je svědomitost, přívětivost a otevřenost vůči zkušenosti.

Výzkumy jednoznačně potvrzují souvislost mezi celkovou pracovní spokojeností a mírou svědomitosti. Tuto vzájemnou souvislost potvrdil Wei a Lim (2017), dále také Templer (2012). V naší studii byly tyto výsledky potvrzeny. To znamená, že zaměstnanci s vysokou mírou svědomitosti, jsou v zaměstnání spokojenější. Svědomití lidé pracují na svěřených úkolech poctivě a zodpovědně, jsou efektivní, odpovědní a organizovaní, což jim umožňuje získat vyšší odměny či projev uznání.

Co se týče vzájemné souvislosti mezi celkovou pracovní spokojeností a mírou přívětivosti, byl mnohými výzkumníky potvrzen jako je Bruk-Lee (2009), Bui (2017). V rámci našeho výzkumu byla také prokázána pozitivní korelace mezi pracovní spokojeností a přívětivostí. Zaměstnanci s vysokou mírou přívětivosti jsou v práci spokojenější. Přívětiví zaměstnanci jsou vstřícní a ochotní spolupracovat s ostatními, respektují názory ostatních, posilují týmovou soudržnost, vytváří tak harmonické prostředí, které významně ovlivňuje jejich pracovní spokojenost.

Dále nás tak zajímalo, zda existuje souvislost mezi celkovou pracovní spokojeností a mírou otevřenosti vůči zkušenosti. DeNeve and Cooper (1988) zjistili, že otevřenost vůči zkušenosti nemá významnou roli dopadu na spokojenost s prací, spíše souvisí s životní spokojeností. Naopak Bui (2017) prokázal vztah mezi pracovní spokojeností a otevřeností vůči zkušenosti. V našem výzkumu nebyla potvrzena žádná významná souvislost. To znamená, že na pracovní spokojenost, míra otevřenosti vůči zkušenosti, nemá významný vliv. Více než s pracovní spokojeností, může otevřenosti vůči zkušenosti souviset s životní spokojeností.

Z analýzy položek potřebných k návrhu opatření jsme zjistili konkrétní problematické oblasti. Zaměstnanci by uvítali zvýšení platového ohodnocení vzhledem k náročnosti a povaze práce. Dále při nástupu na novou pozici by preferovali delší dobu zácviku a praxe, zjednodušení předpisů a administrace. Modernizaci pracoviště, vybavení s lepší výpočetní technikou, kvalitní sociální zařízení, lepší informovanost a ocenění práce ze strany zaměstnavatele. Sumarizace zjištění vedla k vytvoření doporučení, která se zaměřují na veškeré faktory ovlivňující pracovní spokojenost.

7.1 Limity výzkumu

Ve výzkumné části se mohou vyskytnout určité limity, na které je dobré upozornit. Hlavní limit by mohl být spatřován zejména v nevyrovnaném zastoupení v počtu mužů a žen, kdy muži tvoří 66,2 % a ženy 33,8 %. Je však nutné říci, že železniční doprava se řadí mezi tzv. mužsko-dominantní sektory, což potvrzuje převažující podíl mužů. Dále by mohl být vytýkán nedostatek v nerovnoměrném zastoupení jednotlivých věkových kategorií. Jelikož věková kategorie 46-55 let tvoří až 48,3 % výzkumného vzorku, zatímco kategorie do 25 let pouze 4,1 %. Avšak průměrná věková struktura zaměstnanců Správy železnic je 48,26 let, což odpovídá výzkumnému souboru.

Co se týče úspěšnosti zapojení do výzkumu, činí 75 %. V úseku řízení provozu za Olomoucký kraj pracuje 360 zaměstnanců, z toho se do výzkumu zapojilo až 270 jedinců. 100 % účast nebyla možná z důvodu dovolených či pracovní neschopnosti.

Některé limity mohou plynout z nedostatků použitých dotazníkových metod. Za dotazníkové metody byly použity NEO-FFI a nestandardizovaný dotazník pracovní spokojenosti. Nebyl vybrán standardizovaný dotazník, jelikož otázky často neodpovídají kontextu pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci nachází. Proto jsme se inspirovali dotazníkem Šodkové (Šodková, 2014), který jsme následně upravili pro potřeby organizace.

Nevýhodou dotazníků je možnost zkreslení ze strany respondentů, jelikož v NEO-FFI jsou zařazeny sebeposuzující škály, respondenti sdělují pouze svůj individuální pohled a mohou se vykreslit v lepším světle. Také mohlo dojít vzhledem ke způsobu administrace k nepochopení otázek a následně ke zkreslení výsledků výzkumu. V případě jakýchkoliv nejasností byl v dotazníku uveden kontakt, na který se v případě potřeby mohli respondenti obrátit. Vyplňování dotazníku pracovní spokojenosti mohlo být také ovlivněno řadou faktorů, jako je celková nálada, únava, množství práce či denní doba vyplnění. Tyto faktory jsou velmi proměnlivé a u každého jedince individuální, proto nejsou zahrnuty ve výzkumu.

I přes zmíněné limity této práce, je zde potenciál využít praktické informace a aplikovat je do pracovního prostředí dané organizace. Organizace tak získá přehled, v čem její zaměstnanci spatřují nedostatky a co naopak velmi dobře funguje.

8. Závěr

Na základě zjištěných výsledků formulujeme tyto závěry.

- 1) Celková míra pracovní spokojenosti u zaměstnanců úseku řízení provozu je (3,15). Respondenti jsou ve svém zaměstnání **spíše spokojeni**.
- 2) Zaměstnanci jsou s jednotlivými faktory spíše spokojeni. Nejvyšší spokojenost byla zaznamenána s pracovním kolektivem, vedoucím pracovníkem a charakteristikou práce. Naopak nejnižší spokojenost vyjadřují zaměstnanci k finančnímu ohodnocení. Co se týče dílčích faktorů, zaměstnanci oceňují přátelské vztahy s kolegy, příjemnou atmosféru na pracovišti, zajímavost práce, schopnosti svého vedoucího řídit a vést lidi, organizaci vnímají jako dobrého zaměstnavatele. Nejméně spokojeni jsou se svým platem, kvalitou sociálního zařízení, rušným pracovním prostředím a vzhledem pracoviště. Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení.
- 3) Co se týče vztahu mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a jednotlivými faktory, byl nalezen statisticky významný pozitivní vztah. Nejvyšší míry korelace dosahuje faktor pracovní postup a růst ($R=0,83$) a faktor vedoucí pracovník ($R=0,82$).
- 4) Hypotéza H1 zjišťovala, zda existuje statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a věkovými skupinami. Tento vztah se nepotvrdil. To znamená, že zaměstnanci, kteří spadají do různých věkových skupin, se v celkové míře pracovní spokojenosti, mezi sebou statisticky významně nijak neliší. **Hypotéza H1 byla zamítnuta**. Co se týče dalších zjištění, nejvyšší míru spokojenosti dle průměru vykazovala skupina do 25 let. Statisticky významný rozdíl v míře spokojenosti dle faktorů byl zjištěn u identifikace s organizací. Přičemž skupina do 25 let vykazuje vyšší spokojenost s identifikací organizace oproti skupině 36-45 let, 46-55 let, 56 let a více.
- 5) Hypotéza H2 zjišťovala, zda existuje statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a délkou praxe. Tento vztah nebyl potvrzen, zaměstnanci s různou délkou praxe se v míře pracovní spokojenosti od sebe

navzájem statisticky významně neliší. **Hypotéza H2 byla zamítnuta.** Co se týče dalších zjištění, nejvyšší míru spokojenosti dle průměru vykazovala skupina do 2 let. Nejvyšší spokojenost vykazovala v oblasti finančního ohodnocení a identifikací s organizací, oproti zaměstnancům s délkou praxe 6-20 let, 20-30 let a nad 30 let. Dále také zaměstnanci s délkou praxe 3-5 let se více identifikují s organizací, než zaměstnanci s délkou praxe 20-30 let a nad 30 let.

