UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

PRACOVNÍ SPOKOJENOST V KONTEXTU DOBROVOLNÉ PÉČE O ZAMĚSTNANCE KLIENTSKÉHO CENTRA BANKY

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Andragogika

Autor: Bc. Markéta Hebrová

Vedoucí práce: Mgr. Daniel Lenghart, Ph.D.

Olomouc 2026

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Pracovní spokojenost v kontextu dobrovolné péče o zaměstnance klientského centra banky“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31. března 2026 ……

Markéta Hebrová, v. r.

Na tomto místě děkuji Mgr. Danielu Lenghartovi, Ph.D., za vedení diplomové práce, za jeho cenné rady a vstřícný přístup.

Poděkování patří také zaměstnancům Klientského centra České spořitelny za umožnění realizace výzkumu a ochotu účastnit se dotazníkového šetření.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Markéta Hebrová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Daniel Lenghart, Ph.D.
Rok obhajoby:	2026

Název práce:	Pracovní spokojenost v kontextu dobrovolné péče o zaměstnance klientského centra banky
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá tématem pracovní spokojenosti v oblasti dobrovolné péče v prostředí klientského centra banky. Cílem práce je analyzovat míru pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část shrnuje poznatky z oblasti motivace, pracovní spokojenosti a péče o zaměstnance. Empirická část je založena na kvantitativním výzkumném šetření, pro které byl využit standardizovaný dotazník Job Satisfaction Survey (Spector, 1985). Výsledky výzkumu ukazují, že celková pracovní spokojenost zaměstnanců se pohybuje na hranici nevyhraněnosti. Bylo zjištěno, že nejhůře hodnocenou dimenzí jsou doplňkové benefity. Analýza rovněž potvrdila silnou asociaci mezi spokojeností s benefity a celkovou pracovní spokojeností. Zaměstnanci přikládají vyšší subjektivní hodnotu benefitům s přímým finančním dopadem.
Klíčová slova:	Pracovní spokojenost, dobrovolná péče o zaměstnance, zaměstnanecké benefity, motivace zaměstnanců.
Title of Thesis:	Job satisfaction in the context of voluntary employees care in bank´s client center

Annotation:	This thesis examines the topic of job satisfaction in the area of voluntary employee care within a bank's client center. The aim of this thesis is to analyze the level of job satisfaction among employees in the organization about voluntary employee care. The thesis is divided into a theoretical and an empirical section. The theoretical section summarizes findings in the areas of motivation, job satisfaction, and employee care. The empirical section is based on a quantitative research study using the standardized Job Satisfaction Survey questionnaire (Spector, 1985). The research results show that employees' overall job satisfaction is borderline. It was found that the lowest-rated dimension is fringe benefits. The analysis also confirmed a strong association between satisfaction with benefits and overall job satisfaction. Employees attach greater subjective value to benefits with a direct financial impact.
Keywords:	Job satisfaction, voluntary employee care, employee benefits, employee motivation.
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 – Dotazník Příloha č. 2 – Souhrnné statistické tabulky empirického šetření pracovní spokojenosti
Počet literatury a zdrojů:	58
Rozsah práce:	95 s. (118 957 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod **8**

Teoretická část **10**

1 Motivace jako východisko pracovní spokojenosti **10**

1.1 Vymezení motivace v pracovním kontextu 10

1.2 Vybrané motivační teorie vztahující se k pracovní spokojenosti 11

1.2.1 Teorie zaměřené na potřeby (obsah motivace) 12

1.2.2 Teorie zaměřené na proces 13

2 Pracovní spokojenost **15**

2.1 Vymezení pracovní spokojenosti 15

2.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost 18

2.2.1 Plat 19

2.2.2 Povýšení 20

2.2.3 Vedení 21

2.2.4 Zaměstnanecké (doplňkové) benefity a podmíněné odměny 22

2.2.5 Pracovní postupy a pravidla 24

2.2.6 Spolupracovníci 24

2.2.7 Charakter práce 26

2.2.8 Komunikace 27

2.3 Měření pracovní spokojenosti 28

3 Péče o zaměstnance **31**

3.1 Klasifikace péče o zaměstnance 31

3.2 Oblasti dobrovolné péče o zaměstnance 32

3.2.1 Osobní rozvoj a vzdělávání 32

3.2.2 Well-being a podpora rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem 34

3.3 Péče o zaměstnance a pracovní spokojenost 37

Empirická část 39

4 Metodika výzkumu 40

4.1 Cíl výzkumu 40

4.2 Formulace výzkumných otázek a hypotéz 40

4.3 Výzkumný design 42

4.4 Výzkumný soubor 43

4.5 Metody sběru dat 44

4.6 Operacionalizace proměnných 46

4.7 Etické aspekty výzkumu 48

4.8 Metody zpracování dat 48

5 Výsledky výzkumu 50

5.1 Charakteristika výzkumného souboru 50

5.2 Celková úroveň pracovní spokojenosti 51

5.3 Výsledky podle jednotlivých dimenzí pracovní spokojenosti 57

5.4 Analýza benefitů v organizaci 60

5.5 Testování hypotéz 63

5.6 Shrnutí hlavních výsledků výzkumu 64

6 Diskuse 66

Závěr 69

Seznam použitých zdrojů 71

Seznam zkratek 78

Seznam tabulek 79

Seznam příloh 80

Přílohy 81

Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila téma Pracovní spokojenost v kontextu dobrovolné péče o zaměstnance klientského centra banky. Hlavním výzkumným cílem předkládané práce je analyzovat míru pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance. Z tohoto cíle vychází hlavní výzkumná otázka: Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců klientského centra banky v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance?

Tématem pracovní spokojenosti jsem se rozhodla zabývat, neboť zaměstnání je podstatnou a důležitou součástí života a ekonomicky aktivní část populace tráví v zaměstnání podstatnou část svého času (Čadová & Paleček, 2006). Diplomová práce vychází z myšlenky, že pracovní spokojenost je důležitou součástí životní spokojenosti (Singh & Jain, 2013; Mysíková & Večerník, 2016), a je proto klíčové se zabývat její úrovní a faktory, které ji ovlivňují.

Na pracovní spokojenost nahlížím jako na komplexní pojem, který je ovlivněn mnoha faktory. K uchopení problematiky využívám dimenze (faktory) pracovní spokojenosti, které vymezil Spector (1985). Tyto dimenze poskytují ucelený a v praxi i v empirických výzkumech opakovaně ověřený rámec pro komplexní posouzení toho, co pracovní spokojenost skutečně ovlivňuje. Toto vymezení mi poskytlo základní rámec i pro empirickou část této práce, neboť pro naplnění cíle výzkumu jsem jako nástroj sběru dat použila Spectorův standardizovaný dotazník pro měření pracovní spokojenosti (Job Satisfaction Survey). Důležitou roli v oblasti pracovní spokojenosti hraje dobrovolná péče o zaměstnance. Aktivity zaměstnavatele, které překračují rámec zákonných povinností, vytvářejí základ pro budování důvěry a pocitu, že si organizace svých zaměstnanců váží.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část.

Teoretická část práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola popisuje motivaci jako východisko pracovní spokojenosti, vymezuje ji v pracovním kontextu a na závěr představuje vybrané motivační teorie vztahující se k pracovní spokojenosti. Druhá kapitola se zaměřuje na pracovní spokojenost. Úvod kapitoly je věnován vymezení pracovní spokojenosti a dále kapitola popisuje jednotlivé faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. Konec kapitoly je věnován měření pracovní spokojenosti. Poslední kapitola se zaměřuje na péči o zaměstnance, je zde uvedena klasifikace péče o zaměstnance, jsou popsány oblasti péče o zaměstnance a na závěr je popsána péče o zaměstnance a pracovní spokojenost.

Empirická část ve třech kapitolách představuje samotné výzkumné šetření. První kapitola popisuje metodiku výzkumu, v jejímž rámci je popsán cíl výzkumu, následně jsou formulovány výzkumné otázky a hypotézy, výzkumný design a výzkumný soubor. Dále jsou popsány metody sběru dat, operacionalizace proměnných, etické aspekty výzkumu a na závěr metody zpracování dat. Druhá kapitola prezentuje zjištěné výsledky – od charakteristiky výzkumného souboru přes celkovou úroveň spokojenosti a analýzu jednotlivých dimenzí až po vyhodnocení benefitů v organizaci a testování stanovených hypotéz. Poslední kapitola je věnována diskusi, která reflektuje a interpretuje závěry výzkumu.

Teoretická část

1 Motivace jako východisko pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost představuje významný fenomén současného pracovního prostředí, který je úzce spojen s motivací zaměstnanců a se způsobem, jakým vnímají svou práci a pracovní podmínky. Z tohoto důvodu je motivace považována za jeden ze základních teoretických konceptů, z nichž vychází zkoumání pracovní spokojenosti. Například Nakonečný (2005) zmiňuje jedno z pojetí pracovní spokojenosti, která je orientována na potřeby – tedy motivačně. Mezi faktory, které ovlivňují spokojenost s prací, zařazuje Armstrong (2015) mj. také vnitřní motivační faktory, jež se týkají obsahu práce.

1.1 Vymezení motivace v pracovním kontextu

Motivaci lze obecně vymezit jako „soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání“ (Kocianová, 2010, s. 22). Motivace také zahrnuje faktory ovlivňující lidi tak, aby se chovali určitým způsobem (Armstrong, 2015).

Při zaměření na pracovní kontext může být motivace chápána jako odpověď na otázku, proč lidé pracují (Nakonečný, 2005). Pracovní motivace je tedy jeden z aspektů motivace lidského chování, který je zaměřen na výkon pracovní činnosti a který vyjadřuje přístup člověka k práci (Bedrnová et al., 2007). Jako důležitý aspekt pracovní motivace je označováno očekávání výsledků činnosti (Nakonečný, 2005; Armstrong, 2015), dle Nakonečného (2005) ve smyslu: bude-li splněn pracovní úkol, jaká tím bude získána odměna a jaké výdaje s tím budou spojeny.

Autoři (např. Kocianová, 2010; Bedrnová et al., 2007) často využívají rozdělení motivů k práci na intrinsické motivy a extrinsické motivy. Intrinsické motivy jsou takové, které přímo souvisejí s prací (např. potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci a potřeba smyslu života a seberealizace). Extrinsické motivy jsou tzv. mimo vlastní práci (např. potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti).

Mezi činitele pracovní motivace je možné zařadit mzdu, sociální prostředí na pracovišti, uspokojení z práce samotné a také míru identifikace zaměstnance s organizací (Nakonečný, 2005). Tyto činitele bývají také často zařazeny mezi faktory pracovní spokojenosti (viz kap. Faktory pracovní spokojenosti).

Pracovní motivace je chápána jako komplexní proces ovlivněný vnitřními i vnějšími faktory, které formují přístup jednotlivce k práci a jeho pracovní chování. Na základě rešerše literatury je zřejmé, že motivace není založena pouze na finančním ohodnocení, ale také na obsahu práce a sociálním prostředí. Pracovní motivace je proto úzce propojena s pracovní spokojeností a sdílí s ní řadu společných činitelů.

1.2 Vybrané motivační teorie vztahující se k pracovní spokojenosti

Následující část textu přináší přehled vybraných motivačních teorií, které se vztahují k pracovní spokojenosti. Větší pozornost je věnována dvoufaktorové teorii Herzberga, protože přímo pracuje s pojmy, jako jsou pracovní spokojenost a nespokojenost. V této diplomové práci je využito třídění teorií pracovní motivace od Kocianové (2010), které se dělí dle zaměření teorie.

1.2.1 Teorie zaměřené na potřeby (obsah motivace)

Do této skupiny teorií patří známá teorie **hierarchie lidských potřeb** od Maslowa. Tato teorie představuje systém pěti základních potřeb, které jsou seřazeny hierarchicky od nejnižších po nejvyšší – tedy fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Na základě této teorie je pro existenci vyšších potřeb nezbytné uspokojit potřeby nižší. Nižší potřeby při jejich uspokojení zanikají, zatímco vyšší potřeby motivují a umocňují se (Kocianová, 2010). Ačkoliv se jedná o velmi populární teorii, Štikar (2003) uvádí k této teorii (a také k teorii Herzberga) jisté připomínky. Teorie jsou příliš zjednodušené a zabývají se pouze vztahy mezi několika málo prvky, což neumožňuje zachytit komplexnost motivace. Teorie jsou příliš statické a z hlediska pracovního výkonu zaměřené pouze na minulost a současnost.

Herzbergova dvoufaktorová teorie je založena na dvou skupinách faktorů. Do první skupiny se řadí tzv. motivátory (nebo satisfaktory), které pozitivně nebo negativně ovlivňují pracovní spokojenost. Mezi pozitivní motivátory, jež působí na spokojenost pracovníků, patří např. možnost postupu, uznání a zajímavá práce. Motivátory s negativním účinkem (způsobují tedy pracovní nespokojenost) jsou např. nedostatek uznání, nudná práce a žádná odpovědnost. Druhou skupinu tvoří hygienické vlivy (nebo také frustrátory či dissatisfaktory), které v případě svého optimálního stavu nemají žádný vliv na pracovní spokojenost a zaměstnanec si je neuvědomuje, pokud však nejsou naplněny, zaměstnanci pociťují nespokojenost. Mezi faktory, které neovlivňují spokojenost, se řadí např. plat a jistota pracovního místa, do faktorů s negativními účinky (tzn. způsobují pracovní nespokojenost) patří např. špatné pracovní podmínky a nízký status (Kocianová, 2010).

Ačkoliv byla Herzbergova teorie podrobena kritice (Armstrong, 2015; Štikar, 2003), Alshmemri et al. (2017) uvádějí, že se jedná o jednu z nejpoužívanějších teorií ve výzkumu pracovní spokojenosti vůbec. Existuje několik studií, jejichž výsledky podporují tuto teorii. Studie Russell a Geldera (2008) provedená na vzorku sester transplantačního oddělení podporuje Herzbergovu teorii, neboť prokázala, že motivátory vedou k pracovní spokojenosti. V souladu s Herzbergovou teorií jsou i výsledky studie Alrawahi et al. (2020), která prokázala, že nespokojenost s prací je dána chybějícími hygienickými a některými motivačními faktory.

1.2.2 Teorie zaměřené na proces

Teorie očekávání je založena na předpokladu, že lidé budou vysoce motivovaní, pokud „budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat, a když očekávají, že odměna bude stát za vyložené úsilí“ (Armstrong, 2015, s. 223).

Vroomova expektační teorie je založena na třech klíčových faktorech: valence – hodnota, instrumentalita – přesvědčení, že pokud člověk udělá nějakou věc, tak to povede k jiné; expektace – očekávání, že úsilí povede k určitému výsledku. Dle expektační teorie je úroveň motivace daná významem, který pro člověka má dosažení cíle, a pravděpodobností, že tohoto cíle dosáhne. Ve vztahu k pracovní spokojenosti Vroomova teorie poukazuje na osoby s nízkou úrovní aspirace, které mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, zatímco osoby s vysokou úrovní aspirace mají nároky vysoké (Kocianová, 2010).

Podstatou **Adamsovy teorie spravedlnosti** je sociální srovnávání pracovníků ve skupinách. Pracovníci týmu se srovnávají s ostatními členy v tom, jaké úsilí a námahu vložili do pracovního úkolu a jakého zisku dosáhli. Výsledkem je tedy subjektivní pocit spravedlnosti nebo

nespravedlnosti (Štikar, 2003). Teorie spravedlnosti je založena pouze na jednom aspektu motivace (a tedy i pracovní spokojenosti), ale může být důležitá z hlediska morálky na pracovišti a pracovního výkonu (Armstrong, 2015).

2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost představuje významný koncept, neboť ovlivňuje jak prožívání práce jednotlivcem, tak fungování organizací. S ohledem na komplexnost uvedeného pojmu neexistuje jednotné vymezení tohoto pojmu, ani shoda o faktorech, které pracovní spokojenost ovlivňují. Cílem této kapitoly je proto vymezit pojem pracovní spokojenosti, zasadit jej do širšího kontextu životní spokojenosti, popsat jednotlivé faktory ovlivňující pracovní spokojenost a nakonec představit nástroje měření pracovní spokojenosti.

2.1 Vymezení pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je častokrát chápána nejednoznačně a je možné ji vymezit několika způsoby. Následující část textu vychází z odborné literatury, představuje několik pohledů na pracovní spokojenost a její vymezení v širším pojmu životní spokojenosti.

Dle Armstronga (2015) to jsou pocity a postoje, které lidé vůči práci zaujímají – ty mohou být buď pozitivní, které naznačují pracovní spokojenost, anebo naopak negativní naznačující nespokojenost. Jiní autoři přidávají do vymezení také charakteristiku práce. Irabor a Okolie (2019) ji shodně s Armstrongem (2015) vymezují jako spokojenost, kterou zaměstnanec pociťuje v souvislosti se svou prací. Tento pocit vyplývá z charakteristiky práce.

Na pracovní spokojenost je možné také nahlížet v souvislosti s uspokojením – optimistický pocit ohledně práce a pracovního prostředí vede člověka k uspokojení. Spokojenost s prací pak plyne z uspokojení touhy, která byla naplněna (Malik et al., 2012).

