

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ**

**Bakalářská diplomová práce**

**Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management**

**Autor:** Markéta Tilkeridu

**Vedoucí práce:** Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 28. února 2018

---

Markéta Tilkeridu

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Mgr. Vítku Dočekalovi, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné připomínky a odborné rady, které mi při psaní bakalářské práce poskytoval. Děkuji také své rodině za jejich podporu po celou dobu mého studia.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Markéta Tilkeridu
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika v profilaci na personální management
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika v profilaci na personální management
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2018

<b>Název práce:</b>	Pracovní spokojenost zaměstnanců
<b>Anotace práce:</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá pracovní spokojeností zaměstnanců, neboť zaměstnanci patří mezi klíčové zdroje, které určují konkurenceschopnost organizace. Ve své práci se zaměřuji na faktor obsahu a charakteru práce, který patří mezi klíčové faktory určující pracovní spokojenost. Nejprve představuji problematiku pracovní spokojenosti včetně určení základních faktorů, které se na pracovní spokojenosti podílejí. Poté zdůvodňuji své zaměření na faktor obsahu a charakteru práce, který je utvářen řadou dílčích faktorů, jenž následně vyvozují z organizačního zařazení zaměstnance v rámci popisu pracovního místa. Vzhledem k individuální motivační struktuře zaměstnanců je odlišně vnímáno zastoupení těchto faktorů, a tudíž i výsledná pracovní spokojenost. Cílem mé práce je proto zjistit preference zaměstnanců ohledně zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce v organizaci XY. Cíle jsem dosáhla pomocí kvantitativního výzkumu s využitím dotazníkového šetření. Konstrukcí dotazníku a následnou analýzou dat jsem zjistila nejen preferované zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce, ale také jsem získala poznatky, z jakého současného zastoupení faktorů tyto preference vycházejí. V nepolepší řadě jsem mohla porovnat zkoumané faktory</p>

	u spokojených a nespokojených zaměstnanců. Podrobná analýza vyústila v poznání způsobu, jak zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce optimalizovat, a tím dosáhnout větší pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci XY.
<b>Klíčová slova:</b>	pracovní spokojenost, zaměstnanec, faktory pracovní spokojenosti, autonomie, odpovědnost, významnost práce, monotonie práce, rozmanitost práce, zajímavost práce, smysluplnost práce
<b>Title of Thesis:</b>	Employee satisfaction
<b>Annotation:</b>	This bachelor thesis deals with employee satisfaction, since employees themselves are the crucial source, which determines the competitive ability. In my work I am focusing on a content factor and a character of job, that both belong to the principal factor determining the job satisfaction. First, I constitute the issue that is associated with the job satisfaction including basic concepts, which are involved in the job satisfaction, as well. Thereafter I give reasons for my aiming on the content factor and the character of the job, which is made of a row of partial factors that I deduce from the organizational classification of the employee within the description of the job. Considering the individual motivation structure of employees, the representation of these factors is perceived differently, and so is the final job satisfaction. The target of this thesis is to ascertain preferences of employees concerning the representation of content factors and character of the job in organizations XY. To achieve this goal, I made use of a quantitative research using a questionnaire survey. By constructing the form, and data analysis afterwards, I not only detected preferred representation of factors and the job character, but I also discovered from what accurate representation of factors, the preferences are coming from. Finally, I was able to compare examined factors of satisfied and dissatisfied employees. The in-depth analysis resulted in the recognition process, how to optimize the representation of the content factors and the job character and that way the ability to reach a bigger job satisfaction of employees in organizations XY.

<b>Keywords:</b>	job satisfaction, employee, factors of work satisfaction, autonomy, responsibility, significance of work, monotony of work, diversity of work, interesting of work, meaning of work
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha 1. Dotazník Příloha 2. Dílčí kontingenční tabulky
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	51
<b>Rozsah práce:</b>	134 s. (203 265 znaků s mezerami)

Obsah	
Anotace .....	4
Úvod.....	9
1 Pracovní spokojenost zaměstnanců.....	12
1.1 Vymezení a charakteristika pojmů .....	12
1.2 Problematika pracovní spokojenosti .....	15
2 Faktory pracovní spokojenosti .....	22
3 Faktory obsahu a charakteru práce .....	27
3.1 Faktor autonomie a odpovědnosti.....	31
3.2 Faktor významnosti práce .....	35
3.3 Faktor monotonie práce.....	37
3.4 Faktor rozmanitosti práce .....	39
3.5 Faktor zajímavosti práce.....	40
3.6 Faktor smysluplnosti práce .....	41
4 Výzkum .....	46
4.1 Cíl práce a metoda výzkumu.....	46
4.2 Představení organizace.....	59
4.4 Výsledky výzkumu a jejich interpretace .....	61
4.4.1 Faktor autonomie .....	62
4.4.2 Faktor odpovědnosti .....	70
4.4.3 Faktor významnosti práce .....	74
4.4.4 Faktor monotonie práce .....	81
4.4.5 Faktor rozmanitosti práce.....	89
4.4.6 Faktor zajímavosti práce .....	95

4.4.7 Faktor smysluplnosti práce .....	99
4.5 Diskuze.....	107
Závěr .....	112
Literatura a zdroje .....	114
Seznam tabulek.....	119
Seznam grafů .....	120
Seznam schémat .....	124
Seznam příloh .....	125



## Úvod

Život každého dospělého jedince je významným způsobem spjat s prací. Pro někoho je práce pouze prostředkem nutným k zajištění svých nejzákladnějších potřeb, pro jiného se práce stává středem jeho životního zájmu. Na tomto rozdílu se podílejí mnohé faktory, v jejichž spojitosti prožíváme řadu pocitů uspokojení či nespokojení, a které určují pracovní spokojenost. Vzhledem ke skutečnosti, jak výraznou část svého života prožijeme plněním svých pracovních povinností, je zřejmé spojení pracovní spokojenosti s celkovou životní spokojeností. Tento fakt potvrzují mnohé výzkumy, které prokázaly významný vztah životní spokojenosti k fyzickému a psychickému zdraví jedince, proto je otázka pracovní spokojenosti důležitá pro každého z nás. Spokojenost zaměstnanců je rovněž důležitá pro samotné organizace, neboť se odráží nejen v kvalitě výroby, ale je nejvýznamnějším stabilizačním prvkem zaměstnanců v organizaci. V současném světě plném chaosu, permanentních změn a neustálé potřeby inovací, představují lidé pro organizaci ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Na výsledné pracovní spokojenosti se podílí řada faktorů, jenž jsou označovány jako faktory pracovní spokojenosti. Jedním z těchto faktorů pracovní spokojenosti je také faktor obsahu a charakteru práce, který představuje samotné pracovní úkoly zaměstnanců a vlivy, jenž bezprostředně při plnění pracovních úkolů působí. Nespokojenost s faktorem obsahu a charakteru práce, který významně ovlivňuje výslednou pracovní spokojenost, může být příčinou odchodu zaměstnanců z organizace nebo v případě spokojenosti zaměstnance s tímto faktorem být zdrojem jeho uspokojení z práce. Pracovní úkoly a z nich vycházející charakter však vyhovují každému zaměstnanci odlišně, což je dáno individuální motivační strukturou každého zaměstnance. Taktéž vlivy, které na zaměstnance působí

během vykonávání jejich práce a mohou významně zvyšovat náročnost práce, jsou zaměstnanci vnímány odlišně. Faktor obsahu a charakteru práce je tedy komplexní faktor, který je tvořen těmito dílčími hledisky, tj. faktory obsahu a charakteru práce. Spokojenost či případná nespokojenost s faktorem obsahu a charakteru práce pak závisí na míře zastoupení těchto dílčích faktorů. Cílem mé práce je proto zjistit preference zaměstnanců ohledně zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. Úvodní kapitola je věnována charakteristice a vymezení pojmů, které se v odborné literatuře objevují ve spojitosti s pracovní spokojeností, neboť zde nepanuje jednotné pojetí. Zároveň je zde nastíněna problematika pracovní spokojenosti včetně důsledků pracovní nespokojenosti. Dále je zde vysvětlen vztah mezi stimulací, motivací a pracovní spokojeností, jenž ústí ve způsob, jak mohou organizace pracovní spokojenost zaměstnanců ovlivnit.

Druhá kapitola je zaměřena na získání přehledu o faktorech, které ovlivňují pracovní spokojenost. Poté se zaměřuji na obsah a charakter práce, protože je tento faktor zaměstnanci vnímán jako jeden z nejdůležitějších a také na základě prostudování odborné literatury jej vnímám jako klíčový. Jak jsem již popsala výše, na výslednou spokojenost s obsahem a charakterem práce působí řada dílčích faktorů, tj. faktory obsahu a charakteru práce, proto je na konci druhé kapitoly stanoven rámeček, v němž jsou v následující kapitole tyto faktory obsahu a charakteru práce vyvozeny.

Třetí kapitola je již věnována pouze faktorům obsahu a charakteru práce, které jsou vyvozovány v rámci popisu pracovního místa, avšak pro velký rozsah tohoto rámce je oblast zúžena na organizačního začlenění zaměstnance, a jsou podkladem pro dotazníkové šetření v empirické části práce.

Závěrečná čtvrtá kapitola představuje praktickou část práce, která obsahuje empirický výzkum v organizaci XY. V souladu s cílem své bakalářské práce zde odpovídám na výzkumnou otázku: *„Jaké zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce zaměstnanci preferují?“*

## **1 Pracovní spokojenost zaměstnanců**

Otázkou pracovní spokojenosti zaměstnanců se pravidelně zabývá řada organizací, neboť se odráží v řadě oblastí důležitých pro její dlouhodobou prosperitu a konkurenceschopnost. Dle Rymeše (2003, s. 111) se pracovní spokojenost projevuje v kvalitě výroby, dopadá na spokojenost zákazníků, ovlivňuje fluktuaci, pracovní absenci a prolíná se i do dalších aspektů pracovního chování.

Pracovní spokojenost je termín, který je v běžném životě velmi často používán, přesto při snaze o bližší pohled nabývá různých významů. Dříve než bude blíže představena problematika pracovní spokojenosti a možnosti jejího ovlivňování, je nutné pojmy, které se váží k pracovní spokojenosti, jednotně vymezit. Na značnou významovou a obsahovou roztržitost pojmů upozorňuje již Kollárik (1986, s. 13) a na nejednotnost pojmů v soudobé odborné literatuře poukazuje také Nakonečný (2005, s. 111). Následující kapitola proto pojednává o charakteristice pojmů a jejich vymezení.

### **1.1 Vymezení a charakteristika pojmů**

Pracovní spokojenost je definována různými způsoby. Armstrong (2015, s. 228) hovoří o spokojenosti s prací ve spojení s postoji a pocity, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací, naopak negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací. Jurovský (1971, s. 20) definuje pracovní spokojenost jako komplexní postoj člověka ke svému zaměstnání, anebo jako souhrn detailních postojů odrážejících jednotlivé stránky práce. Také Rymeš (2003, s. 112) uvádí, že mnozí odborníci považují pracovní spokojenost za velmi blízkou, ne-li identickou s postojem, a pracovní spokojenost chápou jako synonymum pro pracovní postoje.

Postoje bývají vymezovány jako *„trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního citění a tendenci jednat pro nebo proti vzhledem ke*

*společenským objektům“* (Bedrnová, Kašparová a Nový, 2007, s. 58). Pracovní postoje jsou však oproti silněji zakotveným postojům proměnlivější (Rymeš, 2003, s. 112), lze na ně pozitivním i negativním způsobem působit a tím je ovlivňovat. Pracovní postoje je možné dle Armstronga (2015, s. 174) v rámci organizace ovlivňovat firemní kulturou, stylem řízení, odměňováním aj. Ve své práci se zaměřuji na spokojenost s obsahem a charakterem práce, jenž patří mezi základní faktory, kterými organizace ovlivňují pracovní spokojenost. Tomuto tématu se budu věnovat podrobněji v druhé kapitole.

Samotný pojem pracovní spokojenost lze chápat ve třech významových rovinách (Provazník a Komárková, 2004, s. 83). V prvním případě je pojem spojován se spokojeností zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, kdy pracovní spokojenost představuje kritérium hodnocení personální politiky organizace. V druhém případě se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce pro efektivní využívání pracovní síly. Ve třetím případě spokojenost zaměstnance plyne z nízké úrovně nároků na vlastní osobu, na druhé lidi a pracovní podmínky, kdy se jedná o pasivní sebeuspokojování zaměstnance. V tomto případě je již překážkou dobrého pracovního výkonu.

V odborné literatuře se kromě pojmu pracovní spokojenost objevují i pojmy spokojenost s prací a spokojenost v práci, které jsou dle Kollárika (1986, s. 14) často zaměňovány. Pojem spokojenost s prací používá Jurovský (1971, s. 50) a Armstrong (2015, s. 228), avšak pro oba autory mají odlišný obsah. Jurovský chápe spokojenost s prací jako subjektivní vztah zaměstnance k práci, jenž ovlivňují vnější a vnitřní činitele. V autorově podání lze spokojenost s prací chápat jako souhrnný a zastřešující pojem. Oproti Jurovskému je dle Armstronga spokojenost s prací tvořena výhradně vnitřními motivačními faktory a lze jím používaný pojem vnímat jako užší vymezení celkové pracovní spokojenosti vztahující se k obsahu práce. Také dle Kollárika (1986, s. 14) je spokojenost s prací užším vymezením pracovní spokojenosti

vztahující se pouze na činnost, kterou zaměstnanec vykonává. Spokojenost v práci je dle autora obsahově širším vymezením a zahrnuje veškeré faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Rymeš (2003, s. 114) používá pojmy pracovní spokojenost a spokojenost v práci bez jakéhokoliv významového odlišení, chápe je tedy jako synonyma.

Z výše uvedených příkladů je patrné, že autoři odborných publikací používají pojmy vztahující se k pracovní spokojenosti nejednotně. Pro účely mé práce vymezuji pojmy vztahující se ke spokojenosti zaměstnanců dále uvedeným způsobem.

Pojmy zaměstnanec, pracovník a jedinec v pracovním procesu jsou v odborné literatuře, z níž ve své práci čerpám, chápána jako synonyma. Ve své práci jsem se rozhodla používat pro všechny uvedené pojmy jednotný výraz zaměstnanec. Pojmy organizace a firma jsou taktéž v literatuře používána jako synonyma a budu nadále používat jednotný pojem organizace. Za synonyma lze v odborné literatuře rovněž považovat pojmy faktory pracovní spokojenosti a činitelé pracovní spokojenosti, neboť jsou významově shodné. Pro ně budu ve své práci používat jednotný pojem faktory pracovní spokojenosti.

Pracovní spokojenost chápu jako komplexní pojem, jenž odráží individuální míru pozitivnosti vztahu a přístupu k vykonávané práci, a jenž zahrnuje veškeré faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Ve výkladu pojmu spokojenosti s prací se přikláním k Armstrongovu a Kollárikovu pojetí, kdy spokojenost s prací představuje užší vymezení pracovní spokojenosti, která vychází z vykonávání pracovní činnosti. Dle Kollárika (1986, s. 13–22) můžeme zkoumat celkovou pracovní spokojenost a dílčí spokojenosti, dále

znaky<sup>1</sup> pracovní spokojenosti a také můžeme pracovní spokojenost zkoumat se zaměřením na její psychologický obsah nebo též jako sociální jev.

Celková pracovní spokojenost odráží obecnou míru vztahu k vykonávané práci a zahrnuje i složky dílčí spokojenosti s jednotlivými faktory práce. Celková spokojenost ovlivňuje a do určité míry i určuje úroveň spokojenosti s jednotlivými faktory práce, naopak spokojenost s jednotlivými faktory práce přispívají k celkové pracovní spokojenosti (Kollárik, 1986, s. 13–22).

Ve své práci se zaměřuji na spokojenost s obsahem a charakterem práce, jenž dle přijaté terminologie odpovídá spokojenosti s prací. Obsah a charakter práce představuje jeden z faktorů pracovní spokojenosti. Dle Kollarika se tedy věnuji dílčí spokojenosti, která se podílí na výsledné pracovní spokojenosti.

## **1.2 Problematika pracovní spokojenosti**

V této kapitole představím problematiku pracovní spokojenosti, včetně důsledků pracovní nespokojenosti, kterým může organizace předcházet optimalizací faktorů pracovní spokojenosti<sup>2</sup>. V této kapitole se také věnuji motivaci, neboť existuje souvislost mezi pracovní spokojeností a motivací (Jarošová, Lorencová a Pauknerová, 2007, s. 392; Urban, 2003, s. 100, Provazník a Komárková, 2004, s. 85), což se nakonec pokusím představit ve vzájemném vztahu mezi stimulací, motivací a pracovní spokojeností. Ve své práci se zaměřuji na obsah a charakter práce, jakožto jeden z faktorů pracovní spokojenosti, jenž má v řetězci stimulace – motivace – pracovní spokojenost své důležité místo.

Pracovní spokojenost je ovlivňována značným počtem faktorů. Jak uvádí Rymeš (2003, s. 114), jejich význam a pořadí důležitosti na utváření pracovní

---

<sup>1</sup> Za znaky pracovní spokojenosti autor považuje stálost a intenzitu. Stálost představuje vývoj spokojenosti, která může být vlivem různých faktorů výrazně proměnlivá. Intenzita dle autora představuje míru prožitku.

<sup>2</sup> Faktory pracovní spokojenosti blíže specifikuji ve druhé kapitole.

spokojenosti/nespokojenosti je proměnlivé a závisí na mnoha okolnostech. U každého člověka nacházíme mnohorozměrnou strukturu spokojenosti, která je složena z velkého množství subjektivně prožívaných vztahů ke všemu, co ho v práci obklopuje (Jarošová, Lorencová a Pauknerová, 2007, s. 394). Výsledná pracovní spokojenost je tedy vysoce individualizovaná.

Pracovní spokojenost není pouze o kladných vztazích zaměstnance k různým oblastem práce. Prožívání zaměstnance, které odráží jeho subjektivní vztah k práci, se pohybuje od kladných prožitkových obsahů až po záporné (Růžička, 1992, s. 111). Tedy až k pracovní nespokojenosti, což se významným a odlišným způsobem projevuje i v chování zaměstnance.

Nejsilnější závislost se doposud prokázala ve vztahu pracovní spokojenosti a absentérstvím (Rymeš 2003, s. 118). Na tuto skutečnost poukazují i jiní autoři (Nakonečný, 2005, s. 119; Armstrong, 2015, s. 307; Urban, 2003, s. 99). Přítomnost nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor poukazující na míru pracovní spokojenosti/nespokojenosti. Vyšší pracovní spokojenost je tedy předpokladem pro nižší absentérství zaměstnanců. Pracovní nespokojenost může vyvrcholit až odchodem zaměstnance, kdy opakující se absentérství může být jeho předzvěstí. Zvýšená fluktuace zaměstnanců je pro organizaci vždy spojena se zvýšenými náklady, navíc ztráta klíčového zaměstnance může mít i dalekosáhlé důsledky pro organizaci.



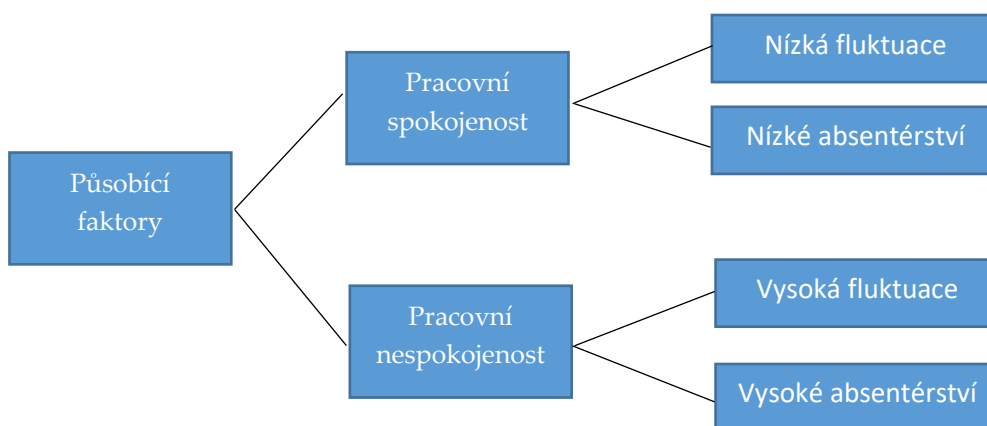


Schéma 1. Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti (Ryměš, 2003, s. 118)

Z výše uvedeného vztahu vyplývá, že pracovní spokojenost má výrazný vliv na stabilitu zaměstnanců v organizaci, a proto je třeba spokojenosti zaměstnanců věnovat náležitou pozornost.

Jak již bylo uvedeno výše, na pracovní spokojenosti zaměstnanců se podílí více faktorů. Na začátku bych ráda v krátkosti uvedla některá zjištění, která na výslednou míru pracovní spokojenosti působí a bohužel je organizace nemohou zásadním způsobem ovlivnit, neboť jsou vázány na osobnostní charakteristiky zaměstnance. Tuto zmínku zde uvádím proto, neboť je důležité si uvědomit, že dosáhnout pracovní spokojenosti u některých zaměstnanců je snazší než u jiných. Naopak u některých zaměstnanců dosáhnout stavu pracovní spokojenosti je velmi obtížné, ne-li nemožné, a to bez ohledu na snahu organizace optimalizovat faktory pracovní spokojenosti.

Jednou z těchto vrozených dispozic je dle Nakonečného (2005, s. 115) aspirační úroveň zaměstnance, kdy osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, zatímco osoby s vysokou úrovní aspirace mají v tomto ohledu nároky vysoké. Dále se dle Křivohlavého (2013, s. 45) v řadě studií ukázalo, že lidé s výrazněji zastoupenými osobnostními rysy extroverze a svědomitosti jsou v práci spokojenější než ti, kteří jsou danými charakteristikami vybaveni výrazně méně. Také zaměstnanci s vyšší

mírou sebehodnocení a sebedpojetí vykazují vyšší pracovní spokojenost. Na opačném pólu je osobnostní rys neuroticismu, který má na míru pracovní spokojenosti výrazně negativní vliv.

Když se posuneme směrem k jednotlivým faktorům pracovní spokojenosti, které organizace do jisté míry ovlivňovat mohou, tak jak již bylo uvedeno, dle Jarošové, Lorencové a Pauknerové (2007, s. 394) a Rymeše (2003, s. 114) je jejich význam a pořadí důležitosti na utváření pracovní spokojenosti závislé na subjektivním významu pro každého jednotlivého zaměstnance. Zde vstupuje do problematiky pracovní spokojenosti individuální motivační struktura zaměstnanců. Pro pochopení procesu motivace a možností, jak mohou organizace skrze faktory pracovní spokojenosti (včetně faktoru obsahu a charakteru práce, na něž se zaměřuji ve své práci) ovlivňovat pracovní spokojenost zaměstnanců, je nutné nejprve vysvětlit a rozlišit stimulaci od motivace. Tyto pojmy jsou si dle Lorencové (2012, s. 227) blízké a některými autory dokonce používané jako synonyma, nejsou však totožné.

Motivaci můžeme dle Pauknerové (2012, s. 171) vymezit jako „*soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti)*“. Tyto vnitřní hnací síly označujeme za motivy a dle Lorencové (2012, s. 227) nemusí být vždy zcela vědomé. Motiv je psychologickou příčinou či důvodem určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého psychického stavu nasycení, které mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. V prostředí organizace ve spojitosti s vykonáváním pracovní činnosti hovoříme o pracovní motivaci (Lorencová, 2012, str. 244).

V psychice člověka však v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně celý soubor motivů. Ty mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr,

shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, odlišnou perzistenci (Beroušek, 2007, s. 151). Z výše uvedených informací je zřejmé, že jednotlivé motivy se mohou vzájemně posilovat, oslabovat, motivovanou činnost narušovat nebo dokonce znemožňovat. Výsledný průběh motivovaného chování je tedy velmi komplikovaný intrapsychický proces.

Stimulací dle Lorencové (2012, s. 227) rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku vedoucí ke změně jeho motivace. Podle Lorencové (2012, s. 227) přitom stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka.

Pokud tyto poznatky přeneseme do prostředí organizace a pracovního procesu, pak tedy hovoříme o stimulování pracovní motivace zaměstnanců, neboť samotný proces motivace je vždy procesem vnitřním a specifickým pro každého zaměstnance. V organizačním prostředí by tedy bylo přesnější používání termínu, že manažeři své podřízené stimulují, nikoli motivují. Faktory pracovní spokojenosti pak představují jednotlivé stimuly, jimiž se snažíme vyvolat odezvu v individuální motivační struktuře zaměstnance, tj. vyvolat motivovanou pracovní činnost. Uspokojováním těchto motivů v pracovním procesu je pak saturována pracovní spokojenost. Získáváme tedy vzájemně provázaný vztah mezi stimulací, motivací a pracovní spokojeností.

Ve své práci se zaměřuji na faktor obsahu a charakteru práce. Abychom si uvědomili, jak významné postavení má tento faktor pracovní spokojenosti v již představeném vztahu stimulace – motivace – pracovní spokojenost, je nutné představit rozdíl mezi intrinsickou a extrinsickou motivací.

Extrinsická (vnější) motivace dle Nakonečného (2005, s. 111–123) a Armstronga (2015, s. 218–219) v podstatě odpovídá konceptu vnějšího odměňování, kam je řazena mzda, pochvala, povýšení, ale i sankce aj. Tato motivace je tedy vyvolávána na základě vnějších odměn nebo i trestů. Naopak intrinsickou (vnitřní) motivaci můžeme dle těchto autorů charakterizovat jako motivaci, jenž vyplývá z vykonávání práce samotné. Práce se pak může stát jedním z hlavních zdrojů životního uspokojení (Růžička, 1992, s. 111). Extrinsická motivace může působit krátkodobě efektivněji, avšak z dlouhodobého hlediska je vhodnější intrinsicky motivovaná pracovní činnost. Intrinsicky motivovaná pracovní činnost bude mít dle Armstronga (2015, s. 219) oproti extrinsické pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek na pracovní chování, z čehož vyplývá, že i její vliv na pracovní spokojenost bude mít trvalejší charakter.

Obsah práce je dle Koubka (2015, s. 44) dán množstvím a typy úkolů dané práce, představuje tedy vykonávání práce samotné. Faktor obsahu a charakteru práce pak dle mého názoru představuje možný stimul, kterým je možné podněcovat intrinsicky motivovanou pracovní činnost, i s jejím pozitivním dopadem na dlouhodobou pracovní spokojenost, a to optimalizací tohoto faktoru<sup>3</sup>.

Intrinsická motivace je také spojována s angažovaností zaměstnanců, která se dle Armstronga (2015, s. 240) stala novou mantrou managementu. Angažovanost je stav, kdy jsou zaměstnanci oddáni své práci, dosahují vysoké úrovně výkonu, vyšší kvality práce a spokojenost s obsahem a charakterem práce je jednou z jejích hnacích sil (Armstrong, 2015, s. 244). Nesmíme však zapomínat, že motivační struktura je u každého zaměstnance jedinečná a jak

---

<sup>3</sup> Vlivy, jenž proměňují faktor obsahu a charakteru práce, včetně možností úpravy jejich zastoupení, popisují blíže v kapitole druhé a třetí.

upozorňuje Nakonečný (2005, s. 122), zdrojem uspokojení z práce se může stát vše, co zaměstnanec subjektivně vnímá jako naplnění svých hodnot.

Vzájemným vztahem mezi pracovní spokojeností a motivací se zabýval také Frederick Herzberg, který závěry zformuloval ve své dvoufaktorové teorii motivace (Armstrong, 2015, s. 221). Herzberg rozdělil faktory působící na pracovní spokojenost do dvou odlišných skupin. Jedná se o motivační (vnitřní) faktory tzv. satisfaktory a hygienické (vnější) tzv. dissatisfaktory. Motivační faktory (satisfaktory) se vztahují k obsahu práce a zahrnují prožitek vlastního výkonu, uznání za vykonanou práci, odpovědnost za práci, aj. Hygienické faktory (dissatisfaktory) se týkají kontextu práce, včetně takových záležitostí jako je mzda, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, aj. Hygienické faktory dle autora slouží především k prevenci nespokojenosti zaměstnanců, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. Motivační faktory naopak v případě jejich uspokojování působí na pracovní spokojenost zaměstnanců (Pauknerová, 2012, s. 174).

Herzbergova dvoufaktorová teorie je v odborné literatuře (Pauknerová, 2012, s. 174; Armstrong, 2015, s. 222; Nakonečný, 2005, s. 117) kritizována pro konkrétní zařazení jednotlivých faktorů do satisfaktorů nebo do dissatisfaktorů, což nerespektuje individuální charakter motivační struktury konkrétních zaměstnanců. Přesto stojí za povšimnutí, že i Herzbergova teorie motivace přikládá faktorům spojených s obsahem práce značný (motivační) význam.

Pokud shrneme poznatky z této kapitoly, musíme uznat pracovní spokojenost nebo nespokojenost za hlavní důvod proč zaměstnanci organizaci opouštějí či zůstávají a je jí tedy třeba věnovat náležitou pozornost. Pracovní spokojenost je do určité míry ovlivněna osobnostní strukturou zaměstnance, přesto na výslednou podobu pracovní spokojenosti působí i řada dalších faktorů, které jsou v organizaci ovlivnitelné. Tyto faktory pracovní spokojenosti představují

stimuly, jimiž se snažíme vyvolat motivovanou pracovní činnost tím, že naleznou kladnou odezvu v individuální motivační struktuře zaměstnanců. Uspokojováním těchto motivů v pracovním procesu je saturována pracovní spokojenost. Dlouhodobější dopad na pracovní spokojenost má intrinsicky motivovaná pracovní činnost, jenž vychází z vykonávání práce samotné. Faktor obsahu a charakteru můžeme na základě poznatků o motivaci zaměstnanců považovat za významný stimul, jenž může intrinsicky motivovanou pracovní činnost, a tím i výslednou dlouhodobější pracovní spokojenost, vyvolávat. Intrinsická motivace je také spojována s angažovaností zaměstnanců, kdy zaměstnanci dosahují vysoké úrovně výkonu a vyšší kvality práce. Faktor obsahu a charakteru práce se již na základě těchto poznatků dostává v mé práci do popředí zájmu.

## **2 Faktory pracovní spokojenosti**

Jak již bylo předesláno výše, na pracovní spokojenosti se podílí značný počet faktorů, jenž jsem označila za stimuly. V této kapitole se věnuji jednotlivým faktorům, včetně zdůvodnění zaměření ve své práci na faktor obsahu a charakteru práce. Spokojenost s faktorem obsahu a charakteru práce rovněž ovlivňuje řada dílčích faktorů (dále již jen faktory obsahu a charakteru práce), jak bude vysvětleno níže. Z tohoto důvodu v této kapitole předkládám i rámec, v němž budou posléze jednotlivé faktory obsahu a charakteru práce stanoveny.

Pro získání přehledu o faktorech pracovní spokojenosti vybírám odbornou literaturu podle těchto klíčových slov: faktory pracovní spokojenosti, pracovní spokojenost, spokojenost s prací, spokojenost v práci. Pro potřebu mé práce jsem vybírala ty autory odborné literatury, kteří se věnují celému spektru faktorů, jenž odpovídá mému vymezení pojmu pracovní spokojenosti. Z tohoto důvodu je v tuto chvíli vyřazen Armstrong (2015, s. 228), jehož faktory jsou úzce vztažené k obsahu a charakteru práce. S poznatky tohoto

autora však pracuji v kapitole třetí, která je již zaměřená na tyto faktory obsahu a charakteru práce. Dále při výběru zdrojů přihlížím k roku vydání odborné literatury s cílem, aby byli zastoupeni autoři z různých časových období, a tím byl zachycen i vývoj v poznatcích o faktorech pracovní spokojenosti. Pro získání souboru faktorů pracovní spokojenosti pracuji s těmito autory: Jurovský (1971, s. 45–170), Kollárik (1986, s. 123–157), Růžička (1992, s. 113), Provazník a Komárková (2004, s. 103), Jarošová, Lorencová a Pauknerová (2007, s. 393) a Křivohlavý, jenž uvádí faktory dle Cantona a Sandersona (2013, s. 44).

Autoři Jurovský (1971, s. 50), Kollárik (1986, s. 121) a Růžička (1992, s. 113) používají různá členění faktorů. Jurovský rozlišuje vnitřní a vnější činitele, Kollárik rozlišuje vnější a vnitřní faktory. Růžička, zřejmě inspirovaný Herzbergovou teorií, rozlišuje faktory, jenž se váží k pracovní spokojenosti či pracovní nespokojenosti. Jelikož je dělení jednotlivých autorů obsahově nejednotné, např. Kollárik do vnitřních faktorů oproti Jurovskému řadí pouze složky osobnosti, a další autoři faktory pracovní spokojenosti nikterak nekategorizují, není proto na tato dělení brán zřetel.

Dále postupuji cestou shody mezi jednotlivými autory. Faktory pracovní spokojenosti, na nichž se shodují všichni výše uvedení autoři, a proto je označuji jako faktory základní, jsou tyto: obsah a charakter práce<sup>4</sup>, finanční ohodnocení, kvalita a činnost manažera, vlastnosti a jednání spolupracovníků. Většina autorů kromě Křivohlavého, jenž uvádí faktory Cantona a Sandersona, se shodují i na dalším faktoru, jímž jsou pracovní podmínky. Tento faktor tedy také přiřazuji k základním faktorům ovlivňující pracovní spokojenost. Výše zmínění autoři předkládají ještě další různorodé faktory

---

<sup>4</sup> Někteří autoři používají pro tento pojem odlišné názvosloví, významově jsou však totožné, kupříkladu Kollárik místo obsah práce používá druh práce, Jurovský zahrnuje charakter práce do faktoru, jenž nazývá kladné a záporné znaky práce.

pracovní spokojenosti, v nichž však nejsou jednotní, a proto je nezařazují do výčtu základních faktorů pracovní spokojenosti. Obecně lze však říci, že faktory pracovní spokojenosti jsou různě obsažné. Některé z nezařazených faktorů lze po kritickém pročtení přiřadit k již uvedeným základním faktorům a označit je za jejich dílčí faktory či hlediska<sup>5</sup>, jiné jsou více obsahově rozsáhlé<sup>6</sup>.

Věnovat se všem základním faktorům pracovní spokojenosti by představovalo velmi rozsáhlý kvantitativní výzkum, proto se ve své práci zaměřím pouze na jeden faktor pracovní spokojenosti. V předchozí kapitole 1.2, na základě poznatků z oblasti motivace zaměstnanců, již vystupuje faktor obsahu a charakteru práce do popředí, protože představuje možný stimul, jímž je možné ovlivňovat intrinsicky motivovanou pracovní činnost, která má oproti extrinsické motivaci dlouhodobější dopad na výslednou podobu pracovní spokojenosti zaměstnanců. Také v Herzbergově teorii motivace je obsah práce řazen do kategorie „motivátorů“ (Pauknerová, 2012, s. 174). Faktor obsahu a charakteru práce můžeme označit i za základní faktor pracovní spokojenosti, a to díky shodě vybraných autorů. Faktor obsahu a charakteru práce pro mě nabývá na svém významu také na základě provedených výzkumů.

