

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

**SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ SE  
SYSTÉMEM ODMĚN VE VYBRANÉ FIRMĚ**

**EMPLOYEES SATISFACTION WITH  
COMPENSATION SYSTEM IN A SELECTED  
COMPANY**



**Magisterská diplomová práce**

Autor:

Bc. et Bc. Radka Porubová

Vedoucí práce:

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc  
**2019**

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost, cenné rady a možnost nahlédnout do praxe řízení lidských zdrojů. Velké poděkování patří také všem zaměstnancům firmy XY, kteří byli ochotni zúčastnit se výzkumu. Rovněž bych touto cestou chtěla poděkovat mému partnerovi Jiřímu Jančíkovi a přítelkyni Veronice Burdové za jejich láskyplnou podporu během mého studia a tvorby této práce.

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Spokojenost zaměstnanců se systémem odměn ve vybrané firmě“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V .....dne .....

Podpis .....

## ÚVOD

### TEORETICKÁ ČÁST

1.	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	10
1.1	Faktory pracovní spokojenosti .....	13
1.1.1	Vliv systému odměn na pracovní spokojenost.....	16
1.1.2	Vliv osobnosti pracovníka na pracovní spokojenost.....	20
1.1.3	Vliv vedoucího pracovníka na pracovní spokojenost .....	23
1.2	Přínos spokojenosti zaměstnanců .....	24
2.	NOVÝ SYSTÉM ODMĚN VE FIRMĚ.....	27
2.1	Teoretická východiska funkčního systému odměn .....	27
2.2	Systém odměn – filozofie, strategie, struktura .....	31
2.3	Změna systému odměn ve firmě XY .....	36

### VÝZKUMNÁ ČÁST

3.	VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE A HYPOTÉZY .....	39
3.1	Operacionalizace proměnných .....	40
3.2	Význam výzkumu.....	41
3.3	Model.....	41
4.	METODOLOGIE.....	43
4.1	Tvorba dotazníku pracovní spokojenosti .....	44
4.1.1	Obsah položek.....	45
4.1.2	Forma položek.....	46
4.1.3	Tvorba jednotlivých položek .....	47
4.1.4	Opravy a testování srozumitelnosti položek .....	48
4.1.5	Vizuální zpracování dotazníku.....	49
4.2	NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI).....	49
4.3	Výběrový soubor .....	50
4.4	Sběr dat.....	51

4.5	Etika výzkumu .....	52
5.	Analýza dat a interpretace výsledků .....	54
5.1	První cíl: deskripce spokojenosti .....	54
5.2	Druhý cíl: testování modelu .....	63
6.	Diskuze .....	67
7.	Závěry .....	72
8.	Souhrn .....	73

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY

PŘÍLOHY DIPLOMOVÉ PRÁCE



## ÚVOD

Pracovní spokojenost je oblíbeným předmětem dotazníkových šetření ve firmách. Stejně důležitá, jako samotné měření, je však i návaznost měření spokojenosti na další procesy ve firmě. Příkladem vhodného využití může být situace, kdy firma plánuje změnu nebo už nějakou změnu implementovala, a chce plošně získat informace o důsledcích v rovině zaměstnanecké spokojenosti. Takovým případem je i **firma, kde byl realizován výzkum této diplomové práce**. Firma požádala o anonymizované zveřejnění výsledků výzkumu, proto je dále v textu označována jako „firma XY“.

V rámci volitelného předmětu Praxe v psychologii práce a organizace jsem sledovala spolupráci firmy XY s Inovačním centrem MS kraje, které společně připravovaly plán struktury nového systému odměn a nové klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Částečně změněný systém začal ve firmě fungovat od ledna 2018. **Tato změna byla pohnutkou pro vznik tématu mé DP, jejíž hlavním záměrem je zjistit, jak jsou zaměstnanci firmy (s novým systémem odměn) spokojeni.**

**Spokojenost člověka však ovlivňuje řada faktorů.** Ne všechny je možné v praxi změřit, ale při nejmenším je důležité na ně nezapomínat. Proto se DP věnuje také tomuto tématu. Součástí cíle výzkumu je prozkoumat dva vlivy, které vzhledem k dostupným informacím o „organismu“ firmy XY, rešerši odborné literatury a možnostem výzkumu budou zahrnuty jako další nezávislé proměnné. Prvním vlivem je **vedoucí**, který svou pozicí, autoritou a postoji ovlivňuje atmosféru oddělení a může ovlivňovat postoj zaměstnanců vůči změnám ve firmě. Druhým vlivem je **osobnost zaměstnance**. Konkrétní osobnostní charakteristiky (Neuroticismus, Extraverze) ve výzkumem signifikantně korelují s pracovní spokojeností i se spokojeností s odměnami konkrétně. Proto i v tomto výzkumu zkusíme zjistit, zda spokojenost neovlivňuje více osobnostní nastavení než samotná změna systému odměňování.

**Cílem teoretické části** je vytvořit přehled výzkumně podložených principů a faktů o pracovní spokojenosti a odměňování ve firmách, o jejich souvislostech a vztazích s dalšími psychologickými kategoriemi. Záměrem je provázat teoretické a výzkumné poznatky psychologie s praxí řízení lidských zdrojů ve firmách a následně využít informace pro odbornější uchopení výzkumné části.

**Cílem výzkumné části** je zkonstruovat dotazník pro měření spokojenosti se systémem odměn (a pracovní spokojenosti obecně) a na základě sebraných dat popsat spokojenost zaměstnanců s novým systémem odměňování (a pracovní spokojenost obecně). Druhým cílem je otestovat, zda spokojenost se systémem odměn v této konkrétní firmě významně ovlivňují osobnostní charakteristiky a vedoucí tak, jak se tyto vlivy projeví v řadě předcházejících výzkumů.



## **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

*Vyšší spokojenost je předpokladem nižší fluktuace a dobré značky zaměstnavatele, která může přilákat potenciální zaměstnance odpovídající fitu organizace.*

Armstrong a Taylor (2014) uvádí, že *spokojenost zaměstnance* lze vymezit jako **postoje** a **pocity**, které vůči své práci má. Odborná literatura k tématu spokojenosti zaměstnanců v práci operuje s vícero příbuznými pojmy. V české literatuře jde o pojmy: *pracovní spokojenost, spokojenost v práci a spokojenost s prací*. V anglické terminologii se nejčastěji setkáme s pojmem *job satisfaction* a souvisejícími pojmy *quality of work life (QWL)* a *workplace well-being*.

*Spokojenost v práci a spokojenost s prací* jsou termíny, které rozlišil v 80. letech Kollárik (1986). První z dvojice má širší vymezení a zahrnuje faktory pracovního prostředí, charakter samotné pracovní činnosti a také bere v potaz osobnost pracovníka. Spokojenost s prací je podle Kollárika vázána na výkon konkrétní činnosti. Zahrnuje odměnu za práci a společenskou prestiž, kterou přináší. Nové výzkumy tyto kategorie nepoužívají.

*Pracovní spokojenost* je nejvíce užívaným termínem. Podle Kociánové (2010) zachycuje koncept pracovní spokojenosti zejména pracovníkův **postoj** k jeho zaměstnání a odráží **míru uspokojení** jeho potřeb. Konkrétní úroveň pracovní spokojenosti či nespokojenosti můžeme chápat jako **reakci** na to, jak pracovník prožívá všechny okolnosti a souvislosti spojené s jeho prací a jak hodnotí pracovní podmínky. Jde o **subjektivní** psychologickou kategorii (pokud je pracovní spokojenost usuzována z hodnocení samotných pracovníků). Je podmíněná jedinečností každého člověka.

Pracovní spokojenost je **proměnlivá**. Zaměstnanec většinou není se vším maximálně spokojen nebo naopak se vším zcela nespokojen. Většinou jsou pro něj určité aspekty jeho zaměstnání přijatelné více, jiné méně (Kociánová, 2010). V rámci měření spokojenosti zaměstnanců ve firmách je užitečné měřit jednotlivé **subkategorie** (spokojenost s odměnami, s pracovními podmínkami...). Díky tomu je pak možné lehce zacílit problematické oblasti, kde je třeba učinit změny za účelem zvýšení spokojenosti. Schmitt, Highhouse a Weiner (2013) však upozorňují na fakt, že na pracovní spokojenost nelze pohlížet jako na sumu subkategorií, a už vůbec nelze počítat s tím, že každá subkategorie má stejnou váhu. Váha jednotlivých kategorií se různí u každého jedince a ve výzkumech závisí

také na kombinaci vybraných subkategorií. Podle uvedených autorů je tedy vhodné měřit pracovní spokojenost obecně.

*Job satisfaction*, tedy anglický ekvivalent pracovní spokojenosti, definuje George a Jones (2011) jako komplex pocitů a přesvědčení, která lidé mají o svém současném zaměstnání. Pracovní spokojenost nahlízejí autoři jako jeden z postojů k práci. Podle této koncepce je pracovní spokojenost jako každý postoj, tříšložkovou kategorií, zahrnující pocity (afektivní komponenta), přesvědčení (kognitivní komponenta) a myšlenky ohledně toho, jak se zachovat (behaviorální komponenta).

Podle Kociánové (2010) lze spokojenost definovat jako subjektivní prožívání reality, kde významnou roli hrají emoce, potřeby, postoje a hodnoty. George a Jones (2011) vysvětlují vztah pracovních postojů k hodnotám, emocím a náladám následovně:

Pracovníci prožívají emoce (krátkodobé se silnějším nábojem), které se navzájem ovlivňují s náladami (mírnější náboj, dlouhodobější než emoce). Postoje jsou oproti náladám a emocím mnohem více stabilní v čase. Hodnoty jsou ze všech těchto kategorií nejstabilnější. Všechny kategorie se ovlivňují navzájem, avšak stabilnější kategorie má obecně razantnější vliv na změnu méně stabilní kategorie. Méně stabilní kategorie na ovlivnění kategorie stabilnější potřebuje obvykle mnohem více času.

Uveďme příklady pro demonstraci vzájemných vlivů. Například číšník, který se cítí velmi spokojen se svým zaměstnáním (*postoj*) bude mít vlivem spokojenosti častěji dobrou *náladu* v práci. Pokud se budeme bavit o dlouhodobějším časovém horizontu, mohou i opakovaně prožívané *emoce* v práci změnit *hodnoty*, které jedinec v práci vidí. Například osoba, pro kterou je *hodnota* zaměstnání jen ve zdroji peněz, může v oboru pečovatelsví vlivem každodenních prožitků shledat svou práci jako vzrušující a přinášející uspokojení. Tedy, vlivem pozitivních emocí se pracovní *spokojenost* zvýší. Změna ve spokojenosti a emočním prožívání může vést až k tomu, že jedinec v práci uvidí nové *hodnoty*, jako je naplnění poslání pomoci druhým lidem nebo přínos společnosti obecně (George a Jones, 2011).

*Quality of work life (QWL)*, tedy kvalita pracovního života, se týká vytváření příznivého pracovního prostředí, kde mohou členové organizace vykonávat uspokojivou a smysluplnou práci. Vylepšováním QWL se rozumí činnost na jakékoliv úrovni organizace, která usiluje o větší organizační efektivitu zvýšením lidské důstojnosti, učením se spolupráci a zaváděním změn, které vedou k vyšší efektivitě i lepší kvalitě života v práci. V jednotlivých dimenzích pracovního života zasahuje do témat:

- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- fyzikální pracovní podmínky,
- vybavení organizace vč. dostupnosti parkování, kvalitního stravování apod.,
- technická, sociální a emocionální podpora,

- supervize,
- tréninkové programy, možnost rozvoje, vzdělávání a kariérního růstu,
- vztahy na pracovišti,
- work-life balance,
- úroveň a kvalita plánování, vedení, spolupráce, komunikace a předávání informací,
- mzda, benefity, stabilita práce a jistota odměny, evaluace,
- identifikace s organizací,
- respekt, úcta,
- úroveň byrokracie, hierarchie, kompetitivnosti, časového tlaku, monotónnosti práce, autonomie,
- možnost podílení se na rozhodnutích týkajících se bezprostředně konkrétního pracovníka atd. (Subrahmanyam, Meenakshi, & Ravichandran, 2013; Royuela, López-Tamayo, & Suriñach, 2008; Bhakar et al., 2015).

*Workplace well-being* je subsložkou konceptu životní spokojenosti. Well-being obecně Cambridge University Press (2018) definuje jako stav, kdy se lidé cítí zdraví a šťastní. Reflektuje, jak jedinec emocionálně a kognitivně hodnotí svůj život ve všech oblastech (Diener, Oishi, & Lucas, 2003). Workplace well-being je potom ta dimenze životní pohody, která je primárně determinována zaměstnáním a může být ovlivněna zásahy na pracovišti (Work and Well-Being Ltd., 2014). Opět jde o subjektivní kategorii, která v sobě zahrnuje (ne)spokojenost s prací, mzdou, nadřazeným a kolegy, možnostmi růstu, pracovním prostředím apod., ale zahrnuje také obecně zdraví zaměstnance. Vlivy působící negativně (vysoký stres, neefektivní leadership, špatné pracovní podmínky...) na zdraví a psychickou pohodu, stejně tak jako nerozpoznané potřeby pracovníků, mohou mít za následek, kromě zdravotních a psychických obtíží jednotlivců, také vznik problémů jako je šikana na pracovišti, konflikty, zvýšené užívání alkoholu aj. (International Labour Organization, 2018; Avramchuk, 2017).

Podle výše uvedených definic kategorií quality of worklife a workplace well-being lze vysokou pracovní spokojenost chápat jako reakci na kladné hodnoty obou těchto kategorií u konkrétního zaměstnance na konkrétní pracovní pozici daného pracoviště.

## 1.1 Faktory pracovní spokojenosti

Některé aspekty pracovní spokojenosti jsou snadno numericky vymezitelné kategorie (např. výše platu/mzdy, délka pracovní doby). Jiné mají složitější, často více sociálně-psychologický charakter (např. vztahy na pracovišti). Kociánová (2010) rozděluje faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, na 4 kategorie:

- Vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti:
  - obsah a charakter práce,
  - monotónnost,
  - namáhavost apod.
  