Jiní autoři vztahují pracovní spokojenost především k odměně, kterou zaměstnanec za práci dostává: „Zaměstnanec cítí spokojenost s prací, pokud má pocit, že odměna, kterou za vykonání práce dostává, převyšuje individuální práci a náklady, které vynaložil, a že tento rozdíl je stále dostatečný k naplnění jeho života.“ (Rinny et al., 2020, s. 3)

V odborné literatuře je často zmiňováno, že pracovní spokojenost souvisí s několika faktory, nicméně nepanuje shoda na přesném vymezení faktorů (Razak et al., 2018; Malik et al., 2012).

Komplexnější vymezení pracovní spokojenosti nabízejí situační, dispoziční a interakční modely. Modely zdůrazňují jak charakteristiky práce, tak i osobnostní charakteristiky a vliv prostředí (Franěk & Večeřa, 2008).

Situační model je založen na charakteristice práce. Vychází z předpokladu, že osoby mají podobné potřeby, a proto jsou spokojeny se stejnými charakteristikami práce. Irabor a Okolie (2019) uvádějí, že tento model je překonaný a pracovní spokojenost ovlivňují i jiné determinanty než jen shoda mezi charakteristikou práce a potřebou zaměstnance.

Dispoziční model předpokládá, že existují určité relativně stabilní charakteristiky člověka, jež ovlivňují spokojenost člověka v práci bez ohledu na charakteristiku práce a situaci. Pro vymezení dispozičního modelu byl navržen tzv. „Core self-evaluations model“, který vymezuje čtyři základní sebehodnocení (sebeúctu, obecnou sebeúčinnost, „locus of control“, neuroticismus), jež určují dispozice člověka k pracovní spokojenosti. Model uvádí, že vyšší úroveň sebeúcty a sebeúčinnosti vede k vyšší pracovní spokojenosti. Vnitřní locus of control vede k vyšší pracovní spokojenosti a nižší úroveň neuroticismu rovněž vede k vyšší pracovní spokojenosti.

Interakční model spokojenosti poukazuje na to, že soulad mezi osobou a prostředím ovlivňuje pracovní spokojenost. Soulad osoby a prostředí má pozitivní vliv na pracovní spokojenost (Franěk & Večeřa, 2008).

Výstižné shrnutí všech atributů pracovní spokojenosti popsal Luthans (in Çakmak et al., 2015, s. 2):

- pracovní spokojenost je emocionální reakce, kterou lze pouze prožít,
- pracovní spokojenost je dána tím, jak jsou naplněna očekávání, která zaměstnanci mají,
- pracovní spokojenost je dána různými faktory, které spolu souvisejí.

Na základě rešerše literatury lze konstatovat, že neexistuje jednotné vymezení pracovní spokojenosti. Z uvedených vymezení však vyplývá, že pracovní spokojenost se pojí s pocity, které lidé vůči práci zaujímají a podle nichž hodnotí charakteristiky práce. Existuje několik faktorů, jež mohou pracovní spokojenost ovlivňovat. Vzhledem k tomu, že se pojí s individuálním vnímáním lidí, může být složité jejich zkoumání.

Pracovní spokojenost je komplexní jev, který zasahuje do mnoha oblastí a nelze na něj nahlížet izolovaně. Pracovní spokojenost je vnímána jako součást životní spokojenosti (Singh & Jain, 2013). Mysíková a Večerník (2016) uvádějí, že při měření životní spokojenosti je celková životní spokojenost rozčleněna do několika dílčích oblastí, a právě spokojenost s prací či se zaměstnáním patří k nejvýznamnějším „dílčím spokojenostem“.

Podobné rozčlenění lze nalézt také u Vinopala (2011), který hovoří o kvalitě života, potažmo pracovního života: „Pracovní spokojenost bývá obvykle podřazována obecnější kategorii kvality pracovního života jako jedna z jejích součástí nebo projevů, sama oblast práce pak spadá do ještě širšího komplexu celkové kvality života.“

Shodně s Vinopalem (2011) zahrnuje Ahmad (2013) pracovní spokojenost jako jeden ze základních prvků kvality pracovního života v jakékoliv organizaci. Spokojenost s prací je vícerozměrný pozitivní postoj zaměstnance k práci, který zvyšuje kvalitu pracovního života.

Saari a Judge (2004) identifikují tři podoby vztahu mezi pracovní a životní spokojeností:

- Tzv. „přelévání“, kdy pracovní zkušenosti se přelévají do mimopracovního života a naopak.
- Segmentace, kdy pracovní a životní spokojenost jsou vnímány jako samostatné kategorie, které jsou oddělené a mají spolu jen málo společného.
- Kompenzace, při které se člověk snaží kompenzovat neuspokojivou práci hledáním naplnění mimo práci a naopak.

Pracovní spokojeností je důležité se zabývat nejen v souvislosti s životní spokojeností jedinců, ale také proto, že ovlivňuje další oblasti, které jsou důležité především pro jednotlivé organizace. Pracovní spokojenost souvisí s pracovním výkonem, nižší mírou absence a fluktuace (Rinny et al., 2018; Çakmak et al., 2015).

S ohledem na to, že práce je vnímána jako významná část lidského života, je zřejmé, že spokojenost v ní bude mít dopad na celkovou životní spokojenost. Je proto vhodné se zabývat pracovní spokojeností nejen s ohledem na konkrétní organizaci, ale také s ohledem na celkovou životní spokojenost jedinců.

2.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktory pracovní spokojenosti jsou v této diplomové práci chápány jako podmínky, které pracovní spokojenost (pozitivně či negativně) ovlivňují. V odborné literatuře autoři zkoumají souvislosti mezi

nejrůznějšími faktory, jež pracovní spokojenost ovlivňují. Vzhledem k tomu, že neexistuje žádné přesné vymezení faktorů, popisuje tato kapitola faktory, které vycházejí z Job Satisfaction Survey od Spectora (1985) tak, aby byla zachována návaznost na empirickou část této práce. Jedná se o faktory: plat, povýšení, vedení, doplňkové benefity, podmíněné odměny (odměny založené na výkonu), provozní postupy (požadovaná pravidla a postupy), spolupracovníci, charakter práce a komunikaci. Kapitola popisuje empirické poznatky, které se s jednotlivými faktory v souvislosti s pracovní spokojeností vážou.

2.2.1 Plat

Plat je často vnímán jako jeden z nejvýznamnějších faktorů pracovní spokojenosti. Důvodem je to, že zaměstnanci obecně preferují, aby jejich pracovní nasazení bylo uznáváno a odměňováno, což je stěžejní pro jejich pracovní spokojenost. Finančním i nefinančním odměňováním nabývají zaměstnanci pocitu, že jejich práce nezůstává bez uznání (Hee et al., 2018).

Zajímavé výsledky přináší studie Serrana a Vieiry (2005), která se zabývá rozdíly v pracovní spokojenosti u nízkopříjmových a vysokopříjmových zaměstnanců ve čtrnácti státech EU. Data z Panelu domácností Evropského společenství (ECHP) ukázala, že nízkopříjmoví zaměstnanci prokazují nižší úroveň pracovní spokojenosti ve srovnání s vysokopříjmovými zaměstnanci ve většině zemí s výjimkou Velké Británie. Naopak v jižních zemích (Itálie, Řecko, Portugalsko, Španělsko) je prokazatelně významnější rozdíl mezi spokojeností u nízkopříjmových a vysokopříjmových zaměstnanců.

Souvislost mezi platem a pracovní spokojeností byla zjišťována také v českém prostředí v rámci výzkumu Kvalita pracovního života. Mzda (či plat) je obecně označována jako jedna z nejdůležitějších charakteristik

práce. Z výzkumu vyplývá, že je relativně vysoký podíl nespokojených zaměstnanců v oblasti platu/mzdy. Podíl mezi nespokojenými a spokojenými zaměstnanci v oblasti mzdy/platu je prakticky shodný. Existuje také vztah mezi spokojeností se mzdou/platem a celkovou pracovní spokojeností. Mezi celkově spokojenými zaměstnanci je více než polovina spokojena se svým platem, na druhou stranu u celkově nespokojených zaměstnanců jsou s platem spokojena pouhá 4 % respondentů (Čadová & Paleček, 2006).

Vnímání platu jako nejdůležitějšího faktoru pracovního života je možné považovat za stabilní v čase. Výzkum Kvality pracovního života (Výzkumný ústav bezpečnosti práce & Sociologický ústav AV ČR, 2021) prokázal, že za nejdůležitější faktory byly považovány ty, které souvisejí se zajištěním obživy sebe a domácnosti – tedy stabilita výdělku, spravedlivost odměňování a výše výdělku. Výši výdělku považují za mírně důležitější zaměstnanci v oblasti obsluhy strojů a zařízení a montéři, méně důležitá je pro specialisty.

2.2.2 Povýšení

Lze najít několik výzkumů, které prokazují pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a možnostmi povýšení. Povýšení znamená přechod na vyšší pracovní pozici, který s sebou nese obvykle zvýšení platu. Přechod na vyšší pracovní pozici také přináší vyšší status a odpovědnost, což je pro zaměstnance neméně důležité. Možnost povýšení pro zaměstnance znamená důvěru, uznání jeho schopností a schopnost udržet si vyšší pozici (Rinny et al., 2020; Razak et al., 2018). Toto tvrzení je ve shodě se Štikarem (2003), který uvádí, že některé výzkumy prokázaly, že pro zaměstnance je při povýšení důležitější získání mocenské pozice než vyšší plat.

Mulyadi et al. (2025) na základě dat z výzkumu prokazují, že možnosti povýšení zvyšují pracovní spokojenost zaměstnanců. Výzkum

testoval vliv dalšího faktoru pracovního prostředí, kdy kombinace faktorů pracovního prostředí a možnosti povýšení představovala významnou roli při formování pracovní spokojenosti.

Pozitivní vliv možnosti povýšení na pracovní spokojenost prokázal také výzkum Rahamana a Uddina (2022). Z části odlišné výsledky přinesl výzkum Malika et al. (2012), kteří testovali vliv proměnných povýšení a plat na pracovní spokojenost. Povýšení přímo souvisí se spokojeností, nicméně jeho dopad není tak významný, a má proto menší vysvětlující sílu na proměnnou pracovní spokojenost.

Na základě uvedených studií je zřejmé, že pracovní spokojenost je ovlivněna nejen finančními faktory; pro zaměstnance jsou důležité i pocity důvěry od nadřízeného a také odpovědnost za vyšší pracovní pozici.

2.2.3 Vedení

Pracovní spokojenost je často zkoumána v souvislosti s vedením. Vedoucí zaměstnanec totiž může na své podřízené přenášet svoje emoce a myšlenky, a to se odráží na jejich pracovní spokojenosti, výkonu a emocích (Çakmak et al., 2015). Belias a Koustelios (2014) ve své přehledové studii zpracovali dosavadní poznatky k vztahu pracovní spokojenosti a vedení. Hawthornovy experimenty z počátku 20. století vedly ke vzniku hnutí lidských vztahů, které poukazovalo na to, že pro vedení je klíčové se zabývat pracovní spokojeností. Pozdější studie se zabývaly různými styly vedení a pracovní spokojeností. Holdank, Harsh a Bushardt identifikovali dva styly vedení – ohleduplný vztah a iniciační strukturu (zaměřenou na úkol). Při zkoumání korelace se prokázal pozitivní vztah mezi ohleduplným vztahem a pracovní spokojeností a inverzní vztah mezi iniciační strukturou a pracovní spokojeností, to potvrdila i studie Poola (Belias & Koustelios, 2014).

Ve výzkumu Haleema et al. (2018) se autoři zabývali transformačním stylem vedení a jeho složkami (idealizovaným vlivem, individualizovaným zvážením, intelektuální stimulací, inspirativní motivací) na pracovní spokojenost akademických pracovníků v Pákistánu. Na rozdíl od předchozích studií výše zmíněné složky transformačního stylu vedení neměly významný dopad na pracovní spokojenost. Regresní analýza však prokázala významný vliv intelektuální stimulace na pracovní spokojenost. Standardizovaný koeficient beta navíc naznačuje, že pokud se zvýší intelektuální stimulace o jednu jednotku, zvýší se pracovní spokojenost o 0,30 bodu.

Pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a vedením potvrzuje i metaanalýza Çakmaka et al. (2015), do které bylo zahrnuto celkem 318 studií zabývajících se tímto tématem. Velikost účinku byla vypočítána na hodnotu 0,48, což značí střední vliv na spokojenost s prací. Co se týče jednotlivých sektorů, bylo zjištěno, že u bezpečnostního sektoru (policisté, vojáci, …) má vedení nejsilnější vliv na pracovní spokojenost. Naopak nejmenší vliv byl zjištěn v oblasti vzdělávání. Bylo zjištěno, že styl vedení je významným moderátorem vztahu vedení a pracovní spokojenosti. Nejúčinnějším stylem pro pracovní spokojenost jsou tzv. vůdčí dovednosti, naopak nejméně účinným stylem vedení je tzv. vůdčí chování. Ostatní styly vedení neměly žádný vliv na pracovní spokojenost.

2.2.4 Zaměstnanecké (doplňkové) benefity a podmíněné odměny

Faktory zaměstnaneckých benefitů a podmíněných odměn jsou v rámci této práce tematicky spojeny, neboť oba se řadí do oblasti odměňování zaměstnanců a z hlediska pracovní spokojenosti oba představují nástroje ocenění práce. Faktorem „fringe benefits“ jsou v textu myšleny zaměstnanecké benefity, které jsou poskytovány plošně, zatímco faktorem

„contingent rewards“ jsou myšleny odměny vázané na výkon nebo splnění kritérií.

Studie Vashistha a Khan (2020) prokázala pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a zaměstnaneckými benefity u zaměstnanců státních a soukromých univerzit. Naopak studie Mabasa a Dlaminiho (2017), taktéž provedená u akademických pracovníků, žádnou korelaci mezi spokojeností a zaměstnaneckými benefity neprokázala.

Adjeikwame (2019) zkoumal vliv jednotlivých druhů pracovních benefitů na pracovní spokojenost v úvěrové společnosti. Zaměstnanecké benefity mají pozitivní vliv nejen na pracovní spokojenost, ale i na angažovanost zaměstnanců. Výsledky regresní analýzy prokázaly statisticky významnou souvislost s pracovní spokojeností u benefitů zdravotní péče, pracovního automobilu (nebo příspěvku na jeho pořízení) a poskytování ubytování. Benefit poskytování vzdělávání pro zaměstnance nebyl statisticky významný.

Zjištění studie Ismaila a Razaka (2016) prokázala, že odměny založené na pracovním výkonu významně korelují s pracovní spokojeností. Výzkumníci zároveň dodávají, že v daném výzkumném kontextu jsou klíčovými schopnostmi vedoucích pracovníků zvolení vhodné komunikace, zapojení zaměstnance do rozhodování o odměnách a spravedlivé hodnocení jejich výkonu, což může zvýšit pracovní spokojenost v dané organizaci.

Zajímavá zjištění přinesl rozsáhlý longitudinální výzkum Kampköttera (2017), který prokázal, že formální hodnocení pracovního výkonu má pozitivní efekt na pracovní spokojenost, a pokud hodnocení přináší finanční odměnu, je tento efekt ještě silnější. Pokud bude pozornost zaměřena na osobnostní rysy, u zaměstnanců, kteří dosahovali průměrného skóre ve všech pěti rysech osobnosti (Big Five), zvyšuje hodnocení pracovního výkonu pracovní spokojenost tehdy, když je spojeno s finanční

odměnou. U zaměstnanců s vysokou mírou otevřenosti vůči novým zkušenostem má hodnocení výkonu bez finanční odměny negativní vliv na pracovní spokojenost.

2.2.5 Pracovní postupy a pravidla

Pracovní postupy a pravidla hrají v každé organizaci klíčovou roli, neboť poskytují základní okruh pro provádění veškerých činností. Je proto důležité zkoumat, jak pracovní postupy a pravidla ovlivňují pracovní spokojenost.

Výzkum Ansong (2021) nastínil, že větší množství respondentů považuje pracovní postupy a pravidla za dobré, protože jim umožňují efektivně pracovat, ale existuje i skupina respondentů, kteří s tímto nesouhlasí. Pravidla a postupy mohou mít tedy pozitivní i negativní vztah k pracovní spokojenosti.

V souvislosti s pracovní spokojeností popsali DeHart-Davis et al. (2014) dva atributy pracovních postupů. Jedná se o *konzistentnost při uplatňování pravidel*, která povede k vyšší spokojenosti, protože zaměstnanci vnímají spravedlnost v postupech, a dále je to *optimální kontrola dodržování pravidel*, kdy je předpokládáno, že podporuje pracovní spokojenost tím, že respektuje základní psychologické potřeby zaměstnanců, zejména autonomii, sounáležitost a kompetentnost. Data z tohoto výzkumu (DeHart-Davis et al., 2014) prokázala pozitivní vztah mezi konzistencí a optimální kontrolou při uplatňování pravidel a pracovní spokojeností.