Ve výzkumu, který vedl Jurovský (1971, s. 88–111) a obsahuje odpovědi více jak dvou tisíc zaměstnanců rozličných profesí, byla důležitost obsahu a charakteru práce zaměstnanci vyhodnocena nejdůležitějším faktorem, který určuje míru jejich pracovní spokojenosti. Důležitost faktorů, jenž se vztahují k obsahu a charakteru práce, dokládá i výzkum spokojenosti se zaměstnáním Sociologického ústavu Akademie věd ČR (2003). Zajímavost práce<sup>7</sup> se umístila

---

<sup>5</sup> Faktory zajímavost práce, důležitost práce aj. řadím pod faktor obsahu a charakteru práce, neboť vyplývají z pracovních úkolů, blíže třetí kapitola.

<sup>6</sup> Faktor pracovní podmínky obsahuje hlediska či dílčí faktory pracovního režimu, pracovního prostředí aj., blíže třetí kapitola.

<sup>7</sup> Zajímavost práce je faktorem obsahu a charakteru práce, blíže třetí kapitola.



společně s časovou dostupností zaměstnání na první příčce faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců. Ve své práci se proto dále zaměřuji již pouze na faktor obsahu a charakteru práce.

Faktor obsahu a charakteru práce není v literatuře jednotně pojatý. Důvodem může být, že mnozí autoři různě široce pojímají vlivy, které charakter práce ovlivňují. Obsah práce je oproti charakteru práce v literatuře vymezen jednotně. Dle Koubka (2015, s. 44) je dán množstvím a typy úkolů dané práce. Také Šikýř (2016, s. 72) hovoří o obsahu práce jako o definovaných pracovních úkolech, jenž jsou dané určitým pracovním místem. Tyto definice se shodují a lze tedy říci, že obsah práce představují pracovní úkoly, jenž zaměstnanec vykonává v rámci určitého pracovního místa.

Charakter práce není v literatuře takto jednoznačně vymezen. Charakter práce je v první řadě ovlivňován pracovními úkoly, tj. obsahem práce (Urban, 2004, s. 109), avšak Šimek (1997, s. 40) do těchto vlivů řadí např. i pracovní nástroje, jimiž zaměstnanec působí na předměty své práce, Kociánová (2012, s. 41) navíc uvádí pracovní režim, organizaci práce aj. Charakter práce tedy ovlivňuje také to, za jakých pracovních podmínek a v jakém pracovní prostředí zaměstnanec svou práci vykonává. Samotný význam slova charakter pochází z řeckého slova znamenajícího vryp, přeneseně označení pro něco trvalého (Ottův slovník naučný, 1897, s. 59).

Pokud výše uvedené informace sjednotíme, pak spokojenost s obsahem a charakterem práce představuje spokojenost s pracovními úkoly a vlivy, jenž trvale působí na zaměstnance při vykonávání pracovní činnosti, což v souhrnu určuje trvalý ráz práce zaměstnance. Zároveň je patrné, že faktor obsahu a charakteru práce je značně obsáhlý a je utvářen řadou vlivů čili dílčích faktorů. Je tedy nutné tyto faktory obsahu a charakteru práce vyvodit.

Ve své práci proto pokračuji stanovením rámce, ve kterém budou určovány faktory obsahu a charakteru práce<sup>8</sup>, přičemž zjistit preference v zastoupení těchto faktorů samotnými zaměstnanci je cílem mé práce.

Jak je již popsáno výše, faktor obsahu a charakteru práce vykazuje vazby s pracovním prostředím, v němž se pracovní činnost zaměstnance odehrává, proto je pracovní místo vhodným směrem, kterým se pro stanovení faktorů obsahu a charakteru práce ubírat.

Pracovní místo je nejmenší jednotkou v organizační struktuře, která je obsazená zaměstnancem (Dvořáková, 2004, s. 86). Vytváření pracovních míst předchází analýza pracovního místa a jejím výstupem jsou dokumenty označované jako popis pracovního místa a specifikace pracovního místa (Koubek, 1996, s. 43).

Specifikaci pracovního místa dle Šikýře (2016, s. 80) představují požadavky a předpoklady, jenž jsou kladeny na zaměstnance (dosažené vzdělání, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování, motivace, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost aj.). Popis pracovního místa zahrnuje vymezení klíčových atributů pracovního místa (Dvořáková, 2004, s. 80). Specifikaci pracovního místa proto ponechávám stranou a zaměřuji se na popis pracovního místa, jenž představuje rámec, ve kterém budou stanoveny faktory obsahu a charakteru práce.

---

<sup>8</sup> Prvním neúspěšným pokusem bylo seskupení faktorů obsahu a charakteru práce ze souboru faktorů pracovní spokojenosti induktivní metodou. Prvním umístěným faktorem na pracovním flipu byl obsah a charakter práce. Další faktory byly umisťovány na základě vazeb k faktoru prvnímu. Postupně se vytvořily tři kategorie faktorů - faktory vztahující se k osobnosti (věk, dosažené vzdělání aj.), faktory vnějšího prostředí (mzda, nadřizený, spolupracovníci, pracovní prostředí, personální a sociální politika organizace, aj.) a faktory obsahu a charakteru práce plynoucí z pracovních úkolů (rozmanitost práce, zajímavost práce, odpovědnost, aj.). Některé faktory, např. pracovní prostředí, však vykazovaly vazby jak k charakteru práce (hluk ovlivňující zaměstnance při vykonávání pracovní činnosti), tak k vnějšímu prostředí. Faktory tedy bylo možné rozčlenit různými způsoby, pro nejednoznačnost výstupu jsem od tohoto přístupu upustila.

V této kapitole jsme získali přehled o faktorech pracovní spokojenosti, kdy na základě shody vybraných autorů, patří obsah a charakter práce mezi základní faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců. Faktor obsahu a charakteru práce můžeme označit za důležitý, neboť z poznatků o motivaci zaměstnanců představuje stimul, jenž může vyvolat intrinsicky motivovanou pracovní činnost, která má oproti extrinsické motivaci dlouhodobější dopad na pracovní spokojenost zaměstnanců. Z pohledu důležitosti u zaměstnanců působí faktor obsahu a charakteru práce jako klíčový, a proto na něj zaměřuji svou pozornost. Faktor obsahu a charakteru práce je utvářen řadou dílčích faktorů, je tedy nutné vyvodit tyto faktory obsahu a charakteru práce. Jako rámec, v němž budou tyto faktory obsahu a charakteru práce stanoveny, určuji pro vzájemné vazby mezi obsahem, charakterem práce a pracovním prostředím popis pracovního místa.

### **3 Faktory obsahu a charakteru práce**

Tato kapitola je vzhledem k cíli práce klíčová, neboť jsou zde vyvozeny faktory obsahu a charakteru práce, u nichž budu ve výzkumu zjišťovat jejich preferované zastoupení samotnými zaměstnanci. Budu tak schopna zodpovědět svoji výzkumnou otázku: *“Jaké zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce zaměstnanci preferují?”*

V literatuře lze nalézt různě obsažné, různě strukturované a pojmenované popisy pracovních míst, neboť vycházejí z různě obsažných analýz pracovních míst. Pro svou práci si vybírám vymezení popisu pracovního místa dle Dvořákové (2004, s. 80), neboť předkládá zjednodušený strukturální přehled, přesto obsahující oblasti, které jsem již v odborné literatuře detekovala jako zásadní svým vlivem na spokojenost s obsahem a charakterem práce. Zahrnuje tedy jak oblast pracovních úkolů, tak i pracovního prostředí<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Pracovní prostředí má autorka řazené v podmínkách práce viz následující text.

Popis pracovního místa dle Dvořákové má následující obsahovou strukturu: název pracovního místa, organizační začlenění, druh a rozsah pracovních úkolů, pravomoc a odpovědnost držitele pracovního místa a pracovní podmínky. Do pracovních podmínek autorka řadí: pracovní režim, pracovní prostředí a rizika práce. Název pracovního místa považuji za formální označení pracovní pozice, z hlediska spokojenosti s obsahem a charakterem práce<sup>10</sup> jej pro svou práci nepovažuji za relevantní, a proto jej vyřazuji. Pravomoc a odpovědnost držitele pracovního místa je spojena s organizačním začleněním zaměstnance, a proto je řešena v rámci společné kapitoly. Zůstávají nám tedy tři oblasti, z nichž lze stanovit faktory obsahu a charakteru práce, a to organizační začlenění, druh a rozsah pracovních úkolů a pracovní podmínky. Po nastudování potřebné literatury a vyvození faktorů obsahu a charakteru práce ve všech třech oblastech<sup>11</sup>, by nabyla bakalářská práce značného rozsahu. V této práci se proto zaměřuji a uvádím pouze faktory, jenž vyvozují z organizačního začlenění zaměstnance.

Organizační zařazení zaměstnance je dáno organizační strukturou organizace. Organizační struktura je dle Bělohávkova (1996, s. 91) „*mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace*“. Touto řízenou koordinací a rozdělením práce mezi jednotlivé zaměstnance je dosahováno organizačních cílů. Zařazením na určité pracovní místo v organizační struktuře je zaměstnanci určeno postavení v systému nadřízenosti a podřízenosti, čímž jsou vymezeny jeho rozhodovací pravomoci i odpovědnost. Pravomoc je dle

---

<sup>10</sup> Jisté napojení lze vysuzovat ve spojitosti s vnímanou prestiží povolání. Prestiží a jejím působením na významnost práce se zabývám v rámci organizačního zařazení zaměstnance v kapitole 3.2.

<sup>11</sup> Z druhu a rozsahu pracovních úkolů a pracovních podmínek byly vyvozeny faktory: fyzická a psychická zátěž; rizikovitost práce; normování práce; režim práce a odpočinku; work-life balance; prostorové řešení pracoviště; ergonomie pomůcek, strojů a vybavení; tepelná rovnováha; osvětlení; hluk; sociálně psychologický faktor. Druh a rozsah pracovních úkolů generoval také faktory shodné s faktory vyvozenými z organizačního začlenění zaměstnance, na něž je tato práce zaměřena.

Urbana (2004, s. 142) vymezena jako právo provádět rozhodnutí a řídit činnosti bez souhlasu svého nadřízeného. Můžeme tedy říci, že pravomoc souvisí s mírou volnosti neboli autonomie při práci. S vymezením pravomocí souvisí i odpovídající odpovědnost, jak bylo zmíněno výše, kdy s rozsahem pravomoci se mění i odpovědnost zaměstnance za výsledky organizace. Rozhodovací pravomoc však sebou nese i odlišnou moc, kterou zaměstnanec disponuje. V rámci organizační struktury pak můžeme říci, že zaměstnanci zařazení na nižších stupních organizační struktury disponují menší mocí, která plyne z rozhodovací pravomoci, oproti zaměstnancům zastávající hierarchicky výše zastávané pozice. Moc je dle Bedrnové a Cipra (2007, s. 319) jedním z činitelů ovlivňující významnost práce.

Prvními stanovenými faktory obsahu a charakteru práce, jenž vycházejí z organizačního zařazení zaměstnance, se pro mě stávají faktor autonomie, faktor odpovědnosti a faktor významnosti práce, jenž jsou blíže rozebrány v kapitole 3.1 a 3.2.

Faktory obsahu a charakteru práce souvisí nejen s umístěním zaměstnance v hierarchické struktuře organizace, ale také s typem organizační struktury, kterou organizace disponuje. Nyní si přiblížíme základní rozdíly v organizačních strukturách.

Organizační struktury je možné dělit dle více hledisek, což má dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 203) za následek jejich nejednotné dělení. Nejzákladnější dělení po metodologickém zjednodušení nabízí Bedrnová, Francová, Lorencová, Lukeš a Nový (2007, s. 422), kteří uvádí Burnsovo a Stalkerovo dělení na mechanistické a organické struktury.

Pokud se zaměříme na nejzásadnější rozdíl mezi těmito strukturami s ohledem na dopad na obsah a charakter práce, pak je představuje odlišná diferenciací organizačních struktur a v nich řízené pracovní činnosti.

Mechanistické struktury mají zpravidla podobu tradiční pyramidy, jenž je výsledkem výrazné dělby práce a její specializace. Pracovní činnosti jsou v této organizační struktuře pevně definovány, kdy jejich změna musí být formálně schválena managementem (Bedrnová, Francová, Lorencová, Lukeš a Nový, 2007, s. 423). Zaměstnanci v těchto organizacích jsou proto více ohroženi monotonií práce, která plyne z rigidní formalizace a výrazné dělby práce, jenž ústí v úzce definované a neměnné pracovní úkoly. Faktoru monotonie práce, jenž je příznačná pro mechanistické struktury, je věnována kapitola 3.3.

Organické struktury představují naopak štíhlé organizační struktury s plochými hierarchiemi, pro které je charakteristická horizontální i vertikální spolupráce a zvyšování rozhodovacích pravomocí (Bedrnová, Francová, Lorencová, Lukeš a Nový, 2007, s. 423). Díky tomu se organizace dokáží lépe a rychleji přizpůsobovat měnícím požadavkům trhu a dle Cejthamera a Dědiny (2010, s. 211) proto řada organizací přizpůsobuje svou organizační strukturu směrem k jejímu zeštíhlení.

Zvyšování pravomocí představuje dle Koubka (2015, s. 44) delegování a posilování pravomocí. Delegováním pravomocí autor rozumí rozhodnutí vedoucího zaměstnance o dočasném předání pravomocí a odpovědnosti svého pracovního místa podřízenému zaměstnanci. Posilováním pravomocí autor rozumí trvalé přenesení pravomocí a odpovědnosti, kdy se stávají součástí daného pracovního místa. Oba tyto přístupy vedou k obohacování práce zaměstnanců, jenž lze dle Koubka (2015, s. 46) a Urbana (2004, s. 109) chápat jako spojení úkolů prováděných na různých řídicích úrovních organizace. Tím, jak zaměstnanec svými vertikálně rozšířenými pracovními úkoly působí na více stupních hierarchické struktury organizace, přináší dle Urbana (2004, s. 109) vyšší zajímavost práce, protože se zvyšuje rozmanitost pracovních úkolů.

Můžeme říci, že skladba pracovních úkolů je u zaměstnanců v organizacích s organickou strukturou více rozmanitá a zajímavější, což je dáno výraznou spoluprací napříč organizační strukturou a zvyšováním pravomocí zaměstnanců. Rozmanitost pracovních úkolů se dle Urbana (2004, s. 109) podílí na zajímavosti práce, avšak zajímavost práce může plynout i z jiných skutečností než pouze z rozmanitých pracovních úkolů, a proto pro mě představují rozmanitost práce a zajímavost práce dva samostatné faktory obsahu a charakteru práce. Těmto dvěma faktorům je blíže věnována kapitola 3.4 a 3.5.

Posledním faktorem obsahu a charakteru práce, který plyne z rozdílu v mechanistických a organických organizačních strukturách je smysluplnost práce. Jak již bylo naznačeno výše, mechanistické organizační struktury jsou charakteristické výraznou dělbou práce. Zaměstnanci vykonávající úzce definované pracovní úkoly, ztrácejí dle Koubka (2015, s. 48–50) přehled o celkové práci, neboť výsledkem jejich práce nejsou smysluplné funkční celky. Naopak v organických organizačních strukturách, kdy zaměstnanec spolupracuje na vertikální i horizontální úrovni organizační struktury, jsou jejich pracovní úkoly vnímány jako více komplexní. Právě tato komplexnost pracovního úkolu dle Hüttllové (2007, s. 104) významně posiluje smysluplnost práce. Faktoru smysluplnosti práce je věnována kapitola 3.6.

### **3.1 Faktor autonomie a odpovědnosti**

Důraz na autonomii zaměstnanců kladnou Armstrong (2015, s. 228) a Canton a Sanderson, jenž uvádí Křivohlavý (2013, s. 44). Canton a Sanderson autonomií rozumí svobodu postupu, kdy „zaměstnanci mají možnost řídit do určité míry průběh své pracovní činnosti“, tj. plnění svých pracovních úkolů. Toto vymezení je dosti neurčité, proto je nutné se zaměřit, z jakých kroků se pracovní úkol skládá a jak jej mohou zaměstnanci „řídit“. Dle Armstronga (2015, s. 194) tvoří každý pracovní úkol tři prvky: plánování, vykonávání,

kontrola. Plánováním autor rozumí možnost rozhodovat o způsobu plnění pracovního úkolu i potřebnému času k jeho splnění. K tomuto názoru se kloní i Urban (2017, s. 14), avšak doporučuje, aby zaměstnanci měli také možnost podílet se na zadávání svých pracovních úkolů, tj. stanovování svých pracovních cílů. Pokud se zaměstnanci mohou podílet na zadávání vlastních pracovních cílů, rozhodovat o způsobu jejich řešení, včetně potřebného času k jeho splnění, předchází se tím dle autora tzv. kvantitativnímu přetížení zaměstnance<sup>12</sup>. Na rizika kvantitativního přetížení zaměstnance upozorňuje řada autorů (Armstrong, 2015, s. 510; Pauknerová, 2012, s. 142; Urban, 2003, s. 226), proto by organizace měla stanovovat rozumné a dosažitelné cíle, které mohou být náročné, ale neměly by zaměstnance přetěžovat. V opačném případě je typickým důsledkem zvýšené zátěže prožívání stresu. Dle Pauknerové (2012, s. 142) je prožívání a zvládnání stresu individuální, neboť je do značné míry určováno citlivostí nervové soustavy a svou roli zde hraje také výchova nebo osobní zkušenost se stresovými situacemi. Pokud však k nadměrnému prožívání stresu dochází, má to řadu negativních důsledků. V první řadě dlouhodobě prožívaný stres způsobuje zdravotní potíže, které mohou vyústit v mnohé onemocnění, snižuje se efektivnost zaměstnanců a tím i výkon organizace (Armstrong, 2015, s. 510).

Druhým prvkem každého pracovního úkolu je dle Armstronga (2015, s. 194) vykonávání pracovního úkolu. O autonomii v tomto prvku pracovního úkolu není v literatuře mnoho informací. Pod autonomií ve vykonávání pracovního úkolu si můžeme představit možnost volby pracovního postupu či případné změny ve způsobu vykonávání práce. Pouze Hüttlová (2007, s. 2015) k tomuto

---

<sup>12</sup> Autor rozlišuje kvantitativní a kvalitativní přetížení zaměstnance. Kvantitativní přetížení plyne z nadměrného množství práce, kvalitativní přetížení plyne z nedostatku schopností potřebných k plnění pracovních úkolů. Odpovídající schopnosti zaměstnanců jsou řešeny ve specifikaci pracovního místa. Zaměřením na popis pracovního místa ve druhé kapitole, není kvalitativní přetížení v zájmu mé práce.



bodů dodává, že je u některých pracovních úkolů dokonce nutné ponechat na zaměstnanci volnost ve vykonávání práce. Jedná se zpravidla o pracovní úkoly u práce převážně řídicí a tvořivé. Zaměstnanci vykonávající tento druh práce musí řešit špatně strukturované problémy, u nich není stanoven pracovní postup, neboť se zpravidla jedná o nové problémy. Jejich řešení vyžaduje tvůrčí přístup, rozsáhlé znalosti, zkušenosti a také je často uplatňována intuice zaměstnance. K úspěšnému splnění pracovního úkolu je pak autonomie v jeho vykonávání nutnou podmínkou.

Posledním prvkem každého pracovního úkolu je kontrola. Kontrolou Armstrong (2015, s. 510) rozumí možnost sledování průběhu a výsledku plnění pracovního úkolu, v případě potřeby i možnost provedení opatření k nápravě zjištěných problémů. Kontrola nám tedy představuje formu zpětné vazby na pracovní činnost zaměstnance, tj. informace o tom, jak se zaměstnanci daří (Koubek, 2015, s. 55). Autonomie kontroly pak představuje možnost zaměstnance sám si ověřovat, jakých výsledků při plnění pracovního úkolu dosahuje. Jak můžeme vidět, faktor autonomie nám částečně odpovídá na možnost organizace své práce. Pokud tedy zaměstnanec zjistí na základě výsledků své práce nějaké nedostatky a může následně provést nějaké nápravné kroky např. ve způsobu vykonávání práce nebo v plánování práce, pak se opět přesouváme v autonomii k prvkům plánování a vykonávání, které jsem popsala výše.

Prvky plánování a kontroly jsou často součástí pouze manažerské práce. Dle Armstronga (2015, s. 194) i Urbana (2017, s. 14) je však žádoucí posílit odpovědnost za plánování a kontrolu svých pracovních úkolů samotné zaměstnance přidělením patřičných pravomocí, neboť je tím posilován proces vnitřní motivace. Motivace zde vychází z pocitu, že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi spojené s volností konat, a tím využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti (Armstrong, 1999, s. 378). S tím souhlasí i Urban

(2017, s. 14), jenž uvádí, že samostatnost neboli autonomie motivuje především proto, že přichází z přirozené potřeby řídit svou činnost. Naopak přílišná kontrola ze strany nadřízených a „svázání“ podřízených zaměstnanců řadou předpisů, nařízení a hlášení, může v konečném důsledku vést až k odporu proti kontrole (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 164).

Organizace, které obecně využívají principy autonomie zaměstnanců, mají dle Carneyho a Getze (2011, s. 12) zaměstnance spokojenější a zároveň výkonnější. Omezování zaměstnanců značnými pravidly a předpisy dochází dle autorů postupem času ke stresu, únavě a znechucení. Možnost samostatného rozhodování podporuje i Nakonečný a zároveň předkládá výsledky výzkumu publikovaného Katzem a Kahnem, kdy tři čtvrtiny dotazovaných zaměstnanců by rozhodovat o své práci chtělo (Nakonečný, 1992, s. 135).

Na odvrácenou stranu autonomie a s ní spojenou odpovědnost upozorňuje Lipovetsky (2011, s. 372), který popisuje nárůst úzkosti, přepracovanosti a depresí u zaměstnanců, kteří pracují v organizacích začleňujících prvky autonomie a odpovědnosti zaměstnanců do své podnikatelské strategie. Je tedy nutné mít na zřeteli, že není možné vnímat autonomii zaměstnanců pouze v její pozitivní rovině, jak se jeví u předchozích autorů, nýbrž může u mnohých zaměstnanců zvyšovat psychickou zátěž a tato práce se pak stává pro zaměstnance náročnou.

Faktor odpovědnosti souvisí s již zmíněným faktorem autonomie. Zaměstnanci, kteří při vykonávání své práce disponují autonomií, prožívají dle Hackmana a Oldmana, jenž uvádí Koubek (2015, s. 59), stavy odpovědnosti za výsledky vlastního pracovního výkonu. Prožívání odpovědnosti pak dle autorů přispívá k vysoké intrinsické motivaci, vysokému pracovnímu výkonu a pracovní spokojenosti. Také dle Cantona a Sandersona, které uvádí Křivohlavý (2013, s. 44), zaměstnanci, jenž prožívají odpovědnost za svou práci, pracují převážně z vlastní aktivity. Faktor

odpovědnosti zmiňuje také Růžička (1992, s. 113). Uvádí jej však pouze ve výčtové podobě a faktor odpovědnosti nikterak nevysvětluje.

Jak již bylo v textu zmíněno, odpovědnost souvisí s autonomií a vychází z přidělené pravomoci. U zaměstnanců je možné zvyšovat odpovědnost delegováním a posilováním pravomocí, kdy tyto přístupy vedou k obohacování práce zaměstnanců. Na zaměstnance však může být kladena vysoká zodpovědnost za plnění pracovních úkolů, aniž by disponovali autonomií při vykonávání pracovní činnosti. Pracovní postup může být pevně stanoven a jeho nedodržení by představovalo bezpečnostní riziko pro koncové zákazníky, další zaměstnance nebo i zaměstnance samotného. Také již víme, že vnímaná zodpovědnost nemusí působit na zaměstnance pouze motivačně, ale také pro něho může představovat vysokou psychickou zátěž (Lipovetsky, 2011, s. 372). Z tohoto důvodu je v empirické části práce odděleno vnímání faktoru odpovědnosti práce a faktoru autonomie práce.

### **3.2 Faktor významnosti práce**

Umístěním zaměstnance v hierarchické struktuře organizace souvisí s rozdílnou rozhodovací pravomocí i odlišná moc, kterou zaměstnanec disponuje. Bedrnová a Cipro uvádí Weberovu definici moci jako „*možnost uplatnění něčího přání nad přáním druhých*“. Tato moc, jenž představuje reálnou možnost ovlivňovat druhé lidi, je charakteristická pro manažerské pozice a zvyšuje u zaměstnanců pocit významnosti práce. Významnost práce pak stoupá s hierarchicky výše zastávanými pozicemi (Bedrnová a Cipro, 2007, s. 319). K tomuto názoru se připojuje i Lukeš, M., Franková, E., Lorencová, H. a Nový, I. (2007, s. 549), kteří poukazují na spojitost mezi hierarchicky výše umístěnými pozicemi a vnímáním významnosti práce v organizaci. Autoři tento vztah vysvětlují skrze prožívanou prestiž, která vychází z moci, jíž zaměstnanec disponuje.

Vnímání významnosti práce skrze prožívanou prestiž nemusí být však spojeno pouze s mocí, tj. s pravomocí zaměstnance. Prestiž má dle sociologického slovníku význam respektu a vážnosti osoby. Jedná se o „relativní hodnotu, kdy je důležitost a vážnost připisovaná jednotlivým osobám, povoláním nebo společenským skupinám na základě určitého více či méně obecně uznávaného měřítka“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 652). V organizaci může zaměstnanec zastávat pozici, které je vnímána jako prestižní ve společenském kontextu, díky níž zaměstnanec zažívá pocit významnosti práce. Značné prestiže podle průzkumu Sociologického ústavu Akademie věd ČR (2016) dosahují pozice vysoce kvalifikované a oproti předchozím letům je zřetelný pokles prestiže profese manažerské. Pocit významnosti práce může tedy plynout z obecně vážené prestiže, která nemusí nutně korespondovat s hierarchickým umístěním zaměstnance.

Nejvíce ohrožení pocitem významnosti práce jsou dle Urbana (2017, s. 56) zaměstnanci na nejnižších stupních organizační struktury, neboť si často nemusí být plně vědomi významu svých pracovních úkolů. Autor předkládá významnost práce ve smyslu uvědomované důležitosti práce. Podle Urbana (2017, s. 56) je nutné zaměstnancům vysvětlovat důležitost úkolu pro organizaci i pro ně samotné, tj. co správné provedení úkolu přinese úseku, ve kterém zaměstnanec pracuje, proč je důležitý pro další část organizace, potažmo celou organizaci, její zákazníky apod. Pocit významnosti práce zde tedy vychází z uvědomované důležitosti práce, která je do značné míry ovlivnitelná působením manažera na své podřízené zaměstnance. Významnost práce je dle Urbana (2017, s. 57) faktorem, jenž působí na intrinsickou motivaci zaměstnance, avšak kromě uvědomované důležitosti práce, kterou autor předkládá, jsme v předchozím textu detekovali za možné zdroje významnosti práce také moc v organizaci a společenskou prestiž.

### 3.3 Faktor monotonie práce

Práci zaměstnanců představují pracovní úkoly, jenž se mohou na základě procesu rozdělování práce v organizaci skládat z řady pracovních operací a tvořit tak ucelený výsledek práce, nebo se naopak skládat pouze z jednoduchých pracovních operací (Koubek, 2015, s. 44). Právě nadměrná míra specializace práce, kdy zaměstnanec vykonává co nejužší definované pracovní úkoly, jsou často vnímány negativně (Šikýř, 2016, s. 73; Koubek, 2015, s. 48–50).

Monotonie je definována jako *„stav snížené aktivační úrovně centrálního nervového systému v důsledku stále stejných a opakujících se jevů v podnětovém poli, na něž je nutno reagovat určeným algoritmem pohybů či jiných úkonů“* (Matoušek, Růžička a Baumruk, 2002, s. 28). Dle autorů může být monotonie buď pohybová, kdy zaměstnanec vykonává několik málo stále se opakujících pohybů, nebo úkolová, kterou představuje opakované provádění jednoduchého úkolu. Dle Štikara (2003, s. 54) působí tato práce na řadu zaměstnanců nepříznivým způsobem. Často vede ke vzniku pocitů nudy, únavy a námahy, v horších případech mohou u některých zaměstnanců vznikat i nejrůznější duševní potíže. Monotónní práce klade dle Kollárika (1986, s. 128) zvýšené nároky na soustředění pozornosti, odolnost vůči únavě, pohotovost, přesnost a rychlost reakce. Zvýšeně tedy zatěžuje psychické funkce, a tím míru prožívané psychické zátěže.

Avšak monotónní práce nepůsobí na všechny zaměstnance negativně. Dle Kollárika (1986, s. 129) jsou zaměstnanci, kterým monotónnost práce vyhovuje, neboť využívají tzv. odpoutávání se od práce, kterou již vykonávají automaticky a mohou se tak věnovat vlastním myšlenkám. Pro některé zaměstnance je monotónnost práce příznakem stálosti a jistoty, kdy se dle Štikara (2003, s. 54) zpravidla jedná o zaměstnance s nižší úrovní vzdělání.

Obecně však nejsou pracovní úkoly s nadměrnou specializací přitažlivé a organizace mají problémy získat a stabilizovat potřebný počet zaměstnanců. Proto se v současné době organizace snaží při vytváření pracovních úkolů minimalizovat negativní dopady specializace práce a tím přinášet zaměstnancům uspokojení (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 156). Mezi způsoby, jimiž se snižují negativní důsledky specializace, patří rozšiřování a obohacování pracovních úkolů.

Rozšiřování práce neboli horizontální integrace pracovních úkolů znamená seskupování pracovních úkolů, které mají podobnou míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti (Šikýř, 2016, s. 78). Rozšiřování obsahu práce má pozitivní vliv na snižování jednotvárnosti pracovních úkolů a jednostranného zatížení lidského organismu. Dle Koubka (2015, s. 67) je obsah práce nejčastěji rozšiřován zvyšováním složitosti práce, kombinací jednoduchých operací a rotací práce. Pokud jsou zaměstnancům vykonávajícím vysoce specializovanou práci vhodným způsobem rozšířeny pracovní úkoly, a jak upozorňuje Koubek, nejedná se pouze o účelové rozšiřování obsahu práce, kdy jsou přidávány zbytečné a nesmyslné úkoly, překonáváme nejen monotónnost práce, ale zároveň zaměstnancům zvyšujeme její zajímavost (Koubek, 2015, s. 68).

Obohacování práce je již vysvětleno v úvodu třetí kapitoly, zde pouze připomeneme, že je realizováno delegováním a posilováním pravomocí. Také tímto přístupem jsou odstraňovány negativní dopady jinak monotónních a rutinních pracovních úkolů. Podle Urbana (2004, s. 109), Dvořákové (2004, s. 60) a Koubka (2015, s. 44) se obohacováním práce navíc zvyšuje míra autonomie a odpovědnosti, která se vztahuje k možnostem zaměstnance svobodně rozhodovat. U zaměstnance se zvyšuje kontrola nad svou prací, rozšiřují se příležitosti pro dosažení úspěchu, pro osobní růst a pocit významnosti práce. A také, jak již bylo zmíněno v textu výše, dle Urbana

(2004, s. 109) přináší obohacování práce zaměstnanci vyšší zajímavost práce, protože se zvyšuje rozmanitost pracovních úkolů.

S obohacováním a rozšiřováním pracovních úkolů však není možné nakládat uniformně. Dvořáková (2004, s. 60) doporučuje zohledňovat schopnosti, potřeby a osobnost každého zaměstnance, tj. umožnit postupný přechod na pracovní místa s vyššími nároky jen těm, kteří o to mají zájem a jenž pro to mají předpoklady. Nezapomínejme, že některým zaměstnancům monotónnost práce může vyhovovat. Obohacování a rozšiřování práce jsou však přístupy, jimiž lze efektivně proměňovat skladbu pracovních úkolů zaměstnance a ovlivňovat faktory obsahu a charakteru práce s ohledem na preference zaměstnanců.

### **3.4 Faktor rozmanitosti práce**

Faktor rozmanitosti práce demonstruje opak faktoru monotonie práce. Důležitost faktoru rozmanitosti práce<sup>13</sup> předkládá Křivohlavý (2013, s. 44), jenž uvádí faktory dle Cantona a Sandersona, bližší vysvětlení však přináší Koubek (2015, s. 55). Autor rozmanitostí práce rozumí míru, v jaké zaměstnanec vykonává různé činnosti a používá různé dovednosti. S tím se ztotožňuje i Hüttllová (2007, s. 104), podle níž můžeme rozmanitost práce charakterizovat jako možnost zaměstnance vykonávat různé pracovní úkoly, používat různé pracovní postupy nebo při své práci využívat různá zařízení. Práce vyznačující se vysokou mírou rozmanitosti jsou považovány za podnětné, protože se při nich využívá všech znalostí, dovedností a schopností zaměstnance. Navíc vylučují jednostrannou zátěž a monotonii práce. Ovšem stejně jako některým zaměstnancům nevyhovuje monotonie práce, tak i rozmanitost práce nepředstavuje pro některé zaměstnance vždy kladný charakter práce. Dle Dvořákové (2001, s. 158) je „ohrožuje“ svou různorodostí

---

<sup>13</sup> Autoři používají pojem variabilita. Pojmy rozmanitost a variabilita považují za synonyma a používám pouze pojem rozmanitost.

a nutností měnit způsob vykonávání práce. Také zde se dle autorky zpravidla jedná o zaměstnance s nižší úrovní vzdělání. Jedná se zřejmě o tytéž zaměstnance, jenž dávají přednost spíše neměnné a monotónní práci.

Faktory monotonie práce a rozmanitosti práce představují protiklady ve vnímání skladby pracovních úkolů. Bylo by proto možné v dotazníkovém šetření v empirické části práce sledovat pouze jeden z těchto faktorů, neboť na základě negativních odpovědí na sledovaný faktor lze odvodit i faktor druhý. Avšak pro možné pozitivní vnímání monotonie práce a negativní vnímání rozmanitosti práce některými zaměstnanci, budou sledovány oba faktory odděleně, aby bylo možné jednoznačně a citlivěji vyhodnotit jejich pozitivní a negativní vnímání samotnými zaměstnanci.