- Podmínky a okolnosti práce:
  - řízení organizace,
  - odměňování včetně uznání a ocenění práce,
  - možnost profesionálního rozvoje,
  - péče o zaměstnance,
  - styl vedení,
  - pracovní skupina a mezilidské vztahy,
  - fyzikální podmínky práce,
  - pracovní prostředí a bezpečnost práce apod.
  
- Vlivy na straně pracovníků:
  - individuální charakteristiky (věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, praxe...)
  - osobnostní charakteristiky (sebehodnocení, zájmy, hodnoty, motivace, postoje, schopnosti, míra uspokojení jako osobnostní dispozice, míra identifikace s prací jako s profesí, ...).
  
- Mimoorganizační faktory, které působí jak na jedince, tak na organizaci z vnějšku:
  - mezinárodní a národní politika, legislativa (zejména pracovně-právní),
  - ekonomická situace státu a situace na místním trhu práce,
  - konkurence a mzdová úroveň v oboru apod.

Kociánová (2010) přitom velmi zdůrazňuje **provázanost faktorů** a jejich **časové a situační** působení, které se může různě měnit. Faktory nepůsobí izolovaně, ale

komplexně. Proto také člověk, který byl se stávajícím stavem v práci spokojen, za 2 roky s úplně stejnou situací spokojený být nemusí.

Výčet faktorů, jejich dělení do různých skupin, a zejména pak zdůrazňování vlivu konkrétních faktorů na pracovní spokojenost se v odborných publikacích a výzkumných článcích liší. Uvedme několik příkladů:

- Armstrong a Taylor (2014) uvádějí tři působící proměnné:
  - **intrinsické motivační faktory** (vztahují se zejména k pěti dimenzím práce: škála schopností, charakter úkolu, význam úkolu, autonomie, zpětná vazba),
  - **kvalita supervize** (nejvíce ovlivňuje pracovní postoje),
  - **neúspěch** (úspěch samozřejmě produkuje uspokojení a naopak).
  
- Rymeš (1985) zdůrazňuje vliv adaptace na pracovní spokojenost. Spokojenost tedy podle něj závisí na tom, jak proběhl **adaptační proces**, který ovlivňuje míru identifikace jedince s prací a pracovištěm.
  
- Shikdar, & Das, (2003) ve svých výzkumech práce v průmyslu (1990, 2003) zjistili významný vliv **zpětné vazby** k výkonu na pracovní spokojenost.
  
- Tan a Waheed (2011) uvádějí nejužší spojitost mezi spokojeností a:
  - mzdou,
  - pracovním stresem,
  - mírou zmocňování (empowerment),
  - politikou organizace,
  - úspěchy a osobním růstem,
  - vztahy s druhými,
  - pracovními podmínkami.
  
- Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003) se shodují na těchto hlavních faktorech:
  - osobnost pracovníka,
  - vztahy na pracovišti,
  - systém odměn,
  - možnost postupu,
  - obsah, charakter, podmínky a způsob organizace práce.

Tito čtyři autoři upozorňují na vliv specifik v konkrétních oblastech práce, oborech a profesích, například rozdíl mezi prací ve zdravotnictví a hutnictví, nebo ve výrobě či ve výzkumu. Dále uvádějí, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje práce, která je pro člověka **zajímavá**, poskytuje mu žádoucí **sociální statut**, je **rozmanitá**, do určité míry **autonomní** a jedinec k ní dostává zpětnou vazbu. Jedná se v podstatě o některé z dimenzí konceptu QWL.

**Pracovní spokojenost tedy závisí jak na situaci v práci, tak na osobnosti pracovníka** (Shikdar, & Das, 2003). Na tomto předpokladu jsou založeny interaktivní teorie pracovní spokojenosti.

Výzkumy, které hledají nejdůležitější faktory pracovní spokojenosti, se často ptají samotných zaměstnanců. Různorodé výsledky poukazují na proměnlivost faktorů v čase, kultuře, ekonomické situaci, organizační kultuře aj. V neposlední řadě se výsledky různí také podle zvolené metodologie daného výzkumu. Například Janičijević, Kovačević a Petrović (2015) ve výzkumu **použili 50 faktorů** z pracovního života a na vzorku 1488 zaměstnanců srbské organizace zjišťovali, se kterými faktory jsou zaměstnanci spokojeni a které jsou pro ně důležité. Těmi nejdůležitějšími faktory podle výzkumu jsou:

- odměňování výsledků a vytváření podmínek pro jejich dosažení,
- pracovní podmínky a bezpečnost při práci,
- význam společnosti jako opory,
- vedení,
- vztahy s kolegy,
- práce samotná.

**Na vzniklé šestici nejdůležitějších faktorů sami autoři velmi konkrétně identifikují vlivy národní kultury, ekonomické situace v Srbsku, organizační kultury a upozorňují obecně na vliv kontextuálních proměnných a nepřenositelnost výsledků případových studií dělaných v jednotlivých, byť velkých organizacích.**

Existuje také řada mezinárodních studií a dotazníkových šetření, které se snažily získat vzorky z tak široké populace, aby výše zmiňovaný kontext nehrál velikou roli. Společnost TINYpulse získala odpovědi od více než 40 000 zaměstnanců z více než 300 organizací z celého světa. Nejdůležitější faktor pracovní spokojenosti je podle studie **transparentnost** ze strany vedení ke svým zaměstnancům (TINYpulse, 2013).

SAP spolu s Oxford Economics v roce 2014 vytvořili výzkum Workforce 2020, jehož se účastnilo přes 2700 vedoucích a přes 2800 řadových zaměstnanců z 27 zemí světa. Mimo řadu zajímavých zjištění identifikovali jako **nejdůležitější faktor kompenzační systém**, z něhož je pro většinu zaměstnanců nejdůležitější konkurenceschopná mzda (competitive compensation), tedy taková mzda, která je na trhu pro danou pracovní pozici průměrná nebo v lepším případě nadprůměrná v kontextu regionu, ekonomické situace atd. (Oxford Economics, 2014).

Z uvedeného opět vyplývá, že na pracovní spokojenost nelze pohlížet jako na sumu konečného výčtu stejně důležitých subkategorií (Schmitt, Highhouse, & Weiner, 2013).

**Blíže se nyní budeme zabývat třemi faktory vlivu, které hrají hlavní roli ve výzkumné části diplomové práce – systém odměn, osobnost zaměstnance, vedoucí.** (Systém odměn, respektive spokojenost se systémem odměn, je předmětem měření. Vliv osobnosti jedince a vliv jeho vedoucího pracovníka jsou proměnné, jejichž potenciální vliv na výslednou spokojenost se ve výzkumu pokusíme zachytit.)

### **1.1.1 Vliv systému odměn na pracovní spokojenost**

Mzda/plat je důležitým faktorem, který, pokud je nepříznivý, má za následek pracovní nespokojenost. Urban (2006) uvádí mezi negativní vlivy na spokojenost zaměstnanců:

- netransparentnost kritérií pro výpočet pohyblivé složky mzdy,
- absenci zpětné vazby k finančnímu ohodnocení (zaměstnanci nevědí, za co odměnu ne/dostali),
- mzdu neodpovídající nárokům pracovního místa,
- absenci pravidelných úprav mzdy na základě hodnocení výkonu.

Finanční kompenzace může mít i silný motivační vliv, pokud je dostatečně vysoká. Vysoké finanční odměny a pracovní spokojenost spolu pozitivně korelují. **Větší vliv na spokojenost však pracovní příjem má zejména u určitých okruhů profesí, například dělnických.** Toto však neplatí za všech podmínek. V případě práce v podmínkách ohrožujících zdraví je pracovní nespokojenost ovlivněna zejména faktory ochrany zdraví a mírou nebezpečí (Kalleberg, 1977; Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). Metaanalýza Judge, Piccola, Podsakoffa, Shawa, & Riche (2010) na vzorku z 92 nezávislých studií ukázala poměrně slabou korelaci výše výplaty s pracovní spokojeností (0,15) a o něco vyšší korelaci výše výplaty se spokojeností s výplatou (0,23). Z výsledků lze vyvodit, že samotné číslo na



výplatní pásce není jediným a stěžejním faktorem spokojenosti se mzdou/platem. Tato čísla však mohou být značně podhodnocena kvůli tendenci části populace podhodnocovat sama sebe („*Nejsem dost dobrý, abych měl větší výplatu, tato výše odpovídá tomu, na co mám.*“). Dalším faktorem může být to, že přiřkládání důležitosti penězům část populace považuje za sociálně nežádoucí, což následně „zkreslí“ váhu mzdy při vyplňování dotazníků pracovní spokojenosti (Schmitt, Highhouse, & Weiner 2013). Další vlivy a předpoklady pro motivační funkci finanční kompenzace budou upřesněny v následujících odstavcích.

Aby byla finanční kompenzace práce **efektivním motivátorem**, je třeba podle Telly, Ayeni a Poppoola (2007) zvážit 4 hlavní komponenty struktury výplaty, kterými jsou:

- hodnota a důležitost vykonávané práce pro firmu,
- odměna určená podle odvedeného výkonu, která povzbudí pracovníky k dalšímu produktivnímu chování,
- osobní ohodnocení a další odměny, spojené s konkrétními schopnostmi nebo například dlouhou dobou, po kterou zaměstnanec pracuje pro danou firmu,
- nadstandardní finanční příspěvky jako plně hrazená dovolená, důchody aj.

Co se týče **motivačního účinku zvýšení finanční kompenzace**, tak ten je pouze **dočasný**. Pracovník si rychle zvykne na novou výši a začne ji brát jako standard. Spokojenost či nespokojenost s platem/mzdou vystupuje do popředí zejména v kontextu, kdy jedinec:

- srovnává své ohodnocení s kolegy (vzhledem k tomu, jaké úsilí vynaložil a jakých výsledků jedinec dosáhl ve srovnání s ostatními),
- chápe mzdu/plat jako ocenění přínosu pro organizaci ze strany nadřízených,
- vnímá finanční kompenzaci jako reflexi společenské prestiže jeho profese (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003).

Zmíněné principy jsou základem některých teorií motivace z 20. a 21. století (viz kap. 2.1). V případě spokojenosti se mzdou či platem tedy **nejde pouze o spokojenost s číslem na výplatní pásce**, jak již bylo zmíněno výše, **ale také o:**

- **pocit spravedlnosti v rozdělování odměn** (viz kap. 2.1 - Adamsova teorie spravedlnosti),
- **další pracovní okolnosti** (viz níže výzkum Shikdara a Dase, 2003),
- **extrinsickou/intrinsickou orientaci a individuální vztah k penězům** (viz kap. 1.1.2).

Příkladem toho, že ve spokojenosti s finanční kompenzací nehraje roli jen konkrétní „číslo“ je výzkum Shikdara a Dase (2003). Experimentální skupina dostala incentiv v podobě až 140 % finanční odměny oproti kontrolní skupině za předpokladu určitého zvýšeného výkonu. Pracovní spokojenost zaměstnanců (ve výrobě) to však nezvýšilo. Autoři uvádějí mezi možné důvody to, že kvůli zvýšené odměny se pracovníci za jejím dosažením hnali, takže byli více ve stresu (ale byli v tomto časově omezeném 10-ti měsíčním experimentu produktivnější).

Peníze mohou být motivátorem a předmětem uspokojení. Vše závisí na tom, jak je vidí samotný zaměstnanec, jaký má k penězům vztah. Zde se dostáváme k **propojení vlivu osobnosti a finanční odměny na pracovní spokojenost**. Pracovníci, kteří v penězích vidí velikou hodnotu se na jejich základě rozhodují jinak než ti, pro které peníze nejsou hlavní motivací. Pro druhou zmíněnou skupinu bývají důležitější intrinsické motivátory (Li-Ping Tang, Kim a Shin-Hsiung Tang, 2000).

Pracovní příjem je nástrojem, skrz který zaměstnanci uspokojují své potřeby. Zaplatí nájem, jídlo... Výplata může přinášet prestiž, moc, pocit úspěchu či bezpečí. Jedná se o extrinsický motivátor. Je tím základním důvodem, proč pracovat. Pokud se však dostáváme ke konkrétnější otázce, **ve které firmě či organizaci se zaměstnanec bude ucházet o místo, zde už může hrát velkou roli extrinsická/intrinsická orientace uchazeče**. To ovlivní, zda si zaměstnanec vybere organizaci, kde mu nabízejí vyšší finanční ohodnocení, nebo si ze dvou nabídnutých pozic vybere takovou, kde odměny vyšší nejsou, ale např. mise pracovní pozice v něm vzbuzuje pocit větší smysluplnosti.

#### **Intrinsická a extrinsická motivace**

*Intrinsická motivace* (vnitřní, psychologická) se týká chování, které je řízeno vnitřními odměnami. Jde o přirozenou odměnu v podobě získávání nových zkušeností, zodpovědnosti, uspokojivý pocit z dobře vykonané práce, ale také pocit uspokojení při samotném procesu práce, pocit smysluplnosti aj. Zjednodušeně se dá říct, že zaměstnanci se silnou vnitřní motivací jsou pro zaměstnavatele „výhrou“, protože jsou schopni sami sebe dlouhodobě stimulovat k práci, která jim může být odměnou a přinášet spokojenost sama od sebe (s drobnými zásahy manažera, který například mění rozložení zodpovědnosti za jednotlivé úkoly apod.) (Kenneth, 2009; Scott, 2018).

*Extrinsická motivace* (ze strany nadřízených) má podobu specifické vnější pobídky. Jedná se o peníze, bonusy a benefity (popř. vyhnutí se trestu) aj. Už v 70. letech 20. století se ve studii Leppera, Greena a Nisbetta (1973) objevila hypotéza naznačující snížení intrinsické motivace u jedinců, kteří jsou excesivně stimulováni extrinsicky. Podle studie dochází vnějšími odměnami k útlumu přirozených pocitů užívání si aktivit pro ně samé, což má negativní efekty do budoucna – například z hlediska častosti a kvality vykonávané činnosti. Příkladem může být útlum přirozeného nadšení dětí učit se novým věcem v okamžiku, kdy začnou dostávat za zvládnuté učivo razítka, známky a jiné vnější odměny ve škole. Podle Kohna (1993) mohou vnější stimulace

způsobovat pervazivní negativní efekty. Škodlivý efekt a negativní vedlejší účinky vnějších stimulů byly dále potvrzovány v různých studiích (např. studie Deciho z let 1975, 1985, 1999, kde je tvrzeno, že odměna omezuje vnímanou autonomii, a tím snižuje intrinsickou motivaci).