2.2.6 Spolupracovníci

Mezi další důležité faktory pracovní spokojenosti se řadí také vztahy se spolupracovníky. V souvislosti s pracovní spokojeností výzkumníci často zkoumají nejen vztahy mezi kolegy na stejné úrovni, ale i vztahy

s nadřízenými (Lin & Lin, 2011). Vnímaná podpora ze strany spolupracovníků vytváří příznivou pracovní atmosféru, což vede k tomu, že si zaměstnanci vytvoří pozitivní postoj k práci (Charoensukmongkol et al., 2016).

Zmíněná studie (Charoensukmongkol et al., 2016) provedená na vzorku zaměstnanců univerzity potvrzuje pozitivní vliv mezi pracovní spokojeností a podporou jak ze strany spolupracovníků, tak vedoucích. Jedním z důvodů je to, že povaha práce ve vzdělávacích institucích vyžaduje koordinaci mezi zaměstnanci, a proto jsou dobré vztahy mezi nimi vnímány jako nezbytné.

Vztahy mezi zaměstnanci jsou důležité nejen pro pracovní spokojenost, ale i pro vyšší závazek vůči organizaci. Studie Lin a Lin (2011) ukazuje, že v sektoru služeb pozitivně ovlivňují vztahy mezi kolegy pracovní spokojenost, pracovní spokojenost dále pozitivně ovlivňuje organizační závazek a pracovní spokojenost působí jako zprostředkující proměnná ve vztahu mezi vztahy mezi kolegy a organizačním závazkem.

Data z výzkumu Kvalita pracovního života zabývajícího se subjektivním vnímáním práce a zaměstnání českými obyvateli ukázala důležitost sociálních kontaktů v zaměstnání – nejčastěji se respondenti přikláněli k výroku, že jim práce umožňuje kontakt s lidmi. Aspekty, jako jsou vztah s přímým nadřízeným a vztahy s kolegy, označilo jako důležité 90 a více procent respondentů (Čadová & Paleček, 2006).

Vnímání důležitosti vztahů s kolegy českými obyvateli zůstává stabilní v čase. Výsledky výzkumu Kvalita pracovního života (2020) ukázaly, že mezi nejdůležitější aspekty patří ty, které se týkají finančního odměňování, a právě vztahů se spolupracovníky. Mezi pět nejdůležitějších aspektů se zařadily položky chování nadřízených a vztahy s kolegy, obě položky dosáhly hladiny nad 0,8. Z další analýzy dat vyplývá, že ženy

více než muži zdůrazňují důležitost vztahů s kolegy, chování nadřízených k podřízeným a chování podřízených ve vztahu k nadřízeným. Vztahy na pracovišti mají vyšší význam pro zaměstnance z odvětví vzdělávání a školství, zemědělství, myslivosti a lesního hospodářství a ubytování a stravování (Výzkumný ústav bezpečnosti práce & Sociologický ústav AV ČR, 2021).

2.2.7 Charakter práce

Mezi další faktory, které mohou ovlivňovat pracovní spokojenost, je zařazen charakter práce. Mat Ali et al. (2013) se ve své studii zabývali aplikací modelu charakteristik práce od Hackmana a Oldhama na spokojenost s prací. Tento model identifikuje pět klíčových charakteristik práce *(autonomie, zpětná vazba, rozmanitost dovedností, identita úkolů a význam úkolů)*, které ovlivňují pracovní a osobní výsledky a také pracovní spokojenost. Data studie prokázala, že existuje mírně pozitivní vztah mezi pěti výše zmíněnými charakteristikami práce a pracovní spokojeností.

O vztahu pracovní spokojenosti a charakteru práce hovoří také Štikar (2003), který však konstatuje, že tento vztah je složitý, protože existuje velké množství profesí, existují též různé pracovní podmínky a subjektivní hodnocení profese. Obecně lze však říci, že spokojenější jsou v práci zaměstnanci, kteří vykonávají povolání, jež vyžaduje vyšší kvalifikaci, protože umožňuje vykonávat prestižnější profese a poskytuje vyšší míru seberealizace. Dále pracovní spokojenost ovlivňuje postavení v organizaci, protože řídící pracovníci čerpají z této pozice různé výhody.

Pokud bude pozornost upřena na české prostředí, data z výzkumu Kvalita života 2006 ukazují, že u faktoru povaha práce hraje významnou roli vzdělání. Svou práci hodnotí jako zajímavou častěji respondenti s vyšším vzděláním (střední s maturitou a vysokoškolské). Za neuspokojivou označuje

svou práci většina respondentů se základním a středním vzděláním s vyučením. Další charakteristika, kterou respondenti označili jako důležitou, byl pocit užitečnosti, který práce poskytuje. I u této charakteristiky hrálo roli vzdělání – za důležitou ji pokládaly osoby s vyšším vzděláním a osoby na vedoucích pozicích (Čadová & Paleček, 2006). Novější data z výzkumu Kvalita života 2020 ukazují další charakteristiky práce. Práce je náročná spíše psychicky než fyzicky, převažuje v ní vyšší pracovní tempo a je více považována za pestrou a různorodou než monotónní. Je samozřejmé, že se tyto charakteristiky liší s ohledem na vykonávanou profesi (Výzkumný ústav bezpečnosti práce & Sociologický ústav AV ČR, 2021).

2.2.8 Komunikace

Posledním faktorem pracovní spokojenosti je komunikace. Vztah mezi těmito proměnnými je důležité zkoumat s ohledem na množství času, které zaměstnanci stráví v organizaci právě komunikačním chováním (Giri & Kumar, 2009).

Výzkumníci prokázali, že komunikace v organizaci výrazně předpokládá nejen pracovní spokojenost, ale i pracovní výkon (Giri & Kumar, 2009; Abugre, 2011). Dimenze organizační komunikace mají také signifikantní vliv na pracovní spokojenost. Dimenze otevřenost a důvěra významně souvisejí s pracovní spokojeností, naopak kontrola přístupu k informacím a přesnost informací souvisejí se spokojeností nejméně (Giri & Kumar, 2009).

Zajímavé výsledky přinesla studie Bulutral a Kamaşaka (2008), která se zabývala vlivem organizační komunikace na jednotlivé faktory pracovní spokojenosti. Na základě dat regresní analýzy bylo zjištěno, že komunikace významně souvisí se všemi sledovanými faktory pracovní spokojenosti *(pracovní podmínky, samotná práce, spokojenost s nadřízenými, spokojenost s kolegy*

a spokojenost s platem). Nejvyšší hodnota koeficientu beta vyjadřující sílu vlivu byla naměřena u faktoru „spokojenost s nadřízenými“, nejnižší u faktoru „spokojenost s kolegy“.

Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo popsat jednotlivé faktory, které souvisejí s pracovní spokojeností. Na základě rešerše výše uvedených studií je možné říci, že všechny vymezené faktory souvisejí s pracovní spokojeností. Pracovní spokojenost je tedy dána působením více oblastí z pracovního prostředí, které jsou vzájemně provázané a formují celkové vnímání spokojenosti jedincem.

Zároveň z analýzy zdrojů vyplývá, že pracovní spokojenost není dána pouze finančními aspekty (jako jsou např. plat, benefity, povýšení), ale důležitou roli hrají i sociální faktory, jako jsou vztahy se spolupracovníky, nadřízenými a komunikace. Tento přístup umožňuje komplexní analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců a vytváří východisko pro empirickou část práce, ve které budou dané faktory zkoumány v konkrétní organizaci.

Zároveň je důležité zmínit, že v kapitole se pracovalo se zahraničními studiemi a je nutné je interpretovat na kulturní a společenský kontext, ve kterém byly realizovány, jelikož vnímání pracovní spokojenosti se může v jednotlivých zemích velmi lišit.

2.3 Měření pracovní spokojenosti

Pro měření pracovní spokojenosti se využívá několik nástrojů. Cílem této kapitoly je představit možné přístupy při měření pracovní spokojenosti a popsat některé z nejčastěji využívaných nástrojů jejího měření. Při měření pracovní spokojenosti se často využívají standardizované dotazníky, které umožňují srovnávání výsledků v čase nebo mezi skupinami.

Martins a Proença (2012) rozlišují dva přístupy při měření pracovní spokojenosti. První přístup využívá makroperspektivu a je založen na přímém dotazování na celkové pocity z práce a zaměřuje se jen na jednu položku. Druhý přístup akcentuje různé aspekty pracovní spokojenosti, kdy celková míra pracovní spokojenosti je dána tím, jak je jedinec spokojený s jednotlivými aspekty práce.

Hojně využívaný je tzv. „Minnesota Satisfaction Questionnaire" (MSQ). Dotazník MSQ měří pracovní spokojenost v konkrétních dvaceti aspektech, které jedinci hodnotí na pětibodových škálách. MSQ je dostupný ve dvou dlouhých a v jedné krátké verzi dotazníků, které jsou oficiálně přeloženy do několika jazyků (Weiss et al., 1967). Mezi výhody MSQ patří to, že se jedná o velmi známý a časově stabilní nástroj. Koeficienty reliability alfa u tohoto nástroje mají výborné hodnoty (v rozmezí od 0,85 do 0,91) (Martins & Proença, 2012).

Další známý nástroj je tzv. Job Satisfaction Survey (JSS) od Paula Spectora (1985). Job Satisfaction Survey taktéž měří pracovní spokojenost v konkrétních devíti aspektech. Každý aspekt je hodnocen čtyřmi položkami, které se sčítají. JSS byl původně vyvinut pro měření spokojenosti v organizacích poskytujících sociální služby, nicméně je použitelný pro všechny organizace (Spector, 1985). Tento nástroj byl zvolen pro měření pracovní spokojenosti v empirické části práce, kde je také podrobně popsán.

Výzkumníci se zabývají otázkou validity a reliability JSS a také zkoumají relevantnost tohoto nástroje v různých kontextech. Batura et al. (2016) se ve své studii zabývali posouzením validity a reliability JSS ve zdravotnické oblasti v Nepálu. Výsledky interních testů konzistence prokazují validitu, reliabilitu a citlivost nástroje. Nástroj dokázal spolehlivě změřit různé úrovně pracovní spokojenosti. JSS však nedokázal zachytit pracovní prostředí a možnosti povýšení v místních podmínkách. Autoři

potvrzují, že nástroj lze použít i v zemích s nízkými příjmy, nicméně doporučují drobné úpravy, které by zohlednily místní kontext.

V českém prostředí sestavil Výzkumný ústav práce a sociálních věcí Manuál pro měření a vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců. Nástroj zjišťuje (ne)spokojenost zaměstnanců, jejich potřeby a očekávání ve vztahu k zaměstnavateli. Dotazník se skládá z deseti tzv. modulů, které měří kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v různých oblastech. Při výzkumném šetření lze spokojenost měřit komplexně nebo zvolit pouze vybrané moduly. Jedná se o spolehlivý nástroj, jeho spolehlivost byla ověřována a zvyšována v několika fázích (Kroupa et al., 2007).

Na základě studia literatury lze konstatovat, že pracovní spokojenost je chápána jako komplexní a vícerozměrný jev, který je ovlivňován řadou faktorů a úzce souvisí s celkovou životní spokojeností. Vzhledem k této komplexnosti je její zkoumání spojeno s využíváním validních a standardizovaných nástrojů měření. Tato kapitola vytváří teoreticko-metodologické východisko pro další části práce zaměřené na analýzu pracovní spokojenosti.

3 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance patří mezi klíčové součásti řízení lidských zdrojů. Následující kapitola se nejprve zaměřuje na základní klasifikaci péče o zaměstnance, přičemž s ohledem na téma diplomové práce je důraz kladen na dobrovolnou péči. Poté text detailně rozebírá dvě hlavní oblasti – osobní rozvoj a vzdělávání; well-being a podporu rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem. Závěr kapitoly přináší empirické poznatky o dopadu těchto nástrojů na pracovní spokojenost.

3.1 Klasifikace péče o zaměstnance

Péči o zaměstnance je možné v zásadě rozdělit na dvě skupiny: povinnou a dobrovolnou péči. Povinná péče (také smluvní péče) přímo vyplývá ze zákoníku práce, popř. z kolektivních a pracovních smluv. Dle zákoníku práce jsou do této oblasti péče zařazeny: péče o pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. Dobrovolná péče je dána personální politikou konkrétního zaměstnavatele a představuje získání konkurenční výhody na trhu práce – řadí se sem např. personální rozvoj a zaměstnanecké benefity (Šikýř, 2016; Koubek, 2007).

S ohledem na cíl výzkumu bude dále v textu pozornost věnována pouze dobrovolné péči o zaměstnance. Důvodem je také to, že povinnou zákonnou péči musejí plnit všichni zaměstnavatelé stejně a je vnímána zaměstnanci jako samozřejmost, a nemůže tedy přispívat k vyšší pracovní spokojenosti. V souvislosti s pracovní spokojeností zmiňuje Koubek (2007), že pokud je péči věnována značná pozornost, zvyšuje pracovní spokojenost a také přispívá ke zlepšení vztahů.

3.2 Oblasti dobrovolné péče o zaměstnance

Cílem této části kapitoly je popsat konkrétní nástroje, kterými firma o své zaměstnance pečuje. Pro účely této diplomové práce jsou nástroje dobrovolné péče o zaměstnance rozděleny do dvou skupin – osobní rozvoj a vzdělávání a well-being a podpora rovnováhy.

3.2.1 Osobní rozvoj a vzdělávání

Péče o odborný rozvoj zaměstnanců je součástí povinné péče o zaměstnance, která vychází ze zákoníku práce (Šikýř, 2016). Z tohoto důvodu se v této části textu vychází z konceptu plánování rozvoje zaměstnanců od Armstronga (2015), který přesahuje tradiční direktivní firemní vzdělávání a soustředí se na podporu individuálních vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Plánování osobního rozvoje je procesem, při němž si samotní zaměstnanci za podpory vedení a manažerů stanovují opatření, která hodlají přijmout za účelem svého vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanci si na základě stanovených cílů vypracovávají plán aktivit, který obsahuje jednotlivé rozvojové aktivity, jejich načasování a odpovědnost za rozvoj. Plán aktivit vychází z individuálních potřeb zaměstnanců a uplatňuje se při něm velké množství vzdělávacích a rozvojových metod, např. formální vzdělávání, e-learning, mentoring, koučink, výcvik a jiné (Armstrong, 2015).

Z pohledu péče o zaměstnance je plánování osobního rozvoje stěžejní právě proto, že směřuje k dlouhodobému růstu zaměstnance. Pokud organizace poskytuje zaměstnanci prostor, metodickou podporu, čas a zdroje pro plnění vlastního plánu rozvoje, ukazuje mu tím jeho hodnotu pro organizaci.

Na plánování osobního rozvoje zaměstnanců musí plynule navazovat jeho realizace prostřednictvím vhodně zvolených forem vzdělávání. Je vhodné, aby organizace nabízela pestrou nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit, které odpovídají individuálním potřebám zaměstnanců. Mezi nejčastější formy, které se využívají pro naplňování osobních rozvojových plánů, patří: formální a prezenční vzdělávání; e-learning; mentoring a koučink.

Formální a prezenční vzdělávání zaměstnanců je považováno za základní nástroj rozvoje pracovníků. Tento typ vzdělávání je vhodný především pro předávání znalostí a informací a toto vzdělávání může být také doplněno praktickými školeními, která dohromady tvoří ideální prostředí pro sdílení a rozvoj znalostí (Walker et al., 2003). Aby formální a prezenční školení mohla být nástrojem péče o zaměstnance, je klíčové, aby se jednalo o programy, které vycházejí z plánu osobního rozvoje a reagují na konkrétní vzdělávací potřeby.

V současné době organizace velmi často využívají pro vzdělávání zaměstnanců e-learning. E-learning představuje typ vzdělávání, který využívá informační a komunikační technologie s cílem podporovat vzdělávání zaměstnanců. E-learning je metodou, jež vhodně doplňuje prezenční vzdělávání a umožňuje, aby vzdělávání probíhalo v okamžiku, kdy je to nejpotřebnější. Výhodou e-learningu je to, že akcentuje samostatné vzdělávání – vzdělávající si tedy mohou sami řídit průběh a intenzitu vzdělávání, i když jim mohou být dány cíle, kterých mají dosáhnout (Armstrong, 2015). V rámci péče o zaměstnance e-learning představuje vzdělávací nástroj, jenž díky akcentaci samostatnosti vzdělávání podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Mentoring a koučink patří mezi nástroje, které podporují vysoce individualizovaný rozvoj zaměstnanců. Mentoring je založen na speciálně

vyškolených zaměstnancích (mentorech), kteří poskytují přiděleným osobám odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Cílem mentorů je připravit lidi k tomu, aby dosahovali lepších výsledků v rámci organizace nebo byli schopni řešit obtížnější úkoly (např. pro případ povýšení). Z tohoto důvodu bývá využíván pro rozvoj lídrů a manažerů, ale také při zaškolování nových zaměstnanců. Mentoring je považován za jeden z nejlepších způsobů, jak si mohou zaměstnanci osvojit konkrétní znalosti a dovednosti potřebné pro pracovní výkon (Armstrong, 2015).