### **3.5 Faktor zajímavosti práce**

Na vliv faktoru zajímavosti práce na pracovní spokojenost zaměstnanců poukazuje již Jurovský (1971, s. 92–95). Výsledky jeho výzkumu ukazují, že jej zaměstnanci zařazují na druhou příčku<sup>14</sup> v důležitosti při hodnocení kladných stránek práce. Ve výzkumu Sociologického ústavu Akademie věd ČR (2003) zaměřeného na spokojenost se zaměstnáním a zmíněným již ve druhé kapitole, je na základě odpovědí respondentů vyhodnocen faktor zajímavosti práce nejdůležitějším faktorem<sup>15</sup>, který se podílí na výsledné pracovní spokojenosti. Navíc je tento faktor vyhodnocen z 80% kladně, tj. většina zaměstnanců považuje svou práci za zajímavou. V tomto výzkumu byl faktor zajímavosti operacionalizován způsobem, kdy za zajímavou práci byla považována taková, jenž sami respondenti označili za zajímavou.

V předchozích kapitolách je několikrát zmíněno, že dle odborné literatury k zajímavosti práce přispívá rozmanitost práce. Ovšem co všechno činní práci

---

<sup>14</sup> Autor faktor zajímavosti práce vyčlenil z charakteru práce a posuzuje jej samostatně. Faktor charakteru práce se ve výzkumu umístil na první příčce.

<sup>15</sup> Faktor zajímavosti práce se o první příčce dělil s faktorem časové dosažitelnosti práce.



pro zaměstnance zajímavou není možné jednoznačně určit. Autoři zabývající se pracovní spokojeností pojem zajímavosti práce nedefinují. Pokud se podíváme na žebříček povolání seřazených podle její zajímavosti, získáme velmi různorodý vzorek<sup>16</sup> (TN.cz, 2013). Pro sestavení tohoto žebříčku byly ve výzkumu brány v potaz mnohá hlediska např. pracovní podmínky, plat, stres nebo celková náročnost. Již na základě tohoto letného vhledu vidíme, že vnímání zajímavosti práce je nejen vysoce individuální, ale je tvořena mnohými hledisky.

Můžeme se však pokusit zajímavost práce vztáhnout k jednotné skutečnosti, že vyvolává u zaměstnance zájem, kdy budí jeho pozornost, ukazuje tedy dle Nakonečného (2013, s. 622) na přítomnost motivace. Dle autora je však pouhé vyvolání pozornosti nedostatečným znakem zájmu. Do centra naší pozornosti se mohou dostat mnohé podněty, kdy však hovoříme o pouhém pasivním, reflexivním zájmu, a pozornost zde představuje pouze motivované vnímání. Abychom však mohli hovořit o tom, že předmět vyvolává u dotyčného zájem, musí dle autora splňovat podmínku trvalejší pozornosti. Trvalejší pozornost, jak již slovní spojení ukazuje, znamená pozornost, která přetrvává. V případě zaměstnance a jeho práce bychom pak mohli říci, že zajímavou práci představují pracovní úkoly, které i přes jejich opakování budí u zaměstnance pozornost.

### **3.6 Faktor smysluplnosti práce**

Důležitost smysluplnosti práce označuje v odborné literatuře řada autorů (Hüttlová 2007, s. 104; Křivohlavý, 2013, s. 49; Paulík, 2014, s. 3–15, aj.). Podle Cantona a Sandersona, jenž uvádí Křivohlavý (2013, s. 44), patří smysluplnost

---

<sup>16</sup> Pořadí deseti nejzajímavějších povolání pro rok 2013: 1. pojišťovací matematik, 2. biomedicínský inženýr, 3. vývojář softwaru, 4. audiolog, 5. finanční poradce, 6. dentální hygienik, 7. ergoterapeut, 8. optometrista, 9. fyzioterapeut, 10. počítačový analytik.

práce dokonce mezi rozhodující faktory<sup>17</sup>, které ovlivňují spokojenost s prací. Vnímání smysluplnosti práce se pozitivně promítá v pracovní motivaci a angažovanosti zaměstnance, což vede k vyšší pracovní výkonnosti a potažmo výkonnosti celé organizace. Tito zaměstnanci také lépe zvládají pracovní zátěž, trpí méně depresemi a celkově se promítá do jejich zdraví. To, jak zaměstnanec vnímá svou práci jako smysluplnou, se pak zásadně promítá i na utváření smyslu života daného zaměstnance, neboť život každého dospělého jedince je významným způsobem spjat s prací (Křivohlavý, 2013 s. 43; Paulík, 2014, s. 3–15).

Ovšem pojem smysluplnosti práce není tak snadno postižitelný. Přestože je smysluplnost práce častým zájmem výzkumů a zájmu odborných autorů, nebylo dosaženo shody v definování jejího obsahu (Paulík, 2014, s. 3–15). Paulík uvádí řadu výkladů (Wrzesniewski, Dutton a Debebe; Yalom, Brief a Nord), z nichž vychází, že smysluplnost práce je tvořena komplexem vlivů a procesů, které ve vzájemné interakci definují pro zaměstnance aktuálně vnímaný smysl práce. Dle Pratta a Ashforth, které uvádí Paulík (2014, s. 3–15) se na smysluplnosti práci podílí nejen pracovní úkoly, ale také pracovní prostředí a pracovní vztahy, v nichž se zaměstnanec pohybuje. Dle Křivohlavého (2013, s. 49), který smysluplnost práce vztahuje pouze k pracovním úkolům, je však její vliv na pracovní spokojenost rozhodující pouze pokud vychází z osobního hlediska zaměstnance, tj. jen co sám zaměstnanec vnímá jako důležité, má pro něj vysokou míru intrinsické smysluplnosti. Autor poukazuje na možný rozpor, kdy si zaměstnanec uvědomuje důležitost pracovního úkolu pro organizaci či společnost, přesto jej osobně vnímá jako nesmyslný. V tomto případě se zaměstnanec snaží od práce odpoutat a zbavit se jí.

---

<sup>17</sup> Tito autoři za rozhodující faktory považují již zmíněnou smysluplnost práce a odpovědnost, která je na zaměstnance kladena.

Z výše uvedených informací je zřejmé, že vnímaná smysluplnost práce je poměrně složitý vícerozměrný mechanismus, kdy pracovní úkoly jsou jedním z jeho činitelů, avšak ne jediným. Abychom postihli zaměstnancem intrinsicky vnímanou smysluplnost práce, jenž odráží aktuálně vnímaný smysl práce, můžeme se orientovat na skutečnost, zdali práce představuje pro zaměstnance naplnění jeho hodnot.

Hodnoty se dle Bělohlávka (1996, s. 36) stávají potřebami, které řídí aktivitu lidí směrem k jejich uspokojení, jsou tedy zdrojem jejich motivace. Hodnotový systém je specifický pro každého zaměstnance, neboť se utváří působením výchovy v rodině a procesem socializace, kdy v závislosti na osobnosti jedince, jsou přijímány, zvažovány a vybírány hodnoty, které jsou pro danou společnost příznačné (Prudký, 2004). Právě pro vliv společnosti na utváření hodnotových preferencí jednotlivce, lze sledovat jisté proměny vyznávaných hodnot. V české společnosti je dle autora možné sledovat nárůst hodnot, které jsou spojené s hédonistickým, individualistickým až sobeckým zaměřením. Tento trend je společný pro všechny vyspělé a moderní společnosti, jak ukazuje také Lipovetsky (2011). V pracovním životě vystupuje potřeba seberealizace, uznání a pocitu hrdosti na práci, zároveň však významně stoupá potřeba volného času, přesněji řečeno rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Lipovetsky (2011, s. 242–254) tuto dobu definuje jako „soužití práce a zábavy, profesního i intimního úspěchu“.

Dalším důležitým bodem, jenž zasahuje do utváření smysluplnosti práce, spočívá v uspořádanosti a identitě informací, které umožňují pochopení obsahu a hodnoty práce. Dle Dicka a Duffyho, jenž uvádí Paulík (2014, s. 3–15), se tedy jedná spíše o charakteristiky práce, které tuto smysluplnost práce pomáhají utvářet. Tímto bodem může být již zmíněná komplexnost pracovního úkolu, kterou v úvodu třetí kapitoly ve spojitosti se smysluplností práce předkládá Hüttllová (2007, s. 104). Komplexní pracovní úkoly jsou dle

autorky takové, jejímž výsledkem jsou snadno rozpoznatelné funkční celky. S působením komplexnosti pracovních úkolů na vnímání smysluplnosti práce se ztotožňuje také Koubek (2015, s. 48–50) a právě nadměrná dělba práce vedoucí k její přílišné specializaci, ohrožuje zaměstnance ztrátou celkového přehledu o práci, jakožto důležité charakteristiky podílející se na utváření smysluplnosti práce.

V celé třetí kapitole jsme se věnovali faktorům obsahu a charakteru práce, které plynou z organizačního zařazení zaměstnance. V závislosti s umístěním v hierarchické struktuře organizace a na typu organizační struktury disponují zaměstnanci odlišnou autonomií a s ní spojenou odpovědností, odlišně mohou vnímat významnost a smysluplnost své práce. Jejich práce se liší rozmanitostí pracovních úkolů, která může ústit až v práci monotónní. Rozmanitost práce přispívá k její zajímavosti, ovšem vnímání zajímavosti práce je vysoce individuální, neboť souvisí s osobními preferencemi každého zaměstnance. Všechny tyto aspekty představují faktory obsahu a charakteru práce a před vstupem do empirické části práce, je nutné zohlednit některé poznatky.

Abychom obsáhli faktor autonomie ve vztahu k pracovním úkolům ve své plné šíři, je nutné jej sledovat ve třech prvcích, tj. plánování, vykonávání a kontrole. Autonomie a odpovědnost zaměstnanců, která je v současné době v mnohých organizacích posilována zvyšováním pravomocí, může přes deklarovaný pozitivní dopad na vnitřní motivaci zaměstnanců, představovat u některých zaměstnanců vysokou psychickou zátěž, a proto vyvolávat i nespokojenost. Vnímání významnosti práce může u zaměstnance vycházet z více hledisek, konkrétně z moci v organizaci, společenské prestiže a důležitosti pracovních úkolů. Nejsnáze lze v organizaci ovlivnit uvědomovanou důležitost pracovních úkolů, na kterou lze působit dostatečným vysvětlováním jejich významu zaměstnancům.

Smysluplnost práce je považována některými autory za nejvýznamnější faktor spokojenosti s prací, pokud však plyne z osobního přesvědčení zaměstnance. Tuto intrinsickou smysluplnost se snažíme postihnout vnímáním práce jakožto naplňování hodnot zaměstnance. V organizaci lze zvyšovat smysluplnost práce také vhodnou celistvostí práce, kterou představují komplexní pracovní úkoly. V závislosti na skladbě pracovních úkolů může být práce považována od monotónní až po rozmanitou, přičemž nelze jednoznačně konstatovat, že by některý z těchto faktorů působil na zaměstnance vždy jednoznačně kladně či záporně. Právě rozdílné, individuální vnímání jednotlivých faktorů obsahu a charakteru práce je původcem, proč stejné zastoupení jednotlivých faktorů nevyhovuje všem zaměstnancům stejně. Zastoupení konkrétního faktoru obsahu a charakteru práce může být vnímán jedním zaměstnancem kladně a působit motivačně, pro druhého může být zdrojem zvyšující náročnost práce a vyústit až v nespokojenost s obsahem a charakterem práce. Zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce je v organizaci možné ovlivňovat kupříkladu specializací práce, rozšiřováním a obohacováním práce, a tím přispívat ke spokojenosti s faktorem obsahu a charakteru práce.

V kapitolách 1.2 a 2 je poukázáno na výsadní postavení faktoru obsahu a charakteru práce mezi ostatními faktory pracovní spokojenosti. Předně se jedná o základní faktor pracovní spokojenosti, neboť se na něm shodli všichni vybraní autoři. Na základě poznatků z oblasti motivace zaměstnanců představuje tento faktor výrazný stimul, jímž je možné ovlivňovat intrinsicky motivovanou pracovní činnost zaměstnance a v neposlední řadě jej na základě realizovaných výzkumů považují za důležitý i samotní zaměstnanci. Faktor obsahu a charakteru práce tedy významným způsobem určuje pracovní spokojenost zaměstnanců nebo v případě nespokojenosti být zdrojem absentérství či fluktuace zaměstnanců.

## 4 Výzkum

Z teoretické části mé bakalářské práce vyplynulo, že právě odlišná míra zastoupení jednotlivých faktorů obsahu a charakteru práce utváří spokojenost zaměstnance. Zaměstnanci se tedy liší v preferovaném zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce, kdy zjistit tyto preference je cílem mé práce. Konstrukcí dotazníku, který představím v následující kapitole, však dosáhnu nejen stanoveného cíle, ale zjistím i řadu dalších informací. Výsledkem výzkumu je celkový obraz i detailní vhled do preferovaného zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce, tj. z jakého stávajícího zastoupení faktorů tyto preference plynou, s jakým zastoupením faktorů jsou zaměstnanci spokojeni, a naopak jaké zastoupení faktorů vyvolává nespokojenost zaměstnanců. Tyto výsledky mohou sloužit k ověření, zdali jsou pracovní pozice ve smyslu pracovních úkolů vhodně designovány. Mohou být také v závislosti na odpovědích zaměstnanců impulzem k obohacování a rozšiřování práce nebo naopak specializaci práce, což jsou dle třetí kapitoly postupy, jimž lze efektivně proměňovat zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce.

### 4.1 Cíl práce a metoda výzkumu

Cílem mé práce je zjistit preference zaměstnanců ohledně zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce. Tyto faktory byly vyvozeny v kapitole třetí v rámci popisu pracovního místa, jenž jsem z důvodu jejich velkého rozsahu zúžila na faktory vycházející z organizačního zařazení zaměstnance. Cíl práce ústí ve výzkumnou otázku: „*Jaké zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce zaměstnanci preferují?*“. Ve výzkumu jsou sledovány tyto faktory obsahu a charakteru práce, které nakonec ústí v dílčí cíle s odpovídajícími dílčími výzkumnými otázkami (dále již pouze DVO):

- Autonomie, odpovědnost, významnost práce, monotonie práce, rozmanitost práce, zajímavost práce, smysluplnost práce.

- DVO 1 - 7: „*Jaké zastoupení faktoru autonomie, odpovědnosti, ..., smysluplnosti práce zaměstnanci preferují?*“

Pro svou práci jsem si zvolila kvantitativní výzkum, který je dle Armstronga (2015, s. 649) založený na shromažďování faktických údajů, které jsou měřeny a kvantifikovány. V případě mé práce se jedná o četnost odpovědí na škále vyjadřující preferovanou míru zastoupení sledovaných faktorů, které budou vyjádřeny v jednotkách zaměstnanců i procentuálních hodnotách. Ve své práci nepracuji s kauzálními hypotézami, neboť jak bylo popsáno v teoretické části práce kapitole druhé a třetí, spokojenost zaměstnanců s mírou zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce je na základě individuální motivační struktury vnímána a vyhodnocována různorodě. Dále jsem postupovala dle metodiky popsané v publikaci *Jak se vyrábí sociologická znalost* od Miroslava Dismana (2000, s. 120).

Disman (2000, s. 141) předkládá dvě možnosti technik při kvantitativním výzkumu, a to rozhovor a dotazník. Dotazníkové šetření má dle autora řadu výhod i nevýhod. K největší výhodě patří možnost získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase, což byl zásadní argument pro můj výběr této techniky, neboť vedení organizace požadovalo, aby výzkum co nejméně zatížil provoz organizace. Dále je velkou výhodou skutečnost, že respondenti vnímají anonymitu v dotazníkovém šetření přesvědčivě. Rovněž zajištění anonymity zaměstnancům při zjišťování citlivých informací ve vztahu k jejich práci v prostředí organizace, kde zároveň pracují, je zásadní.

Obavy zaměstnanců z projevení svých názorů by vedlo ke zkreslení výsledků výzkumu a pozbyl by jakékoliv přidané hodnoty pro vedení organizace a potažmo i zaměstnance. Otevřenost zaměstnanců v projevení názorů jsem se snažila podnítit uvedením náležitých informací v úvodu dotazníku, které obsahovaly důvody výzkumu, způsob nakládání se získanými odpověďmi i zdůraznění anonymity, a to i ve fázi sběru vyplněných dotazníků. Největší

nevýhodou dotazníkového šetření je jeho nízká návratnost a dle Dismana i tendence nevyplňovat jej celý. Toto největší úskalí jsem chtěla překlenout svou přítomností při dotazníkovém šetření, které mělo probíhat v prostorách organizace. Z provozních důvodů však organizace nemohla na můj požadavek přistoupit.

Technikou sběru dat byl již výše zmíněný dotazník. Tvoří jej 17 uzavřených otázek s nabídkou možných odpovědí, kdy zaměstnanci volí pouze jedinou možnost, ve které označí zvolený výrok. Jelikož mým záměrem je zjistit, jaké zastoupení faktoru zaměstnanci preferují, mohou v dotazníku vybírat odpovědi, kdy vyjadřují svoji volbu výrazem „více“ či „méně“. Musíme však předpokládat, že budou zaměstnanci, kterým vyhovuje stávající zastoupení faktoru, proto je v dotazníku možnost i této odpovědi v podobě „stejně jako doposud“. Abychom zjistili, z jakého zastoupení faktoru těmto zaměstnancům vychází ona spokojenost se stávajícím zastoupením faktoru, na každou otázku navazuje tzv. podotázka označená stejným pořadovým číslem s přidaným označením písmenem „a“. Zde zaměstnanci volí, zda sledovaný faktor vnímají v současné době jako „hodně“ či „málo“ zastoupený ve své práci<sup>18</sup>.

Máme tedy otázky 1., 1a, 2., 2a... 17., 17a. Celkem 34 odpovědí. Na podotázky však odpovídají všichni zaměstnanci, díky čemuž získáme velmi detailní vhled do celé problematiky. Odpovědi jsou zpracovávány v kontingenční tabulce, kdy provázáním odpovědí na otázky a příslušné podotázky

---

<sup>18</sup> Původně byl dotazník navržen s možností více voleb odpovědí (rozhodně více/ více/ méně/ rozhodně méně/ jsem spokojen se stávajícím stavem) v první fázi otázky a v podotázce možnost volby (hodně/ spíše hodně/ spíše málo/ málo). Při vyhodnocování v kontingenční tabulce by však vzniklo dvacet možných polí, kam by se po spárování otázky a podotázky mohla odpověď zařadit. Vzhledem k náročnosti vyhodnocování dat, byla zvolena jednodušší forma, jenž je popsána v textu.



a umístěním do příslušných polí tabulky, zjistíme řadu poznatků. Ty jsou popsány v následujících bodech a vizualizovány v následujícím schématu:




		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet Procenta	++	+-	
<b>Stejně jako doposud</b>	Počet Procenta	+	-	
<b>Méně</b>	Počet Procenta	-+	--	
Celkem počet				
Celkem procenta		+	-	

Schéma 2. Možné odpovědi respondentů a jejich umístění v kontingenční tabulce (zpracování autora)

Následující informace popsané v jednotlivých bodech „čteme“ v kontingenční tabulce horizontálním směrem, tj. po řádcích, a zjistíme následující informace:

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít sledované faktory zastoupeny více, tj. preferují změnu, i z jakého současného zastoupení faktoru tato preference plyne. Dozvídáme se tak směr, jakým zastoupení faktoru upravit, aby byli zaměstnanci spokojeni, ale i bližší detaily. Těmi jsou poznatky, že některé hodnoty faktorů mohou být silně akcentovány, kdy zaměstnanci preferují jejich ještě větší zastoupení (na schématu jsou označeny ++). Naopak u některých faktorů mohou zaměstnanci preferovat jejich větší zastoupení, neboť je vnímají jako málo zastoupené (na schématu jsou označeny +-). Na základě provázání otázky a podotázky se odpovědi zaměstnanců umístí v kontingenční tabulce v těchto průnikových polích: faktor chtějí mít zastoupen více/ faktor je v současné době zastoupen hodně; faktor chtějí mít zastoupen více/ faktor je v současné době zastoupen málo. Jelikož oba typy odpovědí nám ukazují, že zaměstnanci preferují zvýšení zastoupení faktoru, matematická znaménka jsou vyobrazena zeleně.

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít sledované faktory zastoupeny méně, tj. také preferují změnu, i z jakého současného zastoupení faktoru tato

preference plyne. Opět se tak dozvídáme směr, jakým zastoupení faktoru upravit, aby byli zaměstnanci spokojeni, a bližší detaily jako v předchozím bodě. I zde mohou být některé hodnoty faktorů silně akcentovány, což v tomto případě znamená, že zaměstnanci preferují ještě více snížit jejich zastoupení (na schématu jsou budoucí odpovědi označeny - -). U některých faktorů mohou zaměstnanci preferovat jejich menší zastoupení, neboť je vnímají jako hodně zastoupené (na schématu jsou budoucí odpovědi označeny - +). Na základě provázání otázky a podotázky se odpovědi zaměstnanců umístí v kontingenční tabulce v těchto průnikových polích: faktor chtějí mít zastoupen méně/ faktor je v současné době zastoupen málo; faktor chtějí mít zastoupen méně/ faktor je v současné době zastoupen hodně. Jelikož oba typy odpovědí nám ukazují, že zaměstnanci preferují snížení zastoupení faktoru, matematická znaménka jsou vyobrazena červeně.

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí stávající zastoupení sledovaného faktoru. Můžeme tedy říci, že tito zaměstnanci jsou spokojeni, a víme, z jakého zastoupení faktoru tato spokojenost plyne. Spokojenost může vycházet ze skutečnosti, že sledovaný faktor zaměstnanci vnímají zastoupen hodně (na schématu jsou budoucí odpovědi označeny +). Na základě provázání otázky a podotázky se odpovědi zaměstnanců umístí v kontingenční tabulce v průnikovém poli: faktor chtějí mít zastoupen stejně jako doposud/ faktor je v současné době zastoupen hodně. Jelikož typ odpovědí nám ukazuje, že zaměstnanci jsou spokojeni s vysokým zastoupení faktoru, matematické znaménko je vyobrazeno zeleně. Spokojenost však může vycházet ze skutečnosti, že sledovaný faktor zaměstnanci vnímají zastoupen málo (na schématu jsou budoucí odpovědi označeny -). Na základě provázání otázky a podotázky se odpovědi zaměstnanců umístí v kontingenční tabulce v průnikovém poli: faktor chtějí mít zastoupen stejně jako doposud/ faktor je v současné době zastoupen málo. Jelikož typ odpovědí nám ukazuje, že zaměstnanci jsou spokojeni s nízkým zastoupení faktoru, matematické

znaménko je vyobrazeno červeně. Oba typy odpovědí nám však představují spokojenost a představují celý řádek v tabulce, jenž je nyní názorně označen zeleným smajlíkem.

- Ze získaných odpovědí je možné vyvodit i počet nespokojených zaměstnanců. To jsou zaměstnanci, kteří chtějí změnu v zastoupení sledovaného faktoru, tj. nevybrali možnost, že chtějí stávající zastoupení faktoru, která pro mě představuje spokojenost. A opět víme, z jakého zastoupení faktoru tato nespokojenost plyne. Nespokojenost tedy představují odpovědi, kdy zaměstnanci chtějí mít faktory zastoupeny „více“ nebo „méně“ bez ohledu na to, jak jejich zastoupení vnímají v současné době. V tabulce jsou tyto řádky nyní názorně označeny červeným smajlíkem.

Informace popsané v následujícím bodu získáme „čtením“ v kontingenční tabulce vertikálním směrem, tj. po sloupcích, a zjistíme následující informace:

- Získáním odpovědí zaměstnanců na současné zastoupení faktoru máme i celkový přehled, jaký podíl zaměstnanců vnímá faktor zastoupen „hodně“ nebo „málo“. Tyto hodnoty jsou v ilustrační tabulce označeny matematickými znaménky +, - bez barevného zvýraznění. Jedná se o součet všech odpovědí, kdy zaměstnanci označili sledovaný faktor zastoupen ve své práci „hodně“ nebo „málo“. Lze si pak snadno povšimnout, jak přestože daný podíl zaměstnanců vnímá shodně zastoupení faktoru, nevyhovuje však všem zaměstnancům stejně. Tento bod je zde uveden pouze informativně pro úplný výklad kontingenční tabulky, nebude však při analýze dat využíván, neboť projevenými preferencemi na základě současného zastoupení faktoru, se podrobně zabývají předešlé body.

- V poslední řadě získáme odpověď na výzkumnou otázku: „*Jaké zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce zaměstnanci preferují?*“. Informace tohoto bodu „čteme“ v kontingenční tabulce částečným sloučením horizontálního a vertikálního směru. Odpověďmi na preferované zastoupení

faktorů jsou pro mě pojmy „vysoké“ nebo „nízké“. Preferované „vysoké“ zastoupení faktoru pro mě představují odpovědi zaměstnanců, kteří se na základě propojení odpovědí na otázky i podotázky sledovaného faktoru umístí v kontingenční tabulce v těchto průnikových polích: faktor chtějí mít zastoupen více/ faktor je v současné době zastoupen hodně; faktor chtějí mít zastoupen více/ faktor je v současné době zastoupen málo; faktor chtějí mít zastoupen stejně jako doposud/ faktor je v současné době zastoupen hodně. Tato pole jsou v tabulce nyní názorně vyplněna zelenou barvou. Preferované „nízké“ zastoupení faktoru pro mě představují odpovědi zaměstnanců, kteří se na základě propojení odpovědí na otázky i podotázky sledovaného faktoru umístí v kontingenční tabulce v těchto průnikových polích: faktor chtějí mít zastoupen méně/ faktor je v současné době zastoupen málo; faktor chtějí mít zastoupen méně/ faktor je v současné době zastoupen hodně; faktor chtějí mít zastoupen stejně jako doposud/ faktor je v současné době zastoupen málo. Tato pole jsou v tabulce nyní názorně vyplněna červenou barvou.

Výsledky výzkumného šetření v kapitole 4.4 jsou představovány v pořadí, jakým jsou popsány body, viz výše. Nyní se již zaměříme na jednotlivé faktory obsahu a charakteru práce a jejich operacionalizaci do dotazníku.

Prvním sledovaným faktorem obsahu a charakteru práce je autonomie, k němuž se váže DVO 1: *„Jaké zastoupení faktoru autonomie zaměstnanci preferují?“*

Faktor autonomie je v teoretické části práce v kapitole 3.1 definován jako *„možnost řídit do určité míry průběh své pracovní činnosti“*, což je definice velmi vágní a pro účely výzkumu nedostačující. Zároveň jsem již dříve stanovila, že bude autonomie sledována ve třech prvcích pracovního úkolu: plánování, vykonávání a kontrole. Na základě bližšího porozumění v teoretické části práce, autonomii vzhledem k těmto prvkům vymezuji následovně.

Zaměstnanec by měl možnost *podílet se*<sup>19</sup> na zadávání pracovních úkolů. Možnost *podílet se* je pro mě prvním indikátorem, z něhož jsou formulovány otázky č. 1—č. 1a. (důvod strukturace na otázku a podotázku bylo již vysvětleno, pouze připomenou, že první otázka zjišťuje preference v zastoupení faktoru a otázka označená písmenem „a“ zjišťuje současné zastoupení faktoru).

*1. Chtěl/a byste mít možnost podílet se na stanovování svých pracovních cílů... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

*1a. V současné době se můžete podílet na stanovování svých pracovních cílů... (hodně/ málo)*

V prvku plánování práce by měl zaměstnanec mít možnost *rozhodovat o způsobu* plnění pracovního úkolu i potřebném *času* k jeho splnění. Z těchto indikátorů jsou formulovány otázky č. 2—č. 3a.

*2. Chtěl/a byste mít možnost rozhodovat o způsobu splnění svých pracovních úkolů... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

*2a. V současné době můžete rozhodovat o způsobu splnění svých pracovních úkolů... (hodně/ málo)*

*3. Chtěl/a byste mít možnost rozhodovat při stanovování termínů splnění svých pracovních úkolů ... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

*3a. V současné době můžete rozhodovat při stanovování termínů splnění svých pracovních úkolů... (hodně/ málo)*

Autonomie při vykonávání práce bude ověřována tím, že zaměstnanec může *měnit* způsob práce podle svého uvážení, pokud směřuje ke splnění pracovního úkolu. Z tohoto indikátoru jsou formulovány otázky č. 4—4a.

---

<sup>19</sup> Pojmy vyobrazené kurzívou představují pro mě indikátory, z nichž jsou formulovány otázky do dotazníku.

4. *Chtěl/a byste mít možnost měnit způsob vykonávání svých pracovních úkolů, pokud ho v dané chvíli vyhodnotíte jako účinnější ... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

4a. *V současné době můžete měnit způsob vykonávání svých pracovních úkolů, pokud ho v dané chvíli vyhodnotíte jako účinnější ... (hodně/ málo)*

Posledním prvkem autonomie ve vztahu k pracovním úkolům představuje kontrola práce. Zaměstnanci by měli mít *možnost kontroly* výsledku plnění svých pracovních úkolů. Na tento indikátor nám odpovídají otázky č. 5–5a.

5. *Chtěl/a byste mít možnost kontrolovat výsledky své práce... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

5a. *V současné době si můžete kontrolovat výsledky své práce... (hodně/ málo)*

Odpověďmi zaměstnanců na celý soubor otázek v kategorii autonomie a jejich vyhodnocením, bude zodpovězena DVO č. 1.

Druhým sledovaným faktorem obsahu a charakteru práce je odpovědnost, k níž se váže DVO 2: „*Jaké zastoupení faktoru odpovědnosti zaměstnanci preferují?*“

Faktor odpovědnosti je v teoretické části práce v kapitole 3.1 uváděn ve spojitosti s autonomií práce. Rozhodla jsem se však tento faktor sledovat odděleně, neboť vnímání autonomie a odpovědnosti nemusí být vždy ve vzájemném souladu. Vnímání *zastoupení odpovědnosti* je pro mě indikátorem, z kterého je formulována otázka č. 6–6a.

6. *Chtěl/a byste mít v rámci své práce zodpovědnosti... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

6a. *V současné době máte v rámci své práce zodpovědnosti... (hodně/ málo)*

Odpověďmi zaměstnanců na otázku v kategorii odpovědnost a jejich vyhodnocením, bude zodpovězena DVO č. 2.

Třetím sledovaným faktorem obsahu a charakteru práce je významnost práce, k níž se váže DVO 3: „*Jaké zastoupení faktoru smysluplnosti práce zaměstnanci preferují?*“

Faktor významnosti práce může být dle teoretické části práce v kapitole 3.2 u zaměstnanců sycena hned několika způsoby. První vychází z pravomoci a s ní spojenou *mocí*, jenž je pro mě prvním indikátorem. Dalším způsobem, jenž přispívá k významnosti práce, je vnímaná prestiž, která může vycházet jednak z hierarchického umístění zaměstnance a je spojena s již zmíněnou *mocí* (nebude proto pro možné duplicitní vyhodnocování „téhož“ sledována) nebo může vycházet ze společenské prestiže. Právě společenská *prestiž* je pro mě druhým indikátorem, která je pro potřeby tohoto výzkumu operacionalizována na vnímanou vážnost, respekt. Posledním způsobem a zároveň indikátorem, jenž přispívá k významnosti práce, je vnímaná *důležitost* pracovních úkolů. Z těchto indikátorů jsou formulovány otázky č. 7–9a.

7. *Chtěl/a byste dělat rozhodnutí, které by ovlivňovalo pracovní život druhých zaměstnanců ... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

7a. *V současné době činíte rozhodnutí, které ovlivňují pracovní život druhých zaměstnanců ... (hodně/ málo)*

8. *Chtěl/a byste, aby Vaše práce požívala vážnosti (respektu) v rámci široké veřejnosti... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

8a. *V současné době Vaše pozice požívá vážnosti (respektu) v rámci široké veřejnosti... (hodně/ málo)*

9. *Chtěl/a byste, aby byla Vaše práce považována v organizaci za důležitou... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

9a. *V současné době považujete Vaši práci v organizaci za důležitou... (hodně/ málo)*

Odpověďmi zaměstnanců na celý soubor otázek v kategorii významnost práce a jejich vyhodnocením, bude zodpovězena DVO č. 3.

Čtvrtým sledovaným faktorem obsahu a charakteru práce je monotonie práce, k níž se váže DVO 4: „*Jaké zastoupení faktoru monotonie práce zaměstnanci preferují?*“

Faktor monotonie práce je dle teoretické části práce v kapitole 3.3 definován jako stav, kdy dochází k útlumu zaměstnance v důsledku pracovních úkolů, které jsou tvořeny ze stále *stejných a opakujících se jednoduchých úkolů* nebo *několika málo se opakujících pohybů*. Tyto charakteristiky pracovního úkolu jsou pro mě indikátory, z nichž jsou formulovány otázky č. 10–11a.

10. *Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z jednoduchých a opakujících se pracovních úkolů... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

10a. *V současné době se Vaše práce skládá z jednoduchých a opakujících se pracovních úkolů... (hodně/ málo)*

11. *Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z pracovních úkolů, které by představovaly pouze několik málo se opakujících fyzických pohybů... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

11a. *V současné době se Vaše práce skládá z pracovních úkolů, které představují pouze několik málo se opakujících fyzických pohybů ... (hodně/ málo)*

Odpověďmi zaměstnanců na celý soubor otázek v kategorii monotonie práce a jejich vyhodnocením, bude zodpovězena DVO č. 4.

Pátým sledovaným faktorem obsahu a charakteru práce je rozmanitost práce, k níž se váže DVO 5: „*Jaké zastoupení faktoru rozmanitosti práce zaměstnanci preferují?*“

Faktor rozmanitosti práce znamená různorodost neboli variabilitu práce. Pokud je práce rozmanitá, znamená to dle teoretické části práce v kapitole 3.4,



že zaměstnanec využívá své rozmanité dovednosti vykonáváním *různých pracovních úkolů*, používáním *různých pracovních postupů* a *různých zařízení*, což jsou pro mě indikátory, z nichž jsou formulovány otázky č. 12–14a.

12. *Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z různorodých pracovních úkolů ... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

12a. *V současné době se Vaše práce skládá z různorodých pracovních úkolů ... (hodně/ málo)*

13. *Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z různorodých pracovních postupů... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

13a. *V současné době se Vaše práce skládá z různorodých pracovních postupů... (hodně/ málo)*

14. *Chtěl/a byste mít možnost používat při práci různé pracovní zařízení nebo nástroje... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

14a. *V současné době můžete používat různé pracovní zařízení nebo nástroje... (hodně/ málo)*

Odpověďmi zaměstnanců na celý soubor otázek v kategorii rozmanitosti práce a jejich vyhodnocením, bude zodpovězena DVO č. 5.

Šestým sledovaným faktorem obsahu a charakteru práce je zajímavost práce, k níž se váže DVO 6: „*Jaké zastoupení faktoru zajímavosti práce zaměstnanci preferují?*“

Faktor zajímavosti práce není v literatuře definován. Dle teoretické části práce v kapitole 3.5 jsem pro tento výzkum zajímavost práce vztáhla ke skutečnosti, že zajímavá práce vyvolává u zaměstnance zájem. Pracovní úkoly v případě jejich zajímavosti pak splňují podmínku *opakované vzbuzování pozornosti* zaměstnance. Na tento indikátor nám odpovídá otázka č. 15–15a.