- 6) Hypotéza H3 zjišťovala, zda existuje statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a skupinami úseku řízení provozu. Byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi skupinami A-D, B-C, B-D, C-D. Zaměstnanci se v celkové míře pracovní spokojenosti mezi sebou navzájem liší. **Hypotéza H3 byla přijata.** Nejvyšší míru spokojenosti dle průměru vykazovala skupina D. Konkrétně skupina D oproti skupině A vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením, pracovními podmínkami a identifikací s organizací. Skupina B oproti skupině C vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením a identifikací s organizací. Skupina D oproti skupině B vykazuje vyšší spokojenost v pracovních podmínkách a identifikací s organizací. Skupina D oproti skupině C vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením a identifikací s organizací.
- 7) Nad rámec statistické analýzy jsme zjišťovali, zda existuje statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a pohlavím. Byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi ženami a muži, kdy ženy vykazují vyšší míru pracovní spokojenosti.
- 8) Hypotéza H4 zjišťovala, zda existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a mírou extraverze. Tento vzájemný vztah byl potvrzen. To znamená, že zaměstnanci s vysokou mírou extraverze jsou v zaměstnání spokojenější. **Hypotéza H4 byla přijata.**
- 9) Hypotéza H5 zjišťovala, zda existuje statisticky významná negativní korelace mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a mírou neuroticismu. Tento vzájemný vztah byl potvrzen. Zaměstnanci s vysokou mírou neuroticismu jsou v zaměstnání méně spokojeni. **Hypotéza H5 byla přijata.**

- 10) Nad rámec statistické analýzy nás také zajímalo, zda existuje statisticky významný vztah mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a ostatními faktory Big Five, jako je svědomitost, přívětivost a otevřenost vůči zkušenosti. Statisticky významná pozitivní korelace byla potvrzena u svědomitosti a přívětivosti. To znamená, že zaměstnanci s vysokou mírou přívětivosti a svědomitosti jsou v zaměstnání spokojenější. U otevřenosti vůči zkušenosti nebyl prokázán statisticky významný vztah s celkovou mírou pracovní spokojenosti.

- 11) Z analýzy položek potřebných k návrhu opatření jsme zjistili konkrétní problematické oblasti. Zaměstnanci by uvítali zvýšení platového ohodnocení vzhledem k náročnosti a povaze práce. Dále při nástupu na novou pozici by preferovali delší dobu zácviku a praxe, zjednodušení předpisů a administrace. Modernizaci pracoviště, vybavení s lepší výpočetní technikou, kvalitní sociální zařízení, lepší informovanost a ocenění práce ze strany zaměstnavatele. Sumarizace zjištění vedla k vytvoření doporučení, která se zaměřují na veškeré faktory ovlivňující pracovní spokojenost.

Souhrn

Předmětem rigorózní práce je analýza pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik ve vybrané organizaci.

Cílem teoretické práce je především shrnout dostupné poznatky a vytvořit tak podklad pro navazující empirickou část. Cílem empirické části je analýza pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik zaměstnanců ve vybrané organizaci

V teoretické části rigorózní práce v první kapitole charakterizujeme pracovní spokojenost. Jedná se o: „*komplexní zážitkový jev utvářený na základě hodnocení jednotlivých stránek, faktorů a podmínek určité práce či výkonu profese jako celku*“ (Paulík, 2018, 97). Dále se zabýváme jednotlivými teoriemi, jak jednofaktorovými tak i dvoufaktorovými, mezi které se řadí například Herzbergova teorie. Další podstatná část této práce se věnuje faktorům pracovní spokojenosti, které jsou rozlišeny na vnitřní a vnější. K vnitřním faktorům řadíme pohlaví, věk, vzdělání, zájmy, očekávání, osobnostní vlastnosti. K vnějším faktorům řadíme finanční ohodnocení, vedoucího pracovníka, karierní postup a růst, pracovní kolektiv, obsah práce, pracovní podmínky, identifikaci s organizací. V další části zaměřujeme pozornost dopadu nespokojenosti na pracovní chování jako je absentérství a fluktuace. Zabýváme se taky nejčastějšími metody zkoumání pracovní spokojenosti. Poslední část kapitoly uzavíráme výzkumy, které se zaměřují na pracovní spokojenost Čechů.

Druhá kapitola je věnována osobnosti jako prediktoru pracovní spokojenosti. Spokojenost s prací je významně ovlivněna dispozičním přístupem, ten předpokládá vzájemnou provázanost mezi osobnostními charakteristikami a pracovním chováním (Bui, 2017). Zaměřujeme se na historii zkoumání osobnostních vlastností ve vztahu k pracovní spokojenosti. Dále pětifaktorovým modelem osobnosti a jednotlivými rysovými dimenzemi jako je extraverte, neuroticismus, otevřenost vůči zkušenosti, svědomitost a přívětivost. Poslední část kapitoly uzavíráme výzkumy Big Five a pracovní spokojeností.

V empirické části byla představena organizace Správa železnic a jednotlivé pracovní skupiny, na který se tento výzkum zaměřoval. Sumarizace poznatků z teoretické části vyústila ve formování cílů a výzkumných hypotéz. Hlavním výzkumným cílem byla analýza pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik ve vybrané organizaci.

Díličními cíli bylo:

- 1) Zjistit celkovou míru pracovní spokojenosti zaměstnanců úseku řízení provozu ve vybrané organizaci.
- 2) Zjistit míru pracovní spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými zkoumanými faktory a díličními faktory.
- 3) Zjistit, jaký je vztah mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a spokojeností s jednotlivými faktory.
- 4) Zjistit, zda se liší celková míra pracovní spokojenosti ve vztahu k věku, senioritě, skupině úseku řízení provozu.
- 5) Zjistit, zda osobnostní charakteristiky ovlivňují celkovou míru pracovní spokojenosti.
- 6) Navrhnout na základě zjištěných informací opatření, vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace.

Na základě výzkumných cílů byly stanoveny výzkumné hypotézy.

H1: Zaměstnanci vykazují statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti a věkovými skupinami.

H2: Zaměstnanci vykazují statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti a délkou praxe v organizaci.

H3: Zaměstnanci vykazují statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti a skupinami úseku řízení provozu A-D.

H4: Celková míra pracovní spokojenosti u zaměstnanců pozitivně koreluje s extravertzí.

H5: Celková míra pracovní spokojenosti u zaměstnanců negativně koreluje s neuroticismem.