„Koučování představuje nástroj podporující získání nových schopností, vytvoření nových postojů k práci či dosažení změn v chování zaměstnance." (Urban, 2017, s. 83) Od klasického vzdělávání se odlišuje tím, že neposkytuje hotová řešení, ale namísto toho kouč pobízí zaměstnance, aby na potřebný postup přišel sám. Předností koučování je to, že kromě pomoci při nalezení nového postupu je posilněna i motivace k použití nového postupu, protože postup, který zaměstnanec nalezne sám, si obvykle i trvale osvojí (Urban, 2017).

3.2.2 Well-being a podpora rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem

Koncept well-being představuje jeden z nástrojů dobrovolné péče o zaměstnance a úzce souvisí s podporou rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem. V kontextu dobrovolné péče o zaměstnance je možné well-being chápat ve dvou rovinách: v oblasti péče o fyzické pracovní prostředí a psychické prostředí.

Pracovní prostředí představuje fyzický rámec, ve kterém se odehrává většina bdělého času zaměstnance, a proto zájem o jeho zdokonalování nad rámec zákonných norem (nejčastěji v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví) je klíčovou oblastí dobrovolné péče. Správně sestavené pracovní prostředí

je důležitou součástí fyzického well-beingu. Důležitost péče o pracovní prostředí zmiňuje i Koubek (2007, s. 353), neboť „skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka“.

V souvislosti s pracovním prostředím se rozlišují tři oblasti, ve kterých je možné péči uplatňovat: prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně-psychologické podmínky práce (Koubek, 2007).

Do prostorového řešení pracoviště je zařazeno: zajištění vhodné pracovní polohy pro práci tak, aby se předcházelo jednostranné zátěži, nastavení optimálních zorných podmínek dle zrakové náročnosti práce, možnost nastavit výšku pracovní plochy přizpůsobenou postavě pracovníka, zajištění optimálních pohybových prostor pro efektivní a bezpečnou práci a také zabezpečení pohodlného přístupu na pracoviště (Koubek, 2007).

Fyzikální podmínky práce mají za cíl zajistit maximální bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců, zároveň je možné je často vnímat jako povinnou péči, protože jejich úprava je dána hygienickými normami. Koubek (2007) do této oblasti zařazuje pracovní ovzduší, osvětlení, hluk a barevnou úpravu pracoviště.

Důležitou oblastí jsou také sociálně-psychologické podmínky práce. Při stanovování pracovních podmínek je nutné respektovat potřebu člověka mít kontakt s ostatními lidmi. Nenaplnění této potřeby se může odrážet v psychické nepohodě zaměstnance. Důležitou součástí je také péče o mezilidské vztahy na pracovišti, protože vytvářejí společenskou atmosféru a ovlivňují náladu pracovníka, jeho chování a výkon (Koubek, 2007). Dle Šikýře (2016) je péče o mezilidské vztahy úkolem především vedoucích zaměstnanců, kteří by měli podporovat žádoucí chování zaměstnanců a jiné projevy naopak eliminovat. Na přístupu vedoucích pracovníků záleží to, jak

se zaměstnanci budou chovat k sobě navzájem a také vůči svému vedoucímu.

Klíčovou součástí péče o psychické prostředí je zvládání stresu na pracovišti. Existuje několik způsobů, kterými může organizace pomoci svým zaměstnancům se zvládáním stresu. Jedním z nich je rozvoj kariéry zaměstnanců, který je v souladu s jejich schopnostmi tak, aby nebyli podceňováni nebo naopak přeceňováni. Mezi další nástroje, které podporují zvládání stresu, patří konzultace, během nichž je zaměstnancům umožněno hovořit o svých problémech, a také vzdělávání manažerů v oblasti zabývající se tím, jak mohou zmírňovat stres svůj i svých podřízených (Armstrong, 2015).

Pro zařazení podpory rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem do oblasti dobrovolné péče o zaměstnance lze vycházet ze skutečnosti, že tyto aktivity překračují hranice zákonem stanovené péče o zaměstnance. Tento nástroj umožňuje organizaci citlivě reagovat na individuální životní situace zaměstnanců a tím dává organizace najevo, že vnímá své zaměstnance jako celistvé bytosti, nikoliv pouze jako zdroje pracovního výkonu.

Dle Armstronga (2015) se touto rovnováhou rozumí snaha zaměstnanců dosáhnout rovnováhy mezi pracovními a soukromými aktivitami jedinců tak, aby zvládali plnit jak požadavky zaměstnavatelů, tak i požadavky kladené mimo práci *(nazýváno také jako work-life balance)*. Jako nástroj pro podporu rovnováhy často zaměstnavatelé využívají flexibilní formy práce, jako jsou např. práce z domova, práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba nebo zkrácený pracovní týden. Dále jsou využívána pracovní volna a mohou být využity i dovolené navíc, které mají zaměstnancům pomoci v dosažení této rovnováhy (Armstrong, 2015).

3.3 Péče o zaměstnance a pracovní spokojenost

Jak ukazují mnohé odborné studie, pracovní spokojenost je komplexní jev ovlivněný mnoha faktory. Následující přehled shrnuje klíčová zjištění výzkumníků ve třech stěžejních oblastech péče: v rozvoji a vzdělávání, v rovnováze mezi pracovním a soukromým životem a v celkové kvalitě pracovního prostředí.

Výzkumníci zkoumají přímý vztah mezi pracovní spokojeností a možnostmi vzdělávání. Khan et al. (2016) uvádějí, že pokud organizace poskytuje kvalitní vzdělávací programy, zaměstnanci nabývají dojmu, že organizace jim pomáhá zlepšit jejich dovednosti. Autoři dospěli k tomu, že pokud je zaměstnancům poskytnuto řádné školení, vede to k jejich vyšší pracovní spokojenosti. Obdobné výsledky přináší i studie Jehanzeba a Mohanty (2018), kteří potvrdili statisticky významnou vazbu mezi programy pro rozvoj zaměstnanců a pracovní spokojeností.

Další důležitou oblastí je rovnováha mezi soukromým a pracovním životem. Studie Susanta et al. (2022) zaměřená na malé a střední podniky potvrdila, že napříč různými odvětvími i zeměmi se ukazuje, že možnost sladit soukromý a pracovní život má pozitivní dopad na pracovní spokojenost a pracovní výkon. Zjištění ukazují, že pokud se zvýší rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, zvýší se i spokojenost zaměstnanců. Ve shodě s předchozím uvedeným poznatkem jsou zjištění od Azeema a Akhtara (2014), která ukázala, že čím lepší je vnímání rovnováhy, tím vyšší je pracovní spokojenost a oddanost vůči organizaci, a naopak čím více práce narušuje soukromí, tím více klesá spokojenost i oddanost.

Nedílnou součástí péče o zaměstnance, která ovlivňuje pracovní spokojenost, je také kvalita pracovního prostředí a mezilidských vztahů. Raziq a Maulabakhsh (2015) ve svém výzkumu do tohoto konceptu zahrnuli

nejen bezpečnost práce, jistotu zaměstnání a nastavení pracovní doby, ale také úroveň vztahů na pracovišti, vzájemný respekt a celkový přístup managementu. Jejich data potvrzují, že všechny tyto aspekty se do pracovní spokojenosti zaměstnanců promítají pozitivně.

Zásadní roli však hraje i samotné fyzické prostředí. Jak dokládá studie Basalamaha a As'ada (2021) provedená mezi lektory na soukromé univerzitě, pracovní prostředí má významný vliv na pracovní spokojenost. V kontextu této studie k pracovní spokojenosti významně přispívají vhodné uspořádání prostor, kvalitní zázemí a infrastruktura, jež usnadňují spolupráci a přispívají k plynulé komunikaci.

Z předchozího textu jednoznačně vyplývá, že péče o zaměstnance představuje klíčovou součást řízení lidských zdrojů. Zatímco povinná péče formuje nezbytný zákonný rámec, který zaměstnanci často vnímají jako samozřejmost, k vysoké pracovní spokojenosti přispívají až aktivity dobrovolné péče.

Jak potvrdila řada citovaných výzkumů, pracovní spokojenost je komplexní jev, který je ovlivněn širokým spektrem faktorů. Z provedené rešerše v rámci této kapitoly vyplývá, že mezi významné činitele, jejichž prostřednictvím mohou organizace cíleně zvyšovat pracovní spokojenost, patří nástroje dobrovolné péče o zaměstnance, konkrétně investice do osobního rozvoje a vzdělávání, podpora well-beingu a rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a zlepšování pracovního prostředí a mezilidských vztahů.

Tyto teoretické poznatky a závěry představených studií tvoří základní rámec pro empirickou část diplomové práce, jejímž cílem je analyzovat míru pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance.

Empirická část

V empirické části diplomové práce je popsáno výzkumné šetření, jehož cílem bylo analyzovat míru pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance. Empirická část je rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola se zaměřuje na představení metodiky výzkumu. V rámci této kapitoly je představen cíl výzkumu, z něj vyplývají formulované výzkumné otázky a hypotézy a zvolený výzkumný design. Dále tato kapitola charakterizuje výzkumný soubor a popisuje metody sběru dat a operacionalizaci proměnných. Závěr kapitoly patří etickým aspektům výzkumu a metodám zpracování dat.

Druhá kapitola se věnuje výsledkům výzkumu. Nejprve jsou představeny charakteristika výzkumného souboru a celková úroveň pracovní spokojenosti. Dále jsou podrobně rozebrány výsledky podle jednotlivých dimenzí pracovní spokojenosti a analyzovány benefity v organizaci. Následně se text zaměřuje na testování hypotéz a v závěru jsou shrnuty hlavní výsledky výzkumu.

4 Metodika výzkumu

Cílem této kapitoly je představit zvolený výzkumný postup, který tvoří základní rámec empirické části předkládané práce. V samotném úvodu je definován cíl výzkumu, na nějž navazuje formulace výzkumných otázek a hypotéz. Pro naplnění cíle výzkumu je následně představen zvolený výzkumný design včetně operacionalizace proměnných. Další část textu je věnována charakteristice výzkumného souboru a popisu zvolených metod sběru dat. Závěr kapitoly se zaměřuje na metody zpracování dat a reflektuje etické aspekty výzkumu.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem této diplomové práce je analyzovat míru pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance.

Teoretická část diplomové práce vycházela z pojetí pracovní spokojenosti jako vícerozměrného konstruktu dle Spectora (1985), který rozlišuje devět specifických dimenzí pracovní spokojenosti. Tyto dimenze byly v teoretické části popsány a zasazeny do kontextu výzkumů pracovní spokojenosti.

Empirická část na toto vymezení navazuje, protože si klade za cíl analyzovat míru pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance. Míra pracovní spokojenosti bude zjišťována prostřednictvím JSS dotazníku, který popsané dimenze měří.

4.2 Formulace výzkumných otázek a hypotéz

Na základě výše formulovaného cíle výzkumu byly stanoveny tyto výzkumné otázky (viz níže). Operacionalizace jednotlivých proměnných je dostupná v další části textu (viz podkapitola *Operacionalizace proměnných)*.

Hlavní výzkumná otázka: Jaká je míra pracovní spokojenosti zaměstnanců klientského centra banky v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance?

1. Jaká je souvislost mezi mírou spokojenosti s firemními benefity a celkovou pracovní spokojeností?

H1: Existuje statisticky významná pozitivní asociace mezi mírou spokojenosti s firemními benefity a celkovou pracovní spokojeností zaměstnanců.

Tato hypotéza vychází z konceptu celkového odměňování, který popisuje Armstrong (2015). Autor řadí zaměstnanecké výhody a doplňkové peněžní odměny mezi transakční složky odměňování. Na základě tohoto přístupu přispívají kvalita a subjektivní hodnocení benefitů k celkové hodnotě, kterou zaměstnanec od organizace získává. Předpokládá se tedy, že pokud je zaměstnanec spokojen se složkou benefitů, promítne se to i do jeho celkové pracovní spokojenosti.

2. Jaká je souvislost mezi dobou působení v organizaci a spokojeností s firemními benefity?

H2: Zaměstnanci s kratší dobou působení v organizaci vykazují vyšší míru spokojenosti s firemními benefity než zaměstnanci s delší dobou působení v organizaci.

Tento předpoklad odkazuje na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, jež řadí zaměstnanecké výhody mezi tzv. hygienické faktory (Kocianová, 2010). Tyto faktory při jejich naplnění zabraňují nespokojenosti, ale jejich motivační účinek může v čase klesat, protože si na ně zaměstnanci zvyknou a považují je za standard. U zaměstnanců, kteří působí v organizaci kratší dobu, lze tedy očekávat vyšší míru nadšení z benefitů než u zaměstnanců s dlouholetou praxí.

3. Vnímají zaměstnanci finanční a jistotní benefity jako subjektivně přínosnější než benefity zaměřené na well-being a work-life balance?

H3: Zaměstnanci vnímají finanční a jistotní benefity jako subjektivně přínosnější než benefity zaměřené na well-being a work-life balance.

Tento předpoklad se opírá o Maslowovu pyramidu potřeb (Maslow, 1943), kde potřeba jistoty a bezpečí (která je v tomto případě zajištěna finančními benefity, placenou dovolenou navíc, příspěvkem na penzi) leží v základech pyramidy, a je tedy pro zaměstnance prioritní. Teprve až po jejím naplnění se pro zaměstnance stávají atraktivní benefity zaměřené na seberealizaci a well-being.

4. Jaká je souvislost mezi pracovní pozicí a spokojeností s firemními benefity?

H4: Zaměstnanci na pozici telefonního bankéře vykazují nižší míru spokojenosti s firemními benefity než zaměstnanci na vedoucích a podpůrných pozicích.

Tento předpoklad vychází z charakteristiky pracovní spokojenosti od Kocianové (2010), která řadí mezi vlivy působící na pracovní spokojenost mj. i podmínky a okolnosti práce. Práce telefonních bankéřů bývá často spojována s vyšší mírou stresu a rutiny, což může vést ke kritičtějšímu hodnocení firemních benefitů než u zaměstnanců na podpůrných nebo vedoucích pozicích.

4.3 Výzkumný design

Pro naplnění výše uvedených cílů a ověření platnosti hypotéz byla zvolena kvantitativní výzkumná strategie. Dle Průchy (2014) je pro kvantitativní výzkum charakteristický přesně vymezený předmět zkoumání. Na začátku výzkumu jsou stanoveny hypotézy, které jsou potvrzeny

nebo zamítnuty, a výzkum směřuje k jasně formulovaným závěrům, jež jsou založeny na kvantitativně formulovaných zjištěních.

Pro zkoumání pracovní spokojenosti v organizaci byla zvolena kvantitativní výzkumná strategie, neboť umožňuje systematicky měřit pracovní spokojenost u většího počtu zaměstnanců a získaná data statisticky analyzovat a porovnávat. Volba kvantitativní výzkumné strategie byla také podpořena tím, že pro sběr dat byl využit standardizovaný dotazník Job Satisfaction Survey.

Realizovaný výzkum má průřezový charakter. Pro průřezový charakter je typické, že zkoumá více než jeden případ tak, aby byla zachycena variabilita v datech, a probíhá v jednom časovém období (Bryman, 2012). Vzhledem k tomu, že cílem tohoto výzkumu bylo zachytit aktuální úroveň pracovní spokojenosti, nikoliv sledovat její vývoj v čase, byl zvolen průřezový charakter.

4.4 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvoří zaměstnanci Klientského centra (dále v textu pouze jako KC) České spořitelny (dále v textu jako ČS) v Prostějově a v Ostravě. V KC zaměstnanci pracují na pozicích telefonních bankéřů, vedoucích týmů a v podpůrných týmech. Pracovní náplní telefonních bankéřů je vyřizování požadavků klientů, ať už telefonicky, prostřednictvím chatu, nebo e-mailů. Telefonní bankéři mají různé specializace (např. internetové bankovnictví, úvěry, hypotéky, investice) a nabízejí také online schůzky pro klienty. Součástí podpůrných týmů jsou zaměstnanci, kteří zajišťují plynulý chod KC, jako např. vzdělavatelé, analytici, dispečeři provozu, procesáři. Vedoucí týmů vedou jednotlivé pracovní týmy, ať už týmy telefonních bankéřů, nebo různé podpůrné týmy.

V rámci výzkumného šetření bylo celkem osloveno 553 zaměstnanců, z nichž 124 dotazník vyplnilo. Po vyřazení 7 nekompletních dotazníků byl do analýzy zařazen soubor **117** respondentů. Ačkoliv Spector (1985) v metodice pro vyhodnocení JSS uvádí postup pro chybějící hodnoty, vzhledem k tomu, že odpovědi chyběly i v otázkách vlastní konstrukce, bylo rozhodnuto o jejich vyřazení. Návratnost ve výzkumném šetření tedy činí **21,16 %.**

V rámci sběru dat bylo zvoleno vyčerpávající šetření, kdy byl dotazník distribuován všem zaměstnancům vybrané organizace. Vzhledem k návratnosti dotazníků (21,16 %) tvoří výzkumný soubor 117 respondentů, kteří byli vybráni na principu samovýběru (tedy dobrovolného vyplnění).