15. *Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z pracovních úkolů, které by opakovaně vzbuzovaly Vaši pozornost ... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

15a. *V současné době se Vaše práce skládá z pracovních úkolů, které opakovaně vzbuzují Vaši pozornost ... (hodně/ málo)*

Odpověďmi zaměstnanců na otázku v kategorii zajímavost práce a jejich vyhodnocením, bude zodpovězena DVO č. 6.

Posledním sledovaným faktorem obsahu a charakteru práce je smysluplnost práce, k níž se váže DVO 7: *„Jaké zastoupení faktoru smysluplnosti práce zaměstnanci preferují?“*

Faktor smysluplnosti práce je dle teoretické části práce v kapitole 3.6 tvořen komplexem vlivů a procesů. Abychom se pokusili postihnout intrinsickou smysluplnost práce, zaměříme se na skutečnost, zdali práce představuje naplnění hodnot zaměstnance. Ke smysluplnosti práce přispívá také *komplexnost pracovních úkolů*, jenž zaměstnanci napomáhají pochopení obsahu a hodnoty práce. Na tyto indikátory nám odpovídají otázky 16–17a.

16. *Chtěl/a byste, aby práce naplňovala Vaše hodnoty... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

16a. *V současné době naplňuje práce Vaše hodnoty... (hodně/ málo)*

17. *Chtěl/a byste, aby výsledkem Vaší práce byl celek, který Vám dává smysl... (více/ stejně jako doposud/ méně)*

17a. *V současné době je výsledkem Vaší práce celek, který Vám dává smysl... (hodně/ málo)*

Odpověďmi zaměstnanců na celý soubor otázek v kategorii smysluplnosti práce a jejich vyhodnocením, bude zodpovězena DVO č. 7.

Získáním odpovědí na všechny dílčí otázky DVO 1 – 7, bude poté zodpovězena i hlavní výzkumná otázka: „*Jaké zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce zaměstnanci preferují?*“ a tím bude naplněn cíl práce.

## 4.2 Představení organizace

Organizace XY se zabývá výrobou interiérového nábytku a jeho lakováním. V posledních letech se organizace začala úzce specializovat na výrobu a lakování jednotlivých nábytkových dílců, které posléze balí do plochých kartónů. Ve výrobě jsou značně využívány stroje, díky nimž je zajišťována vysoká efektivita výroby i potřebná kvalita. V následujících pěti letech chce organizace významně posílit svou pozici mezi předními výrobci nábytku v České republice, a to díky nabídce lakování pigmentovými barvami. Nábytek lakovaný pigmentovými barvami je poptávaný také v zahraničí, tudíž chce organizace touto cestou zvýšit podíl produktů exportovaných do zahraničí (Strategický plán rozvoje, 2015–2025).

Organizace disponuje níže uvedenou organizační strukturou, kterou bychom mohli charakterizovat jako funkcionální, kdy se do jednoho úseku kumulují stejné funkční činnosti (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 203).

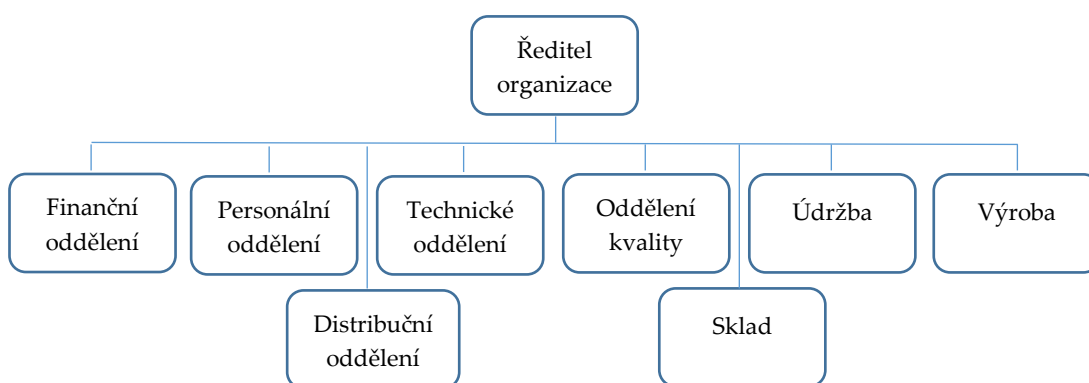


Schéma 3. Organizační struktura společnosti XY (2018)

Veškeré informace, které se vztahují k organizaci, její organizační struktuře a zaměstnancům, byly čerpány z příslušných dokumentů a databází

organizace, do nichž jsem měla možnost pouze nahlédnout při osobní návštěvě organizace.

V současné době v organizaci pracuje 350 lidí. Značnou část představují agenturní zaměstnanci, jejich počet činí celkem 162 lidí. Tito agenturní zaměstnanci nejsou zapojeni do výzkumného šetření pro nedostatečnou jazykovou vybavenost. Základní výzkumný vzorek představují pouze kmenoví zaměstnanci organizace, jejichž počet činí 188 zaměstnanců (databáze, 2018).

Po osobním vyjednávání s personální manažerkou byl dotazník nakonec distribuován všem kmenovým zaměstnancům z výrobní i nevýrobní sféry vyjma ředitele organizace. Jednalo se tedy o 187 dotazníků.

Do výrobní sféry řadím pouze oddělení výroby, kde pracuje celkem 154 kmenových zaměstnanců ve dvousměnném provozu. Do nevýrobní sféry řadím zbylé úseky (finanční oddělení, personální oddělení, aj.), kde pracuje celkem 34 kmenových zaměstnanců.

Před samotným výzkumem proběhl předvýzkum, kterého se účastnili 4 zaměstnanci, 2 z nevýrobní sféry a 2 z výrobní sféry organizace. Hlavním cílem předvýzkumu bylo ověřit srozumitelnost otázek. Těmto zaměstnancům byl předložen dotazník a následným rozhovorem bylo zjišťováno, jak příslušné otázky chápou. Na základě jejich připomínek byla provedena korekce v otázce č. 1, kde bylo původně „... možnost podílet se na stanovování pracovních úkolů“ nahrazeno „... možnost podílet se na stanovování pracovních cílů“. Korekce proběhla také v otázce č. 8, kde byl k pojmu „vážnost“ přidán do závorky i pojem „respekt“.

Po patřičných úpravách byly dotazníky v tištěné podobě distribuovány prostřednictvím personalistky a na recepci organizace připraven sběrný box, jenž byl pro zajištění anonymity zapečetěn a opatřen pouze otvorem pro

vhození dotazníku. Časový interval pro vrácení vyplněných dotazníků byl nakonec rozšířen na deset dní.

#### **4.4 Výsledky výzkumu a jejich interpretace**

Dotazníkového šetření, které směřuje k zodpovězení výzkumné otázky ohledně preferovaného zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce, se zúčastnilo 72 kmenových zaměstnanců. Dodatečně musely být vyřazeny 2 dotazníky, v nichž byly odpovědi zaznamenány velmi sporadicky. U zbylých dotazníků výjimečně zůstaly některé otázky bez odpovědi, což je dále v prezentaci výsledků zohledněno. Jelikož bylo distribuováno 187 dotazníků, jejich návratnost po vyřazení nepoužitelných dotazníků činí 37 %, neboli 70 dotazníků. Organizace nepoptávala žádný typ výzkumu, ani mi nebyla umožněna osobní účast během výzkumu. Význam tohoto šetření mohli zaměstnanci získat pouze prostřednictvím personalistky, která měla dotazníky zaměstnancům distribuovat. Z důvodu posílení významnosti výzkumu a ujištění o anonymitě respondentů, byly dotazníky opatřeny patřičnými informacemi v úvodu dotazníku.

Výsledky každého faktoru jsou prezentovány po jednotlivých bodech, jak byly popsány v kapitole 4.1. Procenta v jednotlivých polích každé kontingenční tabulky jsou vypočítány z celkového počtu odpovědí v tabulce a daného faktoru. V kontingenčních tabulkách, které sdružují odpovědi na více otázek, tj. jedná se o souhrnné kontingenční tabulky, se jedná o průměrné procentuální hodnoty, které jsou následně rozkrývány hodnotami z dílčích kontingenčních tabulek (díličními odpověďmi na otázky sledující daný faktor). Data v poli „počet“ představují v souhrnných kontingenčních tabulkách počty odpovědí, nikoli počty zaměstnanců<sup>20</sup>. Kontingenční tabulka uvádí počty

---

<sup>20</sup> Počty zaměstnanců v těchto souhrnných kontingenčních tabulkách by se daly prezentovat aritmetickým průměrem. Avšak v případě, že se v některém z polí kontingenční tabulky

zaměstnanců v případě, že byl faktor sledován pouze jednou otázkou nebo se jedná o kontingenční tabulku, která vyhodnocuje jednotlivé otázky, tj. jedná se o dílčí kontingenční tabulky, jenž jsou součástí přílohy č. 2. Na skutečnost, zda data v poli „počet“ představují počty zaměstnanců či počty odpovědí je vždy upozorněno v popisu tabulky.

Výsledky dílčích kontingenčních tabulek (dílčí odpovědi na otázky sledující daný faktor) jsou podpořeny i grafickým zobrazením hodnot, které je jednotně pojato, vyjma porovnání spokojenosti a nespokojenosti s jednotlivými faktory, kdy pro přehlednost grafu není použit detail současného a preferovaného zastoupení faktoru. Preference, které znázorňují akcentované hodnoty faktoru, jsou zobrazeny sytou barvou. Preference, které znázorňují změnu zastoupení faktoru (zvýšení/ snížení), protože jej zaměstnanci v současné době vnímají opačně zastoupen, než chtějí (málo/ hodně), jsou zobrazeny šrafovaným polem. Pokud se však jedná o preference pro zvýšení zastoupení faktoru, jsou vždy vyobrazeny v odstínech zelené barvy. Pokud se jedná o preference pro snížení zastoupení faktoru, jsou vždy vyobrazeny v odstínech červené barvy.

#### **4.4.1 Faktor autonomie**

Faktor autonomie byl sledován v oblasti plánování (otázky a podotázky č. 1—č. 3a), vykonávání (otázka a podotázka č. 4—4a) a kontroly pracovních úkolů (otázka a podotázka č. 5—č. 5a.).

*1. Chtěl/a byste mít možnost podílet se na stanovování svých pracovních cílů... (více/ stejně jako doposud/ méně). 1a. V současné době se můžete podílet na stanovování svých pracovních cílů... (hodně/ málo)*

---

umístí nižší počet odpovědí než je počet sledovaných otázek, hodnota by pak představovala např. 0,4 zaměstnance.

2. Chtěl/a byste mít možnost rozhodovat o způsobu splnění svých pracovních úkolů... (více/ stejně jako doposud/ méně). 2a. V současné době můžete rozhodovat o způsobu splnění svých pracovních úkolů... (hodně/ málo)

3. Chtěl/a byste mít možnost rozhodovat při stanovování termínů splnění svých pracovních úkolů ... (více/ stejně jako doposud/ méně). 3a. V současné době můžete rozhodovat při stanovování termínů splnění svých pracovních úkolů... (hodně/ málo)

4. Chtěl/a byste mít možnost měnit způsob vykonávání svých pracovních úkolů, pokud ho v dané chvíli vyhodnotíte jako účinnější ... (více/ stejně jako doposud/ méně). 4a. V současné době můžete měnit způsob vykonávání svých pracovních úkolů, pokud ho v dané chvíli vyhodnotíte jako účinnější ... (hodně/ málo)

5. Chtěl/a byste mít možnost kontrolovat výsledky své práce... (více/ stejně jako doposud/ méně). 5a. V současné době si můžete kontrolovat výsledky své práce... (hodně/ málo)

Výsledky faktoru autonomie nám shrnuje následující kontingenční tabulka, která sdružuje výstupy z dílčích kontingenčních tabulek<sup>21</sup>, tj. dílčí odpovědi na faktor autonomie. Na faktor autonomie neodpověděl 1 zaměstnanec, konkrétně na otázku č. 3.

Preferované zastoupení faktorů		Současné zastoupení faktorů		
		Data	Hodně	Málo
<b>Více</b>	Počet	24	86	110
	Procenta	7%	25%	32%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	157	78	235
	Procenta	45%	22%	67%
<b>Méně</b>	Počet	2	2	4
	Procenta	0,5%	0,5%	1%
Celkem počet		183	166	349
Celkem procenta		52,5%	47,5%	100%

Tabulka 1. Souhrnná kontingenční tabulka, zastoupení faktoru autonomie. Data v poli „počet“ představují počet odpovědí na otázky č. 1 – č. 5a. (zpracování autora)

<sup>21</sup> Dílčí kontingenční tabulky 2.–5., viz příloha č. 2.

Shledáváme zde následující informace:

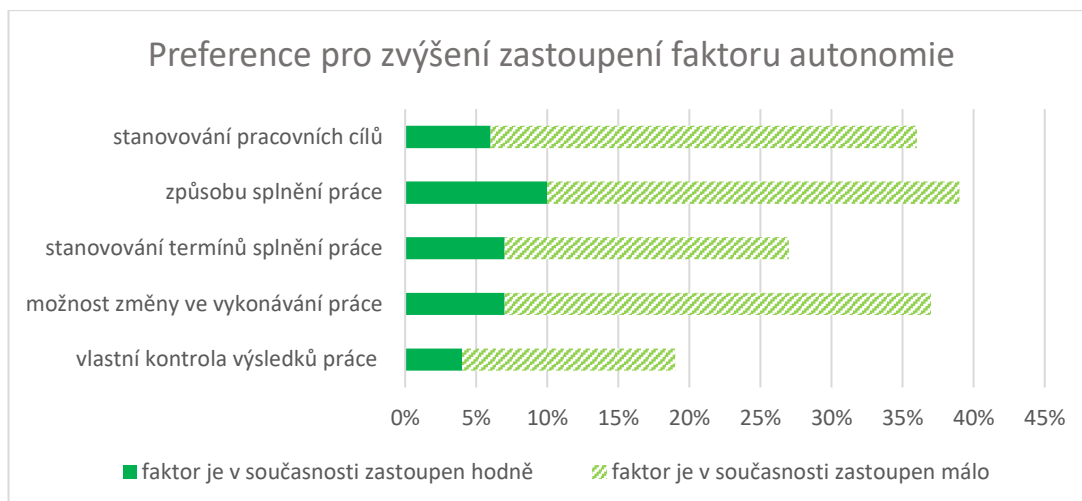
- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor autonomie zastoupen více, činí 32 %. Přičemž 7 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně, ale chce jej ještě více zvýšit, 25 % zaměstnanců jej chce zvýšit, protože v současné době vnímá faktor jako málo zastoupen.

Na základě dílčích odpovědí (dílčích kontingenčních tabulek) na faktor autonomie, zaměstnanci preferují zvýšení zastoupení faktoru zejména v následujících třech oblastech, a to možnosti podílet se na stanovování pracovních cílů (36 %), rozhodovat o způsobu splnění svých pracovních úkolů (39 %) a možnosti měnit způsob vykonávání práce (37 %). S určitým odstupem následují zaměstnanci, kteří by chtěli více rozhodovat při stanovování termínů splnění pracovních úkolů (27 %). Ve všech dílčích odpovědích na faktor autonomie preferují zaměstnanci zvýšení faktoru zejména na základě jeho současného malého zastoupení.

Akcentovanou hodnotu ve smyslu dalšího zvýšení zastoupení faktoru autonomie můžeme nejvíce sledovat u možnosti rozhodovat o způsobu splnění pracovního úkolu, kdy 10 % zaměstnanců preferuje zvýšení zastoupení faktoru, přestože jej vnímá v současné době jako hodně zastoupen.

Bližší následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí.





Graf 1. Preference pro zvýšení zastoupení faktoru autonomie s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor autonomie zastoupen méně, činí pouhé 1 %. Přičemž 0,5 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně a chce jeho zastoupení nižší, 0,5 % zaměstnanců vnímá faktor zastoupen málo a chce jej mít zastoupen ještě méně.

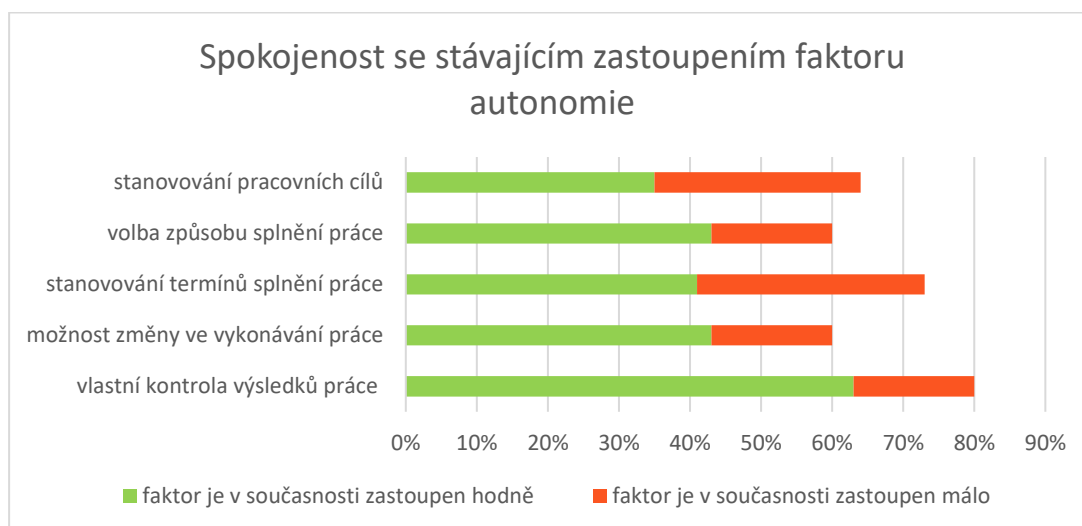
Na základě dílčích odpovědí zaměstnanců na faktor autonomie, takto odpověděl 1 zaměstnanec u možnosti rozhodovat o způsobu splnění pracovního úkolu, 2 zaměstnanci preferují menší možnost změny ve způsobu vykonávání práce a 1 zaměstnanec preferuje mít menší možnost kontrolovat svou práci. Tyto preference ve dvou případech vycházejí ze současného malého zastoupení faktoru a představují tak zároveň akcentovanou hodnotu ve smyslu dalšího snížení faktoru autonomie, ve dvou případech jej zaměstnanci vnímají jako hodně zastoupen. Pro minimální hodnoty, které byly zaznamenány v tomto bodě, nejsou výsledky představeny samostatným grafem.

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít stejné zastoupení faktoru autonomie jako doposud, tj. můžeme je označit za spokojené zaměstnance, činí 67 %. U většiny těchto zaměstnanců vychází spokojenost ze skutečnosti, že mají faktor autonomie v současné době zastoupen hodně (45 %), u menšího podílu

zaměstnanců vychází spokojenost ze skutečnosti, že mají faktor autonomie v současné době zastoupen naopak málo (22 %).

Na základě dílčích odpovědí zaměstnanců na faktor autonomie, spokojenost vychází zejména z možnosti kontroly své práce. Tato spokojenost se skládá ze zaměstnanců, kteří vnímají v současné době faktor hodně zastoupen, tj. vnímají možnost kontrolovat svou práci hodně (63 %) a zaměstnanců, u nichž spokojenost vychází z málo zastoupeného faktoru, tj. vnímají možnost kontrolovat svou práci málo (17 %).

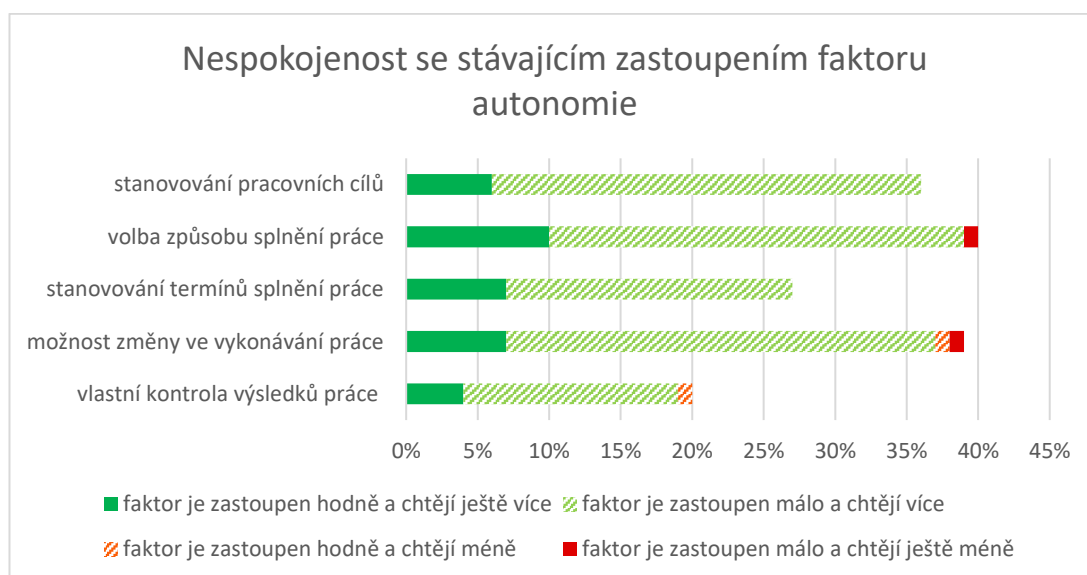
Za povšimnutí však stojí zdroj spokojenosti u možnosti podílet se na stanovování pracovních cílů a možnosti rozhodovat při stanovování termínů splnění úkolů. Rozdíly mezi současným zastoupením faktoru „hodně“ nebo „málo“ a přitom v obojím případě generovat spokojenost zaměstnanců, jsou výrazně menší než u zbývajících dílčích odpovědí. Značnému podílu zaměstnanců tedy vyhovuje, pokud jsou jim pracovní cíle určeny (29 %), i do kdy mají pracovní úkol splnit (32 %). Blíže následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru spokojenost vychází.



Graf 2. Spokojenost se stávajícím zastoupením faktoru autonomie s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí změnu v zastoupení faktoru autonomie, tj. můžeme je označit za nespokojené zaměstnance nebo přinejmenším jako potenciálně nespokojené, činí 33 %. Největší nespokojenost vychází ze skutečnosti, kdy zaměstnanci vnímají faktor autonomie zastoupen málo a chtějí jej více (25 %).

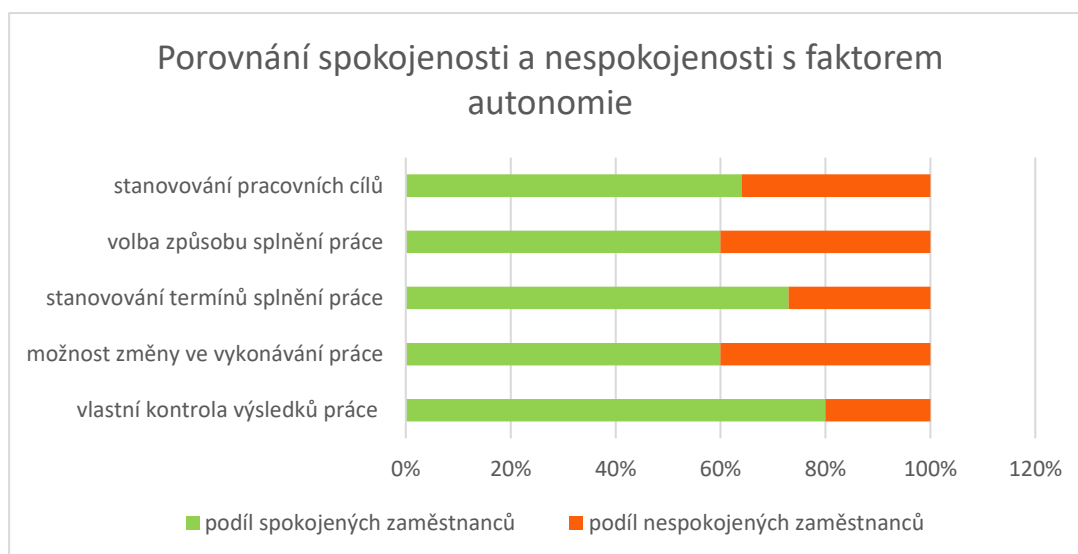
Na základě dílčích odpovědí na faktor autonomie, nespokojenost zaměstnanců preferujících změnu v zastoupení faktoru, vychází z možnosti více rozhodovat o způsobu splnění svých pracovních úkolů, možnosti více měnit způsob vykonávání práce a možnosti více se podílet na stanovování pracovních cílů. Tyto hodnoty nám korespondují s prvním grafem, neboť ve výzkumu bylo naprosté minimum zaměstnanců, kteří by chtěli nějakým způsobem omezit autonomii při práci. Blíže následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru nespokojenost vychází.



Graf 3. Nespokojenost se stávajícím zastoupením faktoru autonomie s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

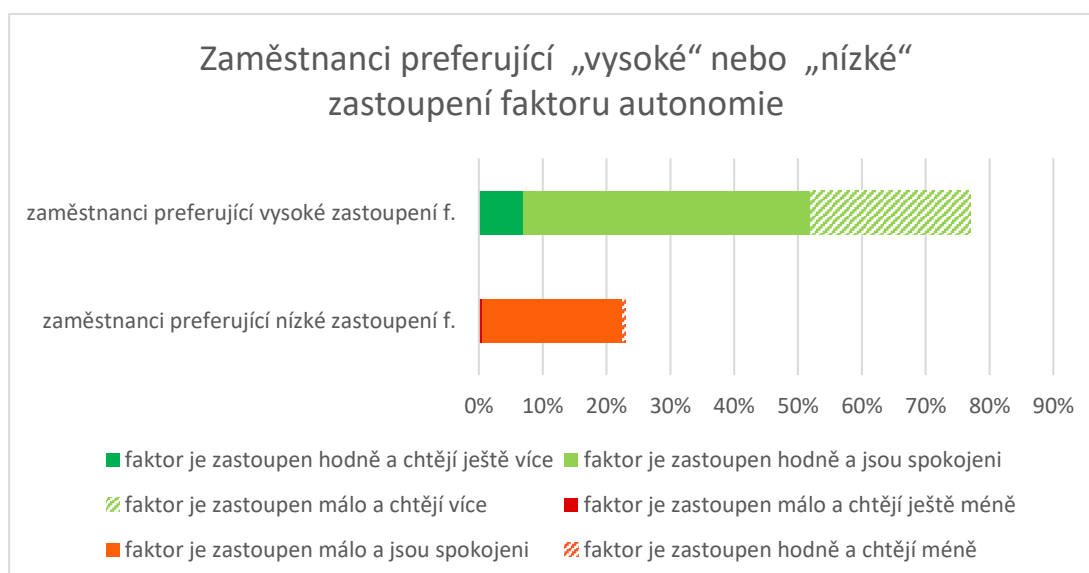
Porovnání spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s faktorem autonomie podle jednotlivých otázek nám zobrazuje následující graf. Z důvodu přehlednosti grafu zde není použit detail současného zastoupení faktoru a bylo možné jednoduše posoudit stav v organizaci. Příčiny tohoto rozložení

vychází z předchozích dvou bodů. Zde sledujeme, že ve všech oblastech faktoru autonomie převažuje spokojenost zaměstnanců.



Graf 4. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti s faktorem autonomie (zpracování autora)

- Na otázku DVO 1 „Jaké zastoupení faktoru autonomie práce zaměstnanci preferují?“, můžeme jednoznačně odpovědět, že vysoké. Vysoké zastoupení faktoru autonomie preferuje 77 % zaměstnanců oproti 23 % zaměstnanců, kteří preferují nízké zastoupení faktoru autonomie. Výsledky jsou prezentovány také v následujícím grafu.



Graf 5. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru autonomie s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

V teoretické části práce v kapitole 3.1 by dle Nakonečného (1992, s. 135) většina zaměstnanců chtěla rozhodovat o své práci, což se potvrdilo také ve výzkumu v této organizaci XY. Zároveň je v této kapitole zdůrazňováno, že dostatečná autonomie zaměstnanců ve spojení s pracovními úkoly posiluje motivaci, která vychází z přirozené potřeby řídit svou činnost. Tito zaměstnanci se pak stávají výkonnějšími a spokojenějšími.

V případě výzkumu v organizaci XY je s vysokým zastoupením autonomie spokojeno 45 % zaměstnanců, která na základě dílčích odpovědí vychází zejména z oblasti kontroly své práce (63 %). Zaměstnanci, u kterých můžeme dle kapitoly 3.1 předpokládat, že zvýšení autonomie by posilovala jejich motivaci a mohla vést k vyšší výkonosti a pracovní spokojenosti, neboť nemají dostatečně uspokojeno preferované vysoké zastoupení faktoru, představují 32 %. Zaměstnanci jsou ve výše uvedeném grafu znázorněni, že faktor vnímají jako „zastoupen málo a chtějí více“ a „zastoupen hodně a chtějí ještě více“. Představují tak pro organizaci neproměněný potenciál. Na základě předchozího detailního vhledu můžeme konstatovat, že zaměstnanci chtějí zvýšit zastoupení faktoru autonomie zejména v prvku plánování pracovních úkolů, konkrétně možnosti rozhodovat o způsobu splnění svých pracovních úkolů (39 %) a možnosti podílet se na stanovování pracovních cílů (36 %), a prvku vykonávání práce, který představuje možnost měnit způsob vykonávání práce (37 %).

Zaměstnanci, kterým vysoká autonomie nevyhovuje a na jejíž důsledky v kapitole 3.1 upozorňuje Lipovetsky (2011, s. 372), představují 1 % zaměstnanců. Zaměstnanci jsou v uvedeném grafu znázorněni, že faktor vnímají jako „zastoupen hodně a chtějí méně“ a „zastoupen málo a chtějí ještě méně“. Ovšem není možné tvrdit, že pouze tito zaměstnanci vnímají negativní důsledky vysoké autonomie, které Lipovetsky popisuje jako nárůst úzkosti,

přepřacovanosti a depresí u zaměstnanců, neboť výzkum nebyl tímto směrem zaměřen.

Také zde máme podíl zaměstnanců (23 %), jenž preferují nízké zastoupení faktoru autonomie, která plyne zejména z nízké autonomie při podílení se na pracovních cílech (29 %) a rozhodování při stanovování termínu splnění práce (32 %). Dle kapitoly 3.1 můžeme říci, že pro tyto zaměstnance není vysoké zastoupení faktoru autonomie zdrojem intrinsické motivace.

V kapitole 3.1 upozorňuje Urban (2017, s. 14) na možné kvantitativní přetížení zaměstnance, jenž plyne z nedostatečné možnosti podílet na zadávání vlastních pracovních cílů, rozhodovat o způsobu jejich řešení, včetně potřebného času k jeho splnění, které můžeme shrnout do oblasti plánování pracovního úkolu. Právě zde dle výsledků výzkumu nacházíme (v průměru za oblast plánování pracovního úkolu) 26 % zaměstnanců, kteří jsou ohroženi kvantitativním přetížením z těchto důvodů, neboť vnímají tuto oblast faktoru autonomie jako zastoupenou „málo a chtějí více“.

Faktor autonomie je v teoretické části práce spojován s odpovědností, jenž je důsledkem autonomie. Faktor odpovědnosti byl sledován samostatně, neboť preferované zastoupení faktoru odpovědnosti nemusí korespondovat s preferencemi ve faktoru autonomie.

#### **4.4.2 Faktor odpovědnosti**

Faktor odpovědnosti byl sledován otázkou a podotázkou č. 6—č. 6a.

*6. Chtěl/a byste mít v rámci své práce zodpovědnosti...(více/ stejně jako doposud/ méně). 6a. V současné době máte v rámci své práce zodpovědnosti...(hodně/ málo).*

Výsledky nám zobrazuje následující kontingenční tabulka. Jelikož byl tento faktor reprezentován jednou otázkou a podotázkou, data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců, který je shodný s počtem odpovědí. Na otázku sledující faktor odpovědnosti neodpověděl 1 zaměstnanec. Vzhledem

k tomu, že výklad výsledků vychází pouze z jedné dvojice otázek, je přizpůsoben i počet grafů.

Preferované zastoupení faktorů		Současné zastoupení faktorů		
		Data	Hodně	Málo
<b>Více</b>	Počet	3	6	9
	Procenta	4%	9%	13%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	43	7	50
	Procenta	62%	10%	72%
<b>Méně</b>	Počet	9	1	10
	Procenta	14%	1%	15%
Celkem počet		55	14	69
Celkem procenta		80%	20%	100%

Tabulka 7. Kontingenční tabulka, zastoupení faktoru odpovědnosti. Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora)

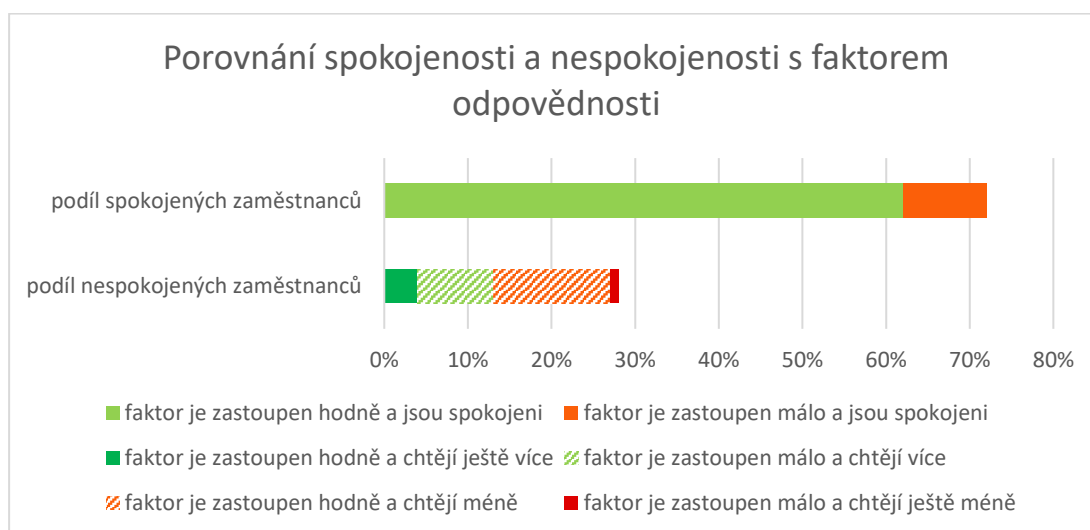
- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor odpovědnosti zastoupen více, činí 13 %. Přičemž 4 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně, ale chce jej ještě více zvýšit a představují tak zároveň akcentovanou hodnotu ve smyslu dalšího zvýšení zastoupení faktoru odpovědnosti. 9 % zaměstnanců jej chce zvýšit, protože v současné době vnímá faktor jako málo zastoupen.

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor odpovědnosti zastoupen méně, činí 15 %. V tomto případě 14 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně a chce jeho zastoupení nižší, 1 % zaměstnanců vnímá faktor zastoupen málo a chce jej mít zastoupen ještě méně. Toto 1 % zaměstnanců představuje akcentovanou hodnotu ve smyslu dalšího snížení zastoupení faktoru odpovědnosti.