Hypotézy byly stanoveny v souladu s výzkumnými zjištěními na základě výsledků Oshagbemi (2003), Gibsona a Kleina (1970), Blacka a Dinnita (1994) a Šodkové (2014). Také pomocí Národní soustavy povolání (NSP, 2017), Judge a kol. (2002), Wei a Lim (2017), Bui (2017) a výsledků Templera (2012).

Vzhledem k formulovanému cíli a hypotézám byl zvolen ***kvantitativní typ výzkumu***, který je založen na dotazníkovém šetření. Jako metody získání dat jsme využili dotazníkové šetření. Pro tyto účely byl použit standardizovaný ***dotazník NEO-FFI*** a ***vlastní dotazník***

pracovní spokojenosti, který byl inspirovaný dotazníkem Šodkové (Šodková, 2014), výzkumným ústavem Ministerstva práce a sociálních věcí (VÚPSV, 2007). Dotazník pracovní spokojenosti se zaměřuje na sedm oblastí: pracovní kolektiv, vedoucí pracovník, kariéra a růst, finanční ohodnocení a benefity, pracovní prostředí, charakteristika práce, identifikace s organizací. Obsahuje 44 otázek, odpovědi byly zaznamenány na 4 bodové škále, 1=velmi nespokojen, 4=velmi spokojen.

Distribuce dotazníků probíhala na konci června přes pana přednosty i personální oddělení. A to formou online přes Google Formulář a pomocí tištěných dotazníků. K oslovení zaměstnanců byl využit **příležitostný výběr**. Výzkum byl anonymní a dobrovolný, byly zachovány veškeré etické aspekty pro ochranu respondentů.

Cílovou skupinu tvořili **zaměstnanci Správy železnic** úseku řízení provozu, kteří jsou rozděleni do skupiny A (dispečeri), B (výpravčí), C (operátoři), D (signalisti). Výzkum je zaměřen na zaměstnance pouze v Olomouckém kraji pracující v organizaci alespoň šest měsíců. Výzkumu se zúčastnilo celkem **263 zaměstnanců** z celkových 360. Jako metody zpracování a analýzy bylo použito **neparametrických testů**, konkrétně Kruskal-Wallisův test, Mannova-Whitneyova testu, Spearmanova korelačního koeficientu. Data byla zpracována pomocí programu R verze 3.5.1 a Microsoft Excel 2010.

Z výsledků vyplývá, že celková míra pracovní spokojenosti zaměstnanců je (3,15). Zaměstnanci v úseku řízení provozu se cítí spíše spokojeni.

Zaměstnanci jsou s jednotlivými faktory spíše spokojeni. Nejvyšší spokojenost byla zaznamenána s pracovním kolektivem, vedoucím pracovníkem a charakteristikou práce. Naopak nejnižší míru spokojenosti vyjadřují zaměstnanci s finančním ohodnocením. Co se týče dílčích faktorů, respondenti oceňují přátelské vztahy s kolegy, příjemnou atmosféru na pracovišti, zajímavost práce, schopnosti svého vedoucího řídit a vést lidi, organizaci vnímají jako dobrého zaměstnavatele. Nejméně spokojeni jsou se svým platem, kvalitou sociálního zařízení, rušným pracovním prostředím a se vzhledem pracoviště.

Co se týče vztahu mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a jednotlivými faktory, byl nalezen statisticky významný pozitivní vztah. Nejvyšší míry korelace dosahuje faktor pracovní postup a růst a faktor vedoucí pracovník. To znamená, že čím vyšší spokojenosti dosahují zaměstnanci v jednotlivých faktorech, tím roste jejich míra pracovní spokojenosti.

Hypotéza H1 zjišťovala, zda existuje statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a věkovými skupinami. Tento vztah se nepotvrdil ($p=0,313$). Zaměstnanci, kteří spadají do různých věkových skupin, se v celkové míře pracovní spokojenosti, mezi sebou statisticky významně nijak neliší. **H1 byla zamítnuta**. Co se týče dalších zjištění, nejvyšší míru spokojenosti dle průměru vykazovala skupina do 25 let. Statisticky významný rozdíl v míře spokojenosti dle faktorů byl zjištěn u identifikace s organizací. Přičemž skupina do 25 let vykazuje vyšší spokojenost s identifikací organizace oproti skupině 36-45 let, 46-55 let, 56 let a více.

Hypotéza H2 zjišťovala, zda existuje statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a délkou praxe. Tento vztah nebyl potvrzen ($p=0,161$). Zaměstnanci s různou délkou praxe, se v míře pracovní spokojenosti od sebe navzájem statisticky významně neliší. **H2 byla zamítnuta**. Co se týče dalších zjištění, nejvyšší míru spokojenosti dle průměru vykazovala skupina do 2 let. Nejvyšší spokojenost vykazovala v oblasti finančního ohodnocení a identifikací s organizací, oproti zaměstnancům s délkou praxe 6-20 let, 20-30 let a nad 30 let. Dále také zaměstnanci s délkou praxe 3-5 let se více identifikují s organizací, než zaměstnanci s délkou praxe 20-30 let a nad 30 let.

Hypotéza H3 zjišťovala, zda existuje statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a skupinami úseku řízení provozu. Byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi skupinami A-D, B-C, B-D, C-D ($p=0,012$). Zaměstnanci v úseku řízení provozu skupiny A-D se v celkové míře pracovní spokojenosti mezi sebou navzájem liší. **H3 byla přijata**. Nejvyšší míru spokojenosti dle průměru vykazovala skupina D. Konkrétně skupina D oproti skupině A vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením, pracovními podmínkami a identifikací s organizací. Skupina B oproti skupině C vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením a identifikací s organizací. Skupina D oproti skupině B vykazuje vyšší spokojenost v pracovních podmínkách a identifikací s organizací. Skupina D oproti skupině C vykazuje vyšší spokojenost s finančním ohodnocením a identifikací s organizací.

Nad rámec statistické analýzy jsme zjišťovali, zda existuje statisticky významný rozdíl v celkové míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a pohlavím. Byl zjištěn statisticky významný rozdíl ($p=0,040$) mezi ženami a muži, kdy ženy vykazují vyšší míru pracovní spokojenosti.

Hypotéza H4 zjišťovala, zda existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a mírou extraverze. Tento vzájemný vztah byl potvrzen ($p < 0,001$). Zaměstnanci s vysokou mírou extraverze jsou v zaměstnání spokojenější. **H4 byla přijata.**

Hypotéza H5 zjišťovala, zda existuje statisticky významná negativní korelace mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a mírou neuroticismu. Tento vzájemný vztah byl potvrzen ($p < 0,001$). Zaměstnanci s vysokou mírou neuroticismu jsou v zaměstnání méně spokojeni. **H5 byla přijata.**

Nad rámec statistické analýzy nás také zajímalo, zda existuje statisticky významný vztah mezi celkovou mírou pracovní spokojenosti a ostatními faktory Big Five, jako je svědomitost, přívětivost a otevřenost vůči zkušenosti. Statisticky významná pozitivní korelace byla potvrzena u svědomitosti ($p < 0,001$) a přívětivosti ($p < 0,001$). To znamená, že zaměstnanci s vysokou mírou přívětivosti a svědomitosti jsou v zaměstnání spokojenější. U otevřenosti vůči zkušenosti nebyl prokázán statisticky významný vztah s celkovou mírou pracovní spokojenosti.