Vzhledem k tomu, že v souvislosti s pracovní spokojeností je zkoumána i dobrovolná péče o zaměstnance, byli z výzkumu vyřazeni brigádníci (pracovníci na dohodu o provedení práce/činnosti), protože se jich tato péče netýká, popř. se jich týká minimálně.

4.5 Metody sběru dat

Data byla sbírána prostřednictvím kvantitativní metody dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena s ohledem na cíl výzkumu, kterým bylo analyzovat míru pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance.

Pro měření pracovní spokojenosti byl použit standardizovaný dotazník Job Satisfaction Survey (dále JSS), jehož autorem je Paul E. Spector (1985). Dotazník JSS obsahuje celkem 36 položek, které měří pracovní spokojenost v celkem devíti dimenzích: plat, povýšení, vedení, doplňkové benefity, podmíněné odměny (odměny založené na výkonu), provozní postupy (požadovaná pravidla a postupy), spolupracovníci, charakter práce a komunikace. Každá dimenze je tedy tvořena čtyřmi položkami.

Respondenti vyjadřují míru souhlasu s jednotlivými tvrzeními na šestibodové Likertově škále (1 = zcela nesouhlasím, 6 = zcela souhlasím).

Vzhledem k tomu, že originální verze dotazníku je v anglickém jazyce, byla pro účely výzkumu použita česká jazyková verze. Byla využita česká verze dotazníku od Fraňka a Večeři (2008), která je dostupná na oficiálních webových stránkách P. Spectora. S ohledem na povahu práce v organizaci byla položka 31 „Mám příliš mnoho papírování“ změněna na „Mám příliš mnoho administrativní práce“ tak, aby byl zachován její význam a odpovídal náplni práce v organizaci. Do dotazníku byly také doplněny otázky vlastní konstrukce, v úvodní části dotazníku jsou zaměřeny na pohlaví, délku pracovního poměru a pracovní pozici v KC, v závěru se otázky soustředí na konkrétní benefity, které ČS nabízí. Celý dotazník je k dispozici v příloze č. 1.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím nástroje Google Forms a byl distribuován elektronickou formou prostřednictvím interní e-mailové komunikace. Ačkoliv bývá zmiňováno (např. Průcha, 2014), že osobní zadávání dotazníku je spolehlivějším způsobem distribuce a také může více motivovat k vyplnění, s ohledem na povahu práce v KC byla zvolena právě elektronická forma distribuce.

Sběr dat probíhal v období od prosince 2025 do ledna 2026 – delší období pro sběr dat bylo upřednostněno z důvodu vyšší absence zaměstnanců z důvodu pracovní neschopnosti nebo dovolené. Celý proces sběru dat byl konzultován s vedoucí týmu tak, aby mohlo být co nejlépe dosaženo cíle výzkumu a zároveň bylo přihlédnuto k práci v KC.

Pro ověření vnitřní konzistence a reliability výzkumného nástroje byl využit Cronbachův koeficient alfa. Do analýzy byly zahrnuty pouze položky využívající Likertovu škálu (jedná se tedy o položky JSS), které jsou určeny k měření pracovní spokojenosti. Ostatní položky dotazníku byly z výpočtu vyřazeny, neboť by narušovaly interpretaci výsledného koeficientu.

Naměřená hodnota Cronbachova koeficientu alfa byla **0,93**. Tato hodnota značí velmi dobrou vnitřní konzistenci měření. Bryman (2012) uvádí, že koeficient nabývá hodnot od 0 *(žádná vnitřní konzistence)* do 1 *(dokonalá vnitřní konzistence)*, přičemž hodnota 0,80 se obvykle považuje za přijatelnou úroveň vnitřní spolehlivosti.

4.6 Operacionalizace proměnných

Pracovní spokojenost byla v empirickém výzkumu operacionalizována prostřednictvím standardizovaného JSS dotazníku (Spector, 1985). Dotazník měří pracovní spokojenost v celkem devíti dimenzích, každé dimenzi odpovídají čtyři položky dotazníku. Tabulka níže popisuje jednotlivé dimenze a uvádí číselné označení položek dotazníku, které dimenzím odpovídají (dle číslování v dotazníku v příloze č. 1).

Tabulka č. 1 – Dimenze pracovní spokojenosti dle JSS a odpovídající položky dotazníku

Dimenze pracovní spokojenosti	Číselné označení položky v dotazníku
Plat	1,10, 19, 28
Povýšení	2, 11, 20, 33
Vedení	3, 12, 21, 30
Doplňkové benefity	4, 13, 22, 29
Podmíněné odměny	5, 14, 23, 32
Provozní postupy	6, 15, 24, 31
Spolupracovníci	7, 16, 25, 34
Charakter práce	8, 17, 27, 35
Komunikace	9, 18, 26, 36

Celková pracovní spokojenost odpovídá součtu všech dimenzí dohromady. Pro měření spokojenosti s firemními benefity byla použita dimenze doplňkové benefity, která zachycuje subjektivní hodnocení doplňkových zaměstnaneckých výhod.

Proměnná *doba působení v organizaci* byla pro účely analýzy rozdělena do dvou kategorií. Kategorie kratší doba působení zahrnovala respondenty s délkou zaměstnání do 1 roku a 1–5 let, zatímco kategorie delší doba působení zahrnovala respondenty s délkou zaměstnání 6–10 let, 11–15 let, 16–20 let a více než 20 let.

Pro účely analýzy dat byly firemní benefity, které jsou poskytovány zaměstnancům KC ČS, rozděleny do dvou kategorií: finanční a jistotní benefity; well-being a work-life balance benefity.

Zde je uveden přehled konkrétních benefitů každé kategorie:

- **„Finanční a jistotní benefity:** benefitní balíček (stravenkový paušál, investice, příspěvek na penzi, cafeterie), produkty ČS (zvýhodněné produkty, bankéř pro zaměstnance), zaměstnanecké akcie, odměna při odchodu do důchodu, odměna při pracovním výročí, příspěvek pro členy v občanském sdružení ČS, příspěvek na hlídání pro rodiče při návratu z rodičovské.
- **Well-being a work-life balance benefity:** volno nad rámec zákonné dovolené, péče o zdraví (dny zdraví na pracovišti, preventivní programy, uLekare.cz), hrazené členství na hlidacky.cz, den volna pro těhotné ženy, den volna pro rodiče samoživitele/pečující o dítě se zdravotním postižením."

Benefit „vzdělávání – rozvojové kurzy" byl pro potřeby ověřování hypotéz z tohoto rozdělení vyřazen, neboť se svou povahou nehodí ani do jedné výše uvedené kategorie.

Pro ověření hypotézy 3 byly odpovědi na jednotlivé položky týkající se konkrétních benefitů (v dotazníku položka č. 37) obodovány dle přínosnosti benefitu, tedy čím vyšší číslo, tím více je benefit vnímán

respondenty jako přínosný (5 b. = Benefit velmi ráda využívám a považuji ho za velmi přínosný. … 1 b. = Benefit vůbec neznám.).

4.7 Etické aspekty výzkumu

Výzkum nebyl zaměřen na citlivé téma ani na zjišťování osobních údajů. Přesto bylo při jeho realizaci snahou dodržet základní etické principy sociálně-vědního výzkumu.

Účast respondentů byla zcela dobrovolná. Před vyplněním dotazníku byli respondenti informováni o účelu výzkumu, anonymitě zpracování dat a možnosti dotazník kdykoli ukončit bez udání důvodu. Dotazník neobsahuje žádné otázky, které by umožňovaly jednoznačnou identifikaci konkrétní osoby.

Se získanými daty bylo nakládáno v souladu s příslušnými právními předpisy, zejména se zákonem č. 18/2018 Z. z. a s nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016, jakož i v souladu s etickými zásadami výzkumné práce. Současně byla věnována náležitá pozornost ochraně dat jak v průběhu jejich zpracování, tak i po jeho ukončení. Data jsou zabezpečena proti neoprávněnému přístupu a zneužití.

Realizace výzkumného šetření byla uskutečněna s předchozím souhlasem vedení organizace a celý proces výzkumného šetření byl konzultován s vedoucí týmu tak, aby byla co nejméně narušena pracovní činnost.

4.8 Metody zpracování dat

Pro zpracování dat výzkumu byly použity nástroje srovnávací statistiky (průměr, medián, směrodatná odchylka, minimum, maximum) a vypočítány procentuální podíly. Pro ověřování hypotéz byly dále využity Spearmanův korelační koeficient a další neparametrické testy (Shapiro-

Wilkův test, Kruskal-Wallisův test, Wilcoxonův párový test, Mann-Whitney U test). Hladina významnosti pro veškeré testování byla stanovena na 0,05.

Data byla zpracována prostřednictvím programu MS Excel, pro složitější statistické testy byl využit speciální statistický program Jamovi.

5 Výsledky výzkumu

Cílem této kapitoly je prezentovat výsledky empirického šetření. V úvodu je charakterizován výzkumný soubor. Následující část textu se zabývá samotnou analýzou pracovní spokojenosti a benefitů. Nejdříve jsou představeny výsledky celkové pracovní spokojenosti, dále jsou rozebrány jednotlivé dimenze pracovní spokojenosti dle JSS dotazníku a poté jsou zhodnoceny konkrétní benefity, které organizace nabízí. Následuje testování hypotéz a v závěru je uvedeno stručné shrnutí hlavních výsledků výzkumu.

5.1 Charakteristika výzkumného souboru

Do finální analýzy bylo zahrnuto celkem 117 respondentů. Z celkového počtu respondentů tvořily větší část ženy (66,67 %, n = 78) v porovnání s muži (33,33 %, n = 39). Největší část respondentů (n = 33) pracuje v organizaci 6–10 let (28,21 %), pouze 8 respondentů pracuje v organizaci více než 20 let (6,83 %). Co se týče pracovní pozice, největší část (n = 68) výzkumného souboru tvořili telefonní bankéři (58,12 %), zaměstnanci podpůrných týmů tvořili 29,06 % (n = 34) a nejmenší podíl (n = 15) tvořili vedoucí týmů – 12,82 %.

Tabulka č. 2 – Charakteristika výzkumného souboru

Charakteristika		Počet	Procentuální podíl
Pohlaví	Žena	78	66,67 %
	Muž	39	33,33 %
Délka praxe	Do jednoho roku	9	7,69 %
	1–5 let	30	25,64 %
	6-10 let	33	28,21 %
	11-15 let	22	18,80 %
	16-20 let	14	11,97 %
	Více než 20 let	8	6,83 %
Pracovní pozice	Telefonní bankéř	68	58,12 %
	Podpůrný tým	34	29,06 %
	Vedoucí týmu	15	12,82 %

Uvedená struktura výzkumného souboru tvoří základ pro následnou analýzu úrovně pracovní spokojenosti a testování stanovených hypotéz.

5.2 Celková úroveň pracovní spokojenosti

Tato část textu se zaměřuje na analýzu celkové úrovně pracovní spokojenosti v organizaci. Analýza byla provedena v rámci celé organizace a dále se zaměřuje na konkrétní skupiny zaměstnanců, jež jsou rozděleny dle pohlaví, délky praxe a pracovní pozice. Analýza byla provedena pomocí nástrojů srovnávací statistiky.

Celková pracovní spokojenost byla vypočítána jako součet odpovědí na 36 položek dotazníku JSS po překódování reverzních položek. Teoretické rozpětí celkového skóre se pohybuje od 36 do 216 bodů, přičemž platí, že čím vyšší je hodnota, tím vyšší je pracovní spokojenost. Dle Spectora (1985) rozmezí 36–108 b. indikuje nespokojenost; rozmezí 108–143 b. značí

ambivalentnost/nevyhraněnost *(dále je v textu použit pouze pojem nevyhraněnost)* a rozmezí 144–216 b. je označeno za spokojenost.

Tabulka č. 3 – Srovnávací statistiky celkové pracovní spokojenosti

Srovnávací statistika	**Hodnota u všech zaměstnanců**
Průměr	144,32
Medián	143
Směrodatná odchylka	20,56
Minimum	102
Maximum	195

Při hodnocení celkové úrovně pracovní spokojenosti se ukazuje, že organizace se nachází přesně na hranici mezi nevyhraněností a spokojeností. Celkový průměr dosáhl hodnoty 144,32 b., což těsně spadá do spokojenosti. Hodnota mediánu 143 leží v rozmezí nevyhraněnosti, což naznačuje, že celková průměrná pracovní spokojenost je tažena nahoru nadprůměrně spokojenými zaměstnanci – naměřené maximum činilo 195 bodů z 216 možných.

Směrodatná odchylka dosáhla hodnoty 20,6, což poukazuje na určitou variabilitu v celkové spokojenosti v organizaci. Tento rozptyl potvrzuje i rozdělení respondentů do pásem spokojenosti dle JSS. Vyloženě nespokojený byl pouze jediný respondent (který tvořil méně než 1 %), zbytek organizace je rozdělen na dvě téměř stejné skupiny, větší část, konkrétně 60 zaměstnanců (51,3 %), patří do pásma nevyhraněnosti, druhou část tvoří 56 zaměstnanců (47,9 %), kteří se řadí do pásma spokojenosti.

Tabulka č. 4 – Rozdělení respondentů do pásem u celkové pracovní spokojenosti

Pásmo	Podíl všech zaměstnanců
Nespokojenost	0,90 %
Nevyhraněnost	51,30 %
Spokojenost	47,90 %

Při zaměření na pohlaví lze zaznamenat, že muži i ženy se nacházejí na hranici mezi nevyhraněností a spokojeností. U žen dosáhla průměrná celková spokojenost 144 b., zatímco medián dosahuje pouze hodnoty 140 b. a směřuje hlouběji do pásma nevyhraněnosti. Typická zaměstnankyně je spíše nevyhraněná, ale průměr skupiny je tažen nahoru několika velmi spokojenými respondentkami, které dosáhly 195 b. ze všech 216 možných.

Tabulka č. 5 – Srovnávací statistiky podle pohlaví u celkové pracovní spokojenosti

Srovnávací statistika	Hodnota podle pohlaví	
	Žena	Muž
Průměr	144	144,97
Medián	140	145
Směrodatná odchylka	21,25	19,35
Minimum	102	115
Maximum	195	184

Výše uvedené podporuje i fakt, že u žen se nachází malá část vyloženě nespokojených respondentek (1,3 %), největší část je ve skupině nevyhraněnosti (52,6 %) a menší část (46,2 %) tvoří zaměstnankyně v pásmu spokojenosti. Naopak u mužů není žádný respondent v pásmu nespokojenosti, 48,7% podíl tvoří zaměstnanci v pásmu nevyhraněnosti a největší část mužů zaměstnanců je v pásmu spokojenosti (51,3 %).

Tabulka č. 6 – Rozdělení respondentů do pásem u celkové pracovní spokojenosti podle pohlaví

Pásmo	**Podíl zaměstnanců podle pohlaví**	
	Žena	Muž
Nespokojenost	1,30 %	0 %
Nevyhraněnost	52,60 %	48,70 %
Spokojenost	46,20 %	51,30 %

Zajímavé výsledky byly získány také při podrobné analýze pracovních pozic v souvislosti s celkovou pracovní spokojeností. Průměrně nejvyšší celkovou pracovní spokojenost mají zaměstnanci, kteří v organizaci pracují více než 20 let, konkrétně 150,25 b., a nacházejí se tedy v pásmu spokojenosti. Zároveň v této skupině zaměstnanců byla naměřena nejnižší směrodatná odchylka (14,73), což znamená, že tito zaměstnanci jsou ve svých postojích nejvíce jednotní.

Tabulka č. 7 – Srovnávací statistiky u celkové pracovní spokojenosti podle délky praxe

Srovnávací statistika	**Hodnota podle délky praxe**					
	do 1 roku	**1–5 let**	**6–10 let**	**11–15 let**	**16–20 let**	**více než 20 let**
Průměr	150,25	143,8	140,3	146,23	148,29	150,25
Medián	140	145	137	149	150,5	147
Směrodatná odchylka	21,84	21,02	18,39	19,89	27,87	14,73
Minimum	115	112	115	118	102	133
Maximum	184	182	184	181	195	172

Také u nových zaměstnanců (do jednoho roku) byla naměřena vysoká hodnota průměrné celkové pracovní spokojenosti a řadí se do pásma spokojenosti (147,11 b.). Pracovní spokojenost s délkou praxe však klesá,

nejnižší pracovní spokojenost byla naměřena u zaměstnanců pracujících v organizaci 6–10 let, hodnota činila pouze 140,3 b. a řadí se do pásma nespokojenosti. V této skupině je celkově spokojeno pouze 36,4 % zaměstnanců, zatímco drtivá většina (63,6 %) spadá do pásma nevyhraněnosti. Po překonání tohoto „kritického“ období se však průměrná pracovní spokojenost s délkou praxe zvyšuje (viz tabulka č. 7).