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít stejné zastoupení faktoru odpovědnosti jako doposud, tj. můžeme je označit za spokojené zaměstnance, činí 72 %. U většiny těchto zaměstnanců vychází spokojenost ze skutečnosti, že mají faktor odpovědnosti v současné době zastoupen hodně (62 %), u naprosté menšiny zaměstnanců vychází spokojenost ze skutečnosti, že mají faktor odpovědnosti v současné době zastoupen naopak málo (10 %).

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí změnu v zastoupení faktoru odpovědnosti, tj. můžeme je označit za nespokojené zaměstnance nebo přinejmenším jako potenciálně nespokojené, činní 28 %. Největší nespokojenost vychází ze skutečnosti, kdy zaměstnanci vnímají faktor odpovědnosti zastoupen hodně a chtějí jej méně (14 %). Poté následují zaměstnanci, kteří vnímají faktor odpovědnosti zastoupen málo a chtějí jej více (9 %).

Porovnání spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s faktorem odpovědnosti, jenž vychází z předchozích dvou bodů, nám zobrazuje následující graf. Jelikož byl tento faktor reprezentován jednou otázkou a podotázkou, je zobrazen také detail současného i preferovaného zastoupení faktoru, a přesto je možné jednoduše posoudit stav v organizaci. Můžeme konstatovat, že převažují spokojení zaměstnanci, u nichž vychází spokojenost zejména ze skutečnosti, že mají faktor odpovědnosti v současné době zastoupen hodně.

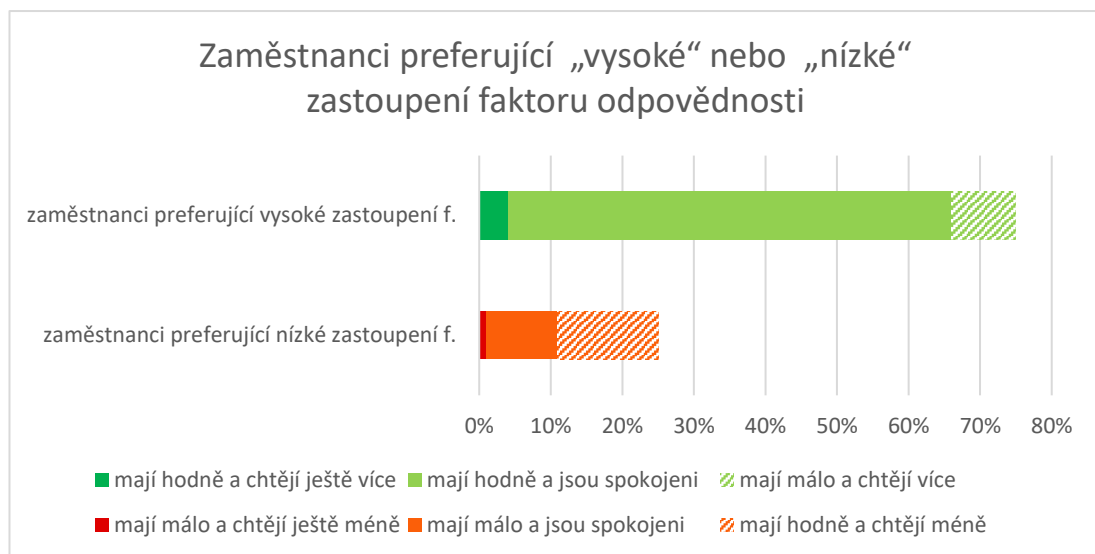


Graf 6. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti se zastoupením faktoru odpovědnosti s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Na otázku DVO 2 „Jaké zastoupení faktoru odpovědnosti práce zaměstnanci preferují?“, můžeme jednoznačně odpovědět, že vysoké. Vysoké zastoupení faktoru odpovědnosti preferuje 75 % zaměstnanců oproti 25 % zaměstnanců,



kteří preferují nízké zastoupení faktoru odpovědnosti. Výsledky jsou prezentovány také v následujícím grafu.



*Graf 7. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru důležitosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)*

Prožívání odpovědnosti, dle Hackmana a Oldmana, jenž uvádí Koubek (2015, s. 59) v kapitole 3.1, přispívá k vysoké intrinsické motivaci a vysokému pracovnímu výkonu. Také v případě výzkumu v organizaci XY zaměstnanci jednoznačně preferují vysoké zastoupení faktoru odpovědnosti (75 %). V současné době je s vysokým zastoupením faktoru odpovědnosti spokojeno 62 % zaměstnanců. Zaměstnanci, u nichž by zvýšení odpovědnosti mělo vést, dle výše uvedené kapitoly, ke zvýšení intrinsické motivace a tím výkonnosti, neboť nemají dostatečně uspokojeno preferované vysoké zastoupení faktoru, představují 13 % zaměstnanců. Zaměstnanci jsou v uvedeném grafu znázorněni, že faktor vnímají jako „zastoupen málo a chtějí více“ a „zastoupen hodně a chtějí ještě více“. Představují tak pro organizaci neproměněný potenciál.

Také zde máme podíl zaměstnanců (25 %), jenž preferují nízké zastoupení faktoru odpovědnosti. Dle kapitoly 3.1 můžeme říci, že pro tyto zaměstnance není vysoké zastoupení faktoru odpovědnosti zdrojem intrinsické motivace.

Porovnáním s faktorem autonomie však musíme konstatovat, že přestože dle kapitoly 3.1 autonomie souvisí s prožíváním odpovědnosti, podíl zaměstnanců, kteří chtějí více autonomie (32 %) neodpovídá podílu zaměstnanců, kteří chtějí i více odpovědnosti (13 %). Nelze tedy tyto faktory sledovat neodděleně. Naopak můžeme pozorovat, že zde máme 14 % zaměstnanců, kteří vnímají odpovědnost zastoupenou „hodně a chtějí ji méně“. Tito zaměstnanci, kterým hodně zastoupený faktor odpovědnosti nevyhovuje, mohou dle Lipovetskeho (2011, s. 372) v kapitole 3.1, představovat zaměstnance, jímž vysoké zastoupení odpovědnosti zvyšuje psychickou zátěž. Zdali se však jedná o preferované snížení faktoru odpovědnosti vycházející z vysokého zastoupení autonomie je předmětem případného kvalitativního provázání odpovědí v těchto dvou faktorech.

#### **4.4.3 Faktor významnosti práce**

Faktor významnosti práce byl sledován v oblasti moci v organizaci, společenské prestiže a důležitosti pracovních úkolů. Reprezentovány byly jednou otázkou a podotázkou v každé oblasti, konkrétně č. 7—č. 9a.

*7. Chtěl/a byste dělat rozhodnutí, které by ovlivňovalo pracovní život druhých zaměstnanců ... (více/ stejně jako doposud/ méně). 7a. V současné době činíte rozhodnutí, které ovlivňují pracovní život druhých zaměstnanců ... (hodně/ málo)*

*8. Chtěl/a byste, aby Vaše práce požívala vážnosti (respektu) v rámci široké veřejnosti... (více/ stejně jako doposud/ méně). 8a. V současné době Vaše pozice požívá vážnosti (respektu) v rámci široké veřejnosti... (hodně/ málo)*

*9. Chtěl/a byste, aby byla Vaše práce považována v organizaci za důležitou... (více/ stejně jako doposud/ méně). 9a. V současné době považujete Vaši práci v organizaci za důležitou... (hodně/ málo)*

Výsledky faktoru významnosti práce nám shrnuje následující kontingenční tabulka, která sdružuje výstupy z dílčích kontingenčních tabulek<sup>22</sup>, tj. dílčí odpovědi na faktor významnosti práce. Na faktor významnosti práce odpověděli všichni respondenti (70 zaměstnanců).

Preferované zastoupení faktorů	Data	Současné zastoupení faktorů		Celkový součet
		Hodně	Málo	
<b>Více</b>	Počet	17	46	63
	Procenta	8%	22%	30%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	61	70	131
	Procenta	29%	33%	62%
<b>Méně</b>	Počet	2	14	16
	Procenta	1%	7%	8%
Celkem počet		80	130	210
Celkem procenta		38%	62%	100%

Tabulka 8. Souhrnná kontingenční tabulka, zastoupení faktoru významnosti práce. Data v poli „počet“ představují počet odpovědí na otázky č. 7 – č. 9a. (zpracování autora)

Shledáváme zde následující informace:

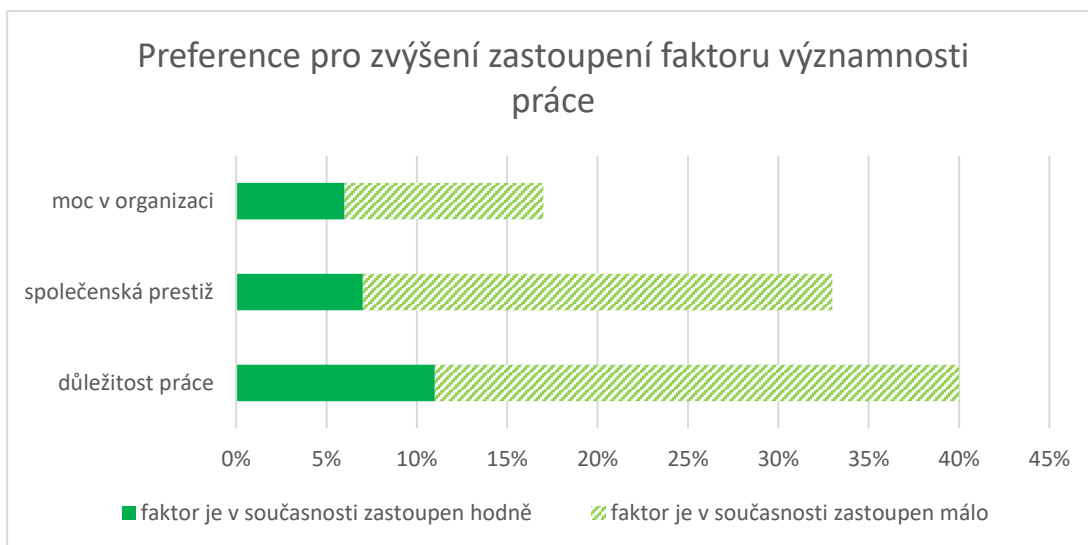
- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor významnosti práce zastoupen více, činí 30 %. Přičemž 8 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně, ale chce jej ještě více zvýšit, 22 % zaměstnanců jej chce zvýšit, protože v současné době vnímá faktor jako málo zastoupen.

Na základě dílčích odpovědí (dílčích kontingenčních tabulek) na faktor významnosti práce, zaměstnanci preferují zvýšení zastoupení faktoru zejména ve vnímané důležitosti práce (29 %) a společenské prestiže (26 %). Také zde zaměstnanci preferují zvýšení faktoru převážně na základě jeho současného malého zastoupení.

Akcentaci hodnoty ve smyslu dalšího zvýšení zastoupení faktoru významnosti práce můžeme sledovat v oblasti vnímání důležitosti práce, kdy chce 11 % zaměstnanců zvýšení faktoru, přestože jej vnímá jako hodně zastoupen.

<sup>22</sup> Dílčí kontingenční tabulky 9. – 11., viz příloha č. 2.

Blíže následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí.

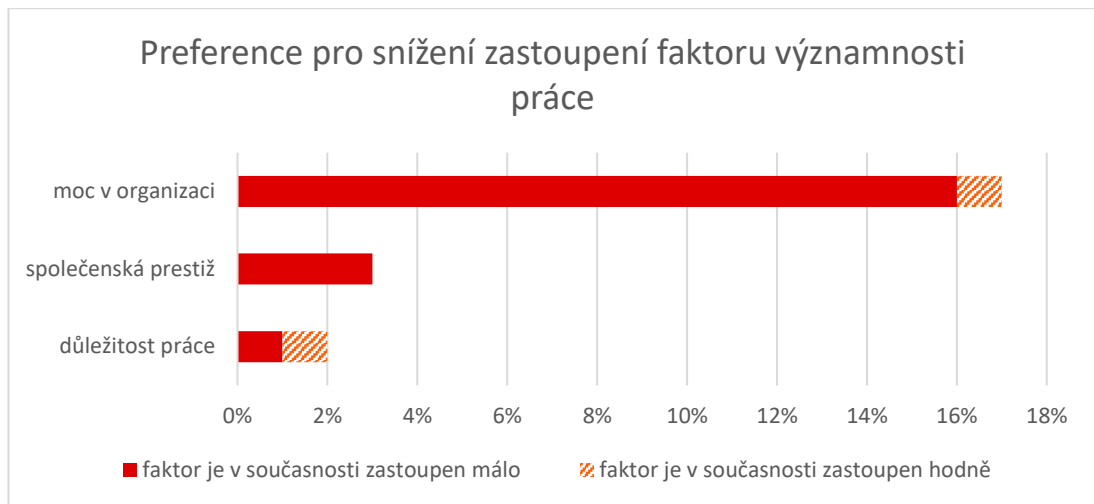


Graf 8. Preference pro zvýšení zastoupení faktoru významnosti práce s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor významnosti práce zastoupen méně, činí 8 %. Přičemž 1 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně a chce jeho zastoupení nižší, máme zde však 7 % zaměstnanců, kteří vnímají faktor zastoupen málo a chtějí jej mít zastoupen ještě méně.

Na základě dílčích odpovědí na faktor významnosti práce, zaměstnanci preferují snížení zastoupení faktoru zejména v oblasti moci (16 %), která byla sledována možností zaměstnanců dělat rozhodnutí, které by ovlivňovalo pracovní život druhých zaměstnanců. Tito zaměstnanci představují zároveň akcentovanou hodnotu ve smyslu dalšího snížení zastoupení faktoru významnosti práce, neboť zaměstnanci preferují snížení zastoupení faktoru, přestože jej vnímají v současné době jako málo zastoupen.

Blíže následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí.

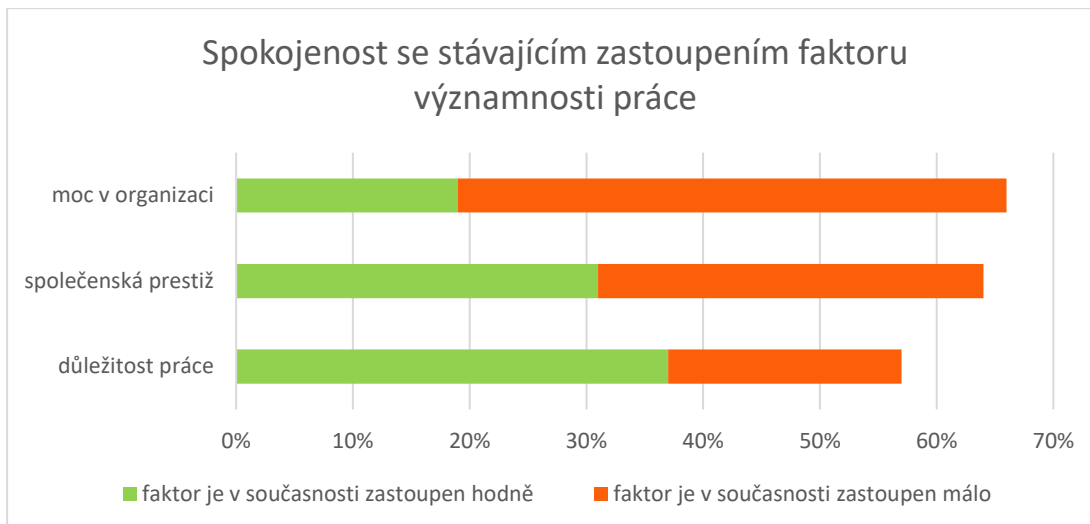


Graf 9. Preference pro snížení zastoupení faktoru významnosti práce s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít stejné zastoupení faktoru významnosti práce jako doposud, tj. můžeme je označit za spokojené zaměstnance, činní 62 %. U 29 % zaměstnanců vychází spokojenost ze skutečnosti, že vnímají faktor významnosti zastoupen hodně, u 33 % zaměstnanců vychází spokojenost ze skutečnosti, že vnímají faktor významnosti práce zastoupen naopak málo. V analýze dat se zde setkáváme poprvé, kdy v souhrnné kontingenční tabulce, jenž pracuje s průměrnými hodnotami, vychází spokojenost z málo zastoupeného faktoru.

Na základě dílčích odpovědí zaměstnanců na faktor významnosti práce, tato spokojenost z málo zastoupeného faktoru opět vychází z moci v organizaci (47 %). Následuje spokojenost zaměstnanců z málo zastoupeného faktoru u společenské prestiže (33 %). Vyrovává se však téměř spokojenosti, jenž naopak plyne z hodně zastoupeného faktoru ve spojitosti se společenskou prestiží (31 %). Poté již spokojenost zaměstnanců vychází ze skutečnosti, kdy je faktor vnímán jako hodně zastoupen a váže se k důležitosti práce (37 %).

Spokojenost z rozdílně preferovaného zastoupení významnosti práce nám dle jednotlivých oblastí ukazuje následující graf.

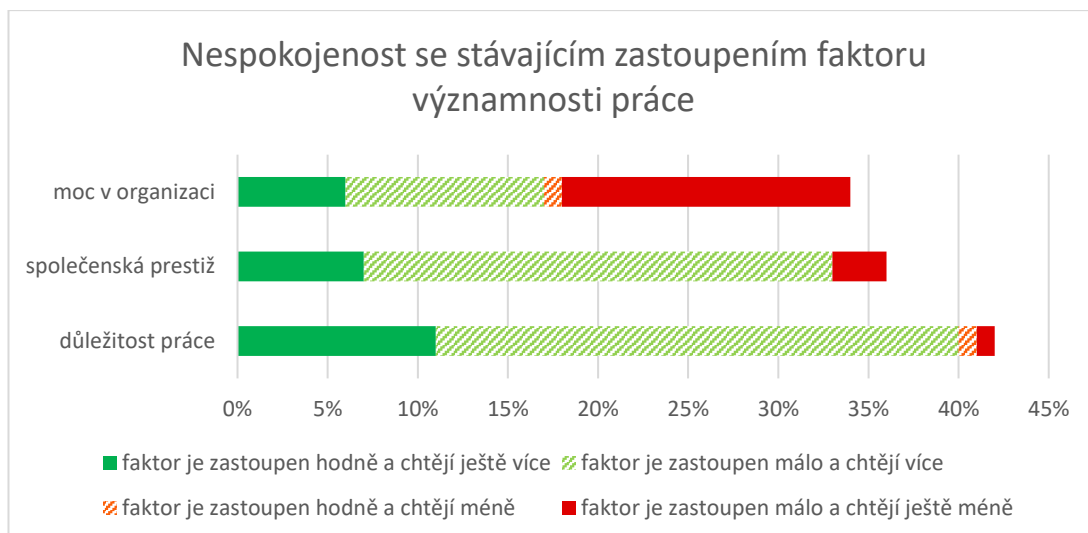


Graf 10. Spokojenost se stávajícím zastoupením faktoru významnosti práce s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí změnu v zastoupení faktoru významnosti práce, tj. můžeme je označit za nespokojené zaměstnance nebo přinejmenším jako potenciálně nespokojené, činí 38 %. Největší nespokojenost vychází ze skutečnosti, kdy zaměstnanci vnímají faktor významnosti práce zastoupen málo a chtějí jej více (22 %).

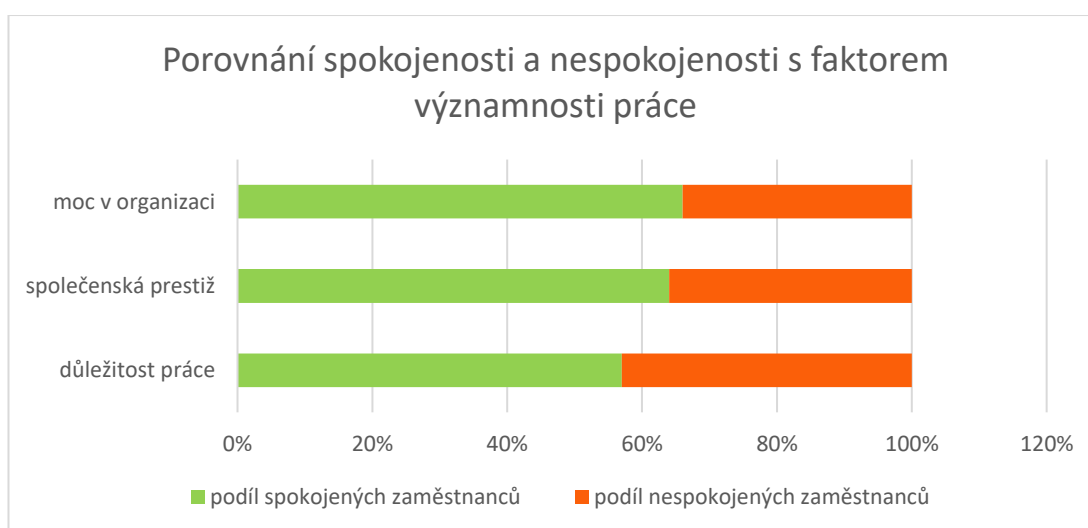
Na základě dílčích odpovědí na faktor významnosti práce, nespokojenost zaměstnanců vychází zejména z jejich preferencí zvýšit vnímání důležitosti práce z důvodu současného malého zastoupení faktoru (29 %). Následována stejnými preferencemi i současným zastoupením faktoru v oblasti společenské prestiže (26 %). Také nám zde výrazněji zasahuje i opačná preference, tj. snížení zastoupení faktoru, konkrétně v oblasti moci v organizaci (16 %), přestože je v současné době vnímán jako málo zastoupen.

Bližší následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých oblastí i z jakého současného zastoupení faktoru nespokojenost vychází.



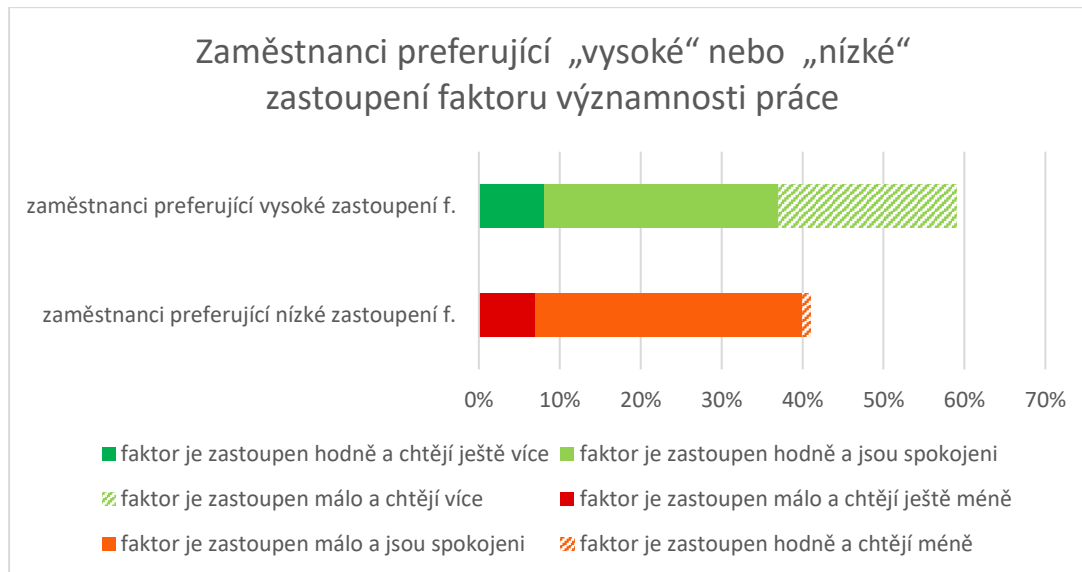
Graf 11. Nespokojenost se stávajícím zastoupením faktoru významnosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

Porovnání spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s faktorem významnosti práce v jednotlivých oblastech nám zobrazuje následující graf. Z důvodu přehlednosti grafu zde není použit detail současného zastoupení faktoru, aby bylo možné jednoduše posoudit stav v organizaci. Příčiny tohoto rozložení vychází z předchozích dvou bodů. Zde shledáváme, že přestože ve všech třech oblastech převažuje spokojenost zaměstnanců, v oblasti vnímané důležitosti práce nedosahuje ani 60 %. Navíc, jak bylo ukázáno v předchozích bodech, v oblasti společenské prestiže stojí za zdroji spokojenosti téměř shodný podíl zaměstnanců, kteří však vnímají opačně současné zastoupení faktoru.



Graf 12. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti s faktorem významnosti práce (zpracování autora)

- Na otázku DVO 3 „*Jaké zastoupení faktoru významnosti práce zaměstnanci preferují?*“, můžeme opět odpovědět, že vysoké, přestože však oproti předchozím faktorům zde není rozdíl tak markantní. Vysoké zastoupení faktoru významnosti práce preferuje 59 % zaměstnanců oproti 41 % zaměstnanců, kteří preferují nízké zastoupení faktoru významnosti práce. Výsledky jsou prezentovány také v následujícím grafu.



Graf 13. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru významnosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

Ve výzkumu byly sledovány tři oblasti, které se podílejí na utváření významnosti práce, a tou je moc v organizaci, společenská prestiž a důležitost práce. Vykonávání významné práce působí dle Urbana (2017, s. 56) v kapitole 3.2 na intrinsickou motivaci zaměstnance. Také v případě výzkumu v organizaci XY zaměstnanci preferují spíše vysoké zastoupení faktoru významnosti práce (59 %). V současné době je s vysokým zastoupením faktoru smysluplnosti práce spokojeno 29 % zaměstnanců, která na základě dílčích odpovědí vychází zejména z oblasti vnímané důležitosti práce (37 %). Zaměstnanci, u kterých můžeme dle kapitoly 3.2 předpokládat, že zvýšení významnosti práce by posilovala jejich motivaci a mohla vést k vyšší výkonnosti a spokojenosti, představují 30 %. Zaměstnanci jsou v uvedeném grafu znázorněni, že faktor vnímají jako „zastoupen málo a chtějí více“



a „zastoupen hodně a chtějí ještě více“. Představují tak pro organizaci neproměnný potenciál.

Na základě předchozího detailního vhledu můžeme konstatovat, že se jedná o zvýšení významnosti zejména v oblasti společenské prestiže (33 %) a vnímané důležitosti práce (40 %). Právě vnímání důležitosti práce, kterou lze dle Urbana (2017, s. 56) v kapitole 3.2 ovlivnit dostatečným vysvětlováním důležitosti pracovních úkolů zaměstnancům, a tím podněcovat intrinsicky motivované pracovní chování, můžeme označit za nejvýznamnější oblast, jež lze v organizaci XY nejsnáze pozitivně ovlivnit.

Také zde máme značný podíl zaměstnanců (41 %), jež preferují nízké zastoupení faktoru významnosti práce, která vychází zejména ze spokojenosti s malou významností práce (33 %) Dle kapitoly 3.1 můžeme říci, že pro tuto značnou část zaměstnanců není vysoké zastoupení faktoru významnosti práce motivující. Na základě předchozího detailního vhledu můžeme konstatovat, že spokojenost s malou významností práce plyne z moci (47 %), společenské prestiže (33 %) i důležitosti práce (20 %).

Ovšem jak interpretovat potřebu snížení moci u zaměstnanců, kteří ji zároveň vnímají jako málo zastoupenou (16 %), je předmětem diskuze v kapitole 4.5. Tato hodnota vybočuje z preferencí pro snížení zastoupení faktoru ve sledovaných oblastech významnosti práce, které jinak vykazovaly hodnoty od 0–3 %, a proto se jí dále zabývám.

#### **4.4.4 Faktor monotonie práce**

Faktor monotonie práce byl sledován v oblasti úkolové a pohybové. Úkolovou monotonií představují jednoduché opakující se úkoly a pohybovou monotonií vykonávání několika málo stále se opakujících pohybů. Tyto oblasti byly reprezentovány po jedné otázce a podotázce, konkrétně č. 10–č. 11a.

10. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z jednoduchých a opakujících se pracovních úkolů... (více/ stejně jako doposud/ méně). 10a. V současné době se Vaše práce skládá z jednoduchých a opakujících se pracovních úkolů... (hodně/ málo)

11. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z pracovních úkolů, které by představovaly pouze několik málo se opakujících fyzických pohybů... (více/ stejně jako doposud/ méně). 11a. V současné době se Vaše práce skládá z pracovních úkolů, které představují pouze několik málo se opakujících fyzických pohybů ... (hodně/ málo)

Výsledky faktoru monotonie práce nám shrnuje následující kontingenční tabulka, která sdružuje výstupy z dílčích kontingenčních tabulek<sup>23</sup>. Na faktor monotonie neodpověděl 1 zaměstnanec, a to v obou otázkách, které tento faktor sledují.

Preferované zastoupení faktorů		Současné zastoupení faktorů		
		Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	9	2	11
	Procenta	7%	1%	8%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	45	41	86
	Procenta	33%	30%	63%
<b>Méně</b>	Počet	20	21	41
	Procenta	14%	15%	29%
Celkem počet		74	64	138
Celkem procenta		54%	46%	100%

Tabulka 12. Souhrnná kontingenční tabulka, zastoupení faktoru monotonie práce. Data v poli „počet“ představují počet odpovědí na otázky č. 10—č. 11a. (zpracování autora)

Shledáváme zde následující informace:

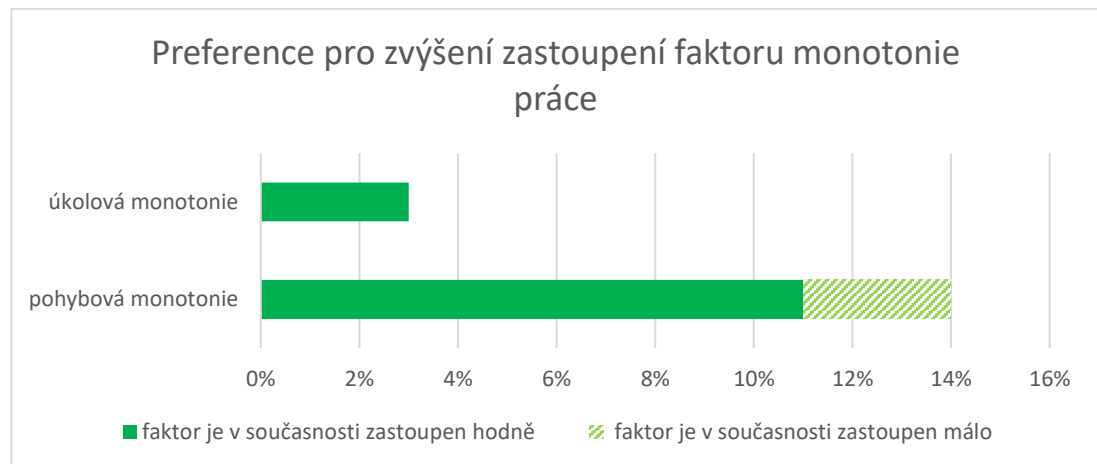
- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor monotonie práce zastoupen více, činí 8 %. Přičemž 7 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně, ale chce jej ještě více zvýšit, pouhé 1 % zaměstnanců jej chce zvýšit, protože v současné době vnímá faktor jako málo zastoupen.

Na základě dílčích odpovědí na faktor monotonie práce, zaměstnanci preferují zvýšení zastoupení faktoru zejména v oblasti pohybové monotonie, přestože

<sup>23</sup> Dílčí kontingenční tabulky 13.—14., viz příloha č. 2.

jej vnímají jako hodně zastoupen (11 %). Přestavují tak i akcentovanou hodnotu faktoru monotonie práce ve smyslu dalšího zvýšení zastoupení faktoru.

Blíže následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí.



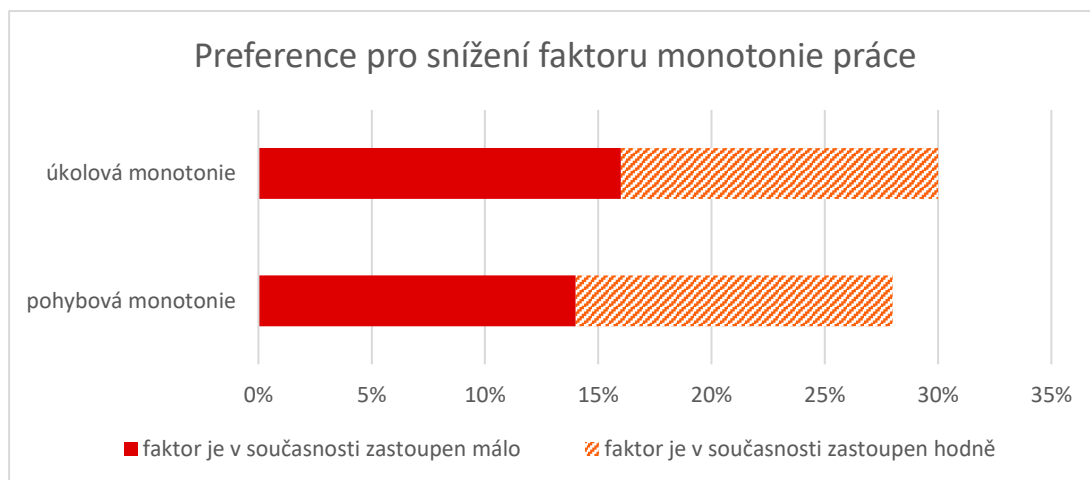
Graf 14. Preference pro zvýšení zastoupení faktoru monotonie práce s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor monotonie práce zastoupen méně, činí 29 %. Přičemž 14 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně a chce jeho zastoupení nižší, 15 % zaměstnanců vnímají faktor zastoupen málo a chtějí jej mít zastoupen ještě méně.

Na základě dílčích odpovědí na faktor monotonie práce zaměstnanci preferují snížení faktoru podobně jak v úkolové, tak pohybové monotonii. Tyto preference vycházejí i z obdobně vnímaného současného zastoupení faktoru.

Akcentovanou hodnotu ve smyslu dalšího snížení zastoupení faktoru monotonie můžeme sledovat u úkolové monotonie, kdy 16 % zaměstnanců preferuje snížení zastoupení faktoru, přestože jej vnímá v současné době jako málo zastoupen. Jak již bylo popsáno výše, hodnoty však zde dosahují minimálních rozdílů.

Blíže následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých oblastí i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí.