Janovic a Matejevic (2014) odmítají generalizaci těchto výroků, protože k vyvolání takového efektu je třeba specifických podmínek, které nejsou běžné v každodenním životě. Podle autorů jsou vnější odměny „neškodné“ a mohou (konkrétně v jejich výzkumu motivace studentů k učení) být efektivním motivátorem podporujícím kreativní výstupy. Dlouhodobě přetrvávající názory ohledně negativního vlivu vnějších odměn se začaly vyvracet až na přelomu století. Například ve výzkumu Camerona a Pierce (1994) a v metaanalýze Eisenbergera a Camerona (1996) vyšlo jasně najevo, že například slovní chvála (která je také vnější odměnou) jasně zvyšuje intrinsickou motivaci. Tyto studie našly lehký negativní efekt pouze v čase stráveném na úkolu po získání odměny. Eisenberger, Rhoades a Cameron (1999) vytvořili na základě výzkumu teorii, podle které obsah úkolu a kontext jeho zadání může při vykonávání takového úkolu uspokojit potřeby a tužby. **Podle této teorie mohou vnější odměny posílit vnitřní motivaci, kompetentnost a sebeurčení (self-determination).** Ve výzkumu nabízeli vnější odměny za vysoký výkon, což zvýšilo vnímané kompetence a sebeurčení. To následně zvýšilo intrinsický zájem o úkol. U zaměstnanců se silnou potřebou kontroly našli autoři pozitivní vztah mezi očekávanou odměnou a intrinsickým zájmem o úkol. Co se týče kreativní práce, i tam může mít podle autorů vnější odměna pozitivní vliv. Záleží ale na způsobu její administrace.

**Ideální je tedy odměňovat vhodným způsobem, aby skrz vnější odměny docházelo k podpoře vnitřní motivace. Vždy však záleží na osobnosti jedince, typu úkolu a okolnostech, za nichž je daná aktivita prováděna. Vliv má také interakce těchto faktorů (Janovic, & Matejevic, 2014).** Příkladem nevhodného použití vnější odměny jako motivátoru v závislosti **na typu úkolu** může být situace z výzkumu Lina (2007), kde vedoucí dostal za úkol, aby jeho podřízení začali více sdílet informace a vědomosti. V takovém případě nebyl efekt vnější odměny prokázán.

Podle Kendry (2018) je extrinsická motivace v podobě odměny **nezbytná tam, kde se jedná o pracovní úkoly, které jsou neoblíbené, nezajímavé, nepříjemné nebo velmi zatěžující. Dobře se uplatní také tam, kde z počátku člověk nemá vlastní důvody danou činnost vykonávat.**

Dalším vnitřním faktorem, který **ovlivňuje spokojenost s pracovním příjmem je individuální vztah k penězům.** Není těžké představit si, že pro bhútánského mnicha, amerického ekonoma v důchodu a českou matku samoživitelku mají peníze jinou hodnotu a vzbuzují odlišnou míru uspokojení různých potřeb. Vztah k penězům se formuje na základě životních zkušeností, příjmu rodičů, vzdělání, sociální třídy, přesvědčení, socializace, stylu výchovy aj. Vztah k penězům (a s tím spojené chování, postoje aj.) se snaží měřit například Love of money scale (LOMS)<sup>1</sup>, Money ethic scale (MES)<sup>2</sup>, The money belief and behavior scale (MBBS)<sup>3</sup>, Klontz - Money Script Inventory (K-MSI)<sup>4</sup> nebo The money importance scale (MIS)<sup>5</sup>. Výzkumem jednotlivých profilů v populaci a jejich vztahem k pracovní

<sup>1</sup> Autorem Thomas Li-Ping Tang.

<sup>2</sup> Autorem Thomas Li-Ping Tang.

<sup>3</sup> Autorem Adrian Furnham.

<sup>4</sup> Autorem Brad Klontz.

<sup>5</sup> Autory jsou Mitchell, Dakin, Mickel a Gray.

spokojenosti se zabývá Thomas Li-Ping Tang. Z jeho studií vyplynuly zajímavé poznatky. Například, že lidé, pro které výše příjmu měří jejich úspěch, bývají se svou prací, spolupracovníky a celkově životem nespokojeni. Méně spokojeni s finanční odměnou za práci bývají lidé, kteří touží získat skrz peníze větší svobodu a moc. Obecně existuje signifikantní korelace mezi pracovní spokojeností a příjmem (Tang, 1992; Tang, & Gilbert, 1995). Materialisticky orientovaní jedinci preferují vyšší mzdu, individualisti chtějí individuální plány mzdy, lidé s averzí vůči riskování chtějí fixní příjem (Cable, & Judge, 1994; Judge, & Bretz, 1992). Mzda odvíjející se od výkonu je pak zásadně důležitá pro jedince s vysokým výkonem, lidé akademicky úspěšní (high academic achievers), s vyššími ambicemi a vyšší úrovní vnímané vlastní účinnosti (Schmitt, Highhouse, & Weiner 2013).

Podle Schmitta, Highhouse a Weinerja (2013) **důležitost** mzdy/platu v očích zaměstnance **roste**:

- když se výplata odvíjí od **výkonu**,
- když existují **velké rozdíly** ve výplatách mezi zaměstnanci,
- když je výplata **podprůměrná** (naproti výplatám nad průměrem),
- když byly v systému odměn **udělané změny**,
- a ve **fázi získávání zaměstnanců, náborem a výběru pro uchazeče**, protože jde o jednu z mála informací, kterou o pozici před nástupem má. Naopak už nesehrává tak důležitou roli při snaze zaměstnance udržet a při zvyšování pracovní spokojenosti, protože v pozdější fázi práce už sehrávají roli další faktory (charakter samotné práce atd.).

### **1.1.2 Vliv osobnosti pracovníka na pracovní spokojenost**

Jsou lidé, kteří bývají s většinou věcí ve svém životě spokojeni či nespokojeni nehladě na stav dané věci. Spokojenost v těchto případech více ovlivňují osobnostní faktory. Ne jinak je tomu v pracovním prostředí. Vliv na pracovní spokojenost mají individuální charakteristiky. Bui (2017) uvádí mezi faktory vlivu věk (mladší pracovníci bývají v práci nespokojeni a s věkem spokojenost roste) nebo délku zaměstnání v dané firmě (s vyšším počtem let spokojenost roste). Vliv má i pohlaví (muži a ženy se různí v podmínkách, za kterých jsou spokojeni). Naz, Rehman, & Saqib (2013) ve své studii zaměřené na zaměstnance bank zjistili signifikantně vyšší spokojenost u žen.

Následující přehled ukazuje výsledky několika výzkumů a metaanalýz (m) zaměřených na pracovní spokojenost a vliv osobnosti na ni. Ve většině výzkumů byla použita regresní analýza v některých se měřila pouze korelace. Výzkumy vycházejí z pětifaktorové teorie osobnosti, která vymezuje pět dimenzí osobnosti: Extraverzi (E), Otevřenost vůči zkušenosti (O), Neuroticismus (N), Svědomitost (S) a Přívětivost (P). Plusem (+) je označen nalezený signifikantní pozitivní vliv dimenze na spokojenost (popř. nalezená korelace), mínusem (-) negativní.

Prázdné políčko značí nesignifikantní výsledek.

PRACOVNÍ SPOKOJENOST – DIMENZE BIG FIVE					
	E	O	N	S	P
<b>1. Judge, Heller, &amp; Mount, 2002 (m)</b>	+		-		
<b>2. Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Goh, &amp; Spector, 2009 (m)</b>	+		-	+	+
3. Zhai, Willis, O'shea, Zhai, & Yang, 2013	+				
4. Bui, 2017		-	-		+
5. Naz, Rehman, & Saqib, 2013	+	+	-	+	+
6. Khizar, & Mustafa, 2016	+	-	-	+	+
7. Ranasinghe, & Kottawatta, 2016	+	+	-	+	+
8. Eason, Mazerolle, Monsma, & Mensch, 2015	+		-	+	+

Tabulka č.1: Výsledky studií zkoumající pracovní spokojenost a dimenze Velké pětky

Zaměříme se nyní na **Extraverzi** a **Neuroticismus**, protože vykazují ve většině výzkumů nejsilnější vztah s pracovní spokojeností. Zároveň jsou hypotézy o jejich vlivu přijaty v obou metaanalýzách<sup>6</sup>. Vzhledem k tomu, že byly jednotlivé studie (3.-8.) prováděny ve specifickém pracovním prostředí (školy, univerzity, banky, továrny, hotely...) a specifickém kulturním kontextu (Turecko, USA, Srí Lanka, Pákistán...), je největší důraz kladen právě na závěry metaanalýz (1., 2.), které dohromady zahrnují výsledky 350 studií napříč kontinenty i typy pracovních pozic.

Jediný výzkum z výše uvedených, který nepotvrdil vliv Extraverze na pracovní spokojenost, je výzkum č. 4, jenž byl v roce 2017 prováděn na téměř 8000 respondentech ve Velké

<sup>6</sup> Například korelační koeficienty se u E a N ve zmíněných studiích pohybují mezi | 0,16-0,29 |.

Británii. Autor Hong Bui interpretuje výsledky své studie následovně: Čím mladší zaměstnanci jsou, tím větší počet charakteristik, které projeví, má vliv na jejich spokojenost. Autor tím poukazuje na **mnohem větší komplexnost vztahů** mezi pracovní spokojeností a osobnostními charakteristikami, než jak o nich hovoří ostatní články.

Vliv Extraverze je ve dvou z uvedených studií považován za slabý. Huang, Bramble, Liu, Aqwa, Ott-Holland, Ryan, ... & Wadlington (2016) upozorňují, že proklamovaný vztah mezi Extraverzí a pracovní spokojeností nemusí platit vždy, a to zejména proto, že v jeho jádru stojí vazba mezi pracovní spokojeností u extrovertních jedinců v pracovním kontextu poměrně bohatém na sociální interakce. Sociální kontext pracovní pozice je tedy významným moderátorem vztahu Extraverze a pracovní spokojenosti.

Autoři ve své studii zdůrazňují roli fitu osobnosti zaměstnance do pracovního kontextu, čímž potvrzují platnost Schneiderova ASA modelu (Attraction-Selection-Attrition Framework). Schneider již v roce 1987 zdůrazňoval vliv lidí v organizaci na tvorbu klimatu, hodnot, kultury, způsob práce... což lze souhrnně označit jako pracovní kontext. Takto vytvořený kontext udržuje homogenní skupinu pracovníků a ti, kterým nevyhovuje (resp. ti, kteří se neumí přizpůsobit), odcházejí. To následně způsobuje problém se zaváděním organizačních změn, které nejsou kongruentní s osobnostními charakteristikami či osobními hodnotami, které vytvořená homogenní skupina pracovníků má. Problémy vznikají také při přehlížení pracovního kontextu dané organizace v procesu získávání nových zaměstnanců (Univerzity of Twente, 2017; Huang et al., 2016).

Poznatky Huanga et al. (2016) jsou v souladu s tzv. Trait activation theory, podle které se jedinci mají tendenci cítit spokojeni v takové práci, která jim umožňuje vyjádřit a uplatnit své osobnostní vlastnosti (Tett, Simonet, Walser, & Brown, 2013).

Harari, Thompson, & Viswesvaran (2018) označují současná měření Extraverze za nepřesná, protože drtivá většina studií nezahrnuje analýzu jejich jednotlivých facet. Podle výsledků jejich studie, má přímý pozitivní vliv na pracovní spokojenost pouze faceta Enthusiasmus, vliv fasety Asertivita může být negativní i pozitivní, protože zde hrají roli i složky pracovního kontextu.<sup>7</sup>

Neuroticismus se napříč studii ukazuje jako dimenze s nejsilnějším (popř. 2. nejsilnějším) vlivem na pracovní spokojenost. V uváděných 2 metaanalýzách dosahuje Svědomitost pouze 41% a 69%, Extraverze 63% a 23%, Přívětivost 29% a 27% velikosti korelace mezi Neuroticismem a pracovní spokojeností. Zjednodušeně řečeno, lidé s vysokým skórem

---

<sup>7</sup> Autoři studie používají rozdělení facet dle Big Five Aspect Scales, kde má každá dimenze 2 facety.

Neuroticismu vnímají životní zkušenosti více negativně, hůře zvládají stres, zažívají více negativních emocí a bývají méně spokojeni (Judge, Heller, & Mount, 2002; McCann, 2018). O vlivu Neuroticismu na pracovní spokojenost se ve výše uváděných studiích nevedou spory. McCann (2018) kromě totožného závěru ve vlastní studii uvádí reference na **dalších 29 výzkumů**, které negativní vliv Neuroticismu na pracovní spokojenost potvrdily.

Zaměříme se nyní na dílčí část pracovní spokojenosti, která je předmětem měření této diplomové práce. Výzkumů vycházejících z pětifaktorové teorie osobnosti, které měří konkrétně **spokojenost s pracovním příjmem** je daleko menší množství ve srovnání s počtem studií měřících Big five a pracovní spokojenost v obecné rovině. V tabulce 2 níže jsou uvedeny závěry jedné nalezené studie:

SPOKOJENOST S VÝPLATOU – DIMENZE BIG FIVE					
	E	O	N	S	P
1. Nielson, & Smith, 2014	+	-	-	-	

*Tabulka č.2: Výsledky studie zkoumající spokojenost s pracovním příjmem a dimenze Velké pětky*

Spokojenost se mzdou/platem je subkategorií pracovní spokojenosti. Nebyl nalezen dostatek výzkumů, které by zkoumaly vztah mezi Big Five dimenzemi a touto subkategorií. Na základě rešerše dostupných studií lze tedy s vysokou mírou jistoty přijmout pouze hypotézu o negativním vlivu Neuroticismu na pracovní spokojenost obecně. Lze přijmout také hypotézu o pozitivním vlivu Extraverze s vědomím, že jde pravděpodobně o komplexnější vazby mezi několika proměnnými. O zbylých 3 dimenzích nelze na základě rešeršované literatury vyvozovat jednoznačné závěry.