Z analýzy položek potřebných k návrhu opatření jsme zjistili konkrétní problematické oblasti. Zaměstnanci by uvítali zvýšení platového ohodnocení vzhledem k náročnosti a povaze práce. Dále při nástupu na novou pozici by preferovali delší dobu zácviku a praxe, zjednodušení předpisů a administrace. Modernizaci pracoviště, vybavení s lepší výpočetní technikou, kvalitní sociální zařízení, lepší informovanost a ocenění práce ze strany zaměstnavatele. Sumarizace zjištění vedla k vytvoření doporučení, která se zaměřují na veškeré faktory ovlivňující pracovní spokojenost.

Hlavní cíl, analýza pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik zaměstnanců ve vybrané organizaci, byl tak včetně dílčích cílů naplněn. Je však nutné brát v úvahu určité limity, které vyplývají z použitých dotazníkových metod. Výsledky jsou aplikovatelné pouze na konkrétní úsek provozu a nelze z nich činit obecnější závěry na celou organizaci. Práce tak slouží jako zpětná vazba pro vedení organizace, v čem jsou jejich zaměstnanci spokojeni a v čem naopak méně. Pro budoucí výzkum je možné zaměstnance porovnat s jinou stejně zaměřenou organizací.

Seznam použitých zdrojů a literatury

- 1) Armstrong, M. & Tailor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- 2) Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- 3) Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- 4) Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- 5) Bednář, V. (2015). *Konflikty ve firmách*. Praha: Management Press.
- 6) Bedrnová, E., Nový, I. & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- 7) Bělonohý, I. (2013). *Šetření spokojenosti zaměstnanců*. Získáno 29. března z www.denik.obce.cz/clanek.asp?id=6597474
- 8) Black, B., & DiNitto, D. M. (1995). Volunteers who work with survivors of rape and battering: Motivations, acceptance, satisfaction length of service, and gender differences. *Journal of Social Service Research*, 20(1-2), 73-97.
- 9) Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934.
- 10) BOZP. (2018). *Osvětlení pracoviště ve vztahu k BOZP. Hygienické normy, doporučená intenzita, projektování*. Získáno 16. března 2020 z www.dokumentacebozp.cz/aktuality/osvetleni-pracoviste/
- 11) Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing.
- 12) Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22(2), 156-189.

- 13) Bui, H. T. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction: Evidence from a national sample. *Journal of General Management*, 42(3), 21-30.
- 14) Connolly, J.J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265–281.
- 15) CZRSO. (2015). *Měření spokojenosti zaměstnanců pomocí metody IMPOSAT*. Získáno 29. března 2020 z www.czrso.cz/clanek/mereni-spokojenosti-zamestnancu-pomoci-metody-imposat/?id=1623
- 16) Čadová, N. & Paleček, M. (2016). *Jak je v Česku vnímaná práce*. Praha: Akademie věd ČR.
- 17) Čadová, N. (2018). *Subjektivní vnímání životní spokojenosti u ekonomicky aktivní populace České republiky*. Získáno 7. července 2020 z www.bozpinfo.cz/josra/subjektivni-vnimani-zivotni-spokojenosti-u-ekonomicky-aktivni-populace-ceske-republiky
- 18) Červenka, J. (2015). *Spokojenost s celkovým pracovním životem: co představuje a s čím souvisí?* *Naše společnost*, 13(1), 34-41.
- 19) Červenka, J. (2015a). *Jistota pracovního místa: důležitost a hodnocení*. Získáno 29 března z www.bozpinfo.cz/josra/jistota-pracovniho-mista-dulezitest-hodnoceni
- 20) Dědina, J. & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- 21) DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A metaanalysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124, 197–229.
- 22) DeVito, J. (2008). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- 23) Dostál, D. (2016). *Statistické metody v psychologii*. Olomouc: FF UP.
- 24) Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the “central life interests” of industrial workers. *Social problems*, 3(3), 131-142.
- 25) Duchoň, B. & Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.

- 26) Elena, G. (2011). *Hodnocení kvality života: pro klinickou praxi a ošetrovatelský výzkum*. Grada Publishing.
- 27) Ferjenčík, J. (2008). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.
- 28) Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing.
- 29) Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of managerial psychology*.
- 30) Gibson, J. L., & Klein, S. M. (1970). Employee attitudes as a function of age and length of service: A reconceptualization. *Academy of Management Journal*, 13(4), 411-425.
- 31) Gruneberg, M. M., & MacEachron, A. E. (1976). Job satisfaction a reader. *London: The*.
- 32) Hagemannová, G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria Publishing.
- 33) Hamplová, D. (2015). *Proč potřebujeme rodinu, práci a přátele. Štěstí ze sociologické perspektivy*. Praha: Fortuna Libri.
- 34) Harenčák, J. (2018). *Marketingový výzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku*. Ostrava: Technická Univerzita.
- 35) Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- 36) Hladký, A. (1993). *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*. Praha: Karolinum.
- 37) Hošek, V. (2001). *Psychologie odolnosti*. Praha: Karolinum.
- 38) Hřebíčková, M. (2004). NEO osobnostní inventář (podle NEO-PI-R PT Costy a RR McCrae). *Praha, Testcentrum*.
- 39) Hřebíčková, M. (2008). *Lexikální a dispoziční přístup k pětifaktorovému modelu osobnosti*. Praha: Akademie věd ČR.
- 40) Hřebíčková, M. (2011). *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. Praha: Grada Publishing.

- 41) Janoušková, J., & Kolibová, H. (2005). *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada.
- 42) Jermář, M. (2012). *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- 43) Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- 44) Judge, T. A., & Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(1), 67-98.
- 45) Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*, 78(6), 939.
- 46) Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.
- 47) Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2002a). Job satisfaction: A cross-cultural review.
- 48) Junášková, A. (2012). *Faktory pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci*. Brno: Masarykova Univerzita.
- 49) Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu 2*. Praha: Grada Publishing.
- 50) Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 14.
- 51) Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- 52) Kohoutová, T. (2016). *Systém zaměstnaneckých výhod v řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita: České Budějovice.
- 53) Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského.