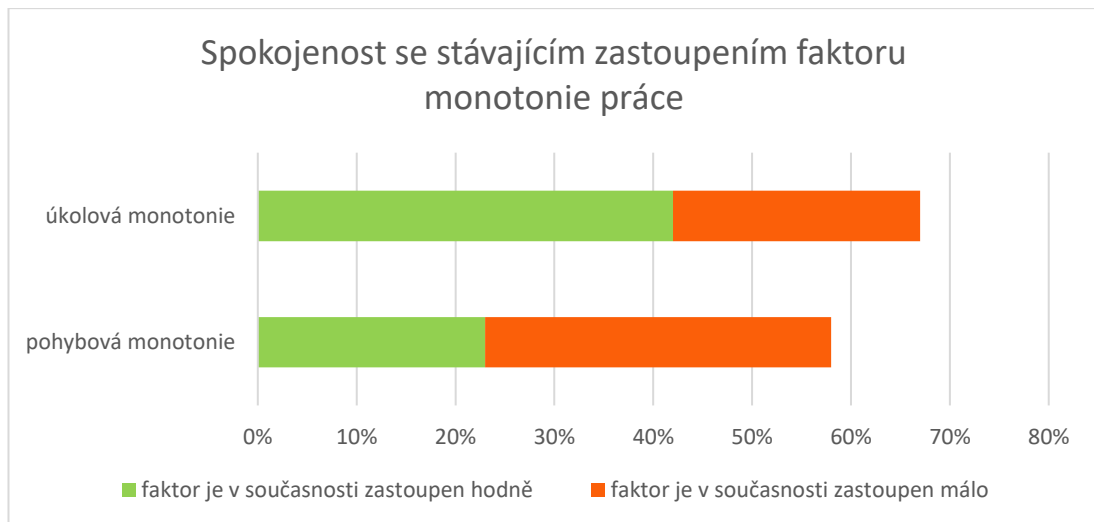


Graf 15. Preference pro snížení zastoupení faktoru monotonie práce s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít stejné zastoupení faktoru monotonie práce jako doposud, tj. můžeme je označit za spokojené zaměstnance, činí 63 %. Tato spokojenost vychází obdobně u zaměstnanců, kteří vnímají faktor monotonie zastoupen hodně (33 %), jako u zaměstnanců, kteří vnímají faktor monotonie práce zastoupen naopak málo (30 %).

Na základě dílčích odpovědí zaměstnanců na faktor monotonie práce, tato spokojenost převažuje z hodně zastoupeného faktoru u úkolové monotonie (42 %), následována spokojeností z málo zastoupeného faktoru u pohybové monotonie (35 %). Máme zde tedy 42 % zaměstnanců, kteří jsou spokojeni s tím, že mají hodně monotónní práci skládající se z jednoduchých pracovních úkolů. Jelikož je tato hodnota oproti poznatkům v kapitole 3.3 překvapivá a jak uvidíme při analýze faktoru rozmanitosti práce do značné míry si i odporující, je možnému výkladu tohoto stavu věnována část diskuze v kapitole 4.5.

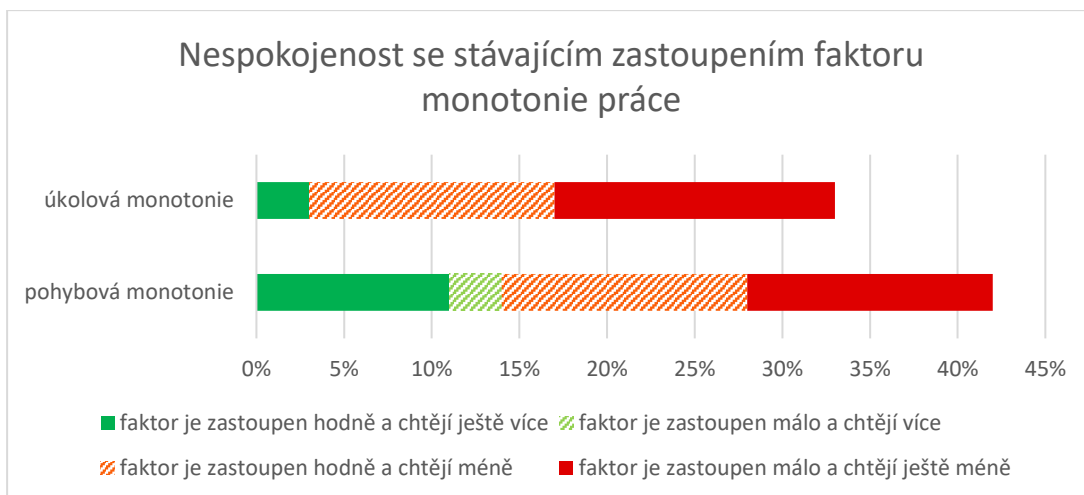
Blíže následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých oblastí i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí.



Graf 16. Spokojenost se stávajícím zastoupením faktoru monotonie práce s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

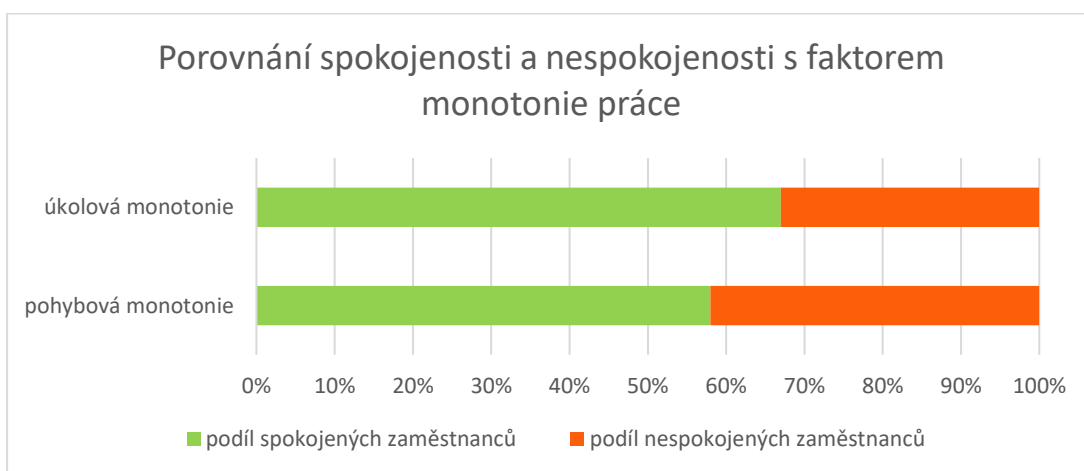
- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí změnu v zastoupení faktoru monotonie práce, tj. můžeme je označit za nespokojené zaměstnance nebo přinejmenším jako potenciálně nespokojené, činí 37 %. Největší nespokojenost vychází ze skutečnosti, kdy zaměstnanci preferují snížení zastoupení faktoru monotonie (29 %), jenž vychází obdobně jak z hodně zastoupeného faktoru (14 %), tak z málo zastoupeného faktoru (15 %).

Na základě dílčích odpovědí na faktor monotonie práce, nespokojenost zaměstnanců vychází z podobných preferencí i současného zastoupení faktoru jak v úkolové, tak pohybové monotonii, tj. zaměstnanci preferují snížení monotonie v obou případech. U pohybové monotonie jsou však více zastoupené preference pro zvýšení faktoru monotonie, zejména akcentovanou hodnotou ve smyslu dalšího zvýšení zastoupení faktoru (11 %), díky níž je nespokojenost v pohybové monotonii vyšší.



Graf 17. Nespokojenost se stávajícím zastoupením faktoru monotonie práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

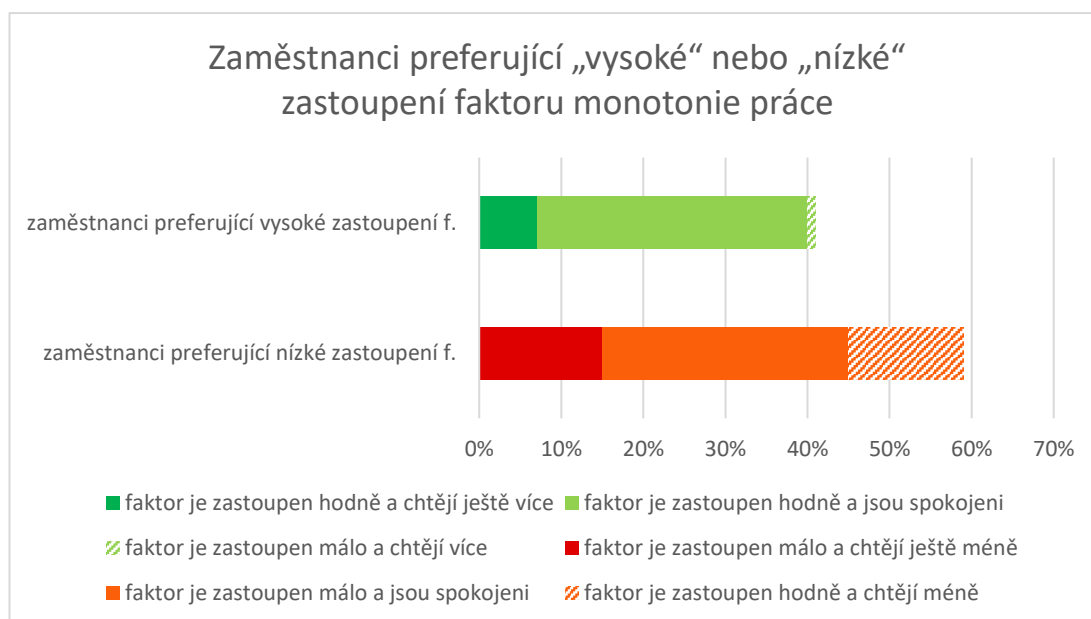
Porovnání spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s faktorem monotonie práce podle jednotlivých oblastí nám zobrazuje následující graf. Z důvodu přehlednosti grafu zde není použit detail současného zastoupení faktoru, aby bylo možné jednoduše posoudit stav v organizaci. Příčiny tohoto rozložení vychází z předchozích dvou bodů. Zde shledáváme, že jak v oblasti úkolové, tak pohybové monotonie převažují spokojení zaměstnanci. V předešlých bodech však bylo ukázáno, že za zdroji spokojenosti stojí podobné podíly zaměstnanců, kteří však vnímají opačně současné zastoupení faktoru.



Graf 18. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti s faktorem monotonie práce (zpracování autora)

Na otázku DVO 4 „Jaké zastoupení faktoru monotonie práce zaměstnanci preferují?“, můžeme říci, že nízké. Nízké zastoupení faktoru monotonie práce preferuje 59 % zaměstnanců oproti 41 % zaměstnanců, kteří preferují vysoké

zastoupení faktoru monotonie. Výsledky jsou prezentovány také v následujícím grafu.



Graf 19. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru monotonie práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

V teoretické části práce v kapitole 3.3 se setkáváme převážně s negativním pohledem na monotonii práce, což dokládá i výzkumu v organizaci XY, kde zaměstnanci v souladu s teoretickou částí práce preferují nízké zastoupení faktoru. Avšak podíl zaměstnanců, kteří preferují vysoké zastoupení faktoru monotonie práce (41 %), je nanejvýše překvapující.

Na základě dílčích odpovědí na faktor monotonie můžeme konstatovat, že tato překvapující vysoká preference vychází především ze spokojenosti s vysokým zastoupením faktoru u úkolové monotonie (42 %), kterou dle kapitoly 3.3 představují jednoduché opakující se pracovní úkoly. Kollárik (1986, s. 129) však poukazuje na zaměstnance, jímž monotónnost práce vyhovuje a kterou by představovala právě skupina zaměstnanců preferující vysoké zastoupení faktoru, ve které je dokonce 11 % zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor zastoupen ještě více. Představují tak akcentovanou hodnotu faktoru monotonie práce ve smyslu jejího dalšího zvýšení konkrétně u monotonie pohybové.

Převažuje však skupina zaměstnanců (59 %), kteří monotonii práce vnímají negativně, neboť preferují nízké zastoupení faktoru. Dle kapitoly 3.3 monotonie práce přináší nejen pocity nudy a únavy, ale představuje zvýšenou psychickou zátěž, která může v některých případech vyvolávat i nejrůznější psychické potíže. V případě výzkumu v organizaci XY se objevil poměrně vysoký podíl zaměstnanců (15 %), kteří chtějí faktor monotonie práce minimalizovat. V uvedeném grafu jsou znázorněni, že vnímají faktor „zastoupen málo a chtějí ještě méně“ a představují akcentovanou hodnotu ve smyslu dalšího snížení zastoupení faktoru.

S nízkým zastoupením faktoru je spokojeno 30 % zaměstnanců. 29 % zaměstnanců představuje podíl, jenž nemá dostatečně uspokojeno preferované nízké zastoupení faktoru a představují tak neproměnný potenciál organizace. Tito zaměstnanci jsou v uvedeném grafu znázorněni tak, že zmíněný faktor vnímají jako „zastoupen hodně a chtějí méně“ a „zastoupen málo a chtějí ještě méně“. Na základě předchozího detailního vhledu můžeme konstatovat, že zaměstnanci chtějí snížit zastoupení faktoru obdobně jak u monotonie úkolové (30 %), tak monotonie pohybové (28 %). Pro zaměstnance preferující nízké zastoupení faktoru monotonie práce je v souladu s kapitolou 3.4 motivující rozmanitost práce.

Jak jsem již naznačila výše, zjištěné preference ve prospěch monotonie práce, které přestože byly zaznamenány u menšího podílu zaměstnanců, tak jejich výše budí pozornost, do jisté míry rozporuje následně sledovaný faktor rozmanitosti práce. Rozmanitost práce je opakem monotonie práce, a přestože není možné určit hranici mezi rozmanitostí a monotónností práce, hodnoty by měly být v převažující míře u zaměstnanců naměřeny zrcadlově převráceně. Důvodem, proč jsem se rozhodla sledovat oba faktory (jak jsem již popsala v kapitole 3.4), je „zachytit“ zaměstnance, jímž monotonie práce opravdu vyhovuje. V organizaci XY by zaměstnance, kterým monotonie jednoznačně



vyhovuje, mohlo představovat 7 %, kteří jsou v grafu znázorněni jako „mají hodně a chtějí více“. Situaci nám blíže rozkryje následující faktor a diskuze v kapitole 4.5.

#### 4.4.5 Faktor rozmanitosti práce

Faktor rozmanitosti práce byl sledován v oblasti různorodosti pracovních úkolů, různorodosti pracovních postupů a možnosti využívat různé pracovní zařízení či nástroje. Tyto oblasti byly reprezentovány po jedné otázce a podotázce v každé oblasti, konkrétně č. 12—č. 14a. Výsledky faktoru monotonie práce nám shrnuje následující kontingenční tabulka, která sdružuje výstupy z dílčích kontingenčních tabulek<sup>24</sup>. Na faktor rozmanitosti práce neodpověděl 1 zaměstnanec, konkrétně na otázku č. 14.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	14	27	41
	Procenta	7%	13%	20%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	106	42	148
	Procenta	51%	19%	70%
<b>Méně</b>	Počet	14	6	20
	Procenta	7%	3%	10%
Celkem počet		134	75	209
Celkem procenta		65%	35%	100%

Tabulka 15. Souhrnná kontingenční tabulka, zastoupení faktoru rozmanitosti práce. Data v poli „počet“ představují počet odpovědí na otázky č. 12—č. 14a. (zpracování autora)

Shledáváme zde následující informace:

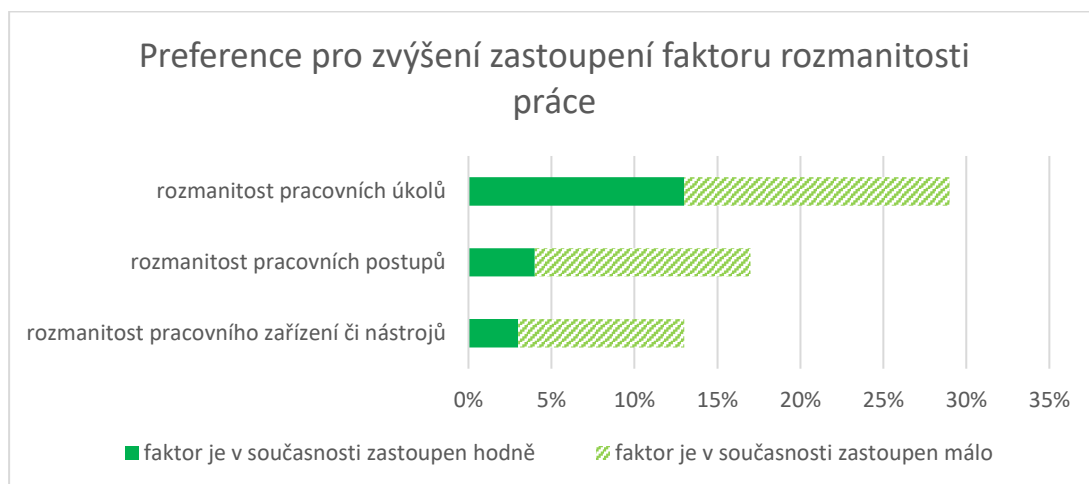
- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor rozmanitosti práce zastoupen více, činí 20 %. Přičemž 7 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně, ale chce jej ještě více zvýšit, 13 % jej chce zvýšit, protože v současné době vnímá faktor jako málo zastoupen.

Na základě dílčích odpovědí na faktor rozmanitosti práce, zaměstnanci preferují zvýšení zastoupení faktoru zejména v oblasti rozmanitosti

<sup>24</sup> Dílčí kontingenční tabulky 16.—18., viz příloha č. 2.

pracovních úkolů (29 %). Tento podíl představují více zaměstnanci, kteří chtějí faktor rozmanitosti práce zvýšit, protože jej vnímají jako málo zastoupen (16 %), avšak s malým rozestupem následují zaměstnanci, kteří chtějí faktor rozmanitosti práce zvýšit, přestože jej vnímají jako hodně zastoupen (13 %). Těchto 13 % zaměstnanců představují akcentovanou hodnotu faktoru rozmanitosti práce ve smyslu dalšího zvýšení zastoupení faktoru. Poté následují zaměstnanci, jenž preferují zvýšení zastoupení faktoru převážně ze současně malého zastoupení faktoru, i v dalších oblastech rozmanitosti práce, přičemž rozdíl hodnot je minimální.

Blíže následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí.



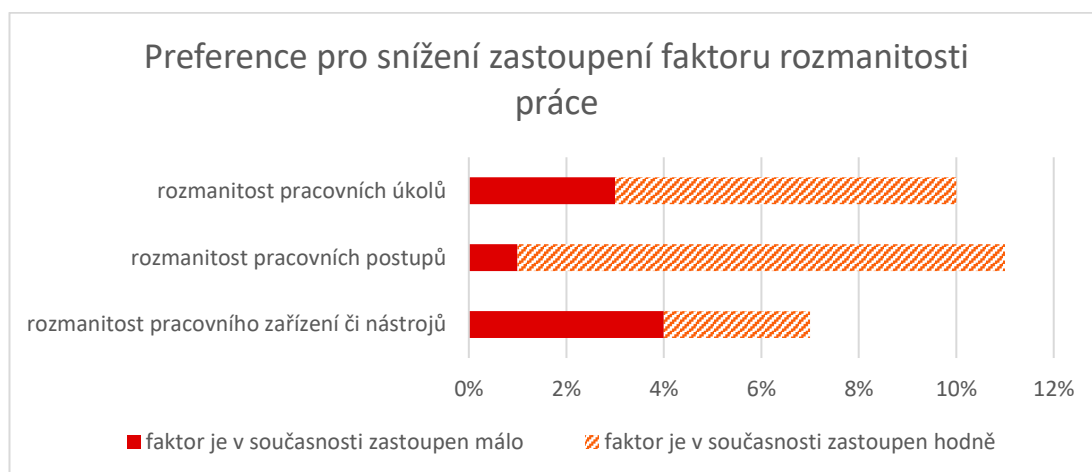
Graf 20. Preference pro zvýšení zastoupení faktoru rozmanitosti práce s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor rozmanitosti práce zastoupen méně, činí 10 %. Přičemž 7 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně a chce jeho zastoupení nižší, 3 % zaměstnanců vnímají faktor zastoupen málo a chtějí jej mít zastoupen ještě méně.

Na základě dílčích odpovědí na faktor rozmanitosti práce zaměstnanci preferují snížení faktoru nejvíce u rozmanitosti pracovních postupů (10 %), kdy jej vnímají jako hodně zastoupen. Akcentované hodnoty ve smyslu ještě většího snížení zastoupení faktoru rozmanitosti práce představují jen 4 %

zaměstnanců, kteří tyto preference udávají u používání různých pracovních zařízení nebo nástrojů a následovně 3 % zaměstnanců, kteří tyto preference udávají u různorodých pracovních úkolů.

Blíže následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí.

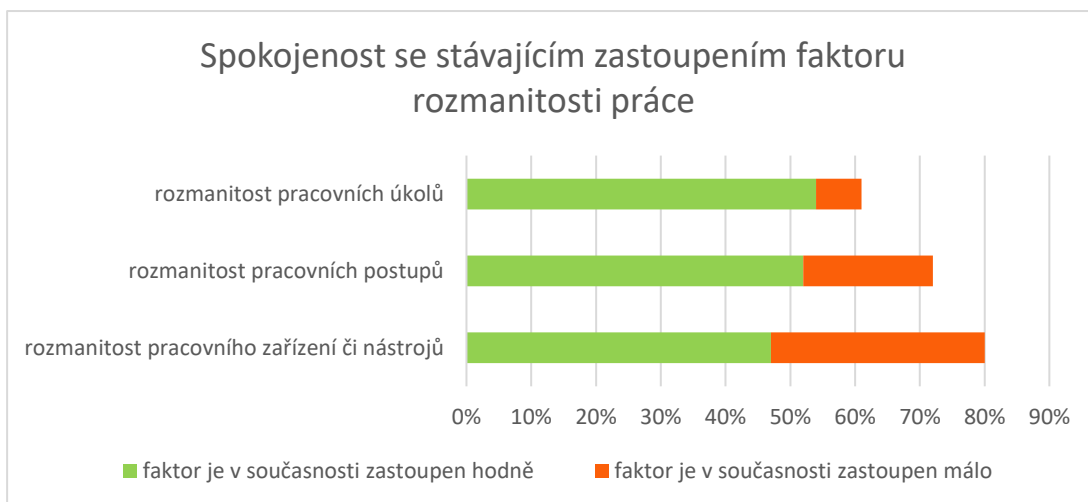


Graf 21. Preference pro snížení zastoupení faktoru rozmanitosti práce s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít stejné zastoupení faktoru rozmanitosti práce jako doposud, tj. můžeme je označit za spokojené zaměstnance, činí 70 %. U většiny těchto zaměstnanců vychází spokojenost ze skutečnosti, že mají faktor rozmanitosti práce v současné době zastoupen hodně (51 %). U výrazně menšího podílu zaměstnanců vychází spokojenost ze skutečnosti, že mají faktor rozmanitosti práce v současné době zastoupen naopak málo (19 %).

Na základě dílčích odpovědí zaměstnanců na faktor rozmanitosti práce, tato spokojenost vychází zejména z hodně zastoupeného faktoru ve všech třech oblastech. Konkrétně rozmanitosti pracovních úkolů (54 %), rozmanitosti pracovních postupů (52 %) i používání různých pracovních zařízení a nástrojů (47 %). S mírným odstupem však následují zaměstnanci, jejichž spokojenost plyne z málo zastoupeného faktoru u rozmanitosti pracovních nástrojů a zařízení (33 %).

Bližší následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí.

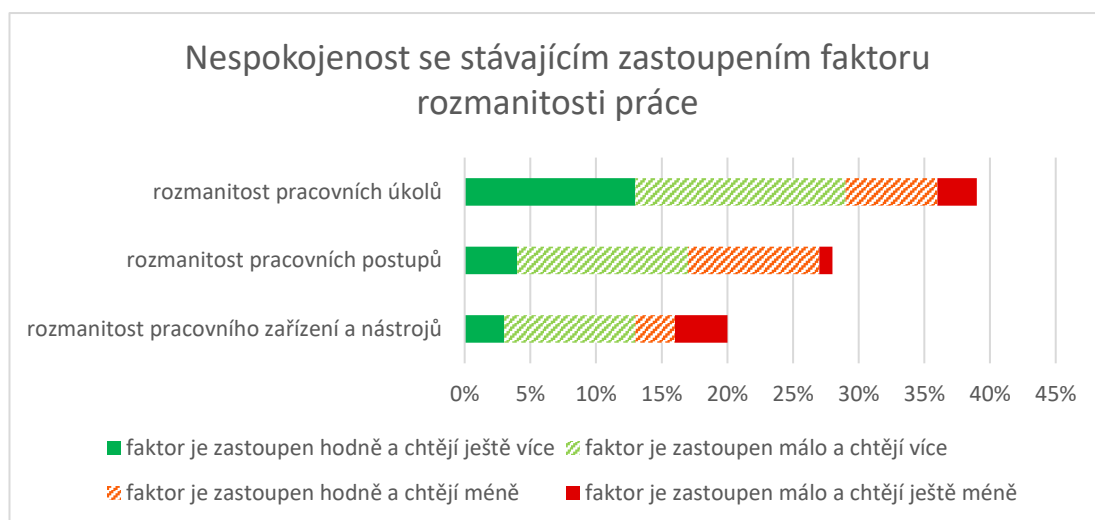


Graf 22. Spokojenost se stávajícím zastoupením faktoru rozmanitosti práce s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí změnu v zastoupení faktoru rozmanitosti práce, tj. můžeme je označit za nespokojené zaměstnance nebo přinejmenším jako potenciálně nespokojené, činí 30 %. Největší nespokojenost vychází ze skutečnosti, kdy zaměstnanci chtějí zvýšit zastoupení faktoru rozmanitosti práce (20 %), jenž vychází zejména z málo zastoupeného faktoru (13 %).

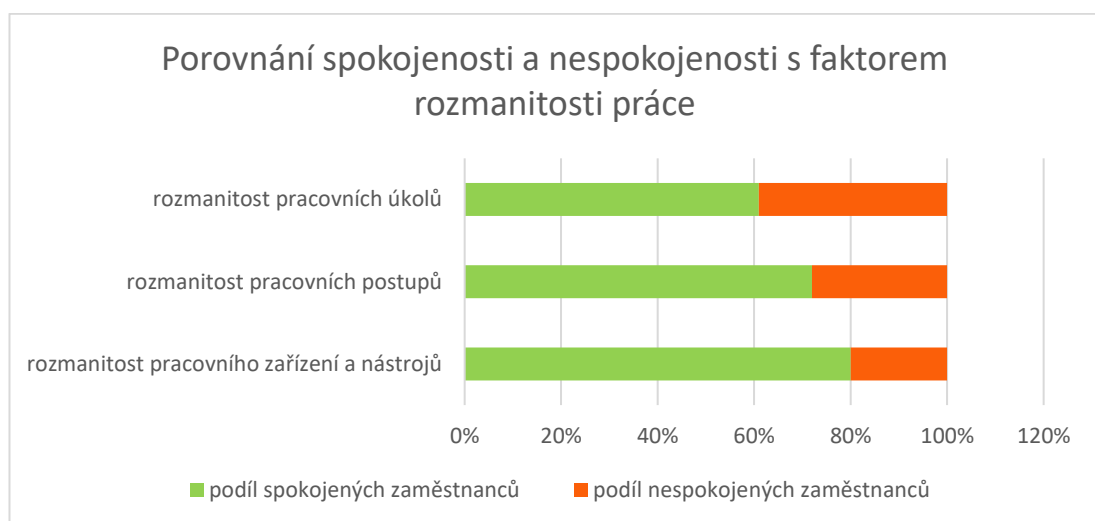
Na základě dílčích odpovědí zaměstnanců na faktor rozmanitosti práce, nacházíme jemnější rozlišení nespokojenosti, jenž vychází z preferencí pro zvýšení, ale také snížení zastoupení faktoru. Preferované zvýšení zastoupení faktoru vychází jednak z málo zastoupeného faktoru u rozmanitosti pracovního úkolu (16 %) a pracovního postupu (13 %), tak z hodně zastoupeného faktoru u rozmanitosti pracovních úkolů (13 %). Preferované snížení zastoupení faktoru vychází z hodně zastoupeného faktoru u rozmanitosti pracovních postupů (10 %). Máme zde tedy obdobně velké podíly zaměstnanců, kteří však vykazují naprosto opačné preference. Přesto však musíme konstatovat, že převažují preference ve prospěch zvýšení rozmanitosti práce.

Blíže následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí.



Graf 23. Nespokojenost se stávajícím zastoupením faktoru rozmanitosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

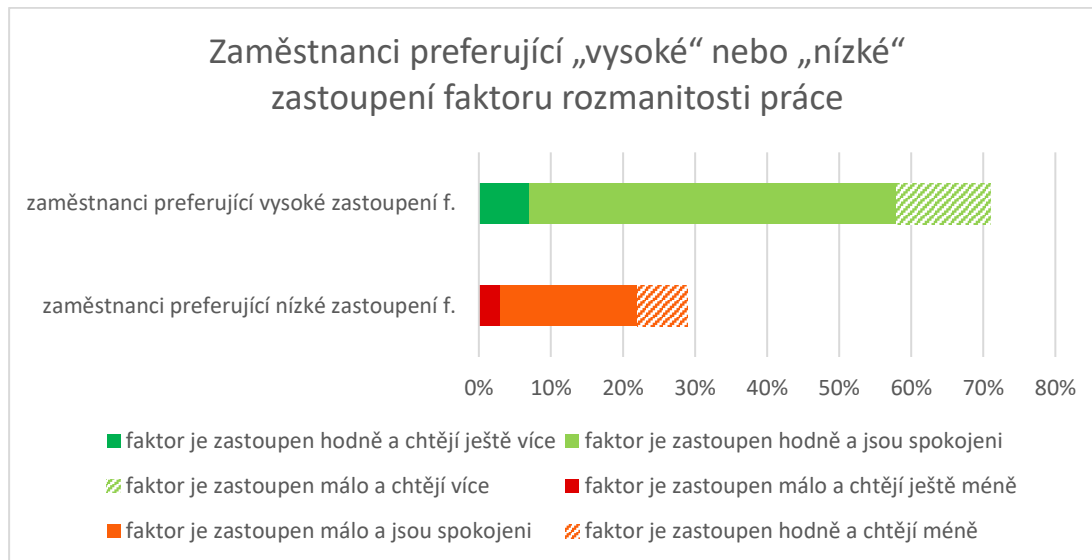
Porovnání spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s faktorem rozmanitosti práce podle jednotlivých oblastí nám zobrazuje následující graf. Z důvodu přehlednosti grafu zde není použit detail současného zastoupení faktoru, aby bylo možné jednoduše posoudit stav v organizaci. Příčiny tohoto rozložení vychází z předchozích dvou bodů. Zde shledáváme, že ve všech oblastech faktoru rozmanitosti práce převažuje spokojenost zaměstnanců.



Graf 24. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti s faktorem rozmanitosti práce (zpracování autora)

- Na otázku DVO 5 „Jaké zastoupení faktoru rozmanitosti práce zaměstnanci preferují?“, můžeme jednoznačně říci, že vysoké. Vysoké zastoupení faktoru

rozmanitosti práce preferuje 71 % zaměstnanců oproti 29 % zaměstnanců, kteří preferují nízké zastoupení faktoru rozmanitosti práce. Výsledky jsou prezentovány také v následujícím grafu.



Graf 25. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru rozmanitosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

Již z tohoto přehledu je zřejmé, že se nám prolíná jistá část zaměstnanců (12 %) ve faktorech monotonie a rozmanitosti práce, tj. tento podíl zaměstnanců odpověděl shodně ve smyslu preferovaného vysokého zastoupení jak faktoru monotonie, tak faktoru rozmanitosti. Tato „šedá zóna“ je předmětem diskuze v kapitole 4.5. Na výše uvedeném grafu nám však vystupuje podíl zaměstnanců, kteří nám nejprve pomáhají vyjasnit si představu o zaměstnancích, jímž monotonie práce jednoznačně vyhovuje. Jedná se o 3 % zaměstnanců, kteří vnímají faktor rozmanitosti zastoupen „málo a chtějí jej ještě méně“, blíže výše uvedený graf.

Na základě dílčích odpovědí na faktor rozmanitosti, preference „nerozmanitosti“ neboli monotonie vychází téměř shodně z oblasti různorodých pracovních úkolů (3 %) a různorodých pracovních zařízení či nástrojů (4 %). Pokud sloučíme akcentované hodnoty ve faktoru monotonie (ve smyslu dalšího zvýšení zastoupení faktoru) a rozmanitosti

práce (ve smyslu dalšího snížení zastoupení faktoru), pak by monotonie práce jednoznačně vyhovovala v rozmezí 3 – 7 % zaměstnanců.

Vraťme se k faktoru rozmanitosti práce. Dle kapitoly 3.4 jsou práce vyznačující se vysokou mírou rozmanitosti považovány za podnětné, protože se při nich využívá všech znalostí, dovedností a schopností zaměstnance. Také v případě výzkumu v organizaci XY zaměstnanci preferují vysoké zastoupení faktoru rozmanitosti práce (71 %). V současné době je s vysokým zastoupením faktoru rozmanitosti práce spokojeno 51 %, která na základě předchozího detailního vhledu, vychází obdobně ze všech oblastí rozmanitosti práce, tj. různorodých pracovních úkolů (54 %), různorodých pracovních postupů (52 %), různorodých pracovních zařízení a nástrojů (47 %). 20 % zaměstnanců představují podíl, jenž nemá dostatečně uspokojeno preferované vysoké zastoupení faktoru rozmanitosti práce a představují tak pro organizaci neproměnný potenciál. Tito zaměstnanci jsou v uvedeném grafu znázorněni tak, že zmíněný faktor vnímají jako „zastoupen málo a chtějí více“ a „zastoupen hodně a chtějí ještě více“. Dle předchozí analýzy by tyto zaměstnanci, v souladu s kapitolou 3.4, měli považovat práci za více podnětnou zvýšením zastoupení faktoru zejména v oblasti různorodosti pracovních úkolů (16 %).

#### **4.4.6 Faktor zajímavosti práce**

Nyní se zaměříme na vyhodnocení faktoru zajímavosti práce, který byl sledován otázkou a podotázkou č. 15—č. 15a.

*15. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z pracovních úkolů, které by opakovaně vzbuzovaly Vaši pozornost ... (více/ stejně jako doposud/ méně). 15 a. V současné době se Vaše práce skládá z pracovních úkolů, které opakovaně vzbuzují Vaši pozornost ... (hodně/ málo).*

Výsledky nám zobrazuje následující kontingenční tabulka. Jelikož byl tento faktor reprezentován jednou otázkou a podotázky, data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců, který je shodný s počtem odpovědí. Na otázku sledující faktor zajímavosti práce odpověděli všichni zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že výklad výsledků vychází z jedné dvojice otázek, je přizpůsoben i počet grafů.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	5	9	14
	Procenta	7%	13%	20%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	36	15	51
	Procenta	52%	21%	73%
<b>Méně</b>	Počet	4	1	5
	Procenta	6%	1%	7%
Celkem počet		45	25	70
Celkem procenta		64%	36%	100%

Tabulka 19. Kontingenční tabulka, zastoupení faktoru zajímavosti práce. Data v poli „počet“ představuje počet zaměstnanců (zpracování autora)

Shledáváme zde následující informace:

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor zajímavosti práce zastoupen více, činí 20 %. Přičemž 7 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně, ale chtějí jej ještě více zvýšit a představují tak zároveň akcentovanou hodnotu ve smyslu dalšího zvýšení zastoupení faktoru zajímavosti práce. 13 % zaměstnanců jej chce zvýšit, protože v současné době vnímá faktor jako málo zastoupen.