Tabulka č. 8 – Rozdělení respondentů do pásem u celkové pracovní spokojenosti podle délky praxe

Pásmo	**Podíl zaměstnanců podle délky praxe**					
	do 1 roku	**1–5 let**	**6–10 let**	**11–15 let**	**16–20 let**	**více než 20 let**
Nespokojenost	0 %	0 %	0 %	0 %	7,10 %	0 %
Nevyhraněnost	55,60 %	50 %	63,60 %	45,50 %	35,70 %	37,50 %
Spokojenost	44,40 %	50 %	36,40 %	54,50 %	57,10 %	62,50 %

Na závěr byla analyzována také celková pracovní spokojenost v souvislosti s pracovní pozicí. Nejvyšší hodnota byla naměřena u vedoucích týmů, průměrná pracovní spokojenost činila 154,4 b. Zároveň byla u této skupiny naměřena nejnižší směrodatná odchylka (14,65), což znamená, že vedoucí zaměstnanci jsou nejvíce konzistentní v hodnocení pracovní spokojenosti. Mezi vedoucími pracovníky lze nalézt největší podíl spokojených – konkrétně 73,3 %, nespokojený není žádný z nich.

Tabulka č. 9 – Srovnávací statistiky u celkové pracovní spokojenosti podle pracovní pozice

Srovnávací statistika	Hodnota podle pracovní pozice		
	Podp. tým	**Tel. bankéř**	**Vedoucí**
Průměr	140,15	144,19	154,4
Medián	159	139,5	159
Směrodatná odchylka	14,65	22,63	14,65
Minimum	131	102	131
Maximum	174	195	174

Naopak u telefonních bankéřů, kteří tvoří nejpočetnější skupinu výzkumného vzorku, je průměrná pracovní spokojenost těsně na hranici mezi nevyhraněností a spokojeností (144,19 b.), hodnota mediánu však dosahuje 139,5 b., takže typický zaměstnanec je spíše nevyhraněný. U telefonních bankéřů byla naměřena nejvyšší směrodatná odchylka (22,63), což značí, že mezi touto skupinou existují největší rozdíly ve vnímání pracovní spokojenosti.

Tabulka č. 10 – Rozdělení respondentů do pásem u celkové pracovní spokojenosti podle pracovní pozice

Pásmo	Podíl podle pracovní pozice		
	Podp. tým	**Tel. bankéř**	**Vedoucí**
Nespokojenost	0 %	1,50 %	0 %
Nevyhraněnost	55,90 %	54,40 %	26,70 %
Spokojenost	44,10 %	44,10 %	73,30 %

Nejnižší průměrnou pracovní spokojenost dosahují zaměstnanci podpůrných týmů, pouze 140,15 b., nicméně na rozdíl od telefonních bankéřů nejsou tak názorově vyhranění. U této skupiny zaměstnanců tvoří největší podíl (55,9 %) zaměstnanci nevyhranění, menší část (44,1 %)

představují zaměstnanci spokojení a v této skupině se nenajde žádný nespokojený zaměstnanec.

5.3 Výsledky podle jednotlivých dimenzí pracovní spokojenosti

Následující část textu se zabývá analýzou jednotlivých dimenzí pracovní spokojenosti. Analýza byla provedena v rámci celé organizace a dále se zaměřuje na konkrétní skupiny zaměstnanců, rozdělené dle pohlaví, délky praxe a pracovní pozice. Analýza byla provedena pomocí nástrojů srovnávací statistiky. Každá dimenze byla vypočítána jako součet čtyř položek v dotazníku JSS (viz tab. č. 1). U každé dimenze je minimum možných bodů 4 a maximální počet 24. Dle Spectora (1985) rozmezí 4–12 bodů značí nespokojenost, 12–16 bodů znamená ambivalenci/nevyhraněnost a rozmezí 16–24 bodů značí spokojenost.

Vzhledem k velkému rozsahu analytických informací a tabulek bylo rozhodnuto v této části textu prezentovat pouze klíčová zjištění pro každou dimenzi pracovní spokojenosti a veškeré další informace jsou dostupné v příloze č. 2 této práce.

Plat

První analyzovanou dimenzí je plat. Naměřená spokojenost v této dimenzi činí v průměru 14,67 b., a nachází se tedy v pásmu nevyhraněnosti. Plat je jednou z nejvíce vyhraněných dimenzí, existuje srovnatelný podíl mezi zaměstnanci nespokojenými, nevyhraněnými a spokojenými. Rozdíly ve vnímání platu jsou patrné u jednotlivých pracovních pozic, kdy mezi vedoucími je nespokojených pouze 6,7 %, zatímco u podpůrného týmu a telefonních bankéřů je podíl nespokojených téměř třetinový.

Povýšení

Dimenze povýšení je druhou nejhůře hodnocenou dimenzí. Naměřená hodnota v této dimenzi je v průměru 13,76 b. Jedná se o dimenzi s nejvyšším podílem nespokojených zaměstnanců – celkem 43,6 %, v rámci této dimenze bylo také jako jediné naměřeno absolutní minimum – tedy 4 b. Při zaměření na pracovní pozici byla pouze u vedoucích týmů naměřena průměrná hodnota v pásmu spokojenosti (15,4 b.), nízká směrodatná odchylka (2,61) značí, že vedoucí jsou ve svých postojích konzistentní. V rámci pohlaví a délky praxe nebyly zjištěny žádné významné rozdíly.

Vedení

Dimenze vedení patří mezi nejlépe hodnocené. Průměrná hodnota dimenze vedení byla v celé organizaci naměřena 18,19 b., a spadá tak do pásma spokojenosti. Ve srovnání s jinými dobře hodnocenými dimenzemi byla u vedení naměřena vyšší směrodatná odchylka (3,40), což značí, že existují rozdíly ve vnímání spokojenosti s vedením.

Doplňkové benefity

Doplňkové benefity jsou nejhůře hodnocenou dimenzí, průměrná hodnota byla naměřena pouze 13,05 b. Jedná se o dimenzi s nejvyšší směrodatnou odchylkou (4,80), což značí rozpor ve vnímání této dimenze. Celkem 47 % zaměstnanců je vyloženě nespokojených, na druhé straně se 35,9 % nachází v pásmu spokojenosti. Rozpor ve vnímání této dimenze potvrzuje i fakt, že mezi telefonními bankéři byl shodný podíl spokojených a nespokojených zaměstnanců – 47,6 %. U zaměstnanců podpůrných týmů byla průměrná spokojenost naměřena ještě nižší než v celé organizaci, konkrétně pouze 11,53 b. U těchto zaměstnanců byla naměřena také nejvyšší směrodatná odchylka, což značí velké rozdíly ve spokojenosti zaměstnanců.

Ačkoliv vedoucí týmů mají stejné benefity, byla u této skupiny naměřena nejvyšší průměrná hodnota (14,67 b.).

Podmíněné odměny

V rámci dimenze podmíněné odměny byla naměřena průměrná spokojenost v celé organizaci 15,33 b., a řadí se tak do pásma nevyhraněnosti. Největší podíl zaměstnanců se nachází právě v pásmu nevyhraněnosti, konkrétně 48,7 %, na druhou stranu je zde také významný podíl (40,2 %) zaměstnanců, kteří jsou vyloženě spokojeni. Nejvíce spokojení jsou opět vedoucí zaměstnanci, mezi nimiž je spokojených 66,7 % a jejich průměrná spokojenost 17,07 b. se řadí do pásma spokojenosti.

Provozní postupy

Hodnocení dimenze provozní postupy bylo velmi podobné dimenzi podmíněné odměny. V rámci celé organizace byla průměrná spokojenost v této dimenzi naměřena 14,91 b. Téměř polovina (47 %) zaměstnanců je nevyhraněná, celkem 38 % zaměstnanců se řadí do pásma spokojenosti. Srovnáním hodnot u jednotlivých pracovních pozic bylo zjištěno, že největší podíl nespokojených (26,7 %) je u vedoucích pracovníků. Při zaměření se na délku praxe a pohlaví nebyly zjištěny žádné významnější rozdíly.

Spolupracovníci

Dimenze spolupracovníci se řadí k těm lépe hodnoceným – v celé organizaci byla průměrná hodnota naměřena v hodnotě 17,64 b. V rámci celé organizace je tedy 75,2 % zaměstnanců spokojených s dimenzí spolupracovníci. O pozitivním vnímání této dimenze svědčí i fakt, že minimální hodnota byla naměřena 12 b., přičemž minimem škály jsou 4 b. Při srovnání s ostatními dimenzemi se jedná o nejvyšší minimální hodnotu. Podrobnější analýzou bylo zjištěno, že nejhůře hodnocená je tato dimenze zaměstnanci podpůrného týmu, průměrná spokojenost činila

16,62 b. a zároveň ve srovnávání s ostatními pozicemi mají tito zaměstnanci nejvyšší podíl nevyhraněnosti – 32,4 %.

Charakter práce

Charakter práce patří mezi nejlépe hodnocené dimenze, v celé organizaci byla průměrná hodnota naměřena 18,19 b. (stejně jako u dimenze vedení). Většina zaměstnanců – konkrétně 91,5 % – se řadí do pásma spokojenosti (což je rozdílné oproti dimenzi vedení, kde je spokojených pouze 77,8 % zaměstnanců). Vyloženě nespokojení zaměstnanci jsou pouze ti, kteří v organizaci pracují 6–10 let, jejich podíl je však nízký (9,1 %).

Komunikace

Dimenze komunikace byla nejlépe hodnocenou dimenzí vůbec – její průměrné bodové ohodnocení činilo 18,59. Nejnižší hodnota směrodatné odchylky (2,47) ukazuje konzistenci ve vnímání spokojenosti s touto dimenzí. Vyloženě nespokojených byl zanedbatelný podíl zaměstnanců – 0,90 %. Pozitivní vnímání této dimenze dokazuje i fakt, že u zaměstnanců pracujících v organizaci do jednoho roku a 20 a více let lze nalézt všechny v pásmu spokojenosti. Zároveň je možné zaznamenat 100% spokojenost u vedoucích zaměstnanců, je však důležité zmínit, že u ostatních pozic jsou podíly nespokojených a nevyhraněných téměř zanedbatelné.

5.4 Analýza benefitů v organizaci

Následující podkapitola se věnuje analýze položky č. 37 z dotazníku, která se zabývala tím, jak zaměstnanci KC ČS vnímají a reálně využívají nabízené benefity. Na rozdíl od předchozí části textu, jež zkoumala celkovou pracovní spokojenost a benefity v rámci jedné z dimenzí pracovní spokojenosti, je smyslem této části zjistit, jakou hodnotu mají konkrétní benefity pro zaměstnance.

Pro lepší srozumitelnost a přehlednost byly zvoleny čtyři ukazatele:

- známost benefitu – jedná se o celkový podíl lidí, kteří vědí o existenci daného benefitu ve firmě bez ohledu na to, zda jej využívají,
- reálné čerpání – vyjadřuje podíl zaměstnanců, kteří benefit skutečně využívají,
- potenciální zájem – určuje podíl zaměstnanců, kteří daný benefit aktuálně nečerpají, ale vnímají ho jako potenciálně dobrý a přínosný,
- míra nezájmu – označuje podíl zaměstnanců, kteří benefit nevyužívají a nespatřují v něm žádný přínos.

Benefity, které ČS nabízí, jsou zaměstnancům ve většině případů známé. Bylo zjištěno, že každý jeden benefit zná minimálně 50 % zaměstnanců, přičemž u většiny benefitů je tento podíl mnohem vyšší. Pro všechny zaměstnance jsou známými benefity volno nad rámec zákonné dovolené a benefitní balíček. Mezi nejméně známé benefity patří den volna pro rodiče samoživitele/pečující o zdravotně postižené dítě – podíl zaměstnanců, kteří benefit znají, činí 60,3 %, benefit hrazené členství na hlidacky.cz měl podíl ještě nižší, konkrétně 55,6 %.

Ukazatel reálného čerpání benefitů je do jisté míry dán povahou benefitů. Dovolená nad rámec zákonné dovolené a benefitní balíček získaly 100% podíl v jejich čerpání. Nejnižší podíl (0,9 %) byl zjištěn u benefitů odměna při odchodu do důchodu a den volna pro rodiče samoživitele/pečující o zdravotně postižené dítě. Další velmi nízké podíly byly naměřeny u hrazeného členství na hlidacky.cz, dne volna pro těhotné, příspěvku na hlídání pro rodiče a příspěvku pro členy v občanském sdružení. Benefity s nízkou mírou reálného čerpání však u zaměstnanců vzbuzují potenciální zájem. Takovým benefitem je odměna při odchodu do důchodu, který 79,5 % respondentů sice zatím nevyužívá, ale považují

ho za přínosný. Na druhé straně byl relativně nízký podíl potenciálního zájmu u hrazeného členství na hlidacky.cz – konkrétně 27,4 %.

Budou-li pominuty benefity, které mají stoprocentní využití (dovolená nad rámec zákona a benefitní balíček), nízká míra nezájmu byla naměřena u benefitů odměna při pracovním výročí (6,8 %) a odměna při odchodu do důchodu (8,5 %). Ostatní benefity získaly v zásadě podobnou míru nezájmu, mírně vyšší míra nezájmu byla naměřena u benefitu příspěvek na hlídání pro rodiče (31,6 %).

Tabulka č. 11 – Hodnocení firemních benefitů z pohledu respondentů

Název benefitu	**Známost benefitu (v %)**	**Reálné čerpání (v %)**	**Potenciální zájem (v %)**	**Míra nezájmu (v %)**
Volno nad rámec zák. dovolené	100	100	0	0
Benefitní balíček	100	100	0	0
Využívání produktů ČS	93,2	49,6	21,4	22,2
Příspěvek pro členy v občan. sdr.	71,8	8,5	36,8	26,5
Péče o zdraví	91,5	34,2	34,2	23,1
Vzdělávání a školení	95,6	53,5	17,5	24,6
Zaměstnanecké akcie	76,1	35	15,4	25,6
Příspěvek na hlídání po mateřské	84,6	5,1	47,9	31,6
Odměna při odchodu do důchodu	88,9	0,9	79,5	8,5
Odměna při pracovním výročí	94,9	23,9	64,1	6,8
Den volna pro těhotné	71,8	2,6	53,8	15,4
Hrazené členství na hlidacky.cz	55,6	1,7	27,4	26,5
Den volna pro samoživitele / rodiče zdravotně postižených dětí	60,3	0,9	44,8	14,7

5.5 Testování hypotéz

Tato část textu představuje testování hypotéz. Před samotným ověřováním hypotéz byl proveden Shapiro-Wilkův test pro otestování normality dat ($p < 0,05$). Výsledky testu neprokázaly normalitu v rozložení dat, a z tohoto důvodu byly pro testování hypotéz využity pouze neparametrické testy. Hladina statistické významnosti byla pro všechny testy jednotně stanovena na $\alpha = 0,05$.

K ověření hypotézy 1 byl využit Spearmanův korelační koeficient. Výsledky analýzy prokázaly, že mezi spokojeností s firemními benefity a celkovou pracovní spokojeností zaměstnanců existuje silná a statisticky významná pozitivní závislost. Naměřená hodnota koeficientu činila $r^2 = 0,760$. Čím je tedy zaměstnanec spokojenější se systémem benefitů, tím vyšší je i jeho celková pracovní spokojenost. Na základě výše uvedených výsledků byla **hypotéza 1 přijata.**

K ověření hypotézy 2 byl využit neparametrický Kruskal-Wallisův test, neboť nezávislá proměnná délka praxe rozděluje soubor na více než dvě nezávislé skupiny. Výsledky testu neodhalily statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců podle odpracovaných let ($H = 1,121$; $p = 0,952$). Doplňující Spearmanova korelační analýza ($r^2 = 0,006$) potvrdila, že mezi délkou působení v organizaci a spokojeností s benefity neexistuje žádný klesající ani stoupající trend. To, jak dlouho zaměstnanec v organizaci pracuje, nemá na spokojenost s doplňkovými benefity žádný vliv. Při srovnání mediánu jednotlivých skupin dle délky praxe bylo zjištěno, že nejvyšší hodnotu (14 b.) mají zaměstnanci, kteří pracují v organizaci do jednoho roku, ale také více než 20 let. Na základě výše uvedených výsledků byla **hypotéza 2 zamítnuta.**

K ověření hypotézy 3 byl využit neparametrický Wilcoxonův párový test, neboť se jedná o srovnání dvou závislých výběrů na datech u téhož respondenta. Zkoumané benefity byly rozděleny do dvou kategorií (finanční/jistotní a well-being/work-life balance) a odpovědím byla přiřazena bodová hodnota na škále 1 až 5 (kde 5 znamená nejvyšší přínos a využívání). Výsledky testování ($W = 4\ 572$; $p < 0{,}001$) jednoznačně potvrdily, že mezi vnímáním obou skupin existuje statisticky významný rozdíl. Průměrné hodnocení u finančních a jistotních benefitů (3,05) bylo prokazatelně vyšší než u benefitů z kategorie well-being a work-life balance ($M = 2{,}87$). Zaměstnanci tedy skutečně přikládají vyšší subjektivní hodnotu benefitům s přímým finančním dopadem. Na základě výše uvedených výsledků byla **hypotéza 3 přijata.**

K ověření hypotézy 4 byl použit Mann-Whitney U test pro dva nezávislé výběry. Pro účely ověření hypotézy 4 byla proměnná pracovní pozice sloučena do dvou kategorií: „telefonní bankéř“ a „vedoucí a podpůrné týmy“. Naměřené hodnoty tohoto testu ($U = 1\ 866{,}5$; $p = 0{,}867$) prokazují, že na základě dat nelze potvrdit, že by pracovní pozice měla statisticky významný vliv na spokojenost s benefity. Naměřené mediány ukazují opačný trend, telefonní bankéři (medián = 15) vykazují ve srovnání s vedoucími a zaměstnanci podpůrných týmů (medián = 12) vyšší spokojenost s benefity. Na základě výše uvedených výsledků byla **hypotéza 4 zamítnuta**.