- 54) Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praga: Grada Publishing.
- 55) Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. London, UK: McGraw Hill.
- 56) Křivohalvý, J. (2013). *Psychologie pocitů štěstí, současný stav poznání*. Praha: Grada Publishing.
- 57) Kubíček, P. (2013). *Faktory pracovní motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti*. Brno: Masarykova Univerzita.
- 58) Kyzlinková, R. (2006). *Důležitost kariérního růstu a profesního rozvoje: dva vzájemně se vzdalující koncepty?* Získáno 29. března z praha.vupsv.cz/fulltext/Do_1389.pdf
- 59) Linhartová, L. (2011). *Fluktuace zaměstnanců*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- 60) Lisá, E., Ritomský, A. & Kollárik, T. (2013). *Psychodiagnostika manažerů*. Slovensko: Eurokodex.
- 61) Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
- 62) Miles, E. W., Patrick, S. L., & King Jr, W. C. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 277-292.
- 63) Mottaz, C. J. (1987). Age and work satisfaction. *Work and Occupations*, 14(3), 387-409.
- 64) Near, J. P., Rice, R. W., & Hunt, R. G. (1978). Work and extra-work correlates of life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(2), 248-264.
- 65) Nový I. & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- 66) NSP (2017b). *Výpravčí*. Získáno 1. srpna 2020 z www.nsp.cz/jednotka-prace/vypravci

- 67) NSP. (2017). *Dispečer železniční dopravy*. Získáno 1. srpna 2020 z www.nsp.cz/jednotka-prace/dispecer-zeleznicni-dopra
- 68) NSP. (2017a). *Dozorčí provozu*. Získáno 1. srpna 2020 z www.nsp.cz/jednotka-prace/dozorci-zeleznicniho-prov
- 69) NSP. (2017c). *Operátor železniční dopravy*. Získáno 1. srpna 2020 z www.nsp.cz/jednotka-prace/operator-zeleznicni-dopra
- 70) NSP. (2017d). *Signalista*. Získáno 1. srpna 2020 z www.nsp.cz/jednotka-prace/signalista
- 71) NSP. (2017e). *Dozorce výhybek*. Získáno 1. srpna 2020 z www.nsp.cz/jednotka-prace/dozorce-vyhybek
- 72) NSP. (2017f). *Staniční dozorce*. Získáno 1. srpna 2020 z www.nsp.cz/jednotka-prace/stanicni-dozorce
- 73) NSP. (2017g). *Výhybkář*. Získáno 1. srpna 2020 z www.nsp.cz/jednotka-prace/vyhybkar
- 74) Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction?. *International Journal of Social Economics*.
- 75) Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International journal of social economics*.
- 76) OSŽ. (2020). *Podniková kolektivní smlouva Správy železnic na rok 2020*. Získáno 1. Srpna 2020 z www.osz.org/index.php/pks-szdc/5253-podnikova-kolektivni-smlouva-sz-s-o-na-rok-2020-ke-stazeni.
- 77) Pauknerová, D., Jarošová, E. & Lorencová, H. (2016). *Nové trendy v leadershipu*. Praha: Management Press.
- 78) Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- 79) Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing.
- 80) Paulík, K. (2018). *Psychologie práce a organizace*. Ostrava: Filozofická fakulta.

- 81) PČS. (2016). *Co chtějí Češi po zaměstnání? Peníze jsou důležité, ale rozhoduje i jistota a sladění s rodinou.* Získáno 29. března z www.promenyceskespolecnosti.cz/novinky_z_vyzkumu-detail.php?idPol=39
- 82) Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada Publishing,
- 83) Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada.
- 84) Plháková, A. (2003). *Obecná psychologie.* Praha: Academia.
- 85) Podroužková, L. (2013). *Pracovní spokojenost.* České Budějovice: Univerzita Jihočeská.
- 86) Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání.* Oeconomica.
- 87) Půda, I. (2016). *Zkoumání modelu pracovní spokojenosti/ nespokojenosti – jeho kognitivní, afektivní a behaviorální komponenty s důrazem na charakteristiky osobnosti.* Praha: Univerzita Karlova.
- 88) Pugnerová, M. & Kvintová, J. (2016). *Přehled poruch psychického vývoje.* Praha: Grada Publishing.
- 89) Ronen, S. (1978). Job satisfaction and the neglected variable of job seniority. *Human Relations*, 31(4), 297-308.
- 90) Říčan, P. (2010). *Psychologie osobnosti.* Praha: Grada publishing.
- 91) Schuler, R. S. (1975). Sex, organizational level, and outcome importance: Where the differences are. *Personnel Psychology*.
- 92) Siassi, I., Crocetti, G., & Spiro, H. R. (1975). Emotional health, life and job satisfaction in aging workers. *Industrial Gerontology*.
- 93) Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications
- 94) Správa železnic (2004). *Kvalifikační katalog prací.* Praha: SŽDC.

- 95) Správa železnic. (2020). *Výroční zpráva 2019*. Získáno 1. srpna 2020 z www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/50168475/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+2019/180e7bcd-85ce-43d0-8d12-92866091ca87
- 96) Správa železnic. (2020a). *O nás*. Získáno 1. srpna 2020 z www.spravazeleznic.cz/o-nas
- 97) Správa železnic. (2020b). *Vítejte na železnici, adaptační příručka pro zaměstnance Správy železnic*. Získáno 1. srpna 2020 z www.spravazeleznic.cz
- 98) Štříteský, V., & Štříteský, M. (2015). *Postoje Čechů k práci a pracovnímu životu*. *Acta Oeconomica Pragensia*, 23(2), 40-53.
- 99) SZÚ. (2006). *Zdraví a počítače*. Získáno 11. března 2020 z www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/zdravi-a-pocitace
- 100) SZÚ. (2012). *Psychosociální rizika a jejich dopad na zdraví*. Získáno 16. března 2020 z www.szu.cz/uploads/documents/cpl/pracovni_prostredi/slic/psychosocialni_rizika.pdf
- 101) Šikar, J. (2003). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- 102) Šodková, I. (2014). *Pracovní spokojenost ve vybrané organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- 103) Štikar, J. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- 104) Šucha, M., Hruban, I., Drdla, P., Bulíček, J., & Vtípil, Z. (2017). Dopravně-psychologické posouzení psychické zátěže výpravčích a traťových dispečerů. *Vědeckotechnický sborník ČD, volume 2017, issue: 2*.
- 105) Templer, K. J. (2012). Five-factor model of personality and job satisfaction: The importance of agreeableness in a tight and collectivistic Asian society. *Applied Psychology*, 61(1), 114-129.
- 106) Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.

- 107) Therasa, C., & Vijayabanu, C. (2015). The impact of Big Five personality traits and positive psychological strengths towards job satisfaction: A review. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 23(2), 142-150.
- 108) Tůmová, R. (2017). *Pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- 109) Urban, J. (2001). *Spokojenost zaměstnanců nezávisí často na penězích*. Získáno 29. března 2020 z www.archiv.ihned.cz/c1-10491890-spokojenost-zamestnancu-nezavisi-casto-na-penezich
- 110) VÚPSV. (2007). *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Získáno 24. června 2020 z www.vupsv.cz/download/spokojenost-zamestnancu-manual-pro-mereni-a-vyhodnoceni-urovne-spokojenosti-zamestnancu/
- 111) Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- 112) Vysekalová, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing.
- 113) Wágnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
- 114) Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.
- 115) Wei, C. S., & Lim, H. T. (2017). Manufacturing employees' big five personality dimensions and their relationship to job satisfaction. *Journal of Technology Management and Business*, 4(2).
- 116) Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- 117) Zajícová, L. (2014). *Spokojenost zaměstnanců ve státní správě*. Jihočeská Univerzita: České Budějovice.
- 118) ZSBOZP. (2020). *Fyzikální faktory*. Získáno 11. března 2020 z www.zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-faktory/103-fyzikalni-faktory
- 119) ZSBOZP. (2020b). *Fyziologické faktory*. Získáno 11. března 2020 z www.zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-faktory/fyziologicke-faktory/279-fyziologicke-faktory-2