### **1.1.3 Vliv vedoucího pracovníka na pracovní spokojenost**

Ve výzkumu Scanlana a Stilla (2013) byl nejčastěji uváděný důvod zaměstnanců zvažujících odchod z aktuálního zaměstnání „potíže s vedoucím“, který předběhl kategorii „stres a únava“. Stejní zaměstnanci ve výzkumu dosahovali nízké pracovní spokojenosti.

Pro zjištění vlivu vedoucího pracovníka na spokojenost podřízených je třeba analyzovat chování vedoucího a příčiny nespokojenosti s vedoucím u podřízených. Důležitou roli hraje osobnost vedoucího a styl řízení. Vedoucí pracovník spoluvytváří sociální klima pracoviště.

Negativně je vnímána zejména nespravedlnost, nerozhodnost, hrubost, autokratické řízení, sociální necitlivost, zaměření pouze na produkci, konfliktnost atd. (Provazník, 2002).

V kontextu této diplomové práce nás zajímá, zda postoj vedoucího vůči zavedení nového systému odměn je proměnnou významně ovlivňující názor, resp. spokojenost podřízených s tímto systémem. Studie Thuna, Saksvika, Mehmetoglu, Ose a Christensena, (2013) potvrdila vliv postoje vedoucího k různým tématům na pracovní chování podřízených. Sociální psychologie v minulosti poskytla mnoho důkazů o vlivu autority a jejích postojů na jednání dalších jedinců. Například Milgramovy výzkumy poslušnosti, Diggs-Brown (2011) vysvětluje vliv massmédií jako autority na změnu názoru široké veřejnosti, Moussaïd, Kämmer, Analytis a Neth (2013) ve své studii potvrzují vliv sebevědomého člena skupiny deklarujícího svůj názor na názory ostatních. Judge, Heller a Klinger (2008) vysvětlili 18% rozptylu při hodnocení pracovní spokojenosti právě vlivem významných osob na hodnotícího. Na základě těchto informací je možný vliv vedoucího na podřízené v různých oblastech pracovního života nezpochybnitelný a je třeba s ním počítat i při hodnocení spokojenosti zaměstnanců, kteří mohou, díky negativnímu naladění vedoucího vůči určité změně, zaujmout obdobný postoj.

## 1.2 Přínos spokojenosti zaměstnanců

Proč se zaměstnavatel zajímá o to, zda jsou zaměstnanci firmy spokojení? Proč je v zájmu firmy spokojenost udržovat či zvyšovat? A jaký další přínos má spokojenost v práci na samotného zaměstnance?

Přínos pro firmu:

- nižší počet stížností zaměstnanců (Breed, & Breda, 1997),
- nižší absentismus (také konkrétně rychlejší návrat po nemocenské a méně návštěv lékaře) a fluktuace (Breed, & Breda, 1997; Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003; Fischer, & Sousa-Poza, 2009; Ybema, Smulders, & Bongers, 2010; Lee, Yang, & Li, 2017),
- spokojení zaměstnanci poskytují lepší servis klientům, což sekundárně vede k vyšší spokojenosti zákazníků (Tan, & Waheed, 2011),
- vyšší výskyt žádoucího chování zaměstnanců (Dawson, 2005),
- **spokojení zaměstnanci „dělají reklamu“ zaměstnavatelské značce** (reputaci firmy), protože sdílejí pozitivní zkušenosti a mohou přilákat nové potenciální



zaměstnance (Patterson, 2015; Baizza, 2017; Bathena, 2018). Podle výzkumu Corporate Responsibility Magazine 76% lidí pravděpodobně nepřijme pracovní nabídku firmy se špatnou reputací, ani kdyby byli nezaměstnaní. 50% respondentů by nabídku zvažilo pouze za předpokladu, že by jim byla nabídnuta mnohem vyšší mzda (Sickler, 2017).

Jedním z primárních zájmů firem je zvyšování výkonnosti. **Vztah spokojenosti a produktivity** je však velmi nevýrazný (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003; Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001). Pozitivní korelace mezi spokojeností a produktivitou se ale objevuje tehdy, když mají pracovníci v průmyslu možnost nastavovat si vlastní cíle, účastnit se rozhodování (tedy jde o participativní řízení) a dostávají zpětnou vazbu ke svému výkonu. Tehdy jde o důležité moderátory ve vztahu spokojenosti a produktivity (Shikdar, & Das, 2003).

Podívejme se blíže na **absentérismus a fluktuaci**. Fluktuace je ovlivněna pracovní spokojeností, avšak velkou roli hraje zejména **interakce** s osobnostními charakteristikami pracovníka. Obecně řečeno, jsou lidé, kteří mají tendenci být nespokojeni a tendenci „remcat“ a stěžovat si na vše. Lidé s opačnou povahou, tedy obecně pozitivním laděním, kteří jsou v práci nespokojeni, z takového zaměstnání mnohem častěji odcházejí než ti s obecně negativním laděním vůči životu. Důvodem může být to, že pro lidi pozitivně naladěné je vysoká nespokojenost v práci výrazně alarmujícím stavem a mají tendenci jednat více proaktivně, tedy pracovní život změnit k lepšímu a najít si novou práci (Judge, 1993; Li-Ping Tang, Kim, & Shin-Hsiung Tang, 2000). Co se týče absentérismu, tak lidé negativně ladění, a tedy obecně více nespokojení se vším v jejich životě, mají nižší tendenci k absentérismu. Pravděpodobně se zde projevuje stejný vliv jejich nízké proaktivity jednat na základě své nespokojenosti s čímkoliv životě (Judge, 1993).

Samotná **spokojenost se mzdou neukazuje na přímý vztah s nízkou fluktuací**. Podle Li-Ping Tanga, Kima, & Shin-Hsiung Tanga (2000) je příčinou to, že samotná, byť vysoká výplata, přímo nevede k vysoké pracovní či životní spokojenosti. Na druhou stranu je mnoho lidí ochotno změnit zaměstnání kvůli nabízené vyšší mzdě. Toto však bývá spojeno s dalšími faktory, jako je finanční situace pracovníka, možnosti kariérního postupu ve stávající firmě aj.

Přínos pro zaměstnance:

- s vyšší spokojeností jde ruku v ruce nižší pracovní stres (Yin, & Yang, 2002; Stacciarini, & Troccoli, 2003; Zangaro, & Soeken, 2007),
- vyšší pracovní spokojenost koreluje s lepším zdravím (fyzickým i psychickým) (Faragher, Cass, & Cooper, 2013),
- pozitivní vliv na sociální život (Locke, 1976),
- s rostoucí pracovní spokojeností se může zvyšovat životní spokojenost<sup>8</sup> (Judge, & Watanabe, 1994).

---

<sup>8</sup> Vztah není jednoznačný, protože u cca 2/3 vzorku výzkumu s rostoucí životní spokojeností rostla spokojenost pracovní a opačně, ale někteří jedinci zcela oddělují pracovní a osobní život a někteří si neúspěch a nespokojenost v jedné složce kompenzují přehnanou snahou o úspěch v druhé složce (Judge, & Watanabe, 1994).

První kapitola diplomové práce shrnuje teoretické vymezení pracovní spokojenosti (a příbuzných pojmů) z pohledu psychologie, která tuto kategorii nahlíží jako postoj. Popsány jsou faktory pracovní spokojenosti, pomocí kterých se různí autoři snaží pracovní spokojenost co nejlépe vymezit a měřit. Výsledky studií ohledně nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti jsou nejednoznačné a ukazují na kontextuální vlivy. V jednotlivých podkapitolách jsou podrobně popsány tři faktory vlivu, které hrají hlavní roli ve výzkumné části diplomové práce. Prvním je systém odměn, který se v některých studiích ukázal jako stěžejní a nejdůležitější faktor pracovní spokojenosti. Diskutovány jsou motivační účinky odměn a principy, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců (spravedlnost, pracovní okolnosti, individuální vztah k penězům apod.). Druhým faktorem je osobnost pracovníka. V souhrnu studií a metaanalýz zaměřených na vztah pracovní spokojenosti a dimenzí Big five se jednoznačně prokázal vliv Neuroticismu a Extraverze na pracovní spokojenost. Ke stejně jednoznačným výsledkům mezi dimenzemi Velké pětky a spokojeností se systémem finančního odměňování nebylo nalezeno dostatečné množství studií. Třetím faktorem, který byl blíže popsán, je vliv vedoucího pracovníka na pracovní spokojenost. Závěr první kapitoly je věnován studiím o přínosu spokojenosti zaměstnanců pro firmu a pro zaměstnance jako jednotlivce. Cílem kapitoly je prohloubení poznatků a vysvětlení vztahů pracovní spokojenosti a příbuzných kategorií.

Následující kapitola rozebírá teoretická východiska funkčního systému odměňování, která stojí na psychologických poznatcích a teoriích. Vysvětleny jsou základní principy vybraných teorií motivace, dále pak výzkumy k tématu a tvorba struktury systému odměňování v praxi firem. Tímto tématem se z obecné a sociální psychologie kapitola tematicky přesunuje do oblasti psychologie práce a organizace a příbuzných oborů. Téma je do teoretické práce zařazeno, protože pochopení základních stavebních kamenů systému odměn je nezbytné, pokud chceme přistoupit k měření spokojenosti se systémem odměn v konkrétní firmě. Bez základních znalostí fungování principů odměňování by se rapidně snížila šance, že se vytvořeným dotazníkem podaří zachytit reakce zaměstnanců na proběhlé změny.

## 2. NOVÝ SYSTÉM ODMĚŇ VE FIRMĚ

Systém odměňování najdeme v každé firmě. Při jeho tvorbě je vhodné vycházet mj. i z poznatků psychologie. Při přehlížení některých psychologických principů se totiž může stát, že zaměstnanci, i přes solidní mzdu, budou s odměňováním nespokojeni. Při vytváření nového systému odměňování nebo při zavádění změn je vhodné ověřit soulad nových prvků s psychologickými poznatky. Následující text je souhrnem principů, které s odměňováním souvisí. Postupně se přesouvá od teoretických principů k definování stavebních kamenů funkčního systému odměň v praxi.

### 2.1 Teoretická východiska funkčního systému odměň

Systém odměňování je komplexní nástroj personálního řízení. Základní požadavky na systém odměň a jeho fungování se při praktické aplikaci mohou dostat do rozporu. Funkční systém odměň pomáhá získávat a udržovat kvalitní pracovníky, přispívá k jejich produktivitě, pomáhá k zajištění nákladové konkurenceschopnosti podniku a je schopný spravedlivě diferencovat mzdy dle daného klíče, je transparentní atd., zároveň by neměl být příliš složitý a administrativně náročný, diskriminační apod. (Urban, 2013).

Základní principy odměňování vycházejí z různorodých **teorie motivace** z 20. a 21. století. Instrumentální, Maslowova, Herzbergova, McClellandova, Deciho a Ryanova, Alderfererova a další známé teorie, často citované ve studentských pracích, měly velký vliv na další výzkum motivace a pracovní spokojenosti, ale jejich aplikace do praxe není funkční. Tyto teorie zjednodušují řadu konceptů a vztahů. Například simplifikují vztahy mezi potřebami a chováním. Některé teorie zase definují univerzálně aplikovatelnou sadu potřeb pro každého člověka na planetě apod. (Armstrong, & Taylor, 2014). Pro demonstraci se zastavme u testování platnosti Herzbergovy dvou faktorové teorie. V praxi testování ukázalo, že finanční kompenzace za práci, což je podle Herzberga faktor hygienický, může zvyšovat pracovní spokojenost. Jde tedy o faktor, který nemá spadat jen do skupiny hygienických faktorů, ale také do skupiny motivačních faktorů. Výsledky měření tedy neukazují na obecnou platnost teorie. V různých odvětvích nebo typech práce s odlišnou mírou náročnosti se platnost teorie potvrzuje jen v určité míře, nebo se dokonce zcela vyvrací (Tan, & Waheed, 2011). Z obdobných důvodů nejsou v přehledu diplomové práce uvedeny další známé teorie.

Při tvorbě systému odměňování by se dodržení principů, jejichž funkčnost naopak je ověřena, mělo projevit ve větší spokojenosti zaměstnanců s takovým systémem odměn. Podle Carra (2005) k sobě mají **pracovní motivace a pracovní spokojenost vztah z hlediska časovosti**. Spokojenost se systémem odměn v organizaci znamená ohlédnutí se do minulosti. Motivovanost úkol vykonat je spjata s očekáváními v budoucnosti, která jsou ovlivněna právě minulými zkušenosti. Pokud zaměstnanec není motivovaný, zvyšuje se fluktuace a zaměstnanci začínají být frustrovaní a neproduktivní (Parsons, & Broadbridge, 2006). Je však nutné nezapomínat na to, že **pracovní spokojenost je postoj s emocionální reakcí doprovázenou výsledným chováním. Motivace je proces, který aktivuje chování. Je tedy možné být spokojený, ale ne motivovaný** (Tan, & Waheed, 2011).

Před vymezením jednotlivých teorií pracovní motivace se zaměříme na samotnou motivaci. S ní jsou spjaty vnitřní faktory (které pudí k činnosti) a vnější faktory (které mohou fungovat jako stimuly k akci). Tři aspekty konání, které motivace ovlivňuje, jsou směr (volba), intenzita (míra úsilí) a trvání (vytrvalost). Motivace může ovlivnit nejen získání dovedností a schopností, ale taky to, jak a na co je lidé využívají (Locke, & Latham, 2004). Motivace je chování zaměřené na cíl. **Lidé jsou motivováni, když očekávají, že dané konání pravděpodobně povede k cíli a hodnotné odměně, která uspokojuje jejich potřeby**. Nejvýznamnější teorie pracovní motivace jsou ty, které se zabývají očekáváním, stanovením cílů, spravedlností a kognitivním zhodnocením (Armstrong, & Taylor, 2014). Jednotlivé teorie zdůrazňují různé aspekty pracovního procesu, způsoby odměňování nebo určité psychologické fenomény. Teorie nejsou komplexní, ale navzájem se doplňují. Níže jsou popsány některé z nich.