5.6 Shrnutí hlavních výsledků výzkumu

Výzkumné šetření, kterého se zúčastnilo 117 zaměstnanců Klientského centra České spořitelny, přineslo následující klíčová zjištění ohledně celkové pracovní spokojenosti a vnímání firemních benefitů. Celková úroveň pracovní spokojenosti se v organizaci nachází na pomezí nevyhraněnosti

a spokojenosti. Průměrné skóre dosáhlo hodnoty 144,32 b., tato hodnota těsně spadá do pásma spokojenosti, nicméně medián (143 b.) leží v pásmu nevyhraněnosti. Vyloženě nespokojených je pouze 0,90 % zaměstnanců.

Dimenze pracovní spokojenosti doplňkové benefity byla nejhůře hodnocenou dimenzí ze všech, její průměrné skóre dosáhlo pouze 13,05 b. Zároveň se jednalo o nejvíce rozporuplnou dimenzi, celkem 47 % zaměstnanců bylo v této oblasti vyloženě nespokojených, nicméně 35,9 % zaměstnanců je naopak spokojených.

Výzkum potvrdil silnou a statisticky významnou pozitivní vazbu mezi spokojeností s firemními benefity a celkovou pracovní spokojeností. Výsledky ukazují, že čím více je zaměstnanec spokojen s firemními benefity, tím vyšší je i jeho celková pracovní spokojenost.

Předpoklad, že by se spokojenost s benefity měnila (např. klesala) v závislosti na odpracovaných letech, se nepotvrdil. Data neprokázala žádný statisticky významný trend. Zajímavým zjištěním však je, že nejvyšší hodnoty spokojenosti (medián 14 bodů) shodně vykazují dvě protikladné skupiny: nováčci pracující v organizaci do jednoho roku a naopak služebně nejstarší zaměstnanci s praxí delší než 20 let.

Z šetření jednoznačně vyplynulo, že zaměstnanci přikládají vyšší subjektivní hodnotu benefitům s přímým finančním dopadem. Finanční a jistotní benefity (průměr 3,05) byly hodnoceny jako prokazatelně přínosnější než benefity zaměřené na well-being a work-life balance (průměr 2,87).

Předpoklad, že by telefonní bankéři byli méně spokojení s firemními benefity než zaměstnanci na vedoucích a podpůrných pozicích, se nepotvrdil. Analýza neprokázala, že by pracovní pozice měla na hodnocení benefitů statisticky významný vliv.

6 Diskuse

Hlavním cílem předkládané diplomové práce bylo analyzovat míru pracovní spokojenosti zaměstnanců v klientském centru banky v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance. Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky a testování statistických hypotéz byla získána data od 117 respondentů prostřednictvím standardizovaného dotazníku Job Satisfaction Survey. Následující část textu zasazuje zjištěné výsledky do kontextu teoretických poznatků a identifikuje limity výzkumu.

Výzkumné šetření ukázalo, že nejhůře hodnocenou dimenzí pracovní spokojenosti byly doplňkové benefity (průměrné skóre 13,05 b., 47 % nespokojených respondentů), což může být varovný signál z hlediska celkové pracovní spokojenosti. V teoretické části byl východiskem vícerozměrný konstrukt pracovní spokojenosti od Spectora (1985), který považuje spokojenost s doplňkovými benefity za jednu z dimenzí celkové pracovní spokojenosti. Skutečnost, že téměř polovina vzorku je v této oblasti nespokojena, může do budoucna ovlivnit i celkovou pracovní spokojenost.

První hypotéza předpokládala existenci statisticky významné pozitivní závislosti mezi mírou spokojenosti s firemními benefity a celkovou pracovní spokojeností. Tato hypotéza byla výzkumem potvrzena. Data ukázala, že čím více je zaměstnanec spokojen s nabízenými firemními benefity, tím vyšší je jeho celková pracovní spokojenost. Tento výsledek je ve shodě s konceptem celkového odměňování podle Armstronga (2015), který řadí zaměstnanecké výhody mezi transakční složky odměňování, a výzkumná zjištění jasně dokládají, že kvalita a subjektivní hodnocení těchto benefitů ze strany zaměstnanců výrazně přispívají k celkové hodnotě, kterou od organizace získávají.

Druhá hypotéza, jež zkoumala souvislost mezi dobou působení v organizaci a spokojeností s benefity, se nepotvrdila. Původní předpoklad vycházel z Herzbergovy dvoufaktorové teorie (Kocianová, 2010), podle níž benefity fungují jako hygienické faktory. Na základě toho bylo očekáváno, že si na ně zaměstnanci s delší praxí zvyknou a začnou je považovat za standard a jejich spokojenost bude klesat. Data ovšem toto nepotvrdila a naopak ukázala, že nejvyšší hodnoty spokojenosti (medián 14 b.) vykazovala skupina zaměstnanců s délkou praxe do jednoho roku a poté služebně nejstarší zaměstnanci s délkou praxe nad 20 let.

Třetí hypotéza předpokládala, že zaměstnanci vnímají finanční a jistotní benefity jako subjektivně přínosnější než benefity zaměřené na well-being a work-life balance. Tato hypotéza byla jednoznačně potvrzena, protože finanční a jistotní benefity byly s průměrem 3,05 hodnoceny prokazatelně výše. Toto zjištění odkazuje na Maslowovu hierarchii potřeb, neboť zaměstnanci přikládají nejvyšší prioritu potřebě jistoty a bezpečí. Preference těchto benefitů může úzce souviset s pracovní motivací. Nakonečný (2005) zmiňuje, že pracovní motivace odpovídá na otázku, proč vůbec lidé pracují. Výsledky naznačují, že pro respondenty zůstává nejdůležitější zajištění životních jistot a materiálních potřeb, a proto benefity s přímým finančním dopadem vnímají jako hodnotnější.

V rámci čtvrté hypotézy bylo zkoumáno, zda telefonní bankéři vyjadřují nižší míru spokojenosti s benefity než zaměstnanci na vedoucích a podpůrných pozicích. Tato hypotéza byla zamítnuta. Předpoklad vycházel z práce Kocianové (2010), jež zdůrazňuje vliv podmínek a okolností práce na celkovou spokojenost.

Při interpretaci výsledků je nutné vzít v úvahu určité limity tohoto výzkumu. První limit představují velikost výzkumného souboru a návratnost dotazníků. Z celkového počtu 553 oslovených zaměstnanců

se výzkumu po vyřazení nekompletních dotazníků zúčastnilo pouze 117 respondentů, což představuje návratnost 21,16 %. Výzkumný soubor byl navíc sestaven na principu samovýběru, neboť vyplnění dotazníku bylo dobrovolné. Je tedy možné, že se do výzkumu zapojili primárně zaměstnanci, kteří mají k tématu vyhraněný postoj (ať už pozitivní, nebo negativní). Limitem může být také formulace některých položek v JSS, protože některé položky jsou formulovány negativně (reverzní položky), což klade vyšší požadavky na soustředěnost respondentů a znamená to, že při rychlejším vyplňování mohlo dojít ke špatnému pochopení takové položky. Za limit může být považován i průřezový charakter výzkumu, který zachycuje stav spokojenosti v jednom konkrétním časovém okamžiku a nemůže zachytit vývoj v čase.

Závěr

V této diplomové práci jsem se zabývala tématem pracovní spokojenosti v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance v klientském centru banky. V práci jsem vycházela z předpokladu, že pracovní spokojenost je důležitou součástí životní spokojenosti, a s ohledem na to, že ekonomicky aktivní lidé tráví v zaměstnání podstatnou část svých dnů, je nutné se jejich spokojeností zabývat.

Pracovní spokojenost byla pojímána jako koncept, který je ovlivněn mnoha faktory. V této práci jsem vycházela z faktorů (dimenzí), které vymezil Spector (1985). Tyto faktory mi poskytly ucelený pohled na pracovní spokojenost a také východisko pro empirickou část této práce. Pro sběr dat byl využit Spectorův standardizovaný dotazník Job Satisfaction Survey (1985).

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a empirickou.

Teoretická část byla rozdělena do tří kapitol. První z nich zasazovala pracovní spokojenost do kontextu motivace a představovala vybrané motivační teorie. Druhá kapitola se věnovala samotné pracovní spokojenosti, jejímu vymezení, faktorům a způsobům měření. Třetí kapitola uzavřela teoretický rámec tématem péče o zaměstnance, byly popsány klasifikace, jednotlivé oblasti péče a provázanost s pracovní spokojeností.

Empirická část se věnovala výzkumnému šetření. První kapitola popisovala celou metodiku výzkumu. Následující kapitola prezentovala zjištěné výsledky, v úvodu byl charakterizován výzkumný soubor, dále byly zjišťovány celková úroveň pracovní spokojenosti a úroveň spokojenosti v dílčích dimenzích a analyzovány benefity. Nedílnou součástí kapitoly bylo

také testování hypotéz a shrnutí hlavních výsledků. Poslední kapitola byla věnována diskusi, která reflektovala výzkumná zjištění v širším kontextu.

Cílem výzkumu bylo analyzovat míru pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci v oblasti dobrovolné péče o zaměstnance. Výzkum prokázal, že celková pracovní spokojenost je na hranici spokojenosti a nevyhraněnosti, přesto je však vyloženě nespokojených zaměstnanců velmi malý podíl. Právě oblast dobrovolné péče o zaměstnance (kterou měřila dimenze doplňkové benefity) byla nejhůře hodnocenou a zároveň také nejvíce rozporuplnou – velký podíl zaměstnanců představovali jak spokojení, tak i nespokojení.

Byla zjišťována asociace mezi spokojeností s firemními benefity a celkovou pracovní spokojeností, kterou výzkum jasně potvrdil. Bylo zjištěno, že zaměstnanci přikládají vyšší subjektivní hodnotu benefitům s přímým finančním dopadem. Data výzkumu neprokázala, že by se spokojenost s benefity měnila v závislosti na počtu odpracovaných let, naopak bylo zjištěno, že nejvyšších hodnot dosahují noví zaměstnanci s délkou praxe do jednoho roku a služebně nejstarší zaměstnanci s délkou praxe více než 20 let. Výzkum nepotvrdil, že by pracovní pozice měla významný vliv na hodnocení benefitů.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl naplněn. Závěrem lze shrnout, že ačkoliv je oblast firemních benefitů vnímána zaměstnanci často velmi individuálně a rozporuplně, je její vliv na celkovou spokojenost nezpochybnitelný. Zjištění této práce ukazují, že je důležitá nejen existence systému péče o zaměstnance, ale především jeho relevance pro dané zaměstnance.

Seznam použitých zdrojů

Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century, 1*(1), 7–15.

Adjeikwame, R. (2019). The impact that fringe benefits have on job satisfaction and employee engagement at Sinapi Aba Savings and Loans Limited (SASL). *International Journal of Advanced Engineering Research and Science, 6*(7), 558–576.

Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values, 19*(1), 73–82.

Alrawahi, S., Sellgren, F. S., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon, 6*, článek e04829.

Alshmemri, M., Akl-Shahwan, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal, 14*(5), 12–16.

Ansong, J. K. (2021). Operating procedure policy and job satisfaction among records personnel in the civil service of Ghana. *International Journal of Information, Business and Management, 13*(2), 31–46.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada.

Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). The influence of work life balance and job satisfaction on organizational commitment of healthcare employees. *International Journal of Human Resource Studies, 4*(2).

Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management, 1*(2), 94–103.

Batura, N., Skordis-Worrall, J., Thapa, R., Basnyat, R., & Morrison, J. (2016). Is the Job Satisfaction Survey a good tool to measure job satisfaction amongst health workers in Nepal? Results of a validation analysis. *BMC Health Services Research, 16*, článek 308.

Bedrnová, E., Nový, I., et al. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. rozš. a dopl. vyd.). Management Press.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction – A review. *European Scientific Journal, 10*(8), 24–46.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford University Press.

Bulutlar, F., & Kamaşak, R. (2008). The relationship between organizational communication and job satisfaction: An empirical study of blue collar workers. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 129–141.

Çakmak, E., Öztekin, Ö., & Karadağ, E. (2015). The effect of leadership on job satisfaction. In E. Karadağ (Ed.), *Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies* (s. 29–56). Springer.

Čadová, N., & Paleček, M. (Eds.). (2006). *Jak je v Česku vnímána práce*. Sociologický ústav AV ČR.

DeHart-Davis, L., Davis, R. S., & Mohr, Z. (2014). Green tape and job satisfaction: Can organizational rules make employees happy? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1–28.

Díaz-Serrano, L., & Cabral Vieira, J. A. (2005). Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries. *SSRN Electronic Journal*.

Franěk, M., & Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *E&M Ekonomie a Management, 23*, 64–76.

Giri, V. N., & Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies, 55*(2), 137–143.

Haleem, F., Jehangir, M., & Khalil-Ur-Rahman, M. (2018). Job satisfaction from leadership perspective. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 12*(1), 363–373.

Hee, O. C., Yan, L. H., Rizal, A. M., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2018). Factors influencing employee job satisfaction: A conceptual analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8*(6), 331–340.

Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of coworker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research, 13*(1), 4–22.

Irabor, I. E., & Okolie, U. C. (2019). A review of employees job satisfaction and its affect on their retention. Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 19, 93–114.

Ismail, A., & Abd Razak, M. R. (2016). Performance-based reward administration as an antecedent of job satisfaction: A case study of Malaysia's fire and rescue agencies. *Malaysian Journal of Society and Space, 12*(7), 107–118.

Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: Person–organization fit

as moderator. *International Journal of Training and Development, 22*(3), 171–191.

Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(5), 750–774.

Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction: A study of telecom sector of Pakistan. *Business Management and Strategy, 7*(1).

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4. vyd.). Management Press.

Kroupa, A., Kyzlinková, R., Dokulilová, L., & Soukup, T. (2007). *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i.

Lin, S.-C., & Lin, J. S.-J. (2011). Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management, 5*(8), 3396–3409.

Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Research Journal of Business Management, 11*(2), 80–90.

Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics, 2*(Special Issue), 6–9.

Martins, H., & Proença, M. T. (2014). Minnesota satisfaction questionnaire: Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, (3).

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396.

Mat Ali, S. A., Said, N. A., Yunus, N. M., Abd Kader, S. F., Ab Latif, D. S., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 129*, 46–52.

Mulyadi, H., Masharyono, M., & Aprilian, N. W. (2025). Promotion and work environment: Keys to employee job satisfaction in the banking industry. *Advances in Economics, Business and Management Research, 342*.

Mysíková, M., & Večerník, J. (2016). Spokojenost se životem a zaměstnáním v České republice. *Politická ekonomie, 64*(7), 851–866.

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

Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Grada.

Rahaman, M. A., & Uddin, M. S. (2022). The effect of promotion and job training on job satisfaction of employees: An empirical study of the SME sector in Bangladesh. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 9*(2), 255–260.

Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Influence of promotion and job satisfaction on employee performance. *Journal of Accounting, Business and Finance Research, 3*(1), 18–27.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance, 23*, 717–725.

Rinny, P., Purba, C. B., & Handiman, U. T. (2020). The influence of compensation, job promotion, and job satisfaction on employee performance of Mercubuana University. *International Journal of Business Marketing and Management, 5*(2), 39–48.

Russell, L. C., & Gelder, F. (2008). An international perspective job satisfaction among transplant nurses. *Progress in Transplantation, 18*(1), 32–40.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management, 43*(4), 395–407.

Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A study of employee's job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian Research, 1*(4), 105–111.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*(6), 693–713.

Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology, 13*, článek 906876.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Grada.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum.

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

Vashistha, N., & Khan, A. (2020). A study on the effects of fringe benefits on job satisfaction. *International Journal of Research and Analytical Reviews, 7*(4), 6–16.

Vinopal, J. (2011). Indikátor subjektivní kvality pracovního života. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review, 47*(5), 937–966.

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., & Sociologický ústav Akademie věd České republiky, v. v. i. (2021). *Kvalita pracovního života 2020: Souhrnná výzkumná zpráva*. Výzkumný ústav bezpečnosti práce.