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor zajímavosti práce překvapivě zastoupen méně, činí 7 %. V tomto případě 6 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně a chtějí jeho zastoupení nižší, 1 % zaměstnanců vnímá faktor zastoupen málo a chtějí jej mít zastoupen ještě méně.

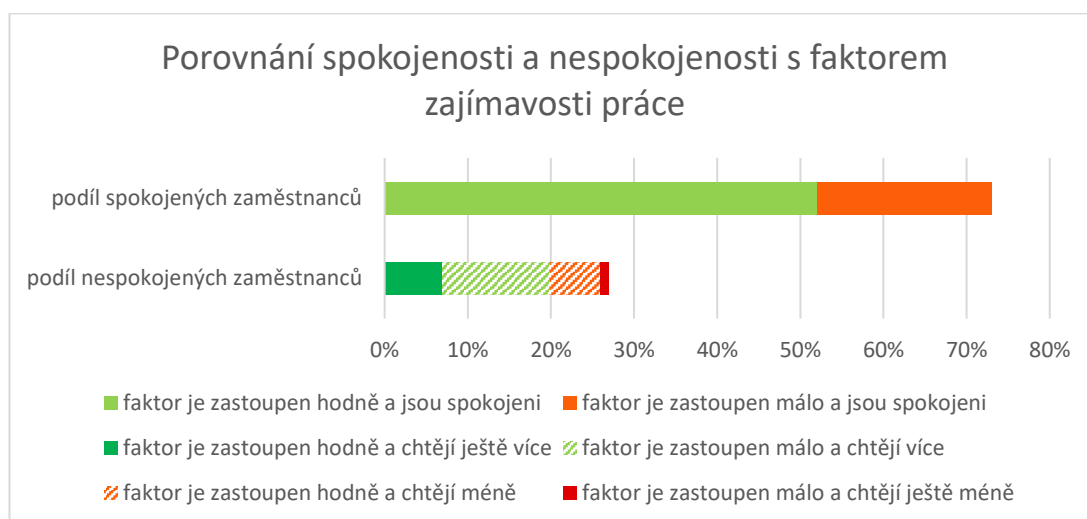
- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít stejné zastoupení faktoru zajímavosti práce jako doposud, tj. můžeme je označit za spokojené zaměstnance, činí 73 %. U většiny těchto zaměstnanců vychází spokojenost



ze skutečnosti, že mají faktor zajímavosti práce zastoupen hodně (52 %), u menšího podílu zaměstnanců vychází spokojenost ze skutečnosti, že mají faktor zajímavosti práce v současné době zastoupen naopak málo (21 %).

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí změnu v zastoupení faktoru zajímavosti práce, tj. můžeme je označit za nespokojené zaměstnance nebo přinejmenším jako potenciálně nespokojené, činí 27 %. Největší nespokojenost vychází ze skutečnosti, kdy zaměstnanci chtějí zvýšení faktoru zajímavosti práce, protože jej vnímají jako málo zastoupen (13 %).

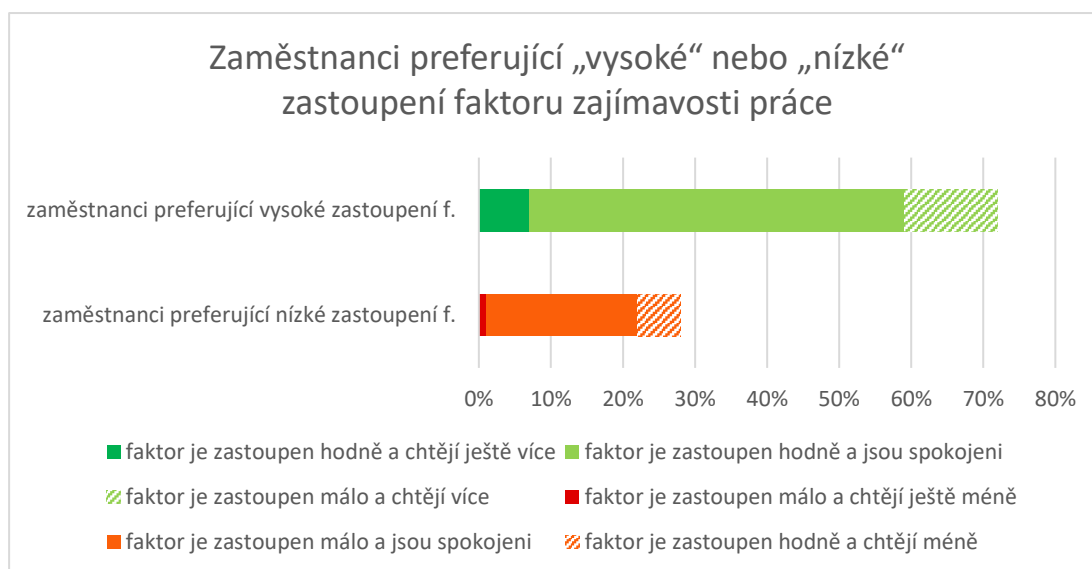
Porovnání spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s faktorem odpovědnosti, jenž vychází z předchozích dvou bodů, nám zobrazuje následující graf. Jelikož byl tento faktor reprezentován jednou dvojicí otázky a podotázky, je zobrazen také detail současného i preferovaného zastoupení faktoru, a přesto je možné jednoduše posoudit stav v organizaci. Můžeme konstatovat, že převažují spokojení zaměstnanci, u nichž vychází spokojenost zejména ze skutečnosti, že mají faktor zajímavosti práce v současné době zastoupen hodně.



Graf 26. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti s faktorem zajímavosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

Na otázku DVO 6 „Jaké zastoupení faktoru zajímavosti práce zaměstnanci preferují?“, můžeme jednoznačně odpovědět, že vysoké. Vysoké zastoupení faktoru zajímavosti práce preferuje 72 % zaměstnanců oproti 28 %

zaměstnanců, kteří preferují nízké zastoupení faktoru zajímavosti práce. Výsledky jsou prezentovány také v následujícím grafu.



Graf 27. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru zajímavosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

Faktor zajímavosti práce je v kapitole 3.5 zdůrazňován nejen odbornými autory, ale také samotnými zaměstnanci, kteří jej v předchozím výzkumu řadí na přední příčky faktorů utvářející jejich pracovní spokojenost. Také v případě výzkumu v organizaci XY vidíme jednoznačné preferování vysokého zastoupení faktoru (72 %). V současné době je s vysokým zastoupením faktoru zajímavosti práce spokojeno 52 % zaměstnanců. 20 % zaměstnanců představují podíl, jenž nemá dostatečně uspokojeno preferované vysoké zastoupení faktoru zajímavosti práce a představují tak dle kapitoly 3.5 pro organizaci neproměněný potenciál. Tito zaměstnanci jsou v uvedeném grafu znázorněni tak, že zmíněný faktor vnímají jako „zastoupen málo a chtějí více“ a „zastoupen hodně a chtějí ještě více“.

Také zde máme podíl zaměstnanců (28 %), jenž preferují nízké zastoupení faktoru zajímavosti práce. V současné době je s nízkým zastoupením faktoru spokojeno 21 % zaměstnanců, o nichž bychom mohli říci, že jsou spokojeni s nezajímavou prací. Překvapivé jsou preference nižšího zastoupení faktoru zajímavosti práce, kdy faktor vnímají jako hodně zastoupen (6 %). Tito

zaměstnanci jsou v uvedeném grafu znázorněni tak, že zmíněný faktor vnímají jako „zastoupen hodně a chtějí méně“. V tomto výzkumu jsem se snažila postihnout zajímavost práce, jenž by dle kapitoly 3.5 ukazovala na přítomnost motivace skrze vyvolávaný zájem u zaměstnance. Z důvodu těchto překvapivých preferencí pro snížení zastoupení faktoru, jsou zjištěné hodnoty předmětem diskuze v kapitole 4.5.

Zajímavosti práce je dle kapitoly 3.5 vysoce individuální a tvořena mnohými hledisky, obdobně jako následující faktor smysluplnosti práce, proto zde vyvstává důležitost role manažera a jeho znalosti motivační struktury podřízených zaměstnanců.

#### **4.4.7 Faktor smysluplnosti práce**

Posledním sledovaným faktorem byla smysluplnost práce, která byla sledována v oblasti naplňování hodnot zaměstnance a komplexnosti pracovního úkolu. Tyto oblasti byly reprezentovány po jedné otázce a podotázce, konkrétně č. 16—č. 17a.

*16. Chtěl/a byste, aby práce naplňovala Vaše hodnoty... (více/ stejně jako doposud/ méně). 16a. V současné době naplňuje práce Vaše hodnoty... (hodně/ málo)*

*17. Chtěl/a byste, aby výsledkem Vaší práce byl celek, který Vám dává smysl... (více/ stejně jako doposud/ méně). 17a. V současné době je výsledkem Vaší práce celek, který Vám dává smysl... (hodně/ málo).*

Výsledky faktoru smysluplnosti práce nám shrnuje následující kontingenční tabulka<sup>25</sup>, která sdružuje výstupy z dílčích kontingenčních tabulek. Na faktor smysluplnosti práce odpověděli všichni zaměstnanci.

---

<sup>25</sup> Dílčí kontingenční tabulky 21.—22., viz příloha č. 2.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	17	37	54
	Procenta	12%	26%	38%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	76	9	85
	Procenta	54%	6%	61%
<b>Méně</b>	Počet		1	1
	Procenta		0,7%	0,7%
Celkem počet		93	47	140
Celkem procenta		66%	34%	100%

Tabulka 20. Souhrnná kontingenční tabulka, zastoupení faktoru smysluplnosti práce. Data v poli „počet“ představují počet odpovědí na otázky č. 12 – č. 14a. (zpracování autora)

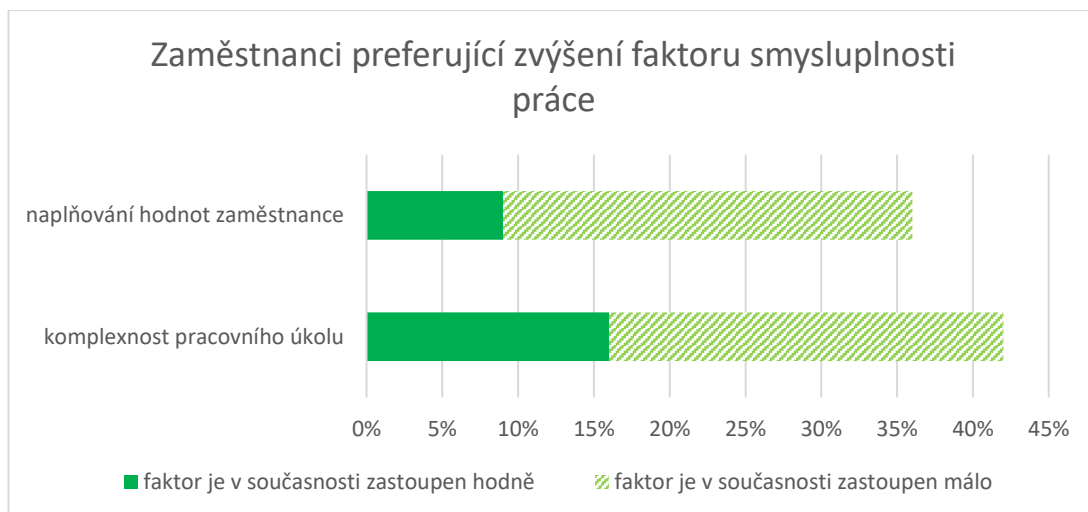
Shledáváme zde následující informace:

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor smysluplnosti práce zastoupen více, činí 38 %. Přičemž 12 % zaměstnanců vnímá tento faktor zastoupen hodně, ale chce jej ještě více zvýšit, 26 % zaměstnanců jej chtějí zvýšit, protože v současné době vnímají faktor jako málo zastoupen.

Na základě dílčích odpovědí zaměstnanců na faktor smysluplnosti práce, zaměstnanci preferují zvýšení zastoupení faktoru obdobně jak v oblasti naplňování hodnot zaměstnance (27 %), tak komplexnosti pracovního úkolu (26 %), kdy je v obojím případě faktor vnímán jako málo zastoupen.

Akcentovanou hodnotu ve smyslu dalšího zvyšování faktoru představuje 16 % zaměstnanců, kteří chtějí zvyšování faktoru v oblasti komplexnosti pracovního úkolu, přestože jej vnímají jako hodně zastoupen.

Bližší následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí.



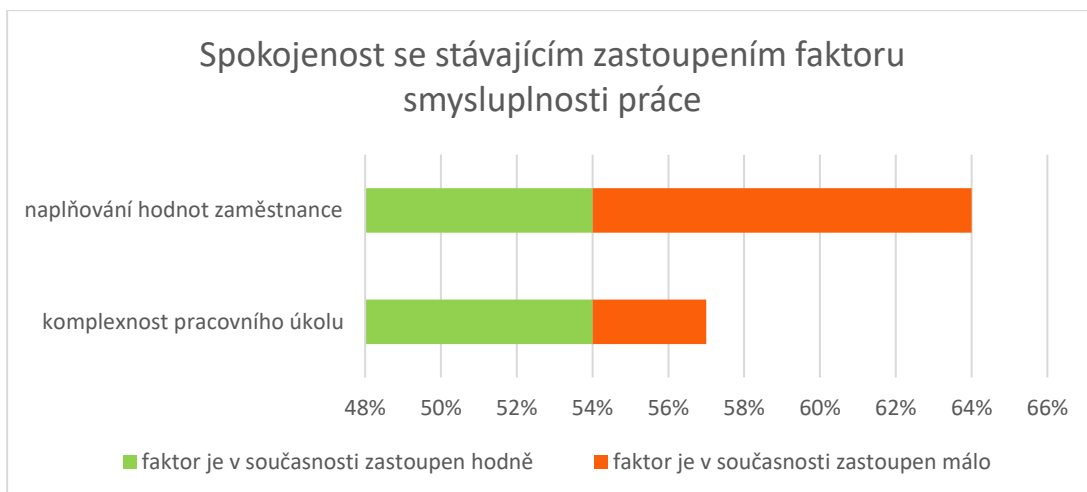
Graf 28. Zaměstnanci preferující zvýšení zastoupení faktoru smysluplnosti práce s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít faktor smysluplnosti práce zastoupen méně, činní pouhých 0,7 %. Kdy pouze jediný zaměstnanec u otázky komplexnosti pracovního úkolu vnímá tento faktor zastoupen málo a chce jeho zastoupení ještě nižší. Představuje tak zároveň akcentovanou, avšak zanedbatelnou hodnotu ve smyslu dalšího snížení zastoupení faktoru smysluplnosti práce. Z důvodu této zanedbatelné hodnoty není připojen graf.

- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí mít stejné zastoupení faktoru smysluplnosti práce jako doposud, tj. můžeme je označit za spokojené zaměstnance, činní 61 %. U naprosté většiny těchto zaměstnanců vychází spokojenost ze skutečnosti, že mají faktor smysluplnosti práce v současné době zastoupen hodně (54 %) u minimálního podílu zaměstnanců vychází spokojenost ze skutečnosti, že mají faktor smysluplnosti práce v současné době zastoupen naopak málo (6 %).

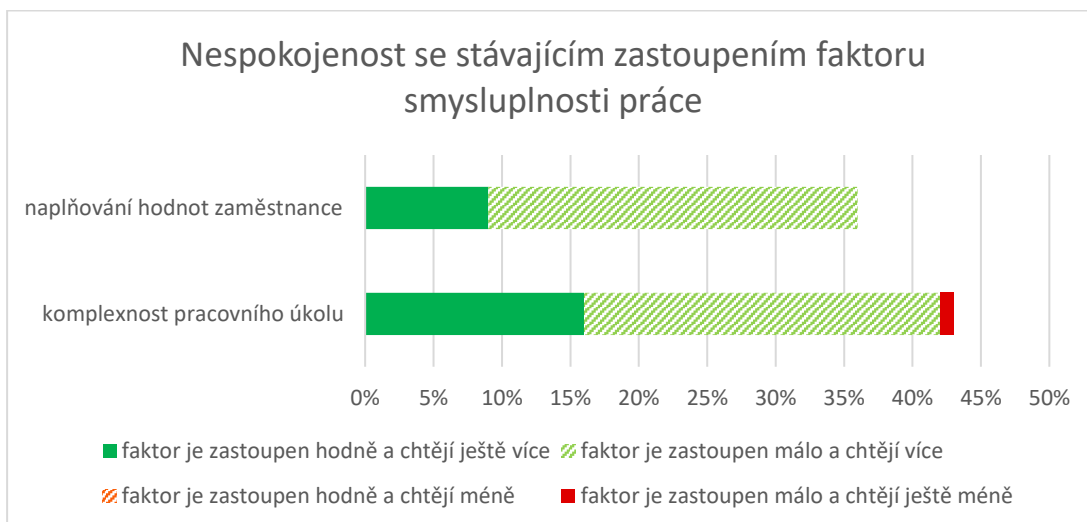
Na základě dílčích odpovědí zaměstnanců na faktor smysluplnosti práce, tato spokojenost vychází shodně z hodně zastoupeného faktoru jak v naplňování hodnot zaměstnance (54 %), tak komplexnosti pracovního úkolu (54 %).

Blíže následující graf, který zobrazuje rozpad dle jednotlivých otázek i z jakého současného zastoupení faktoru preference vycházejí (osa s procentuálními hodnotami je vyobrazena až od 48 %)



Graf 29. Spokojenost se stávajícím zastoupením faktoru rozmanitosti práce s detailem současného zastoupení faktoru (zpracování autora)

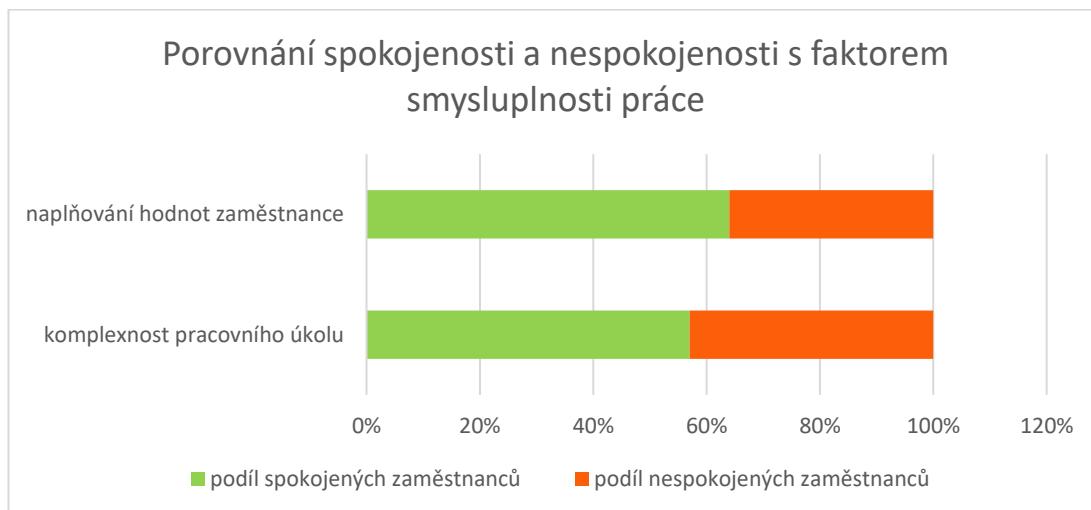
- Podíl zaměstnanců, kteří chtějí změnu v zastoupení faktoru smysluplnosti práce, tj. můžeme je označit za nespokojené zaměstnance nebo přinejmenším jako potenciálně nespokojené, činí 38,7 %. Představují je zejména zaměstnanci, kteří preferují zvýšení zastoupení faktoru smysluplnosti práce (38 %) a již zmíněný jeden zaměstnanec, který preferuje snížení zastoupení faktoru (0,7 %). Grafické zobrazení je tedy prakticky totožné s grafem č. 28.



Graf 30. Nespokojenost se stávajícím zastoupením faktoru smysluplnosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

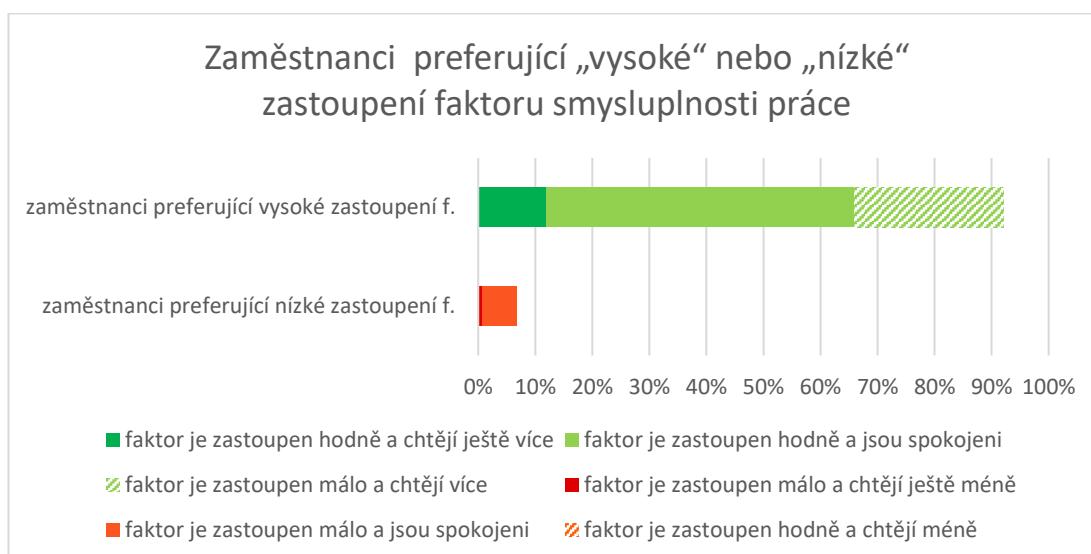
Porovnání spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s faktorem smysluplnosti práce podle jednotlivých oblastí nám zobrazuje následující graf. Z důvodu přehlednosti grafu zde není použit detail současného zastoupení

faktoru, aby bylo možné jednoduše posoudit stav v organizaci. Příčiny tohoto rozložení vychází z předchozích dvou bodů. Zde sledujeme, že v obou oblastech faktoru smysluplnosti práce převažuje spokojenost zaměstnanců, která se pohybuje kolem 60 %.



Graf 31. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti s faktorem smysluplnosti práce (zpracování autora)

- Na otázku DVO 7 „Jaké zastoupení faktoru smysluplnosti práce zaměstnanci preferují?“, můžeme jednoznačně odpovědět, že vysoké. Vysoké zastoupení faktoru smysluplnosti práce preferuje 92 % zaměstnanců oproti 6,7 % zaměstnanců, kteří preferují nízké zastoupení faktoru smysluplnosti práce. Výsledky jsou prezentovány také v následujícím grafu.



Graf 32. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru smysluplnosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru (zpracování autora)

Dle kapitoly 3.6 je označován faktor smysluplnosti za rozhodující pro utváření pracovní spokojenosti zaměstnanců. Vnímaná smysluplnost práce má pak značný přesah pro utváření smyslu života každého zaměstnance, protože je tento faktor dle teoretické kapitoly označován za významně intrinsicky motivující, jenž vede k vyšší pracovní výkonnosti i celkové „odolnosti“ zaměstnance. Také v případě výzkumu v organizaci XY zaměstnanci jednoznačně preferují vysoké zastoupení faktoru smysluplnosti práce (92 %). V současné době je s vysokým zastoupením faktoru smysluplnosti práce spokojeno 54 % zaměstnanců, jenž na základě dílčích odpovědí vychází stejně jak v oblasti naplňování hodnot zaměstnance (54 %), tak komplexnosti pracovních úkolů (54 %). 38 % zaměstnanců představují podíl, jenž nemá dostatečně uspokojeno preferované vysoké zastoupení faktoru smysluplnosti práce a představují tak dle kapitoly 3.6 pro organizaci neproměnný potenciál. Tito zaměstnanci jsou v uvedeném grafu znázorněni tak, že zmíněný faktor vnímají jako „zastoupen málo a chtějí více“ a „zastoupen hodně a chtějí ještě více“. Na základě předchozího detailního vhledu můžeme konstatovat, že zaměstnanci chtějí zvýšit zastoupení faktoru smysluplnosti práce obdobně jak v naplňování hodnot (36 %), tak v komplexnosti pracovních úkolů (42 %).

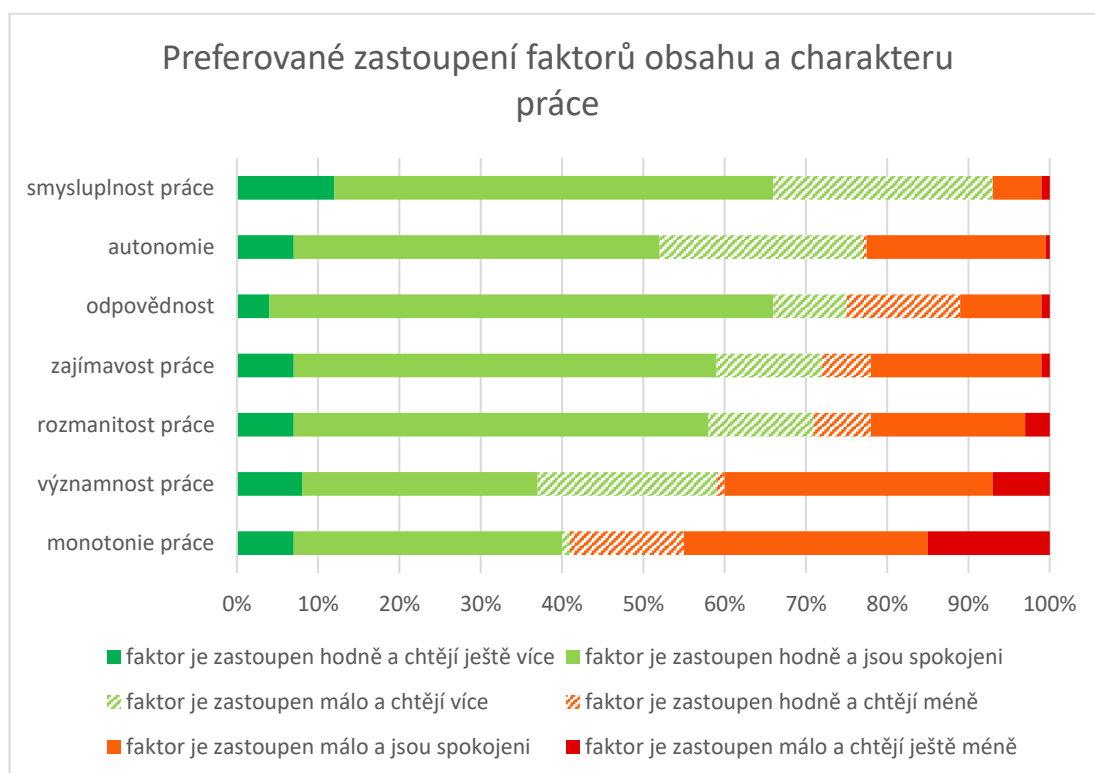
Zaměstnanci, pro něž není dle kapitoly 3.6 faktor smysluplnosti práce zdrojem intrinsické motivace, neboť preferují nízké zastoupení faktoru, představují pouze 7 %.

V rámci shrnutí výsledků výzkumu, které vede k zodpovězení výzkumné otázky „*Jaké zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce zaměstnanci preferují?*“, a tím naplním cíl práce, musím konstatovat, že zaměstnanci organizace XY preferují vysoké zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce, vyjma faktoru monotonie práce. Faktor monotonie je opakem faktoru rozmanitosti, tudíž preferování jejího nízkého zastoupení je v souladu se zjištěnými hodnotami. Avšak z důvodu zjištěných odporujících si hodnot u faktoru monotonie



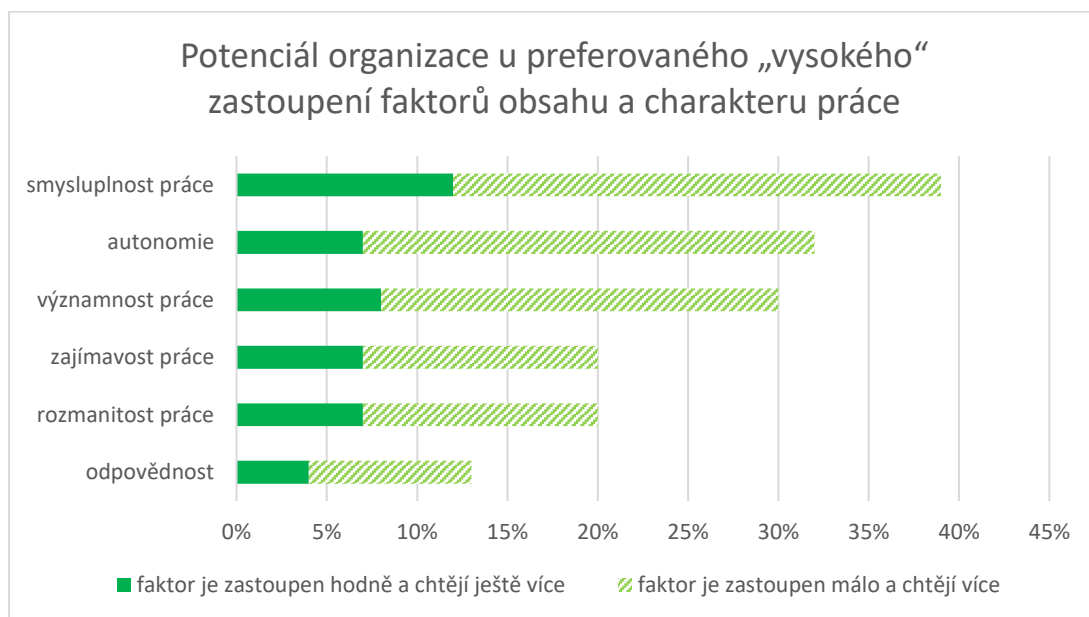
a rozmanitosti, se těmto výsledkům posléze věnuji v diskuzi. Ostatní faktory obsahu a charakteru práce (konkrétně faktor autonomie, odpovědnosti, významnosti práce, rozmanitosti práce, zajímavosti práce a smysluplnosti práce) jsou dle příslušných teoretických kapitol považovány za možné zdroje intrinsické motivace, která se pozitivně promítá nejen do pracovní spokojenosti zaměstnanců, ale také do jejich pracovní výkonnosti. Přestože je u těchto faktorů preferované vysoké zastoupení, jejich porovnáním zjistíme konkrétní pořadí dle nejvyšších dosažených hodnot.

Pouze připomenu, že preferované vysoké zastoupení faktoru, podle níž jsou faktory seřazeny, je zobrazeno v odstínech zelené barvy. Vysoké zastoupení faktoru vychází z odpovědí zaměstnanců, kdy označily jednotlivé faktory: „zastoupen hodně a chtějí ještě více“, „zastoupen hodně a jsou spokojeni“ a „zastoupen málo a chtějí více“. Nejvyšší zastoupení je u zaměstnanců organizace XY preferováno u faktoru smysluplnosti práce. Blíže následující graf.



Graf 33. Preferované zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktorů (zpracování autora)

Při posuzování spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců se zastoupením jednotlivých faktorů obsahu a charakteru práce můžeme konstatovat, že převažují spokojení zaměstnanci, avšak některé hodnoty se pohybovaly pouze mírně nad 60 % (smysluplnost práce 61 %, významnost práce 62 %). Pokud bychom chtěli maximalizovat pracovní spokojenost zaměstnanců a uspokojit jejich projevené preference, museli bychom mnohdy pracovní místa z hlediska sledovaných faktorů přizpůsobovat jednotlivým zaměstnancům, neboť jimi preferovaná zastoupení byla často opačná, jak nám ukázala analýza dat. Přihlédneme-li však k preferencím většiny zaměstnanců, což je již zmíněné vysoké zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce (vyjma monotonie práce), máme zde neproměnný potenciál organizace, neboť tito zaměstnanci nemají dostatečně uspokojeno preferované vysoké zastoupení faktorů. Blíže následující graf.



Graf 34. Potenciál organizace XY u preferovaného „vysokého“ zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce (zpracování autora)

Způsoby, jimiž je možné uspokojovat tyto preference vysokého zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce, jsou zmíněny v kapitole třetí a představuje je rozšiřování a obohacování práce (delegování, posilování pravomocí, rotace práce, aj.). Avšak přispívání k vnímání zajímavosti práce a smysluplnosti

práce je dle kapitol 3.5, 3.6 natolik individualizované a tvořeno mnohými hledisky, že zde vystupuje do popředí role manažera se svou znalostí motivační struktury podřízených zaměstnanců.

#### **4.5 Diskuze**

V organizaci XY byl výzkum zaměřen na zjištění preferencí zaměstnanců ohledně zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce. Výsledkem tohoto šetření je zjištění, že všechny faktory (vyjma monotonie práce) jsou preferovány ve vysokém zastoupení.

Výsledky výzkumu však nejsou zcela aplikovatelné na celou organizaci, neboť návratnost dotazníku činila 37 %. Také podle Katriakova schématu (Kubátová, 2013, s. 37) by muselo být u takto velké organizace prošetřeno minimálně 40 % zaměstnanců, přičemž by musel být dodržen výběrový vzorek respondentů, který v případě mého výzkumu nebyl realizován. Naopak výzkum obnášel řadu potíží, které zřejmě plynuly ze skutečnosti, že vedení organizace nepoptávalo žádný typ výzkumu a ani na základě osobního setkání nezměnilo v zásadě svůj postoj. Pro realizaci výzkumu mi bylo umožněno pouze deset kalendářních dnů, přičemž moje role byla omezena na pouhé předání dotazníků personální manažerce a jejich následné vyzvednutí na recepci firmy.

Za účelem zjištění preferencí zaměstnanců ohledně zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce byl využit dotazník, v němž jsem se snažila formulovat otázky způsobem, které by odpovídaly jednotnému stylu od začátku až do konce šetření, tj. dotazník měl jednotnou strukturu, a tím jsem zaměstnancům usnadnila orientaci a chápání otázek. Při koncipování škál odpovědí jsem si uvědomovala, že na některé otázky je nepravděpodobné, aby zaměstnanci odpověděli ohledně preferovaného zastoupení faktoru „méně“, neboť většina faktorů obsahu a charakteru práce jsou autory v teoretické části práce označovány jako motivační. Jednotné škály u odpovědí na otázky byly

použity kvůli standardizaci dotazníku, přičemž odpovědi na škále preferovaného zastoupení „více“ nebo „stejně jako doposud“ vedly ke zjištění existence aktuálně neuspokojovaných potřeb zaměstnance.