- 120) ZSBOZP. (2020c). *Psychologické faktory*. Získáno 11. března 2020 z www.zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-faktory/psychologicke-faktory/280-psychologicke-faktory-2
- 121) ZSBOZP. (202a). *Biologické faktory*. Získáno 11. března 2020 z www.zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-faktory/biologicke-faktory/277-biologicke-faktory-2

Seznam příloh

Příloha č. 1: Abstrakt rigorózní práce v českém jazyce

Příloha č. 2: Abstrakt rigorózní práce v anglickém jazyce

Příloha č. 3: Průvodní informace

Příloha č. 4: Dotazník pracovní spokojenosti

Příloha č. 5: Ukázka datové matice

Příloha č. 6: Seznam tabulek a grafů

Příloha č. 1: Abstrakt rigorózní práce v českém jazyce

ABSTRAKT RIGORÓZNÍ PRÁCE

Název práce: Analýza pracovní spokojenosti a osobnosti zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Autor práce: Mgr. Ivana Šopíková

Počet stran a znaků: 99 stran (189 791 znaků)

Počet příloh: 6

Počet titulů použité literatury: 121

Abstrakt:

Rigorózní práce se zabývá pracovní spokojeností a osobnostními charakteristikami zaměstnanců Správy železnic. Cílem výzkumu byla analýza pracovní spokojenosti, která se zaměřovala na jednotlivé zkoumané faktory, jako jsou osobnostní vlastnosti, věk, délka praxe a skupiny úseku řízení provozu. Teoretická část se zabývá vymezením pracovní spokojenosti, jednotlivými teoriemi, faktory, měřením a danými výzkumy. Empirická část je tvořena kvantitativním výzkumem. Výzkumný soubor byl tvořen 263 (N=263) zaměstnanci úseku řízení provozu, vybraných pomocí příležitostného výběru. Data byla získána pomocí NEO-FFI a dotazníku pracovní spokojenosti, zpracována programem R a Excelem. Z výsledků vyplývá, že respondenti jsou v zaměstnání spíše spokojeni. Největší míru spokojenosti vykazují s pracovním kolektivem, vedoucím pracovníkem a charakteristikou práce, naopak nejmenší s finančním ohodnocením. Rozdíl celkové míry pracovní spokojenosti byl zjištěn mezi skupiny úseku řízení provozu. Byla zjištěna statisticky významná pozitivní korelace mezi mírou pracovní spokojenosti a mírou extraverte. Také byla potvrzena negativní korelace mezi mírou pracovní spokojeností a neuroticismem. Rozdíl nebyl prokázán mezi věkovými skupinami a délkou praxe v organizaci. Na základě zjištěných výsledků byl formulován návrh opatření a doporučení.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, faktory pracovní spokojenosti, osobnostní charakteristiky.

Příloha 2: Abstrakt rigorózní práce v anglickém jazyce

ABSTRACT OF RIGOROSIS WORK

Title: Analysis of job satisfaction and personality of employees in a selected organization.

Author: Ivana Šopíková

Number of pages and characters: 99 pages, (189 791 characters)

Number of appendices: 6

Number of references: 121

Abstract:

Rigorous work with satisfied employees and personality characteristics of employees of the Railway Administration. The research aimed to analyze job satisfaction focused on people examined by factors such as personal characteristics, age, experience and management groups. The theoretical part focuses on job satisfaction, own theories, factors, measurements and research. The empirical part consists of quantitative research. The research group was created by 263 (N=263) employees of the traffic management department, selected by occasional selection. Data were obtained using NEO-FFI and job satisfaction questionnaire, program record processing and Excel. From the results of the publication, the respondents are satisfied with their employment. The greatest level of satisfaction with the work team, the manager and the characteristic of the work, which was the opposite of financial evaluation. Different levels of job satisfaction were recorded between the groups of departmental traffic management. A statistically significant positive correlation was found between the job satisfaction rate and the extraversion rate. A negative correlation between job satisfaction and neuroticism was also confirmed. The difference was not proved between age groups and experience in the organization. Based on the valid results, a proposal of measures and recommendations was described.

Key words: job satisfaction, job satisfaction factors, personality characteristics.

Příloha č. 3: Průvodní informace



Vážená paní, Vážený pane,

ráda bych Vás požádala o vyplnění **ANONYMNÍHO** dotazníku, který je součástí rigorózní práce
na téma:

**„ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A OSOBNOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE
VYBRANÉ ORGANIZACI“.**

Dotazník, který nyní máte před sebou, slouží k hodnocení úrovně Vaší pracovní spokojenosti. Jeho vyplnění nezabere déle než 15 minut. Výsledky a následná analýza bude použita pro účely rigorózní práce. Souhrnné anonymní výsledky také mohou být poskytnuty vedení společnosti za účelem zvýšení Vaší pracovní spokojenosti. Proto prosím odpovídejte na otázky upřímně.

Na otázky odpovídejte buď zaškrtnutím či zakroužkováním odpovědi. Pokud byste chtěli svoji volbu změnit, podtrhněte platnou odpověď.

Dotazník je určen **PRO ÚSEK ŘÍZENÍ PROVOZU**, tedy od dispečerů až po výhybkáře.

Dotazník obsahuje 104 otázek, žádná odpověď nebude vyhodnocována jako správná nebo nesprávná, účast ve výzkumu je dobrovolná.

Po vyplnění dotazníku jej opět vložte do obálky a odevzdejte příslušné osobě. Předem Vám mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu spolupracovat. Věřím, že výsledky budou i pro Vás přínosem.

Vyplněním dotazníku dáváte souhlas ke zpracování Vašich odpovědí. V případě jakýchkoliv dotazů se na mne můžete obrátit prostřednictvím e-mailu: Sopikova@spravazeleznic.cz

Mgr. Ivana Šopíková, Psycholog

Příloha č. 4: Dotazník pracovní spokojenosti

U následujících otázek prosím zaznamenejte své odpovědi křížkem či zakroužkováním.

1. Pohlaví

Muž

Žena

2. Kolik je Vám let?

do 25 let

26-35 let

36-45 let

46-55 let

56 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Střední s výučním listem

Střední s maturitní zkouškou

Vyšší odborné vzdělání

Vysokoškolské

4. Kolik let pracujete v organizaci?

0,6-2 roky

3-5 let

6-10 let

10-20 let

20-30 let

nad 30 let

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Dispečer, vedoucí elektrodispečinku, dozorčí provozu

Výpravčí, samostatný elektrodispečer

Operátor železniční dopravy

Signalista, staniční dozorce, dozorce výhybek, výhybkář

U následujících otázek označte zakroužkováním čísla míru Vaší spokojenosti, od 1 do 4, 1= značí velmi nespokojen, 2= spíše nespokojen, 3= spíše spokojen, 4= velmi spokojen. U otázky 39 a 40, jsou odpovědi 1= určitě ne, 2=spíše ne, 3= spíše ano 4= určitě ano.