#### **Vroomova teorie očekávání (1964)**

Výkon zaměstnanců je založen na individuálních faktorech (osobnost, schopnosti a dovednosti, znalosti, zkušenosti). I když se individuálně každý jedinec liší a může mít odlišné cíle, **každý z nich může být motivován, pokud:**

- je pro něj **cíl atraktivní**, ať už jde o orientaci extrinsickou (peníze, povýšení, volno, benefity) nebo intrinsickou ve formě pocitu uspokojení (*valence*),
- věří, že úkol je **schopen splnit** (tedy má určitou úroveň sebevědomí, školení, supervizi atd.), a tím dosáhnout odměny (*instrumentality*),

- věří, že za splněný úkol opravdu **dosáhne odměny** (tedy management opravdu dodržuje, co slibuje), která odpovídá jeho představám (*expectancy*) (University of Cambridge, 2016).

Teorie je zjednodušující. Podle metanalýzy Van Erdeho a Thierryho (1996) však existují korelace mezi uvedenými třemi kategoriemi a motivací zaměstnance.

### **Teorie očekávání podle Portera a Lawlera (1968)**

Navazuje na Vroomovu teorii. Odlišuje motivaci, uspokojení a výkon jako samostatné proměnné. Rozlišuje **dva typy očekávání, které hrají roli při posuzování atraktivity různých druhů chování**. Prvním typem je **očekávání úsilí – výstup** (*effort – outcome association*), což je vnímaná pravděpodobnost toho, že investované úsilí povede k očekávanému výsledku. Čím těsnější je vztah mezi úsilím a výkonem, tím vyšší má tento typ očekávání hodnocení. Je určováno schopnostmi a sebedůvěrou osoby, jejími zkušenostmi a náročností úkolu. Druhým typem je **očekávání výkon – výstup** (*performance – outcome association*), která označuje přesvědčení jedince o tom, že určitý výkon povede k určitému výstupu. Tento typ očekávání ovlivňuje atraktivita výstupů a důvěra v ty, kdo výstupy kontrolují (Lawler, & Shuttle, 1973; Dědina, & Cejthamr, 2005).

Celý model testoval např. Kopelman (1979). Výsledky jeho studie podporují teorii Portera a Lawlera. Teorie očekávání ovlivňují proměnné, díky kterým je velmi těžké dělat predikce. Jsou jimi zejména typ leadershipu ve firmě, individuální charakteristiky jednotlivců, charakter úkolu a typ organizační struktury, řízení firmy, systém odměn a kontrol. Přes řadu kritik a připomínek se však hlavní myšlenka – že lidé budou motivováni, pokud očekávají, že za daný typ chování bude následovat odměna – dá považovat za přesvědčivou (Armstrong, & Taylor, 2014).

### **Bandurova teorie sociálního učení (1977)**

V této teorii se spojuje teorie očekávání spolu s posilováním vhodného chování. Zároveň Bandura upozorňuje na význam vnitřních psychologických faktorů. Pojem reciproční determinismus popisuje vzájemný vliv situace na jedince a zároveň vliv individuálního chování na situaci.

### **Adamsova teorie spravedlnosti (1965)**

**Lidé jsou lépe motivováni, pokud cítí spravedlnost v dosažení odměn.** Například při dosažení nadstandardního výkonu jedinec očekává adekvátní odměnu. Stejně tak očekává

spravedlivou odměnu, pokud jde o srovnání se s kolegy (na obdobných pozicích), srovnání svých výkonů s jejich výkony a vlastní odměny s jejich odměnami (Dědina, & Cejthamr, 2005).

Podle některých studií (např. Huseman, Hatfield, & Miles, 1987) teorie nemá obecnou platnost (záleží na typu zaměstnání a některých individuálních charakteristikách). Teorie vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a pracovní spokojenosti, ale může být významná z hlediska morálky a možná i pracovního výkonu (Armstrong, & Taylor, 2014).

### **Cornellův model pracovních postojů**

Tak jako Adamsova teorie, i Cornellův model zdůrazňuje důležitost vstupů (trénink, znalosti, úsilí atd.) a výstupů (benefity, výplata, status atd.) pracovní role. Jedná se však spíše o teorii pracovní spokojenosti než teorii pracovní motivace. Podle této teorie vliv obou kategorií na pracovní spokojenost závisí na **referenčním rámci**, čili na relativním (individuálním) výchozím bodě, ze kterého zaměstnanec hodnotí a srovnává (např. roční mzda 200 000 Kč bude působit mnohem méně uspokojivě po přednesení nabídky pracovní pozice s roční mzdou 300 000 Kč). Teorie je takto schopna vysvětlit situace, kdy dva jedinci s objektivně identickými pracovními podmínkami dosahují naprosto odlišné úrovně spokojenosti. Referenční rámec výrazně ovlivňují osobní zkušenosti a životní standardy jedince, environmentální a ekonomické faktory jako je úroveň nezaměstnanosti v regionu, množství a povaha pracovních nabídek atd. (Schmitt, Highhouse, & Weiner 2013; Judge, Hulin, & Dalal, 2012). Model tedy zahrnuje významné proměnné, které zaměstnavatel může při tvorbě systému odměn brát v potaz (průměrný plat v regionu, oblíbené benefity u konkurence apod.), ale často je nemůže přímo ovlivnit (ekonomická situace v regionu). Zajímavou souvislost zachytily výzkumy Kendalla z roku 1963 a Hulina z roku 1966 (in Judge, Hulin, & Dalal, 2012). Obě studie potvrdily **negativní korelaci mezi prosperitou komunity a pracovní spokojeností členů**. Výsledek potvrzuje vliv referenčního rámce. Lidé z chudých a neprosperujících regionů jsou se svou prací spokojenější. Jejich zaměstnání může být náročné, špatně placené nebo nebezpečné, ale tyto lidé si uvědomují, že mohou mít ještě horší práci nebo taky žádnou. Naproti tomu lidé v prosperujících regionech a komunitách s naprosto odlišným referenčním rámcem hodnotí a srovnávají jiné standardy. Se svou prací bývají nespokojeni, mají mnohem vyšší nároky.

Cornellův model prošel různými modifikacemi. Jednou z vhodných modifikací se jeví zahrnutí kategorie individuálních dispozic (biologické faktory, osobnost, sebehodnocení atd.) (Schmitt, Highhouse, & Weiner, 2013).

Z výše uvedených teorií se tedy při tvorbě systému odměn dá opírat o tyto základní podmínky:

- „spravedlivá“ diferenciacie na základě výkonu (resp. určitá míra individuálního hodnocení),
- jasná návaznost odměn na určité chování,
- transparentnost a srozumitelnost systému (oboustranná komunikace),
- reagování na environmentální a ekonomické faktory,
- zakomponování různorodé nefinanční odměny.

## **2.2 Systém odměn – filozofie, strategie, struktura**

Filozofie odměn reprezentuje představy firmy o tom, jak by měli být její zaměstnanci odměňováni. Je sdílena a komunikována všem členům společnosti. O základních principech odměňování rozhodují top manažeři často ve spolupráci s externími specialisty. Zaměstnanec však zajímá až samotná praxe rozdělování a výpočtu mezd, která vychází z filozofie odměňování. Základní principy jsou spojeny s tématy jako je:

- spravedlivé a transparentní fungování v zájmu všech zúčastněných stran,
- poskytování odměn, které jsou atraktivní a přitahují a udržují zaměstnance,
- možnost přiměřené flexibility v odměňování,
- zabránění možnosti diskriminace,
- udržitelnost odměn,
- přenášení zodpovědnosti za odměnu liniivému managementu atd. (Armstrong, & Taylor, 2014).

V současnosti jsou výše mezd v soukromém sektoru odvozovány mj. od individuálního výkonu zaměstnanců, od úspěchů firmy jako celku nebo obojího. Jsou více flexibilní než v minulosti, kdy se tradiční mzda odrážela od stupňů struktury firmy, zvyšovala se zejména s roky odpracovanými pro firmu a odrážela stabilní struktury ve firmách, implicitní jistotu pracovního místa, velkorysý důchod atd. Díky tomu mzda nefungovala jako potenciální motivátor pro vyšší výkonnost. Dnes má velká část firem formální strategii odměňování, která zahrnuje motivační prvky a odráží dlouhodobější trendy. Rozšiřují se tarifní pásma,

individualizují se zaměstnanecké výhody, probíhá mezinárodní standardizace odměňování v důsledku internacionalizace podniků a mezinárodní mobility zaměstnanců atd. Strategie odměňování představuje prostředek ke zvýšení výkonnosti společnosti a zajišťuje konkurenční výhodu sladěním systému a postupů odměňování s organizační strategií. V dnešní době mzdy nejsou jen náklady firmy za práci. Strategie odměňování konkrétní firmy je jedinečný prostředek a majetek firmy, skrz který je možné strategicky směřovat podnik (Trevor, 2011; Urban, 2013).

Dobře zpracovaná (nová) strategie odměňování dává podle Armstronga a Taylora (2014) odpověď na otázky:

- Jakou přidanou hodnotu má tato strategie odměňování?
- Jak bude aplikována do praxe?
- Jaké podpůrné procesy budou za potřeby? Jsou k dispozici?
- Kdo se bude na implementaci podílet?
- Jak se zajistí, aby všichni zúčastnění věděli, co, kdy a proč mají dělat a aby měli schopnosti a dovednosti to dělat?
- Budou zaměstnanci reagovat negativně na navrhovanou strategii? Pokud ano, co se s tím bude dále dělat?
- Kolik času je zapotřebí a kolik je ho reálně k dispozici?
- Budou vyžadovány další zdroje? Jsou k dispozici?
- Existují nějaké očekávatelné problémy? Jak se budou řešit?

Od obecnější koncepce strategie odměňování se přesuneme k tvorbě samotného systému odměn. Dvě základní komponenty jsou finanční a nefinanční odměny. V rámci finanční odměny se rozlišuje základní a variabilní složka mzdy. **Základní** (či pevná) **mzda**, tarifní či smluvní (hodinová, týdenní, měsíční včetně přesčasů) vázaná na tržní relace mezd různých profesí, na přínos pro organizaci, požadavky, zkušenosti atd. Jde o zaručenou část individuální mzdy, která oceňuje náročnost pracovních činností a má získat a udržet zaměstnance. Platí pravidlo, že za stejnou práci či práci stejné hodnoty se musí vyplácet stejná mzda. Mzda nesmí klesnout pod hodnotu minimálních mzdových tarifů vyhlášených nařízením vlády. **Variabilní složka** mzdy je naproti tomu taková, kterou zaměstnanec obdrží až při splnění určitých kritérií. Může jít o navýšení:

- podle odvedeného výkonu (osobní ohodnocení, prémie, cílové odměny)



- podle výkonu celé organizace (např. bonusový třináctý plat v návaznosti na dobré výsledky organizace, roční odměny podle hospodářského výsledku organizace)
- podle individuálního přínosu organizaci, cílové odměny (např. uzavření výhodného obchodu, odměňování zlepšovacích návrhů)
- odměna pro pracovní tým nebo odměna za práci na konkrétním projektu,
- podle délky zaměstnání (Urban, 2013; MOPS, 2004).

Variabilní složka mzdy vycházející z individuálního hodnocení schopností zaměstnance (př. **nazvaná jako osobní ohodnocení**) může být odebrána. Stanovena bývá procentním podílem základní mzdy nebo absolutní částkou. Cílem je motivovat ke zvyšování kompetencí a ocenit dlouhodobý výkon. Výše různých bonusů většinou závisí na možnosti daného zaměstnance ovlivnit výsledek úkolu, hierarchii aj. Součástí mzdy jsou také **příplatky** za ztížené pracovní podmínky aj. zvýšené nároky na zaměstnance. Mezi nefinanční tzv. **zaměstnanecké výhody**, které mohou vycházet pouze ze vztahu k firmě či postavení v hierarchii, se řadí předměty, příspěvky na aktivity, zvýhodněné ceny apod. (Urban, 2013).

Některé modely odměn zahrnují i **intrinsické nefinanční odměny**, jako jsou získané pracovní zkušenosti, sociální kontakty, dobrý pocit z užitečně vykonané práce apod. Odměny mohou zahrnovat i okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitého stroje, zařazení na určité pracoviště, vzdělávání, neformální pochvalu. Oblast vnitřních odměn může firma ovlivňovat například na míru šitým vytvářením pracovních úkolů, které jsou pro daného jedince přitažlivé, zvyšováním autonomie v práci, korektními vztahy s vedením, participativní způsob řízení atd. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na výkon, vzácnost na trhu práce atd. (Armstrong, & Taylor, 2014; Koubek, 2015).

Efektivnost odměňování závisí podle Koubka (2015) na řešení následujících témat:

- úroveň mezd, vnitřní struktura mezd, placení jednotlivců,
- placení za čas/za výsledky,
- odměňování manažerů a specialistů,
- výhody a příplatky,
- řízení a kontrola mezd,
- výběr typů odměn a formování struktury systému.

Co patří mezi **mzdotvorné faktory**? Rizika, zátěže, pracovní podmínky, přesnost, chybovost, dovednosti, hospodaření se zdroji, plánování a plnění úkolů, vzdělání, znalosti, odpovědnosti, komunikace, prodej, kvalita a mnohé další. Z vnějších faktorů potom do výše mzdy zasahuje ekonomická situace, zákony atd. (MOPS, 2004).

Při tvorbě mzdového systému je třeba mít vytvořen popis a analýzu všech pracovních míst firmy. Ke každému pracovnímu místu se následně stanovují hlavní požadavky spjaté s výkonem práce, stanoví se placené faktory práce (bodovou či jinou metodou), zvolí se počet mzdových (tarifních) stupňů a podle vybrané metody hodnocení prací (metoda pořadí, metoda faktorového porovnání, klasifikační metoda, bodová metoda...) se stanoví relativní hodnoty jednotlivých prací. Následně se klasifikují práce do zvoleného počtu tarifních stupňů, zjistí se tržní hodnoty prací pomocí benchmarků a vytvoří se mzdová struktura (MOPS, 2004).

Výše stručně vymezený proces vytváří mzdovou strukturu založenou na **hodnocení prací**. Taková struktura funguje dobře ve firmách, kde je stálá náplň pracovních míst, která jsou jednoznačně standardizována a výkon se opírá o definované postupy. Zaměstnanci za sebe nemusí zaskakovat a pracovní místa mají jasně kvalifikovanou úroveň kvalifikace a zaškolení. Nehodí se do organizací, kde je kladen důraz na osobní rozvoj, spolupráci a zastupitelnost (Urban, 2013). V praxi bývá základem pro vytvoření systému odměn. Dále je možné tvořit strukturu odměňování na základě schopností a výkonu. Tyto varianty se většinou váží k výpočtu (flexibilní) části mzdy.