Walker, A. J., a kol. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Grada.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation No. 22). University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Seznam zkratek

AV ČR	Akademie věd České republiky
b.	Bod, body
ČS	Česká spořitelna
ECHP	European Community Household Panel (Panel domácností Evropského společenství)
EU	Evropská unie
FSČS	Finanční skupina České spořitelny
JSS	Job Satisfaction Survey (Dotazník pracovní spokojenosti)
KC	Klientské centrum
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesotský dotazník pracovní spokojenosti)

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Dimenze pracovní spokojenosti dle JSS a odpovídající položky dotazníku 46
Tabulka č. 2 – Charakteristika výzkumného souboru 51
Tabulka č. 3 – Srovnávací statistiky celkové pracovní spokojenosti 52
Tabulka č. 4 – Rozdělení respondentů do pásem u celkové pracovní spokojenosti 53
Tabulka č. 5 – Srovnávací statistiky podle pohlaví u celkové pracovní spokojenosti 53
Tabulka č. 6 – Rozdělení respondentů do pásem u celkové pracovní spokojenosti podle pohlaví 54
Tabulka č. 7 – Srovnávací statistiky u celkové pracovní spokojenosti podle délky praxe 54
Tabulka č. 8 – Rozdělení respondentů do pásem u celkové pracovní spokojenosti podle délky praxe 55
Tabulka č. 9 – Srovnávací statistiky u celkové pracovní spokojenosti podle pracovní pozice 56
Tabulka č. 10 – Rozdělení respondentů do pásem u celkové pracovní spokojenosti podle pracovní pozice 56
Tabulka č. 11 – Hodnocení firemních benefitů z pohledu respondentů 62

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník 81

Příloha č. 2 – Souhrnné statistické tabulky empirického šetření pracovní spokojenosti 91

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Vyberte prosím Vaše pohlaví:

a) Žena

b) Muž

Jak dlouho pracujete v Klientském centru České spořitelny?

a) Do jednoho roku

b) 1–5 let

c) 6–10 let

d) 11–15 let

e) 16–20 let

f) Více než 20 let

Na jaké pracovní pozici v současné době pracujete v Klientském centru České spořitelny?

a) Telefonní bankéř (vč. různých specializací a online pobočky)

b) Vedoucí týmu

c) Podpůrný tým (vzdělávání, analytik, dispečer, kvalita apod.)

U následujících tvrzení prosím vyberte jednu z možností, která nejvíce vystihuje Váš názor:

1) Jsem přesvědčen(a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen(a) za práci, kterou dělám.

A) Rozhodně nesouhlasím

B) Nesouhlasím

C) Spíše nesouhlasím

D) Spíše souhlasím

E) Souhlasím

F) Rozhodně souhlasím

2) V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.

A) Rozhodně nesouhlasím

B) Nesouhlasím

C) Spíše nesouhlasím

D) Spíše souhlasím

E) Souhlasím

F) Rozhodně souhlasím

3) Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

4) Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

5) Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

6) Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

7) Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

8) Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

9) Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

10) Nárůst platu je mizivý a málo častý.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

11) Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

12) Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

13) Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

14) Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

15) Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy brzděno zbytečnou byrokracií.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

16) Zjistil(a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

17) Věci, které dělám v práci, mě baví.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

18) Nejsou mi jasné cíle naší organizace.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

19) Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

20) Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru jako u jiných firem.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

21) Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

22) Benefity, které máme, jsou spravedlivé.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

23) Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

24) Mám příliš mnoho pracovních úkolů.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

25) Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

26) Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

27) Jsem hrdý(á) na svoji práci.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

28) Jsem spokojen(a) s možnostmi platového růstu.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

29) Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

30) Mám rád(a) svého nadřízeného.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

31) Mám příliš mnoho administrativní práce.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

32) Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

33) Jsem spokojen(a) s šancemi na povýšení.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

34) V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

35) Má práce mě těší.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

36) Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.

A) Rozhodně nesouhlasím
B) Nesouhlasím
C) Spíše nesouhlasím
D) Spíše souhlasím
E) Souhlasím
F) Rozhodně souhlasím

37) Jak hodnotíte následující benefity, které Česká spořitelna nabízí? (Zvažte prosím, zda benefit znáte a využíváte a jak jej hodnotíte.)

Pro každý benefit prosím vyberte jednu možnost.

Volno nad rámec zákonné dovolené (zdravotní volno, work-life balance, den jinak)

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Benefitní balíček (stravenkový paušál, příspěvek na doplňkové penzijní spoření, investice a cafeterie)

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Využívání produktů ČS (zvýhodněné produkty FSČS, bankéř pro zaměstnance)

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Příspěvek 3 000 Kč ročně pro členy v občanském sdružení zřízeném zaměstnanci ČS

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Péče o zdraví (dny zdraví na pracovišti, preventivní programy, online služba uLekare.cz)

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Vzdělávání – rozvojové kurzy a školení přímo na pracovišti

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Zaměstnanecké akcie

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Příspěvek na hlídání pro rodiče při návratu z mateřské/rodičovské dovolené po dvou odpracovaných letech

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Odměna při odchodu do důchodu

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Odměna při pracovním výročí na základě délky trvání pracovního poměru

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Den volna pro těhotné ženy ke každému trimestru

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Hrazené členství na hlidacky.cz (možnost využít hlídání dětí, mazlíčků, úklid domácnosti)

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Den volna každé čtvrtletí pro rodiče samoživitele/rodiče pečující o zdravotně postižené dítě

A) Benefit velmi ráda využívám a považuji ho velmi přínosný.
B) Benefit občas využívám a jsem s ním spíše spokojen(a).
C) Benefit zatím nevyužívám, ale považuji ho za potenciálně dobrý/přínosný.
D) Benefit NEvyužívám a ani mi NEpřipadá přínosný.
E) Benefit vůbec neznám.

Příloha č. 2 – Souhrnné statistické tabulky empirického šetření pracovní spokojenosti

Souhrnné deskriptivní statistiky a procentuální rozložení dimenzí pracovní spokojenosti (celá organizace)

Dimenze spokojenosti	Průměr	Medián	Odchylka	Min	Max	Nespokoj. (%)	Nevyhran. (%)	Spokoj. (%)
Plat	14,67	14	3,42	5	22	29,1	30,8	40,2
Povýšení	13,76	13	3,8	4	22	43,6	23,1	33,3
Vedení	18,19	18	3,4	10	24	1,7	20,5	77,8
Dop. benefity	13,05	13	4,8	5	23	47	17,1	35,9
Podm. odměny	15,33	15	2,74	8	21	11,1	48,7	40,2
Provoz. postupy	14,91	15	2,62	5	22	14,5	47	38,5
Spolupracovníci	17,64	17	2,73	12	24	0,9	23,9	75,2
Charakter práce	18,19	18	2,76	7	24	2,6	6	91,5
Komunikace	18,59	19	2,47	6	24	0,9	2,6	96,6

Souhrnné statistiky a míra spokojenosti v dimenzi **plat**

Dimenze	Proměnná	Skupina	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Nespokojenost (%)	Nevyhraněnost (%)	Spokojenost (%)
Plat	Pohlaví	Muž	14,82	14	3,67	8	22	28,2	30,8	41
		Žena	14,59	14	3,3	5	21	29,5	30,8	39,7
	Pracovní pozice	Pod. tým	14,62	14,5	3,22	9	20	29,4	29,4	41,2
		Tel. bankéř	14,15	13	3,47	5	22	33,8	33,8	32,4
		Vedoucí týmu	17,13	17	2,64	12	21	6,7	20	73,3
	Délka praxe	Do jednoho roku	15,56	16	3,88	9	22	22,3	22,2	55,6
		1 - 5 let	14,03	13,5	3,65	5	21	33,3	36,7	30
		6 - 10 let	14,06	13	2,87	10	20	30,3	39,4	30,3
		11 - 15 let	15,45	16	3,75	10	21	36,4	9,1	54,5
		16 - 20 let	15,43	15,5	3,61	9	21	14,3	35,7	50
		Více jak 20 let	15,38	15	2,77	12	19	12,5	37,5	50

Souhrnné statistiky a míra spokojenosti v dimenzi **povýšení**

Dimenze	Proměnná	Skupina	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Nespokojenost (%)	Nevyhraněnost (%)	Spokojenost (%)
Povýšení	Pohlaví	Muž	13,85	14	4,15	8	22	46,2	17,9	35,9
		Žena	13,72	13	3,64	4	21	42,3	25,6	32,1
	Pracovní pozice	Pod. tým	13,24	13	3,64	8	22	44,1	26,5	29,4
		Tel. bankéř	13,66	12,5	4,04	4	22	50	19,1	30,9
		Vedoucí týmu	15,4	16	2,61	10	20	13,3	33,3	53,3
	Délka praxe	Do jednoho roku	14,33	15	3,54	10	20	44,4	11,1	44,4
		1 - 5 let	13,9	13,5	3,87	8	21	40	26,7	33,3
		6 - 10 let	13,27	13	3,99	4	22	45,4	30,3	24,2
		11 - 15 let	14,05	14	3,87	9	20	45,5	13,6	40,9
		16 - 20 let	14,14	14	4,11	8	21	35,7	21,4	42,9
		Více jak 20 let	13,75	13,5	3,28	10	19	50	25	25

Souhrnné statistiky a míra spokojenosti v dimenzi **vedení**

Dimenze	Proměnná	Skupina	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Nespokojenost (%)	Nevyhraněnost (%)	Spokojenost (%)
Vedení	Pohlaví	Muž	17,82	14	4,15	8	22	2,6	17,9	79,5
		Žena	13,72	13	3,64	4	21	1,3	21,8	76,9
	Pracovní pozice	Pod. tým	16,97	17	3,64	8	22	2,9	20,6	76,5
		Tel. bankéř	18,85	12,5	4,04	4	22	0	23,5	76,5
		Vedoucí týmu	17,93	16	2,61	10	20	6,7	6,7	86,7
	Délka praxe	Do jednoho roku	18,89	19	4,26	13	24	0	22,2	77,8
		1 - 5 let	18,83	19	3,62	13	24	0	23,3	76,7
		6 - 10 let	17,76	18	3,45	12	24	3	21,2	75,8
		11 - 15 let	17,64	18	3,14	10	23	4,5	18,2	77,3
		16 - 20 let	18,29	17,5	3,2	13	24	0	14,3	85,7
		Více jak 20 let	18,38	18,5	2,92	14	23	0	25	75

Souhrnné statistiky a míra spokojenosti v dimenzi **doplňkové benefity**

Dimenze	Proměnná	Skupina	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Nespokojenost (%)	Nevyhraněnost (%)	Spokojenost (%)
Doplňkové benefity	Pohlaví	Muž	12,72	13	5,56	5	23	48,7	17,9	33,3
		Žena	13,22	14	4,4	10	24	46,2	16,7	37,2
	Pracovní pozice	Pod. tým	11,53	10,5	4,91	5	23	64,7	11,8	23,5
		Tel. bankéř	13,46	15	4,73	5	22	42,6	14,7	42,6
		Vedoucí týmu	14,67	14	4,24	6	22	26,7	40	33,3
	Délka praxe	Do jednoho roku	13,22	14	4,63	7	19	44,4	22,2	33,3
		1 - 5 let	12,73	12,5	4,77	5	21	50	13,3	36,7
		6 - 10 let	13,42	14	4,95	5	22	39,4	21,2	39,4
		11 - 15 let	13,23	11,5	5,1	7	22	54,5	4,5	40,9
		16 - 20 let	12,07	12,5	4,57	5	20	50	28,6	21,4
		Více jak 20 let	14,12	14	5,36	6	23	37,5	25	37,5

Souhrnné statistiky a míra spokojenosti v dimenzi **podmíněné odměny**

Dimenze	Proměnná	Skupina	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Nespokojenost (%)	Nevyhraněnost (%)	Spokojenost (%)
Podmíněné odměny	Pohlaví	Muž	15,74	15	2,2	12	20	2,6	53,8	43,6
		Žena	15,13	15	2,96	8	21	15,4	46,2	38,5
	Pracovní pozice	Pod. tým	15,15	15	2,3	11	20	8,8	50	41,2
		Tel. bankéř	15,04	15	2,75	8	21	13,2	52,9	33,8
		Vedoucí týmu	17,07	19	3,13	10	21	6,7	26,7	66,7
	Délka praxe	Do jednoho roku	15,22	15	2,22	12	19	11,1	55,6	33,3
		1 - 5 let	14,97	15	2,08	10	20	6,7	60	33,3
		6 - 10 let	14,82	14	2,99	10	21	21,2	42,4	36,4
		11 - 15 let	15,86	15	2,55	11	20	4,5	50	45,5
		16 - 20 let	16,71	17,5	3,87	8	21	14,3	21,4	64,3
		Více jak 20 let	15,38	15	2,2	13	19	0	62,5	37,5

Souhrnné statistiky a míra spokojenosti v dimenzi **provozní postupy**

Dimenze	Proměnná	Skupina	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Nespokojenost (%)	Nevyhraněnost (%)	Spokojenost (%)
Provozní postupy	Pohlaví	Muž	14,69	15	2,2	12	20	17,9	43,6	38,5
		Žena	15,13	15	2,96	8	21	12,8	48,7	38,5
	Pracovní pozice	Pod. tým	14,76	14,5	2,22	10	19	14,7	47,1	38,2
		Tel. bankéř	15,12	15	2,8	5	22	11,8	50	38,2
		Vedoucí týmu	14,27	14	2,6	9	19	26,7	33,3	40
	Délka praxe	Do jednoho roku	15	15	1,58	13	18	0	66,7	33,3
		1 - 5 let	15,7	15,5	2,84	5	20	3,3	46,7	50
		6 - 10 let	14,27	14	2,67	9	22	27,3	39,4	33,3
		11 - 15 let	14,77	14	2,18	10	18	9,1	59,1	31,8
		16 - 20 let	15,07	15	3,22	9	20	21,4	35,7	42,9
		Více jak 20 let	14,5	14	2,45	12	19	25	37,5	37,5

Souhrnné statistiky a míra spokojenosti v dimenzi **spolupracovníci**

Dimenze	Proměnná	Skupina	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Nespokojenost (%)	Nevyhraněnost (%)	Spokojenost (%)
Spolupra - covníci	Pohlaví	Muž	17,33	17	2,41	14	23	0	25,6	74,4
		Žena	17,79	17	2,88	12	24	1,3	23,1	75,6
	Pracovní pozice	Pod. tým	16,62	17	1,84	14	21	0	32,4	67,6
		Tel. bankéř	18,03	17,5	3,05	12	24	1,5	22,1	76,5
		Vedoucí týmu	18,2	18	2,4	14	23	0	13,3	86,7
	Délka praxe	Do jednoho roku	18,11	17	2,57	15	23	0	11,1	88,9
		1 - 5 let	18	17	3,15	13	24	0	30	70
		6 - 10 let	17,45	17	2,29	13	24	0	21,2	78,8
		11 - 15 let	17,45	17	2,7	14	23	0	22,7	77,3
		16 - 20 let	17,57	17	3,48	12	24	7,1	28,6	64,3
		Více jak 20 let	17,62	17,5	1,92	14	20	0	12,5	87,5

Souhrnné statistiky a míra spokojenosti v dimenzi **charakter práce**

Dimenze	Proměnná	Skupina	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Nespokojenost (%)	Nevyhraněnost (%)	Spokojenost (%)
Charakter práce	Pohlaví	Muž	18,79	19	2,33	13	23	0	5,1	94,9
		Žena	17,88	17	2,92	7	24	3,8	6,4	89,7
	Pracovní pozice	Pod. tým	18,32	19	1,84	14	21	2,9	5,9	91,2
		Tel. bankéř	17,75	17	3,05	12	24	2,9	5,9	91,2
		Vedoucí týmu	19,87	20	2,4	14	23	0	6,7	93,3
	Délka praxe	Do jednoho roku	18	15	2,12	15	22	0	11,1	88,9
		1 - 5 let	17,7	15	1,88	15	23	0	3,3	96,7
		6 - 10 let	17,33	7	3,51	7	24	9,1	9,1	81,8
		11 - 15 let	18,59	13	2,28	13	23	0	4,5	95,5
		16 - 20 let	19,43	14	2,9	14	24	0	7,1	92,9
		Více jak 20 let	20,75	19	1,58	19	24	0	0	100

Souhrnné statistiky a míra spokojenosti v dimenzi **komunikace**

Dimenze	Proměnná	Skupina	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Nespokojenost (%)	Nevyhraněnost (%)	Spokojenost (%)
Komunikace	Pohlaví	Muž	19,21	19	2,39	13	23	0	2,6	97,4
		Žena	18,28	18	2,48	6	24	1,3	2,6	96,2
	Pracovní pozice	Pod. tým	18,94	19	2,32	11	22	0	2,9	97,1
		Tel. bankéř	18,13	17	2,96	7	24	1,5	2,9	95,6
		Vedoucí týmu	19,87	20	2,13	14	23	0	0	100
	Délka praxe	Do jednoho roku	18,78	18	2,68	16	24	0	0	100
		1 - 5 let	17,93	18	2,88	6	22	3,3	0	96,7
		6 - 10 let	17,91	18	1,94	13	22	0	6,1	93,9
		11 - 15 let	19,18	19	1,87	16	22	0	0	100
		16 - 20 let	19,71	19	2,67	14	24	0	7,1	92,9
		Více jak 20 let	20,38	20,5	2,39	16	23	0	0	100