V dotazníku není rozlišováno mezi zaměstnanci ve výrobní a nevýrobní sféře, přičemž odlišení těchto dvou skupin by značně přispělo k obohacení poznatků v preferencích zaměstnanců. Dotazníkové šetření v rámci výzkumu mělo být původně realizováno pouze mezi zaměstnanci THP, kdy by toto rozlišení nebylo třeba. Zaměstnanec organizace, na nějž byla distribuce dotazníků delegována, však rozdal dotazníky ledabyle. Po tomto zjištění jsem žádala, aby byl tedy výzkum rozšířen i na zaměstnance z výrobní sféry, tj. výzkum byl rozšířen na celou organizaci. Toto mi bylo nakonec umožněno a výzkum probíhal ještě následující tři dny (celkem již zmíněných deset dní), avšak za cenu nerozlišených respondentů. I tato celkově krátká lhůta, ve které mi byl umožněn výzkum (zejména ve výrobní sféře), může být příčinou nižšího návratu dotazníků.

Během vyhodnocování dat z výzkumu bylo zjištěno několik zajímavých a někdy rozporuplných poznatků, kterým bych se zde ráda věnovala.

Samozřejmě v rámci výzkumu může dojít k řadě pochybení, které ovlivní relevantnost výstupních dat. Mohou být nevhodně formulované otázky, které i přes provedený předvýzkum a následnou korekci, vedou k jejich nesprávnému pochopení. Otázky mohou také vycházet z již špatně nastavených indikátorů a pak i přes vhodně formulované otázky indikátory „neměří“ co mají. Dotazník mohl být zaměstnanci vyplňován pod časovým tlakem nebo jej nepovažovaly za důležitý, a proto mu nevěnovaly patřičnou pozornost. Jistou roli zde může sehrávat i literární gramotnost zaměstnanců.

Nejzásadnějším tématem jsou jistě odporující si hodnoty ve faktorech monotonie práce a rozmanitosti práce, které mě vedly k porovnání

a provázání odpovědí v jednotlivých dotaznících u obou faktorů. K nejzásadnějšímu překryvu odpovědí došlo v poli, kdy zaměstnanci preferují stejné zastoupení faktoru jako doposud, tj. jsou spokojeni. Výsledkem je zjištění, že 36 zaměstnanců označilo spokojenost s faktorem monotonie práce, kdy jej považují v současné době za hodně zastoupen a zároveň odpověděli minimálně na jednu z oblastí rozmanitosti práce (různorodé pracovní úkoly, pracovní postupy nebo pracovní zařízení či nástroje) také kladně, tj. i zde označili spokojenost s faktorem rozmanitosti práce, kdy jej považují v současné době za hodně zastoupen. Konkrétně u rozmanitosti pracovních úkolů bylo zaznamenáno 29 odpovědí, u rozmanitosti pracovních postupů 20 odpovědí a u rozmanitosti pracovních zařízení či nástrojů 18 odpovědí. Někteří zaměstnanci tedy vnímají svou práci složenou z jednoduchých a opakujících se pracovních úkolů či pohybů, a přesto za rozmanitou, přičemž rozmanitost práce vnímají i z více oblastí (již zmíněné různorodé pracovní úkoly, pracovní postupy nebo pracovní zařízení či nástroje). Za těmito odpověďmi nemusí být pouze výše popsaná pochybení, ale může za nimi stát i horizontální či vertikální integrace pracovních úkolů, tj. rozšiřování práce a obohacování práce, jenž je popsáno v kapitole 3.3, a odporující si hodnoty mohou být tedy výsledkem úspěšného řízení lidských zdrojů. Z původního počtu 45 zaměstnanců (33 % zaměstnanců, jenž nám figurují ve faktoru monotonie práce v poli „spokojen se současným zastoupením faktoru“ a „faktor je hodně zastoupen“) vnímá 36 lidí práci zároveň jako rozmanitou. Pokud bychom tedy upravili hodnoty ve faktoru monotonie práce ve prospěch rozmanitosti práce, pak v poli „spokojen se současným zastoupením faktoru“ a „faktor je hodně zastoupen“, by činila u monotonie práce již pouze 7 % zaměstnanců, a to díky úspěšné horizontální či vertikální integrace pracovních úkolů.

Porovnání a provázání odpovědí v dotazníku vybízí řadu faktorů. Kupříkladu ve faktoru smysluplnosti práce nám z kvantitativních hodnot vystupuje zajímavá korelace mezi vnímáním komplexnosti pracovního úkolu a naplňování hodnot zaměstnance. V obou oblastech totiž značný podíl zaměstnanců (26 % u naplňování hodnot a 27 % u komplexnosti pracovního úkolu) preferují zvýšení zastoupení faktoru, protože jej vnímají jako málo zastoupen. Kvalitativní provázání odpovědí by nám ověřilo provázanost vztahu nebo odhalilo náhodně působící korelaci, tj. jestli tytéž zaměstnanci vnímají malou komplexnost pracovních úkolů a zároveň malou smysluplnost práce.

V diskuzi se však chci zaměřit na dvě oblasti, na něž jsem při analýze dat upozornila, kdy „překvapivé“ preference mohou vycházet z pochybení při formulaci otázek či stanovených indikátorů. Těmito jsou zjištěné hodnoty u faktoru významnosti práce a zajímavosti práce.

U faktoru významnosti práce se konkrétně jedná o oblast moci, jenž byla reprezentována otázkou a podotázkou č. 7, 7a. *Chtěl/a byste dělat rozhodnutí, které by ovlivňovalo pracovní život druhých zaměstnanců ... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době činíte rozhodnutí, které ovlivňují pracovní život druhých zaměstnanců ... (hodně/ málo).* Při operacionalizaci indikátoru moci jsem se opírala o definici dle Bedrnové a Cipra (2007, s. 319) v kapitole 3.2, která představuje moc jako reálnou možnost ovlivňovat druhé lidi. 16 % zaměstnanců označilo faktor moci za málo zastoupen, a přesto preferovali jeho další snížení, což se nezdá logické. Jedním z vysvětlení může být, že touto otázkou mohli zaměstnanci vnímat i odpovědnost, která je důsledkem rozhodování, přičemž zde by se jednalo o uvědomění si potenciální odpovědnosti za druhé zaměstnance. Právě pojem „rozhodování“ působí jako nevhodně použitý. Pak špatná formulace otázky může, z jinak správně stanoveného indikátoru, vést k nerelevantnímu výstupu dat.

Druhou oblastí je faktor zajímavosti práce, kde byly zjištěny překvapivě preference pro snížení zastoupení faktoru, neboť jej zaměstnanci vnímají jako hodně zastoupen (6 %). Faktor byl reprezentován otázkou a podotázkou č. 15, 15a. *Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z pracovních úkolů, které by opakovaně vzbuzovaly Vaši pozornost ... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době se Vaše práce skládá z pracovních úkolů, které opakovaně vzbuzují Vaši pozornost ... (hodně/ málo).* Zajímavost práce jsem se snažila postihnout jednotnou skutečností, přičemž jsem se rozhodla pro možnost, že zajímavá práce vyvolává zájem u zaměstnance. Operacionalizace zájmu skrze opakované vzbuzování pozornosti však mohlo u některých zaměstnanců vést ke spojitosti s negativně vnímaným rozměrem práce, při níž je jejich pozornost zvýšeně vyžadována. Takovýmto typem práce mohou být dle Pauknerové (2012, s. 152) pracovní pozice, při níž jsou převážně využívány smysly zaměstnance, tj. jedná se o práci převážně smyslovou. Nabízí se tedy vhodnější operacionalizace faktoru zajímavosti práce, například skrze otázku, zdali zaměstnanec práci baví.

## Závěr

V bakalářské práci jsem se zabývala tématem pracovní spokojenosti zaměstnanců. Cílem mé práce bylo zjistit preference zaměstnanců ohledně zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce.

Práci jsem rozdělila do čtyř kapitol. V prvních dvou kapitolách jsem poukázala na výsadní postavení faktoru obsahu a charakteru práce mezi ostatními faktory pracovní spokojenosti. Předně se jedná o základní faktor pracovní spokojenosti, neboť se na něm shodli všichni autoři, z jejich prací jsem čerpala. Na základě poznatků z oblasti motivace zaměstnanců představuje tento faktor výrazný stimul, jímž je možné ovlivňovat intrinsicky motivovanou pracovní činnost zaměstnance. V neposlední řadě jej na základě realizovaných výzkumů považují za důležitý i samotní zaměstnanci.

Spokojenost s obsahem a charakterem práce představuje spokojenost s pracovními úkoly a vlivy, jež trvale působí na zaměstnance při vykonávání pracovní činnosti, což v souhrnu určuje trvalý ráz práce zaměstnance. Faktor obsahu a charakteru práce je tedy utvářen řadou dílčích vlivů neboli faktorů obsahu a charakteru práce.

Faktory obsahu a charakteru práce jsem vyvodila v kapitole třetí v rámci popisu pracovního místa, jež jsem z důvodu jejich velkého rozsahu zúžila na faktory vycházející z organizačního zařazení zaměstnance. Stanovenými a v empirické části sledovanými faktory obsahu a charakteru práce jsou: autonomie, odpovědnost, významnost práce, monotonie práce, rozmanitost práce, zajímavost práce a smysluplnost práce.

V empirické části bakalářské práce, která je obsažená ve čtvrté kapitole, se mi v souladu s teoretickou částí práce potvrdilo, že právě odlišná míra zastoupení jednotlivých faktorů obsahu a charakteru práce utváří spokojenost zaměstnance s těmito faktory. Pokud bychom chtěli maximalizovat pracovní



spokojenost zaměstnanců a uspokojit jejich projevené preference, museli bychom mnohdy pracovní místa z hlediska sledovaných faktorů přizpůsobovat jednotlivým zaměstnancům, neboť jimi preferovaná zastoupení jsou často opačná. Přihlédneme-li však k vyjádření většiny zaměstnanců, pak u všech faktorů obsahu a charakteru práce (vyjma monotonie práce), je preferované jejich vysoké zastoupení. Zaměstnanci organizace XY, kteří se zúčastnili mého výzkumu, preferovali ze všech faktorů obsahu a charakteru práce nejvíce faktor smysluplnosti práce. Až za ním se umístily další faktory obsahu a charakteru práce v následujícím pořadí: autonomie, odpovědnost, zajímavost práce, rozmanitost práce, významnost práce a monotonie práce. U faktoru monotonie práce většina zaměstnanců v souladu s teoretickou částí bakalářské práce preferovala nízké zastoupení tohoto faktoru, přesto překvapivému podílu zaměstnanců monotonie práce vyhovuje. Možnému výkladu výsledků spokojenosti zaměstnanců s monotonií práce jsem věnovala pozornost v diskuzi bakalářské práce.

## Literatura a zdroje

Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Cipro, M. (2007). Práce manažera s jednotlivci a skupinami. In Bedrnová, E., Cipro, M., Francová, T., Franková, E., Hubinková, Z., Jarošová, E., ...Surynek, A. *Psychologie a sociologie řízení* (s. 304—321). Praha: Management Press.

Bedrnová, E., Francová, T., Lorencová, H., Lukeš, M., & Nový, I. (2007). Struktura organizace a její dynamika. In Bedrnová, E., Cipro, M., Francová, T., Franková, E., Hubinková, Z., Jarošová, E., ...Surynek, A. *Psychologie a sociologie řízení* (s. 422—429). Praha: Management Press.

Bedrnová, E., Kašparová, E., & Nový, I. (2007). Psychologický výklad osobnosti. In Bedrnová, E., Cipro, M., Francová, T., Franková, E., Hubinková, Z., Jarošová, E., ...Surynek, A. *Psychologie a sociologie řízení* (s. 46—70). Praha: Management Press.

Beroušek, P. (2007). Motivace k práci a vedení pracovníků. In Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., ...Václavková, L. *Management lidských zdrojů* (s. 151—203). Praha: C. H. Beck.

Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.

Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.

Carney, B., & Getz, I. (2011). *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. Praha: PeopleComm.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.

- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Dvořáková, Z. (2001). Manažer a personální činnosti. In Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů* (s. 27—81). Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2001). Péče o pracovníky. In Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů* (s. 153—173). Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Hüttlová, E. (2007). Organizace práce. In Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., ...Václavková, L. *Management lidských zdrojů* (s. 204—238). Praha: C. H. Beck.
- Hüttlová, E. (2007). Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. In Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., ...Václavková, L. *Management lidských zdrojů* (s. 101—112). Praha: C. H. Beck.
- Jarošová, E., Lorencová, H., & Pauknerová, D. (2007). Využití poznatků o motivaci v manažerské praxi. In Bedrnová, E., Cipro, M., Francová, T., Franková, E., Hubinková, Z., Jarošová, E., ...Surynek, A. *Psychologie a sociologie řízení* (s. 390—410). Praha: Management Press.
- Jurovský, A. (1971). *Spokojenost s prací a její činitele*. Bratislava: Nakladatelstvo ALFA.
- Kociánová, R. (2012). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kollárik, T. (1986). *Spokojenost v práci*. Bratislava: Práca.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada.
- Křivohlavý, J. (2013). *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Praha: Grada.

Kubátová, H. (2013). *Sociologický výzkum pro andragogy*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého.

Lipovetsky, G. (2011). *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor.

Lorencová, H. (2012). Ovlivňování v pracovním procesu. In Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., Cipro, M., Kašparová, E., Králová T., ...Surynek, A. *Manažerská psychologie a sociologie* (s. 225—272). Praha: Management Press.

Lukeš, M., Franková, E., Lorencová, H., & Nový, I. (2007). Moc v organizaci. In Bedrnová, E., Cipro, M., Francová, T., Franková, E., Hubinková, Z., Jarošová, E., ...Surynek, A. *Psychologie a sociologie řízení* (544—561). Praha: Management Press.

Maříková, H., Petrušek, & Vodáková A. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Vydavatelství Karolinum.

Matoušek, O., Růžička, J., & Baumruk, J. (2002). K problému monotonie. *Bezpečnost a hygiena práce*, 52, 28—32.

Nakonečný, M. (2013). *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář.

Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.

Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.

*Organizační struktura společnosti XY*. Citováno 12. března 2018. Dostupné z: intranet organizace.

*Ottův slovník naučný: ilustrovaná encyklopedie obecných vědomostí*. (2003). Praha: ARGO.

Pauknerová, P., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

Paulík, K., Novotný, J., Bláha, J. Horvátová, P., & Mikušová, M. (2014). Psychologické souvislosti pracovní smysluplnosti. *Psychologie a její kontexty*. 5 (2), 3–15.

Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.

Prudký, L. (2004). *Hodnoty a normy v české společnosti: stav a vývoj v posledních letech*. Brno: CERM.

Růžička, J. (1992). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.

Rymeš, M. (2003). Osobnost a práce. In Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (s. 89–134). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Sociologický ústav Akademie věd ČR. (2003). *Spokojenost se zaměstnáním*. Citováno 9. září 2017. Dostupné z: [https://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c2/a332/f9/100244s\\_eu30714.pdf](https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a332/f9/100244s_eu30714.pdf)

Sociologický ústav Akademie věd ČR. (2016). *Prestiž povolání*. Citováno 25. ledna 2018. Dostupné z: [https://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c2/a2025/f9/eu160309.pdf](https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a2025/f9/eu160309.pdf)

*Strategický plán rozvoje organizace XY (2015–2025)*. Interní dokument.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.

Šimek, D. (1997). *Sociologie práce*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého.

Štikar, J. (2003). Podmínky práce. In Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (s. 47–55). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada.

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.

Urban, J. (2004). *Výkladový slovník: řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI.

*Zaměstnanci organizace XY*. Citováno 12. března 2018. Dostupné z: databáze organizace.

Zpravodajský portál TN. cz (2013). *Žebříček povolání pro rok 2013*. Citováno 18. února 2018. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/clanek/zpravy/zajimavosti/zebricek-povolani-pro-rok-2013-hadejte-ktere-je-nejlepsi-a-kdo-skoncil-posledni.html>

## Seznam tabulek

Tabulka 1. Souhrnná kontingenční tabulka, zastoupení faktoru autonomie.....	63
Tabulka 7. Kontingenční tabulka, zastoupení faktoru odpovědnosti.....	70
Tabulka 8. Souhrnná kontingenční tabulka, zastoupení faktoru významnosti práce.....	74
Tabulka 12. Souhrnná kontingenční tabulka, zastoupení faktoru monotonie práce.....	81
Tabulka 15. Souhrnná kontingenční tabulka, zastoupení faktoru rozmanitosti práce.....	88
Tabulka 19. Kontingenční tabulka, zastoupení faktoru zajímavosti práce...	95
Tabulka 20. Souhrnná kontingenční tabulka, zastoupení faktoru smysluplnosti práce.....	99

## Seznam grafů

Graf 1. Preference pro zvýšení zastoupení faktoru autonomie s detailem současného zastoupení faktoru.....	64
Graf 2. Spokojenost se stávajícím zastoupením faktoru autonomie s detailem současného zastoupení faktoru.....	65
Graf 3. Nespokojenost se stávajícím zastoupením faktoru autonomie s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru.....	66
Graf 4. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti se zastoupením faktoru autonomie.....	67
Graf 5. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru autonomie s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru.....	67
Graf 6. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti se zastoupením faktoru odpovědnosti s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru.....	71
Graf 7. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru odpovědnosti s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru .....	72
Graf 8. Preference pro zvýšení zastoupení faktoru významnosti práce s detailem současného zastoupení faktoru.....	75
Graf 9. Preference pro snížení zastoupení faktoru významnosti práce s detailem současného zastoupení faktoru.....	76
Graf 10. Spokojenost se stávajícím zastoupením faktoru významnosti práce s detailem současného zastoupení faktoru.....	77



Graf 11. Nespokojenost se stávajícím zastoupením faktoru významnosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru.....	78
Graf 12. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti se zastoupením faktoru významnosti práce.....	78
Graf 13. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru významnosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru .....	79
Graf 14. Preference pro zvýšení zastoupení faktoru monotonie práce s detailem současného zastoupení faktoru.....	82
Graf 15. Preference pro snížení zastoupení faktoru monotonie práce s detailem současného zastoupení faktoru.....	83
Graf 16. Spokojenost se stávajícím zastoupením faktoru monotonie práce s detailem současného zastoupení faktoru.....	84
Graf 17. Nespokojenost se stávajícím zastoupením faktoru monotonie práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru.....	85
Graf 18. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti se zastoupením faktoru monotonie práce.....	85
Graf 19. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru monotonie práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru .....	86
Graf 20. Preference pro zvýšení zastoupení faktoru rozmanitosti práce s detailem současného zastoupení faktoru.....	89
Graf 21. Preference pro snížení zastoupení faktoru rozmanitosti práce s detailem současného zastoupení faktoru.....	90

Graf 22. Spokojenost se stávajícím zastoupením faktoru rozmanitosti práce s detailem současného zastoupení faktoru.....	91
Graf 23. Nespokojenost se stávajícím zastoupením faktoru rozmanitosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru.....	92
Graf 24. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti se zastoupením faktoru rozmanitosti práce.....	93
Graf 25. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru rozmanitosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru .....	93
Graf 26. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti s faktorem zajímavosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru....	97
Graf 27. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru zajímavosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru.....	97
Graf 28. Zaměstnanci preferující zvýšení zastoupení faktoru smysluplnosti práce s detailem současného zastoupení faktoru.....	100
Graf 29. Spokojenost se stávajícím zastoupením faktoru rozmanitosti práce s detailem současného zastoupení faktoru.....	101
Graf 30. Nespokojenost se stávajícím zastoupením faktoru smysluplnosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru...102	
Graf 31. Porovnání spokojenosti a nespokojenosti s faktorem smysluplnosti.....	102
Graf 32. Zaměstnanci preferující „vysoké“ nebo „nízké“ zastoupení faktoru smysluplnosti práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktoru.....	103

Graf 33. Preferované zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce s detailem současného i preferovaného zastoupení faktorů.....	105
Graf 34. Potenciál organizace XY u preferovaného „vysokého“ zastoupení faktorů obsahu a charakteru práce.....	106

## Seznam schémat

Schéma 1.	Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti.....	16
Schéma 2.	Možné odpovědi respondentů a jejich umístění v kontingenční tabulce.....	48
Schéma 3.	Organizační struktura společnosti XY.....	59

## **Seznam příloh**

Příloha 1. Dotazník

Příloha 2. Dílčí kontingenční tabulky

## Příloha 1. Dotazník

Vážení zaměstnanci firmy,

prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na zjištění spokojenosti s obsahem a charakterem Vaší práce. Dotazník je anonymní, proto jej nepodepisujte, ani neuvádějte žádné své osobní údaje. Získané odpovědi poslouží jako podklad pro mou bakalářskou práci a zároveň budou pouze souhrnné výstupy z tohoto výzkumu poskytnuty i vedení firmy, která se zajímá o Vaše názory. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 15 minut. U každé otázky vyberte pouze jednu odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor, a zaškrtněte křížkem. V případě potřeby opravy odpovědi, přeškrtněte celý řádek a zaškrtněte křížkem novou odpověď. Vyplnění dotazník, prosím, vložte do zapečetěného sběrného boxu, který je umístěn na recepci firmy.

Děkuji za spolupráci. Markéta Tilkeridu

### 1. Chtěl/a byste mít možnost podílet se na stanovování svých pracovních cílů...

- více
- stejně jako doposud
- méně

#### 1a. V současné době se můžete podílet na stanovování svých pracovních cílů...

- hodně
- málo

### 2. Chtěl/a byste mít možnost rozhodovat o způsobu splnění svých pracovních úkolů...

- více
- stejně jako doposud
- méně

#### 2a. V současné době můžete rozhodovat o způsobu splnění svých pracovních úkolů...

- hodně
- málo

### 3. Chtěl/a byste mít možnost rozhodovat při stanovování termínů splnění svých pracovních úkolů ...

- více
- stejně jako doposud
- méně

#### 3a. V současné době můžete rozhodovat při stanovování termínů splnění svých pracovních úkolů...

- hodně
- málo

4. Chtěl/a byste mít možnost měnit způsob vykonávání svých pracovních úkolů, pokud ho v dané chvíli vyhodnotíte jako účinnější ...

- více
- stejně jako doposud
- méně

4a. V současné době můžete měnit způsob vykonávání svých pracovních úkolů, pokud ho v dané chvíli vyhodnotíte jako účinnější ...

- hodně
- málo

5. Chtěl/a byste mít možnost kontrolovat výsledky své práce...

- více
- stejně jako doposud
- méně

5a. V současné době si můžete kontrolovat výsledky své práce...

- hodně
- málo

6. Chtěl/a byste mít v rámci své práce zodpovědnosti...

- více
- stejně jako doposud
- méně

6a. V současné době máte v rámci své práce zodpovědnosti...

- hodně
- málo

7. Chtěl/a byste dělat rozhodnutí, které by ovlivňovalo pracovní život druhých zaměstnanců ...

- více
- stejně jako dosud
- méně

7a. V současné době činíte rozhodnutí, které ovlivňují pracovní život druhých zaměstnanců ...

- hodně
- málo

8. Chtěl/a byste, aby Vaše práce požívala vážnosti (respektu) v rámci široké veřejnosti...

- více
- stejně jako doposud
- méně

**8a. V současné době Vaše pozice požívá vážnosti (respektu) v rámci široké veřejnosti...**

- hodně
- málo

**9. Chtěl/a byste, aby byla Vaše práce považována v organizaci za důležitou...**

- více
- stejně jako dopsud
- méně

**9a. V současné době považujete Vaši práci v organizaci za důležitou...**

- hodně
- málo

**10. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z jednoduchých a opakujících se pracovních úkolů...**

- více
- stejně jako dopsud
- méně

**10a. V současné době se Vaše práce skládá z jednoduchých a opakujících se pracovních úkolů...**

- hodně
- málo

**11. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z pracovních úkolů, které by představovaly pouze několik málo se opakujících fyzických pohybů...**

- více
- stejně jako dopsud
- méně

**11a. V současné době se Vaše práce skládá z pracovních úkolů, které představují pouze několik málo se opakujících fyzických pohybů ...**

- hodně
- málo

**12. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z různorodých pracovních úkolů ...**

- více
- stejně jako dopsud
- méně

**12a. V současné době se Vaše práce skládá z různorodých pracovních úkolů ...**

- hodně
- málo



**13. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z různorodých pracovních postupů...**

- více
- stejně jako doposud
- méně

**13a. V současné době se Vaše práce skládá z různorodých pracovních postupů...**

- hodně
- málo

**14. Chtěl/a byste mít možnost používat při práci různé pracovní zařízení nebo nástroje...**

- více
- stejně jako doposud
- méně

**14a. V současné době můžete používat různé pracovní zařízení nebo nástroje...**

- hodně
- málo

**15. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z pracovních úkolů, které by opakovaně vzbuzovaly Vaši pozornost ...**

- více
- stejně jako doposud
- méně

**15a. V současné době se Vaše práce skládá z pracovních úkolů, které opakovaně vzbuzují Vaši pozornost ...**

- hodně
- málo

**16. Chtěl/a byste, aby práce naplňovala Vaše hodnoty...**

- více
- stejně jako doposud
- méně

**16a. V současné době naplňuje práce Vaše hodnoty...**

- hodně
- málo

**17. Chtěl/a byste, aby výsledkem Vaší práce byl celek, který Vám dává smysl...**

- více
- stejně jako doposud
- méně

**17a. V současné době je výsledkem Vaší práce celek, který Vám dává smysl...**

- hodně
- málo

## Příloha 2. Dílčí kontingenční tabulky

### Faktor autonomie, plánování pracovního úkolu – otázky č. 1, 1a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	4	21	25
	Procenta	6%	30%	36%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	25	20	45
	Procenta	35%	29%	64%
<b>Méně</b>	Počet			
	Procenta			
Celkem počet		29	41	70
Celkem procenta		41%	59%	100%

Tabulka 2. Otázky č. 1, 1a. Chtěl/a byste mít možnost podílet se na stanovování svých pracovních cílů... (více/stejně jako doposud/ méně). V současné době se můžete podílet na stanovování svých pracovních cílů... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora).

### Faktor autonomie, plánování pracovního úkolu – otázky č. 2, 2a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	7	20	27
	Procenta	10%	29%	39%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	30	12	42
	Procenta	43%	17%	60%
<b>Méně</b>	Počet		1	1
	Procenta		1%	1%
Celkem počet		37	33	70
Celkem procenta		53%	47%	100%

Tabulka 3. Otázky č. 2, 2a. Chtěl/a byste mít možnost rozhodovat o způsobu splnění svých pracovních úkolů... (více/stejně jako doposud/ méně). V současné době můžete rozhodovat o způsobu splnění svých pracovních úkolů... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora).

### Faktor autonomie, plánování pracovního úkolu – otázky č. 3, 3a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	5	14	19
	Procenta	7%	20%	27%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	28	22	50
	Procenta	41%	32%	73%
<b>Méně</b>	Počet			
	Procenta			
Celkem počet		33	36	69
Celkem procenta		48%	52%	100%

Tabulka 4. Otázky č. 3, 3a. Chtěl/a byste mít možnost rozhodovat při stanovování termínů splnění svých pracovních úkolů... (více/stejně jako doposud/ méně). V současné době můžete rozhodovat při stanovování termínů splnění svých pracovních úkolů... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců, 1 zaměstnanec neodpověděl (zpracování autora).

Faktor autonomie, vykonávání pracovního úkolu – otázky č. 4, 4a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	5	21	26
	Procenta	7%	30%	37%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	30	12	42
	Procenta	43%	17%	60%
<b>Méně</b>	Počet	1	1	2
	Procenta	1%	1%	3%
Celkem počet		36	34	70
Celkem procenta		51%	49%	100%

Tabulka 5. Otázky č. 4, 4a. Chtěl/a byste mít možnost měnit způsob vykonávání svých pracovních úkolů, pokud ho v dané chvíli vyhodnotíte jako účinnější ... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době můžete měnit způsob vykonávání svých pracovních úkolů, pokud ho v dané chvíli vyhodnotíte jako účinnější ... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora).

Faktor autonomie, kontrola pracovního úkolu – otázky č. 5, 5a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	3	10	13
	Procenta	4%	15%	19%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	44	12	56
	Procenta	63%	17%	80%
<b>Méně</b>	Počet	1		1
	Procenta	1%		1%
Celkem počet		48	22	70
Celkem procenta		68%	32%	100%

Tabulka 6. Otázky č. 5, 5a. Chtěl/a byste mít možnost kontrolovat výsledky své práce... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době si můžete kontrolovat výsledky své práce... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora).

Faktor významnosti práce, moc v organizaci – otázky č. 7, 7a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	4	8	12
	Procenta	6%	11%	17%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	13	33	46
	Procenta	19%	47%	66%
<b>Méně</b>	Počet	1	11	12
	Procenta	1%	16%	17%
Celkem počet		18	52	70
Celkem procenta		26%	74%	100%

Tabulka 9. Otázky č. 7, 7a. Chtěl/a byste dělat rozhodnutí, které by ovlivňovalo pracovní život druhých zaměstnanců ... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době činíte rozhodnutí, které ovlivňují pracovní život druhých zaměstnanců ... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora).

Faktor významnosti práce, společenská prestiž – otázky č. 8, 8a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	5	18	23
	Procenta	7%	26%	33%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	22	23	45
	Procenta	31%	33%	64%
<b>Méně</b>	Počet		2	2
	Procenta		3%	3%
Celkem počet		27	43	70
Celkem procenta		38%	62%	100%

Tabulka 10. Otázky č. 8, 8a. Chtěl/a byste, aby Vaše práce požívala vážnosti (respektu) v rámci široké veřejnosti... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době Vaše pozice požívá vážnosti (respektu) v rámci široké veřejnosti... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora).

Faktor významnosti práce, důležitost práce – otázky č. 9, 9a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	8	20	28
	Procenta	11%	29%	40%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	26	14	40
	Procenta	37%	20%	57%
<b>Méně</b>	Počet	1	1	2
	Procenta	1%	1%	3%
Celkem počet		35	35	70
Celkem procenta		49%	51%	100%

Tabulka 11. Otázky č. 9, 9a. Chtěl/a byste, aby byla Vaše práce považována v organizaci za důležitou... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době považujete Vaši práci v organizaci za důležitou... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora).

Faktor monotonie práce, úkolová monotonie – otázky č. 10, 10a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	2		2
	Procenta	3%		3%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	29	17	46
	Procenta	42%	25%	67%
<b>Méně</b>	Počet	10	11	21
	Procenta	14%	16%	30%
Celkem počet		41	28	69
Celkem procenta		59%	41%	100%

Tabulka 13. Otázky č. 10, 10a. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z jednoduchých a opakujících se pracovních úkolů... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době se Vaše práce skládá z jednoduchých a opakujících se pracovních úkolů... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců, 1 zaměstnanec neodpověděl (zpracování autora).

Faktor monotonie práce, pohybová monotonie – otázky č. 11, 11a.

Preferované zastoupení faktorů		Současné zastoupení faktorů		
		Data	Hodně	Málo
<b>Více</b>	Počet	7	2	9
	Procenta	11%	3%	14%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	16	24	40
	Procenta	23%	35%	58%
<b>Méně</b>	Počet	10	10	20
	Procenta	14%	14%	28%
Celkem počet		33	36	69
Celkem procenta		48%	52%	100%

Tabulka 14. Otázky č. 11, 11a. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z pracovních úkolů, které by představovaly pouze několik málo se opakujících fyzických pohybů... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době se Vaše práce skládá z pracovních úkolů, které představují pouze několik málo se opakujících fyzických pohybů ... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců, 1 zaměstnanec neodpověděl (zpracování autora).

Faktor rozmanitosti práce, rozmanitost úkolová – otázky č. 12, 12a.

Preferované zastoupení faktorů		Současné zastoupení faktorů		
		Data	Hodně	Málo
<b>Více</b>	Počet	9	11	20
	Procenta	13%	16%	29%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	38	5	43
	Procenta	54%	7%	61%
<b>Méně</b>	Počet	5	2	7
	Procenta	7%	3%	10%
Celkem počet		52	18	70
Celkem procenta		74%	26%	100%

Tabulka 16. Otázky č. 12, 12a. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z různorodých pracovních úkolů ... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době se Vaše práce skládá z různorodých pracovních úkolů ... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora).

Faktor rozmanitosti práce, rozmanitost pracovních postupů – otázky č. 13, 13a.

Preferované zastoupení faktorů		Současné zastoupení faktorů		
		Data	Hodně	Málo
<b>Více</b>	Počet	3	9	12
	Procenta	4%	13%	17%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	36	14	50
	Procenta	52%	20%	72%
<b>Méně</b>	Počet	7	1	8
	Procenta	10%	1%	11%
Celkem počet		46	24	70
Celkem procenta		66%	34%	100%

Tabulka 17. Otázky č. 13, 13a. Chtěl/a byste, aby se Vaše práce skládala z různorodých pracovních postupů... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době se Vaše práce skládá z různorodých pracovních postupů... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora).

Faktor rozmanitosti práce, rozmanitost pracovních zařízení a nástrojů – otázky č. 14, 14a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	2	7	9
	Procenta	3%	10%	13%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	32	23	55
	Procenta	47%	33%	80%
<b>Méně</b>	Počet	2	3	5
	Procenta	3%	4%	7%
Celkem počet		36	33	69
Celkem procenta		53%	47%	100%

Tabulka 18. Otázky č. 14, 14a. Chtěl/a byste mít možnost používat při práci různé pracovní zařízení nebo nástroje... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době můžete používat různé pracovní zařízení nebo nástroje... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců, 1 zaměstnanec neodpověděl (zpracování autora).

Faktor smysluplnosti práce, naplňování hodnot zaměstnance – otázky č. 16, 16a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	6	19	25
	Procenta	9%	27%	36%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	38	7	45
	Procenta	54%	10%	64%
<b>Méně</b>	Počet			
	Procenta			
Celkem počet		44	26	70
Celkem procenta		63%	37%	100%

Tabulka 21. Otázky č. 16, 16a. Chtěl/a byste, aby práce naplňovala Vaše hodnoty... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době naplňuje práce Vaše hodnoty... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora).

Faktor smysluplnosti práce, komplexnost pracovního úkolu – ot. č. 17, 17a.

		Současné zastoupení faktorů		
Preferované zastoupení faktorů	Data	Hodně	Málo	Celkový součet
<b>Více</b>	Počet	11	18	29
	Procenta	16%	26%	42%
<b>Stejně jako doposud (spokojenost)</b>	Počet	38	2	40
	Procenta	54%	3%	57%
<b>Méně</b>	Počet		1	1
	Procenta		1%	1%
Celkem počet		49	21	70
Celkem procenta		70%	30%	100%

Tabulka 22. Otázky č. 17, 17a. Chtěl/a byste, aby výsledkem Vaší práce byl celek, který Vám dává smysl... (více/ stejně jako doposud/ méně). V současné době je výsledkem Vaší práce celek, který Vám dává smysl... (hodně/ málo). Data v poli „počet“ představují počet zaměstnanců (zpracování autora).