Odměňování **na základě schopností** přihlíží ve větší míře k osobním schopnostem zaměstnanců a hodí se do firem, kde zaměstnanci často spolupracují, zastupují se, učí se a získávají nové schopnosti, technologie se často mění. Hodí se také tam, kde konkurenceschopnost podniku závisí zejména na růstu osobních schopností zaměstnanců. Základem je objektivní hodnocení individuálních schopností, k čemuž se používají matice schopností s jednotlivými stupni. K tvorbě matic se používají například popisy činností, které zaměstnanec zvládá samostatně atp. Může tedy vzniknout obdobná struktura, kde se však jednotlivé třídy neopírají o nároky pozic, ale o hierarchicky uspořádané schopnosti (a jejich stupně) (Urban, 2013).

**Výkonové odměňování** váže ve většině případů část mzdy na osobní, skupinový nebo firemní výkon. Jsou dopředu stanoveny požadavky a objektivně měřitelná a v daném období

stabilní kritéria, se kterými dokáží nadřízení pracovat. Mohou se vztahovat například k plnění standardů kvality, zásadám pracovního chování apod. Výkonové individuální odměňování je vhodné při individualizované pracovní činnosti, kde zaměstnanec může pracovním úsilím výkon zvýšit. Naopak nevhodná je v případě, kdy se zvýšené úsilí může dostat do rozporu s výkonem pracovní skupiny. Výkonové odměňování týmů naopak podporuje krom výkonu také spolupráci a zastupitelnost osob. Může podpořit vzájemnou kontrolu výkonnosti jednotlivých osob a zachovat individuální výkonovou motivaci. Obě alternativy lze kombinovat, ideálně po dohodě se skupinou. Předpokladem pro výkonové odměňování je jednoduchý vztah mezi výkonem a odměnou, možnost průběžně sledovat svůj výkon nebo hodnocení nadřízeného, možnost ovlivnit výsledky. Odměna by měla dosahovat motivační výše (alespoň 6 – 7% základní mzdy). V praxi může mít výkonové odměňování podobu úkolové mzdy / akordní mzdy (vychází z časového faktoru a tarifní mzdy za minutu), podílů na zisku a již výše zmíněných bonusů, akcií aj. (Urban, 2013).

Důležitou roli hraje **výše variabilní složky mzdy**. Pokud je základní mzda příliš vysoká, variabilní složka není motivační. Podíl pevné a výkonové složky by měl záviset i na možnosti zaměstnance samostatně rozhodovat a ovlivňovat výsledky své práce či celkové výsledky organizace. Obecně platí, že čím výše v organizační struktuře pracovní místo je, tím vyšší je podíl variabilní složky mzdy. U dělnických a administrativních míst může jít například o 10-15%, u specializovaných míst (THP) o 20-25%, u středního managementu o 30-35% u vyššího managementu 40-60%. U obchodníků bývá podíl i vyšší (Urban, 2013; MOPS, 2004).

System odměn je rozsáhlým tématem, které je úzce spjato s hodnocením práce a zaměstnanců, motivací a stimulací, měřením výkonnosti, péčí o zaměstnance, interní komunikací, vzděláváním a rozvojem, získáváním a rozmisťováním pracovníků aj. Přináší s sebou řadu příležitostí, ale i rizik. Nevhodně nastavený systém může vyústit v nezdravou soutěživost mezi kolegy, kteří mají spolupracovat, nebo může znevýhodňovat pracovní úvazky nižší než 1,0 (MOPS, 2004; Koubek, 2015). V této kapitole byly naznačeny pouze základní stavební kameny systému odměn. Procesy, které stojí za sestavením a udržováním efektivního systému odměn jsou však daleko rozsáhlejší. Více informací poskytuje citovaná odborná literatura zabývající se řízením lidských zdrojů.

## 2.3 Změna systému odměn ve firmě XY

Český statistický úřad (2018) uvádí míru nezaměstnanosti v prvním kvartálu roku 2018 2,4 %. V červenci míra nezaměstnanosti v ČR klesla na 2,3 % (Křeček, 2018). Takto **nízká nezaměstnanost** znamená pro jedince aktivně hledající zaměstnání vyšší šanci získat pracovní pozici (a vyšší mzdu), o kterou se ucházejí, protože je daleko nižší konkurence kandidátů. Pro firmy taková situace není příznivá, protože tlak na zvyšování mezd a nedostatek pracovníků může vyústit v odmítání zakázek (a potenciálně snižovat ziskovost podniků). Firmám se totiž může více „vyplatit“ odmítnutí zakázky než přijetí zakázky a zároveň přijetí nových „drahých“ zaměstnanců. Dalším důsledkem může být nutnost investovat do modernizace výroby, tedy nahrazení člověka strojem. S nedostatkem zaměstnanců se potýká zejména průmyslová výroba (Česká tisková kancelář, 2018).

Firmy proto volí různé taktiky, jak **získat nejlepší možné zaměstnance** a udržet si stávající kvalifikované a klíčové pracovníky. Mezi tyto taktiky může patřit:

- reklama na sociálních sítích,
- vytváření placených pracovních stáží pro studenty učňovských a středoškolských oborů,
- vytváření komplexních programů pro zaměstnance a jejich rodiny přicházející ze zahraničí,
- nabízení náborových příspěvků aj.

**Součástí personálního plánování**, tedy zajištění dostatku pracovníků v kvalitě a kvantitě, firmy XY je **strategie zvyšování úrovně značky dobrého zaměstnavatele**. Dobrou značkou zaměstnavatele se rozumí pověst firmy jako výborného zaměstnavatele, který se o své zaměstnance dobře stará. Zahrnuje nabídku férové mzdy, možnost zapojovat se do rozhodování o důležitých věcech, podporující prostředí, důvěru v zaměstnance, ctění hodnot společnosti aj. **Zaměstnavatelská značka se šíří** od zaměstnanců k jejich rodinám, přátelům, veřejnosti, a tedy i **k potenciálním uchazečům o pracovní místo**. Často se šíří v neformálním prostředí a dnes ve velkém množství přes sociální sítě. Firma XY se rozhodla **vytvořit nový systém odměňování** vycházející z výše uvedených psychologických principů. Začal proces změny v odměňování za účelem modernizace a vyšší spokojenosti s kompenzačním systémem za práci. **Vyšší spokojenost je předpokladem nižší fluktuace a dobré značky zaměstnavatele, která může přilákat potenciální zaměstnance odpovídající fitu organizace.**

Nový systém odměňování ve firmě XY byl vytvořen za spolupráce s Inovačním Centrem Moravskoslezského kraje (MS IC), jehož členové přinesli poznatky a zajímavé postřehy o aktuálních trendech v oblasti odměňování (např. co zaměstnanci v dané lokalitě a odvětví vítají v odměnách nejvíce apod.). Hlavní oblast změn se týkala nastavení nových ukazatelů výkonnosti (KPI) a z toho vycházející nový systém výpočtu pohyblivé složky mzdy a nových typů odměn (kvartální, roční). Změny se tedy týkají finanční oblasti.

V současné době funguje nový systém odměňování přibližně 13 měsíců. Předmětem výzkumné části práce je navázat na poznatky shrnuté do teoretické části práce a změřit výsledky zavedených změn v oblasti spokojenosti zaměstnanců. K tomu otestovat vlivy osobnosti a vedoucího na spokojenost zaměstnanců se systémem odměn.

Druhá kapitola popisuje základní, do praxe aplikovatelné a funkční teorie motivace. Naopak se vyhýbá často citovaným, avšak v praxi nepoužívaným teoriím. Další tematické zastavení se týká osvětlení vztahu mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností. Tyto pojmy někteří autoři ztotožňují. Vzhledem k tomu, že je možné být v práci spokojený, ale ne motivovaný, jde však spíše o rozdílné kategorie. Řada výzkumných prací se zabývá měřením jednoho z těchto konceptů, ale o druhém se nezmiňuje. Proto je tématu věnován prostor v této kapitole. V neposlední řadě je prostor věnován vymezení pěti základních podmínek, které je podle závěrů odborné literatury třeba dodržet při tvorbě systému odměn. Dalším rozebíraným tématem je systém odměňování v praxi. Vysvětleny jsou mzdovorné faktory, složky mzdy nebo formy mzdových struktur, se kterými je možné se v praxi setkat. Tyto informace dokončují proces, ve kterém se teoretická část postupně tematicky přesouvá od definic základních pojmů a teoretických psychologických konceptů do praxe firem. Díky propojení poznatků čisté teorie, výzkumů a praxe je možné nyní přistoupit k výzkumné části práce. Vznik výzkumného záměru je nastíněn v předchozích odstavcích.

## **VÝZKUMNÁ ČÁST**

### 3. VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE A HYPOTÉZY

Ve firmě XY došlo k zavedení nového systému odměn za účelem modernizace a podpory dobré značky zaměstnavatele, kterou šíří spokojení zaměstnanci. Výzkum se zabývá pracovní spokojeností a „sekundárními“ faktory, které v řadě výzkumů ukázaly být signifikantními vlivy na spokojenost. Prvním cílem výzkumu je **prozkoumat a popsat míru spokojenosti zaměstnanců firmy XY s novým systémem odměn a pracovní spokojenost v obecné rovině**. Nástrojem měření spokojenosti je dotazník vlastní konstrukce.

Na základě výsledků metaanalýz a výzkumů (uvedených v teoretické části práce) a na základě konzultace tématu s odbornou skupinou Psychologie práce a Organizace na Katedře Psychologie UPOL, byly vyselektovány nejdůležitější (a v kontextu této DP měřitelné) faktory, které mohou potenciálně ovlivňovat výsledky spokojenosti zaměstnanců s novým systémem odměn. Jsou jimi osobnostní dimenze Neuroticismus (viz kap. 1.1.2), která s rostoucí hodnotou negativně ovlivňuje spokojenost pracovní i životní, a dimenze Extraverze, jejíž vliv je podle výzkumů opačného rázu. Třetí, sociálně psychologickou proměnnou, je vliv vedoucího (viz kap. 1.1.3). Vedoucí ovlivňuje celkovou atmosféru na pracovišti a svými postoji může potenciálně ovlivnit spokojenost podřízených. Všechny tři proměnné mohou mít na výsledky měření spokojenosti zásadní vliv. (Další proměnné, které původně byly zahrnuty do modelu, jsou uvedeny v kap. 3.3.) Druhým cílem práce tedy je **ověřit vliv Extraverze, Neuroticismu a vedoucího na spokojenost se systémem odměn zaměstnanců firmy XY**.

První výzkumný cíl je **deskriptivní** povahy a k analýze dat bude použita pouze **popisná statistika** a **kvalitativní zpracování** otevřených odpovědí z dotazníku. Nebude tedy stanovena hypotéza o míře spokojenosti.

Druhý cíl je **prediktivní** povahy. Obecné hypotézy jsou stanoveny následujícím způsobem:

H1: Spokojenost se systémem odměn roste se zvyšující se Extraverzí.

H2: Spokojenost se systémem odměn klesá se zvyšující se Neuroticismem.

H3: Spokojenost se systémem odměn se liší v pracovních skupinách s různými vedoucími.

### 3.1 Operacionalizace proměnných

Nezávislá proměnná **Extraverze** vzniká jako součet bodů odpovědí z 12 položek dimenze extraverze testu NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI). Jde o metrickou proměnnou. NEO-FFI hovoří o lidech s vysokým skórem v této škále jako o lidech společenských, sebejistých, aktivních, hovorných, energických, veselých a optimistických. Škála zjišťuje kvalitu a kvantitu interpersonálních interakcí, úroveň aktivace a potřebu stimulace. Extraverti mají rádi společnost, jsou rádi součástí skupin a udržují si veselou mysl. Introverze není nahlížena jako její pravý opak, ale spíše jako nepřítomnost extraverze. Jde o zdrženlivost (spíše než nepřátelství), samostatnost a nezávislost, preferenci samoty (Hřebíčková, & Urbánek, 2001).

Nezávislá proměnná **Neuroticismus** vzniká jako součet bodů odpovědí z 12 položek dimenze neuroticismu testu NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI). Jde o metrickou proměnnou. V NEO-FFI škála Neuroticismu zjišťuje rozdíly v emocionální stabilitě a labilitě; jak jsou prožívány emoce strachu, sklíčenosti, rozpaky apod. Osoby s vysokým skórem lze snadno přivést do rozpaků, cítí se zahanbeni, nervózní, úzkostní, intenzivně prožívají strach, obavy nebo smutek. Mají tendenci k psychickému vyčerpání a nereálným ideálům. Představy o realitě bývají zkreslené, což znesnadňuje zvládnutí stresových situací. Emocionálně stabilní jedinci jsou klidní, vyrovnaní a stresující situace je nevyvedou snadno z míry (Hřebíčková, & Urbánek, 2001).

Nezávislá proměnná **vedoucí** rozděluje zaměstnance do skupin podle jejich přímého nadřízeného. Nejde o synonymum pro jednotlivá pracoviště ve firmě, protože některá pracoviště mají společného přímého nadřízeného, byť jde o samostatné úseky s různou náplní práce a pracovištěm. Jde o kategoriální proměnnou. Vzhledem k redukci vzorku o 16 měření došlo také k redukci počtu podřízených v konkrétních pracovních úsecích. Abychom mohli využít kategoriální proměnné, bylo nutné skupiny, kde zbylo 5 a méně zaměstnanců, sloučit do základní skupiny. Z původních 7 mi skupin tak zbylo pouze 5 skupin, z toho 1 základní. Skupiny mají 7 – 16 zaměstnanců.

Závislá proměnná **spokojenost se systémem odměn** vzniká jako součet bodů odpovědí z 21 položek dotazníku pracovní spokojenosti. (Ostatní položky dotazníku slouží pro účely prvního, deskriptivního, cíle výzkumu).