	velmi nespokojen	spíše nespokojen	spíše spokojen	velmi spokojen
Jak jste spokojený s?	1	2	3	4
6. S atmosférou na pracovišti	1	2	3	4
7. Se vztahy s Vašimi kolegy	1	2	3	4
8. Se soudružností, vzájemnou podporou a spoluprací v týmu	1	2	3	4
9. S komunikací a předáváním informací na Vašem úseku	1	2	3	4
10. Se způsobem hodnocení a dáváním zpětné vazby Vaším nadřízeným	1	2	3	4
11. S pochvalou a uznáním Vaší práce nadřízeným	1	2	3	4
12. Se spravedlivým přístupem Vašeho nadřízeného	1	2	3	4
13. Se schopností Vašeho nadřízeného vést a řídit lidi	1	2	3	4
14. Se vztahem s přímým nadřízeným	1	2	3	4
15. S možností v případě potřeby se na svého vedoucího kdykoliv obrátit	1	2	3	4
16. Se způsobem, jakými Vám Váš přímý nadřízený zadává úkoly	1	2	3	4
17. S informovaností o věcech, které se Vás a Vaší práce týkají	1	2	3	4
18. S tím, do jaké míry v práci můžete uplatnit své dovednosti a schopnosti	1	2	3	4
19. S tím, do jaké míry Vás Vaše práce uspokojuje	1	2	3	4
20. S možnostmi postupu, povýšení, které na svém pracovišti máte	1	2	3	4
21. S možnostmi vzdělávat se a s péčí podniku o rozvoj zaměstnanců	1	2	3	4
22. S kvalitou školení a jejich přínosem pro Vaší práci	1	2	3	4
23. Se svým platem	1	2	3	4
24. Se svými budoucími možnostmi výdělku v současném zaměstnání	1	2	3	4
25. Se spravedlivostí systému odměňování Vaší práce	1	2	3	4
26. Se systémem zaměstnaneckých výhod	1	2	3	4

27. S kvalitou technického vybavení pracoviště	1	2	3	4
28. Se vzhledem pracoviště	1	2	3	4
29. S pracovním prostředím (hluk, prach, proudění vzduchu)	1	2	3	4
30. S kvalitou sociálního zařízení (šatny, WC)	1	2	3	4
31. S organizací pracovní doby	1	2	3	4
32. S náplní Vaší práce	1	2	3	4
33. Se zajímavostí Vaší práce (proměnlivostí)	1	2	3	4
34. S Vaší pracovní zátěží (množství práce)	1	2	3	4
35. Se stálostí a jistotou Vaší práce	1	2	3	4
36. S mírou stresu na Vaší pozici	1	2	3	4
37. S image organizace (vzhledem)	1	2	3	4
83. S cíli organizace	1	2	3	4
39. Jste hrdý(á) na to, že pracujete pro Správu železnic	1	2	3	4
40. Doporučil (a) byste organizaci jako dobrého zaměstnavatele?	1	2	3	4

U následujících otázek prosím zaznamenejte své odpovědi hůlkovým písmem. Zkuste se prosím vyjádřit ke všemu.

41. Uveďte prosím tři věci, které se Vám v organizaci nejvíce líbí.

42. Uveďte tři nejdůležitější změny, které by v organizaci měli proběhnout.

43. Co byste doporučovala vedení organizaci změnit v souvislosti se zvýšením Vaší pracovní spokojenosti?

44. Prostor pro Vaše připomínky, názory, komentáře:

Děkuji za Váš čas!

Příloha č. 5: Ukázka datové matice

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA
1	2	Kolik je Vě3. Jaké je Vě4. Kolik let pr 5. Jaká je Vě1.	Jak 1.	Jak 1.	Jak 1.	Jak 1.	Jak 2.	Jak 2.	Jak 2.	Jak 2.	Jak 2.	Jak 2.	Jak 2.	Jak 2.	Jak 2.	Jak 2.	Jak 3.	Jak 3.	Jak 3.	Jak 3.	Jak 3.	Jak 4.	Jak 4.	Jak 4.	Jak 4.
2	56 let a více /ysokoškolsk	nad 30 let	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3
3	46-55 let ola s maturitn	nad 30 let	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
4	46-55 let ola s maturitn	nad 30 let	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
5	56 let a více ola s maturitn	nad 30 let	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
6	36-45 let ola s maturitn	20-30 let	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2
7	46-55 let ola s maturitn	nad 30 let	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
8	56 let a více ola s maturitn	nad 30 let	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
9	46-55 let ola s maturitn	20-30 let	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4
10	46-55 let ola s maturitn	20-30 let	1	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
11	46-55 let ola s maturitn	nad 30 let	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
12	56 let a více ola s maturitn	nad 30 let	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	46-55 let ola s maturitn	20-30 let	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
14	46-55 let ola s maturitn	nad 30 let	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	56 let a více ola s maturitn	nad 30 let	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
16	36-45 let ola s maturitn	20-30 let	2	2	2	2	2	3	2	2	1	4	2	2	3	2	1	1	1	3	3	2	2	3	1
17	46-55 let /ysokoškolsk	nad 30 let	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	56 let a více ola s maturitn	nad 30 let	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	do 25 let ola s maturitn	0-2 roky	3	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
20	46-55 let ola s maturitn	nad 30 let	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	56 let a více ola s maturitn	nad 30 let	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
22	26-35 let ola s maturitn	3-5 let	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2
23	46-55 let ola s maturitn	nad 30 let	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
24	56 let a více ola s maturitn	nad 30 let	4	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	1
25	46-55 let kola s vúčnicí	10-20 let	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	1	1	3	2	2	3	3	4	2	2
26	46-55 let ola s maturitn	nad 30 let	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	56 let a více ola s maturitn	nad 30 let	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
28	56 let a více ola s maturitn	nad 30 let	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	4	2
29	46-55 let ola s maturitn	nad 30 let	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2
30	46-55 let ola s maturitn	nad 30 let	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	56 let a více ola s maturitn	nad 30 let	1	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3

AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX
7.	Jak 7.	Jak 7.	Jak 7.	Jak 7.	Jak 8.	Jak 8.	Jak 9.	Jak 10.	12. Uvedte prosím tři věci.	13. Uvedte prosím tři nejd.	14. Co by jste doporučil(a) ved.	EXTRAVERZE	NEUROTCISMUS	Otevřenost	Průvítivost	Svědomitost
1	2	1	1	3	1	2	1	1	plat, disciplína, varabilita	nevím, nevím, nevím	nechat projít nđzor bez sank	43	18	20	27	36
2	2	2	2	2	3	3	2	2	práce s lidmi,	zlepšení financování ze stve vedení je hodně lidí at vymýjí	29	27	30	25	28	28
2	2	2	2	2	2	2	2	2	nevím	nevím	jízdenky do-z práce-	37	17	18	27	34
2	3	2	2	2	3	3	2	3	bez komentáře	bez komentáře	24	24	24	24	24	24
1	1	2	1	2	2	2	1	1	komunikace, prostředí, kcpodpora za dopravně, klím podpora cizích jazyku	46	3	23	35	48	48	
1	1	2	1	2	2	2	2	1	jistota zaměstnání, plat, cvybrání zaměstnanců dle výlešit zázemí	38	7	22	33	42	42	
1	1	1	1	1	2	2	2	2	Jistota blízkost pracoviště řešit mobbing, bossing, sje nedostatečné šatny	39	16	28	31	38	38	
3	3	4	1	4	2	2	2	2	3 nic, nic, nic	plat, KOP, dojíždění	dojíždění do zaměstnání	25	20	29	25	
3	3	3	2	3	4	4	4	4	Výplata včas, 36 hodinový, rozhodně zvýšení platů(na Zrušit náborem příspěvky náruť	40	8	31	44	45	45	
1	2	1	1	1	2	2	2	2	2 Zajímavá práce, zajištuje	Nic bych neměnil	Bez námitek	24	13	19	33	40
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2 kolektiv, dobré vztahy	požadované změny jsou r požadované změny jsou nereál	22	23	23	30	24	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1 jistota, uspokojení, zajim čistota wc	43	15	22	38	43	43	
1	1	1	1	1	2	2	1	2	Jistota prac. místa, Vztah režijky	momentálně nemám	žádnou pi	37	17	24	39	45
2	2	2	2	3	2	2	1	2	nevím	nevím	nevím	28	23	19	34	26
2	2	2	2	2	2	4	1	1	1 rozmanitost práce, dostat, zvýšit zpětnou vazbu mez nedělat neustálé organizační z	24	20	28	32	27	27	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2 plat	více přemýšlet	plat, klid	24	20	28	32	30
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1 systém kontrola efektivita systém kontrola efektivita systém kontrola efektivita	26	19	20	32	27	27	
2	3	3	1	2	3	2	2	2	2 Jistota zaměstnání i v dot.	Tolerance, vřstičnost, záje Rovnost	22	18	30	33	44	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1 Kolektiv, pracoviště, sociál	Lepší spolupráce s ostatní	Nejlepší by bylo, kdyby se vše	26	8	14	40	38
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2 Nevím	Nevím	Nevím	35	5	28	35	47
1	1	2	1	2	2	2	1	1	1 Jistota, rozmanitost práce pěstát centralizovat řízen viz bod č. 13	36	1	24	38	46	46	
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2 prac. prostředí, přístup ved	nevím	úprava klimatizace, větší prosti	32	18	25	41	41
1	2	1	1	2	3	3	3	3	3 Stravenky, režijní výhody, Směnnostnic	Nevím	Nevím	20	10	33	30	35
1	1	1	1	1	2	2	1	2	2 Benefity, různorodost prac	Zlepšení finančního ohodn	Snižení počtu úředníků - zvýše	29	21	28	26	37
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2 stabilní zázemí	nevím	nevím	28	15	28	33	30
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2 Turnus pracovní doby	Zlepšení pracovního prosti	Viz předchozí odpověď	25	15	30	35	36
2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	0 -		28	13	19	43	45
1	1	2	1	2	2	2	2	2	2 vlaky, vlaky, vlaky	zrušit	Centrální dispečers obnovt ostrůvkové řízení dopra	21	15	22	29	33
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2 pravidelný turnus, benefity	Nekumulovat funkce, nepří	Změnit systém školení, kontrol	24	21	27	26	27
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2 to teda nevím	snížit počet úředníků, systo by se jim asi nelibilo	28	18	20	29	27	
2	1	1	1	2	2	1	1	1	1 pracovní doba, komunikac systém informovanosti	růz čistota na pracovišti , bohužel	37	12	28	37	47	
2	2	2	1	2	3	3	2	2	2 Turn. volno	koncepčnost	obnovení rež. jízdenky	26	16	25	30	30
3	2	3	2	2	2	2	2	2	2 Turnusové volno,	Zrušit CDP	Zvýšit plat	24	24	24	28	28
2	1	2	2	2	2	2	1	1	2 rozvrh směn,	Virtualizace síti, decentral	Razantnější zvýšení mezd (nec	30	22	31	24	36
2	1	3	2	3	2	2	1	1	1 kolektiv, prac. napln, bene	modernizace sděl. techní	Zlepšení podkladů pro práci	31	12	30	35	41
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2 dostatek volna mezi směr	zpoplatnění kolejí při odst	zajištění jízdních výhod pro doj	37	3	27	40	40
1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	2 zajímavá práce, jistota	ř zpoplatnění odstavení vlak	zajistit u všech dopravců				

Příloha č. 6: Seznam grafů a tabulek

Tabulky:

Tabulka č. 1: Míry korelace spokojenosti s celkovým pracovním životem a se současným zaměstnáním.

Tabulka č. 2: Hlavní situační proměnné, které mají vliv na pracovní spokojenost.

Tabulka č. 3: Faktory pracovní spokojenosti.

Tabulka č. 4: Korelace životní spokojenosti a Big Five.

Tabulka č. 5: Pětifaktorový model osobnosti.

Tabulka č. 6: Sedm faktorů dotazníku pracovní spokojenosti.

Tabulka č. 7: Úsek řízení provozu a infrastrukturních dispečerů

Tabulka č. 8: Celková míra pracovní spokojenosti

Tabulka č. 9: Míra pracovní spokojenosti s jednotlivými faktory

Tabulka č. 10: Míra pracovní spokojenosti s dílčími faktory

Tabulka č. 11: Spearmanova korelace celkové pracovní spokojenosti a dílčích faktorů

Tabulka č. 12: Analýza pracovní spokojenosti a věkových skupin

Tabulka č. 13: Post hoc testy faktorů pracovní spokojenosti a věkových skupin

Tabulka č. 14: Analýza pracovní spokojenosti a délky praxe v organizaci

Tabulka č. 15: Post hoc test faktorů pracovní spokojenosti a délky praxe

Tabulka č. 16: Analýza pracovní spokojenosti a skupiny úseku řízení provozu

Tabulka č. 17: Post hoc testy faktorů pracovní spokojenosti a skupinou úseku řízení provozu.

Tabulka č. 18: Analýza pracovní spokojenosti a pohlaví

Tabulka č. 19: Spearmanova korelace pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik

Tabulka č. 20: P-hodnoty pracovní spokojenosti a osobnostních charakteristik

Grafy:

Graf č. 1: Vnímaná důležitost vybraných aspektů v práci.

Graf č. 2: Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců Správy železnic 2003-2019.

Graf č. 3: Zátěž a rizika výkonu povolání.

Graf č. 4: Měkké kompetence.

Graf č. 5: Procentuální rozložení výzkumného souboru na základě věkových skupin.

Graf č. 6: Procentuální rozložení výzkumného souboru na základě dosaženého vzdělání.

Graf č. 7: Procentuální rozložení výzkumného souboru na základě pracovní skupiny.

Graf č. 8: Procentuální rozložení výzkumného souboru na základě odpracovaných let v organizaci.

Graf č. 9: Analýza pracovní spokojenosti a věkových skupin

Graf č. 10: Analýza pracovní spokojenosti a délky praxe v organizaci

Graf č. 11: Analýza pracovní spokojenosti a skupin úseku řízení provozu A-D.

Graf č. 12: Analýza pracovní spokojenosti a pohlaví

Graf č. 13: Hodnoty, které si zaměstnanci v organizaci váží nejvíce.

Graf č. 14: Změny, které by v organizaci dle zaměstnanců měli proběhnout.

Obrázky:

Obrázek č. 1: Model vlivu pracovních a mimopracovních faktorů kvality života.

Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb v kontextu pracovního prostředí.

Obrázek č. 3: Motivační a hygienické faktory.

Obrázek č. 4: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti či nespokojenosti.

Obrázek č. 5: Organizační struktura Správy železnic.