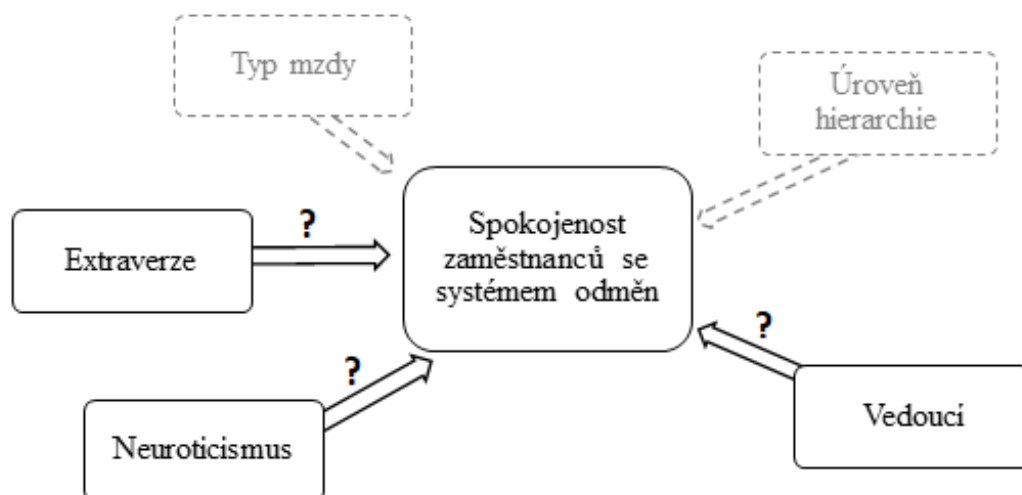
### 3.2 Význam výzkumu

Splnění prvního výzkumného cíle poskytne vedení firmy informace o spokojenosti zaměstnanců ve firmě celkově a o spokojenosti vzhledem k zavedeným změnám v oblasti odměňování. První výzkumný cíl se soustřeďuje na otázku, zda nový systém odměn zaměstnancům vyhovuje, a tudíž může přispívat k lepší zaměstnavatelské značce, a nebude cílem stížností a šíření negativní reputace. Data také pomohou zjistit, které další oblasti pracovního života mohou být v současné době předmětem šíření pozitivní zaměstnavatelské značky a které oblasti mohou být naopak rizikem či negativní reklamou pro potenciální uchazeče o pracovní pozice ve firmě.

Podstatou druhého cíle je testování potenciálních mediátorů/moderátorů měření. Výzkumy ověřující vliv osobnostních charakteristik na pracovní spokojenost testovaly v drtivé většině případů celkovou pracovní spokojenost jako závislou proměnou. V případě našeho výzkumu zkusíme otestovat vliv dimenzí Extraverze a Neuroticismu na spokojenost se systémem odměn. V teoretické části je zmíněna pouze jediná nalezená studie, která tento vztah testovala. Další studie nebyly nalezeny. Hypotézy vycházejí mimo závěrů této jedné studie také z toho faktu, že pracovní spokojenost pozitivně koreluje se spokojeností se mzdou, tudíž obdobný vztah s osobnostními charakteristikami je předpokládán.

### 3.3 Model

Při výběru testovaných závislých proměnných vždy dochází k redukci reality na výzkumný model. Mnoho faktorů vlivu, a celkově realita je zkreslena za účelem zjednodušení vztahů, které není možné díky komplexitě reálného světa testovat bez této redukce. Dochází ke zjednodušení pozorovaných vztahů, proměnných i vlivu časového kontinua, protože testování bude probíhat v jednom časovém úseku. Při interpretaci výsledků je třeba opatrnosti, aby nedocházelo k přílišné generalizaci, protože výsledky platí pro model, nikoliv pro realitu (Charvát, & Viktorová, 2014). Výzkumný model je ztvárněn grafem č. 1. Kvůli přehlednosti jsou v modelu naznačeny pouze vztahy regrese mezi manifestními proměnnými, které budou (měly být) testovány. Rezidua, fixované parametry a latentní proměnné jsou implicitně předpokládány.



Graf č.1: Strukturální model spokojenosti se systémem odměn

Mezi další proměnné, které byly při tvorbě původního modelu zahrnuty, patří typ mzdy (úkolová, hodinová, smluvní) a úroveň hierarchie (řadový zaměstnanec, vedoucí úseku, vedoucí útvaru) jakožto potenciální vlivy na spokojenost se systémem odměn. Testování těchto proměnných však nebylo do modelu zahrnuto, neboť počet respondentů neumožňuje otestovat takový počet proměnných bez podstoupení nepřiměřeného rizika zkreslení a validity celého testování. I když existuje možnost využít v takových případech krokovou regresi, řadou výzkumníků není tento postup považován za validní (Dostál, 2017). Vždy je totiž třeba počítat s narůstajícím procentem vysvětleného rozptylu závislé proměnné, které vzniká díky náhodnému kolísání hodnot. V zájmu validity výsledků není tento postup do procesu analýzy dat zahrnut a testovány jsou jen tři proměnné. Obecná rovnice testovaného modelu má následující podobu:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

$Y$  = počet bodů dosažený v dotazníku spokojenosti

$X_1$  = počet bodů získaný v NEO-FFI v dimenzi Extraverze

$X_2$  = počet bodů získaný v NEO-FFI v dimenzi Neuroticismus

$X_3$  = přímý nadřazený respondenta

## 4. METODOLOGIE

Metodologický rámec výzkumu lze označit za **kvantitativní**. Použité metody získávání dat jsou primárně určeny pro použití v kvantitativním metodologickém rámci. První výzkumný cíl je deskriptivní povahy a k jeho splnění bude využito deskriptivní statistiky (ale také obsahová analýza odpovědí na dvě otevřené otázky testu). Za účelem splnění druhého cíle bude využito inferenční statistiky.

Jde o **průřezový** design výzkumu, kdy z hlediska časového rámce sbíráme data pouze v jednom časovém úseku. Typ výzkumu je možné popsat jako **design testování strukturálního modelu, resp. jde o všeobecný lineární model**. Prvním cílem je získat data o spokojenosti od zaměstnanců firmy a spokojenost zaměstnanců poté popsat, což by v samostatném výzkumu odpovídalo **dotazníkovému šetření**. Druhým cílem je však identifikovat kauzální vztahy pomocí matematických modelů, kdy testujeme jednu skupinu probandů a měříme více proměnných. Vzhledem k tomu, že součástí modelu je sada indikátorových proměnných, které vznikly z nezávislé proměnné „vedoucí“, nemluvíme v takovém případě o mnohonásobné regresi, ale právě o všeobecném lineárním modelu (*general linear model*). Výhodou těchto modelů je schopnost počítat s latentními proměnnými (Charvát, & Viktorová, 2014; Dostál, 2017).

**Metody sběru dat** jsou dvě. První z nich je dotazník pracovní spokojenosti, který byl vytvořen pro účely diplomové práce. (Dotazník je k dispozici v příloze č. 3.) Kapitola 4.1 se podrobně věnuje procesu konstrukce dotazníku. Druhou zvolenou metodou je NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI). Charakteristika inventáře a důvod volby jsou podrobně popsány v kapitole 4.2.

**Analýza dat** bude probíhat jako kvalitativní analýza otevřených odpovědí dotazníku spokojenosti a analýza ukazatelů deskriptivní statistiky v případě prvního výzkumného cíle. V případě druhého výzkumného cíle půjde o proces testování lineárního modelu za použití programu Statistica.

## Časový harmonogram ideového a technického plánu výzkumu

Období	Náplň práce
10/2017 – 9/2018	<ul style="list-style-type: none"><li>- Praxe ve firmě (účast při tvorbě nového systému odměn),</li><li>- formulace výzkumného problému,</li><li>- uvedení do kontextu (teoretická rešerše),</li><li>- formulace hypotéz,</li><li>- metodologický rámec,</li><li>- tvorba teoretické části diplomové práce,</li><li>- rozhodnutí o metodách získávání dat,</li><li>- rozhodnutí o metodách analýzy dat.</li></ul>
10/2018 - 2/2019	<ul style="list-style-type: none"><li>- Teoretická příprava k tvorbě dotazníku,</li><li>- konstrukce dotazníku,</li><li>- pilotní testování,</li><li>- korekce dotazníku,</li><li>- příprava na sběr dat ve firmě,</li><li>- tvorba výzkumné části diplomové práce.</li></ul>
3/2019	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sběr dat ve firmě,</li><li>- analýza dat,</li><li>- interpretace dat,</li><li>- psaní závěru výzkumné části diplomové práce.</li></ul>

### 4.1 Tvorba dotazníku pracovní spokojenosti

Standardizované dotazníky pracovní spokojenosti se ptají na spokojenost se systémem odměn pouze několika málo otázkami. Pro účely diplomové práce bylo proto nutné vytvořit dotazník, který se detailně zabývá systémem odměn. Proces tvorby dotazníku je detailně popsán v následujících odstavcích. Postup tvorby a zároveň obsah této kapitoly v bodech je následující:

1. **Obsah položek:** Konstrukce faset pomocí odborné literatury a brainstormingu s dobrovolníky.
2. **Forma položek a odpovědí:** Začlenění psychologického pojetí konceptu spokojenosti jako tříložkového postoje, nástroje měření postojů.

3. **Tvorba jednotlivých položek** dle obsahových a formálních kritérií, tvorba doplňujících položek.
4. **Opravy**, reformulace, kontrola položek a souběžné **testování srozumitelnosti** položek, **pilotní studie**.
5. **Vizuální zpracování** dotazníku.

#### **4.1.1 Obsah položek**

Formalizovaným přístupem k tvorbě dotazníku, který popisuje Urbánek, Denglerová a Širůček (2011) je **teorie faset**. Tento přístup částečně pomáhá zajistit **obsahovou validitu** tvořeného dotazníku. Podle tohoto přístupu je cílem analyzovat daný koncept, v tomto případě „spokojenost se systémem odměn“ a pojmenovat hlavní fasety, které danou kategorii sytí. Na základě faset je pak dále možné tvořit okruhy otázek, které je třeba zahrnout do dotazníku, protože bez nich by byl obraz o dané kategorii nadměrně zkreslený. Při procesu hledání faset je třeba se opřít o teoretický výklad a definice daného pojmu/kategorie. Dále je vhodné diskutovat s dalšími osobami, které mohou brainstormingem přijít na další, zatím nepojmenované fasety, které tvůrce dotazníku mohl přehlédnout. Na základě analýzy odborné literatury, jejíž závěry jsou součástí teoretické části diplomové práce (viz kapitola 1.1.1) a na základě brainstormingu s pěti osobami zaměstnanými na plný úvazek v různých oblastech (IT, pedagogika, administrativa, fitness) a s různou úrovní vzdělání (SOU, SŠ, VŠ), byly vytvořeny hlavní fasety sytící spokojenost se systémem odměn. Ty se dále rozpadají na podoblasti na obdobném principu.

Fasety byly pojmenovány následujícím způsobem:

##### **1. Spravedlnost**

- a. vzhledem k výkonu,
- b. v porovnání s kolegy,
- c. v rozdělování odměn vedoucím,
- d. reálná dosažitelnost odměn.

##### **2. Srozumitelnost a transparentnost**

- a. srozumitelnost (jednoduchost) struktury mzdy,
- b. srozumitelnost kritérií pro dosažení odměn,
- c. zpětná vazba vedoucího (např. za co bylo odebráno/přiděleno osobní ohodnocení).

### 3. Výše a struktura mzdy

- a. motivační charakter,
- b. rozdělení na fixní a pohyblivou složku,
- c. porovnání s dalšími potenciálními zaměstnavateli,
- d. porovnání s předešlým systémem odměn,
- e. výše dostatečná na pokrytí životních nákladů.

### 4. Škála benefitů

- a. dostupnost informací o benefitech, které je možné využít,
- b. nabídka (individuálně) preferovaných benefitů.

#### 4.1.2 Forma položek

Dalším pilířem, o který se konstrukce dotazníku opírala, je vymezení pracovní spokojenosti odbornou literaturou. Z pohledu psychologie je pracovní spokojenost vymežována jako **postoj**, který zahrnuje afektivní, kognitivní a behaviorální složku. Měření postoje není jednoduchý úkol, protože jde o subjektivní kategorii existující v mysli, kterou nelze externě vypořádat. Postoje navíc nemusí být konzistentní a jednoznačné. Tři složkový postoj totiž tak, jak je popisován v tradiční sociálně psychologické literatuře, velmi často **neodpovídá realitě**. Lidé s určitými postoji se podle nich nechovají. Stejně tak emocionální vztah k určitému objektu nemusí být v souladu s kognitivním zpracováním (například rozumově mohu někoho přijímat, ale emocionálně ho zkrátka nemám rád/a). Dotazníky směřující ke **zjišťování postojů vůči objektu** (jako je např. systém odměňování) jsou tedy **zaměřeny především na kognitivní složku postoje**, i když emocionální aspekt nelze zcela pominout (Bradburn, & Wansink, 2004; Lukas, 2007).

K měření postojů jsou využívány různé metody (např. sémantický diferenciál, intervalové škály, sumační škály, skalogramy, faktorová analýza). Vzhledem k prvnímu cíli výzkumu („Prozkoumat a popsat míru spokojenosti zaměstnanců s novým systémem odměn.“) je třeba vytvořit dotazník s položkami, které obsahově pokrývají dané téma. Pracovní spokojenost jsme vymežili jako postoj, a **postoje mají hodnotící charakter**. Proto většina položek vytvořeného dotazníku obsahuje **odpovědi ve formě uspořádaných kategorií**, kde respondent **hodnotí míru souhlasu s daným výrokem**. Tento formát odpovědí je označován jako Likertova škála. Původně Likert vytvořil již zmíněnou sumační škálu, která se používala k měření postojů. Jde o poměrně propracovaný postup škálování položek

s tímto typem odpovědí. Později se ukázalo, že jeho způsob škálování není o mnoho lepší než pouhé přiřazení přirozených čísel k jednotlivým hodnoceným výrokům (Urbánek, Denglerová, & Širůček, 2011; Výrost, & Slaměník, 2008). Dále byly do dotazníku vloženy i položky, které se snaží zachytit celkovou pracovní spokojenost a její důsledky (včetně charakteru současné zaměstnavatelské pověsti, kterou zaměstnanci mohou za daných podmínek teoreticky šířit do svého okolí). Záměrem tohoto kroku bylo získat dokreslující informace, bez kterých by výsledky z dotazníku mohly mít zkreslující nebo nesrozumitelný charakter. Tyto položky slouží pro deskriptivní cíl výzkumu a nejsou sčítány do Likertovy škály a statisticky zpracovány. Některé z těchto položek mají formu odpovědí nucené volby, otevřené slovní odpovědi nebo volbu více možností. Pro několik položek sloužil jako inspirace dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (2007). Jedná se o otázky zaměřené na posuzování spokojenosti s jednotlivými sférami pracovního života (vztahy s kolegy, zmocňování apod.).

Každá položka v testu, která byla zkonstruována za účelem statistické analýzy má přidělenou **stejnou váhu**, a tedy i bodovou hodnotu. U testování, kde je k dispozici široká populace, ze které jsou vybírány vzorky reprezentativním výběrem, je možné po analýze výsledků pilotní studie přidělit položkám jednotlivé váhy. Vzhledem k velikosti populace, vzorku a omezeným možnostem pilotního testování by šlo v tomto případě spíše i nevypovídající hru s čísly. Výsledkem sčítání bodů je jeden skóre, test neobsahuje substesty, měří pouze jeden atribut (Urbánek, Denglerová, & Širůček, 2011).

#### **4.1.3 Tvorba jednotlivých položek**

Konstrukce jednotlivých položek obsahově vychází z faset. Při formulaci byl kladen důraz na to, aby se žádná odpověď na první pohled nejevila jako nepřijatelná nebo jako jediná správná. Byl brán ohled na různorodost populace z hlediska úrovně vzdělání a otázky formulovány jednoznačně a jednoduše, bez záporů, bez odborných pojmů. Pro sjednocení pojmosloví ohledně mzdy byl vyhrazen odstavec v úvodu dotazníku. Pořadí otázek bylo zvoleno tak, aby vznikly tematické shluky podle faset. Zároveň bylo určeno takové pořadí, aby byl minimalizován vliv předchozích položek na ty následující a aby úvodní otázky nebyly příliš náročné a nevzbuzovaly nedůvěru.

#### 4.1.4 Opravy a testování srozumitelnosti položek

Při tvorbě položek vznikaly různé verze a alternativy, z nichž byly následně vybrány nejvhodněji formulované položky. Na základě konzultací s vedoucí práce proběhly finální reformulace a vyřazení několika položek.

Jako příklad může sloužit položka, která vznikla z fasety 1.b Spravedlnost v porovnání s kolegy. Položka testu cílila na názor respondenta ohledně mezd jeho kolegů. I když je odpověď na takovou otázku důležitá z hlediska Adamsovy teorie spravedlnosti (viz kap. 2.1), otázka byla vyloučena kvůli etickým důvodům. Informace o mzdě jsou soukromé a kolegové je navzájem neznají. Pokud se „něco říká“ nebo si navzájem tyto informace sdělí, nemusí jít o pravdivé informace. Stejně tak je otázka nevhodná, protože může vyvolat negativní pocity a ovlivnit respondenta vůči dalším otázkám. Vzhledem k tomu, že autorka diplomové práce nezná vztahy a situaci na pracovištích firmy, jsou otázky a formulace podobného typu nepřiměřeným rizikem, které může přinést více škody než validních dat o tom, jak jsou zaměstnanci ve skutečnosti spokojeni s odměňováním ve firmě.

Testovací verze byla předložena nejdříve pěti dobrovolníkům za účelem ověření srozumitelnosti otázek z lingvistického hlediska. Finální verze obsahuje 50 položek z toho 21 položek slouží k vytvoření Likertovy škály k měření spokojenosti se systémem odměn. Předpokládaný čas vyplnění je přibližně 10 minut. Součástí dotazníku je položka ověřující srozumitelnost dotazníku, která může dát zpětně informaci o tom, zda respondenti neměli těžkosti s porozuměním významu otázek.

Po vytvoření pokusné verze dotazníku je vhodné přejít **k analýze položek**, která může nabývat různých forem postupů analýzy dat pilotní studie. Protože je v tomto výzkumu výběrovým vzorkem celá populace, není možné udělat pilotní testování v klasickém slova smyslu. Problematickým bodem by bylo i praktické provedení. Zaměstnanci vyplňují dotazníky v pracovní době. Pilotní studie by tedy znamenala další vytržení části zaměstnanců z pracovního procesu a vyplňování dotazníku dvakrát po sobě v relativně krátké době. Vzhledem k tomu, že je dotazník vytvořen na míru firmě, jsou data, která by byla posbírána na jiných osobách z jiného pracovního prostředí absolutně nevypovídající. Jako náhrada klasického pilotního testování byl dotazník předložen dvěma zaměstnancům firmy, přičemž jedním byl respondent z administrativního úseku a druhým byl respondent, který je v kontaktu s většinou zaměstnanců z výrobních úseků firmy. Jejich zpětná vazba poskytla podněty k tomu, co si mohou jednotliví zaměstnanci o konkrétních položkách myslet, nebo se kterými by mohli mít těžkosti. Tyto podněty vedly k posledním úpravám dotazníku. Postup k dosažení vysoké obsahové validity dotazníku je popsán v kapitole 4.1.1.



#### **4.1.5 Vizualní zpracování dotazníku**

Dotazník je připraven k administraci v elektronické i papírové verzi. Preferovaná administrace je elektronická, a to zejména kvůli snadnému sběru dat, který eliminuje chybu výzkumníka při přepisu odpovědí do počítače. Elektronická verze slouží pro sběr odpovědí technicko hospodářských pracovníků, kteří část pracovních činností vykonávají na počítači. Papírová verze poslouží ke sběru dat zaměstnanců z výrobních úseků firmy, aby byla možná skupinová administrace a zároveň nedošlo k tomu, že zaměstnanci, kteří nejsou zvyklí pracovat na počítači, měli testovou situaci takto zkomplikovanou. Dotazník byl vytvořen na portálu Survio.cz, který umožňuje online sběr dat i stažení verze dotazníku ve formátu vhodném pro tisk a administraci papírové verze. Papírová verze je tištěna na papíry ve velikosti 1:1 na formát A4. K otázkám je doplněna nápověda ohledně požadované formy odpovědi. Dotazník je v celém rozsahu k dispozici v příloze č. 3 této diplomové práce.

Forma tohoto „měřicího nástroje“ je někde na pomezí inventáře a dotazníku, protože obsahuje položky ve formě výroků (s tečkou na konci) i otázky (formulace tázací formou). Zvoleno bylo označení „Dotazník pracovní spokojenosti“.

#### **4.2 NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI)**

Za účelem získání informací o osobnostních dimenzích Extraverze a Neuroticismu byl zvolen NEO-FFI, v české verzi vydán Hogrefe-Testcentrem v roce 2001. Velké množství nalezených výzkumů, které testovaly osobnostní charakteristiky a jejich souvislost s pracovní spokojeností, využívaly různé verze testů vycházejících z pětifaktorové teorie osobnosti. Z tohoto důvodu byl zvolen test měřící Extraverzi a Neuroticismus, který vychází ze stejné teorie. V českých podmínkách existují tři verze testu vycházející z pětifaktorové teorie. NEO-PI-R a NEO-PI-3 (obdobná verze NEO-PI-R s revidovanými položkami, která slouží pro mladší respondenty a respondenty s nižším vzděláním) byly posouzeny jako méně vhodné pro účely našeho testování z toho důvodu, že obsahují 240 položek. Každá z pěti dimenzí obsahuje další subškály (celkem 30), jejichž testování není k malému počtu zaměstnanců ve firmě možné. Doba administrace těchto testů trvá 45 minut (oproti 10-15ti minutám NEO-FFI). Vzhledem k tomu, že zaměstnanci firmy dotazníky vyplňují v pracovní době, je v zájmu firmy využít čas efektivně a testování by mělo proběhnout v časovém trvání, které je opravdu nutné k získání potřebných dat. Z těchto důvodů byla zvolena krátká verze osobnostního inventáře. Pro výzkum bude použita elektronická i papírová verze. Výběr nosiče vychází z charakteristik pracovních činností. Zaměstnanci, kteří vykonávají

některé pracovní činnosti na osobním počítači, dostanou k vyplnění elektronickou verzi. Zbylí zaměstnanci dostanou papírovou verzi ze dvou důvodů. První důvod je časová náročnost – papírová verze umožní skupinovou administraci v prostředí firmy. Druhým důvodem je to, že zaměstnanci, kteří nemají pracovní zkušenosti s počítačem, by mohli být vystaveni stresu/neporozumění při vyplňování.

NEO-FFI obsahuje 60 položek, z toho vždy 12 vztahujících se ke každé z pěti dimenzí (Neuroticismus, Extraverze, Otevřenost vůči zkušenosti, Přívětivost, Svědomitost). Pětifaktorová struktura popisu osobnosti stojí na základě obecné lexikální hypotézy a dispozičním přístupem. Obecná lexikální hypotéza vychází z předpokladu, že hlavní individuální rozdíly jsou uchovány v jazyce. Čím jsou rozdíly významnější, tím častěji se uplatňují v každodenní komunikaci a jsou zachyceny jako jednotlivá slova. Lexikální studie nejdříve vyberou slova používaná pro popsání osobnosti, redukuje je a uspořádají za použití faktorové analýzy. Ty nejdůležitější odvozené dimenze tvoří pět dimenzí Velké pětky. Dispoziční přístup říká, že rysy mohou osobnost nejen popsat, ale také vysvětlit. Cílem přístupu je vytvořit rysovou teorii vysvětlující vnitřní dynamiku a fungování osobnosti. Tento přístup je založen na analýze dotazníkových škál. Konkrétně inventář NEO-FFI vychází z práce Costy a McCrae. Podrobné informace o validitě a reliabilitě NEO-FFI lze najít v příručce inventáře (Hřebíčková, & Urbánek, 2001).

### **4.3 Výběrový soubor**

Zkoumanou populací jsou zaměstnanci firmy XY. Jedná se o firmu se strojírenskou výrobou z Moravskoslezského kraje. V návaznosti na ochranu interních dat firma nesouhlasila se zveřejněním názvu a požádala o anonymitu v diplomové práci. V době sběru dat měla firma 70 zaměstnanců. Při tvorbě výzkumného záměru měla firma značně vyšší počet zaměstnanců než při následném sběru dat, díky čemuž vznikl také původně košatější model k testování. Jelikož je firma živý organismus, proběhlo za více než rok od tvorby původního výzkumného záměru mnoho změn. Mimo jiné došlo také k ukončení pracovního poměru některých zaměstnanců z různých důvodů.

Výběrový soubor měla dle plánu tvořit celá zkoumaná populace. Mělo tedy jít o absolutní výběr. Bylo však osloveno 65 zaměstnanců ze 70. Zbýlých 5 zaměstnanců bylo v době výzkumu na rodičovské dovolené nebo šlo o jedince, kteří nastoupili zaměstnání v měsíci předcházejícím výzkumu. Valnou část otázek dotazníku spokojenosti by tito zaměstnanci

nemohli zodpovědět. Výběrový soubor tvořený 65 osobami se zúžil o 11, protože někteří zaměstnanci v aktuální pracovní neschopnosti nemohli ze zdravotních důvodů dotazníky vyplnit. Dále se jednalo o zaměstnance, kteří nebyli ochotni se průzkumu zúčastnit (průzkum byl realizován na principu dobrovolnosti) a zároveň došlo k vyřazení 2 odpověďových archů, které vykazovaly znaky vyplňovacích schémat (tj. vyplňování středních hodnot). Vzorek pro průzkum spokojenosti tedy tvořil 54 zaměstnanců; 34 mužů a 20 žen v produktivním věku. Pět respondentů vyplnilo pouze průzkum spokojenosti, ale NEO-FFI nikoliv. Z toho důvodu jsou jejich odpovědi zařazeny do popisu prvního cíle, ale do testování modelu nikoliv.

#### **4.4 Sběr dat**

Sběr dat probíhal 3 dny na začátku měsíce března 2019 v sídle firmy XY. Zaměstnanci vyplnili dotazník a inventář během pracovní doby na svém pracovišti. Vyplnění předcházely úvod, informace o účelu testování a instrukce k vyplnění. Průměrná doba vyplnění byla přibližně 20 minut.

Sběr dat a jejich využití pro diplomovou práci byl firmou XY povolen, avšak v návaznosti na ochranu interních dat firma nesouhlasila se zveřejněním názvu a požádala o anonymní zveřejnění výsledků.

Vliv nežádoucích proměnných nelze při sběru dat redukovat na nulu. Pro redukcí jejich vlivu byly podniknuty následující kroky:

- kontrola vlivu experimentátora opakováním stejných instrukcí jaké vidí respondenti při vyplňování elektronické verze (bez dalších informací),
- kontrola nesourodých podmínek testování stabilizací podmínek (sběr dat během 2 po sobě následujících dní),
- kontrola chyb při přepisu papírových dat dvojitou kontrolou,
- kontrola vlivu vedoucího na podřízené zařazením této proměnné do zkoumaného modelu,
- kontrola demotivace/únavy způsobené dlouhým testováním volbou krátkých „nenáročných“ testů a (administrací v dopoledních hodinách ve výrobním sektoru firmy).

## 4.5 Etika výzkumu

Zaměříme se nyní na rizika ve výzkumu a způsob jejich řešení. Respondenti výzkumu nejsou klamáni. Znají účel výzkumu a další informace (vzorek, cíle, časová náročnost, dobrovolnost, anonymita...). Vše je uvedeno také v záhlaví dotazníku spokojenost spolu s kontaktem na realizátora výzkumu.

### **Dobrovolnost**

Na testování byli pozváni všichni, ale účast není povinná. Zároveň je možné bez udání důvodů odejít od testování a svá data takto vyřadit z analýzy. Obě informace jsou součástí instrukcí, které se snaží chránit respondenty před obavami z důsledků stažení se z výzkumu.

### **Anonymita**

Respondenti mají možnost anonymně vyjádřit svůj souhlas či nesouhlas se zavedenými změnami v odměňování. Zároveň poskytují data o osobnostních charakteristikách. Bez principu anonymity by šlo o velmi citlivá data. Pro zachování principu anonymity jsou data obou metod sběru dat spárována pomocí anonymního kódu, který v sobě obsahuje pouze informaci o kategoriální proměnné vedoucí (každý vedoucí je označen číslem). Tam, kde má vedoucí málo podřízených a bylo by snadné tyto zaměstnance identifikovat, bylo použito označení nulou, která slučuje tyto zaměstnance v základní skupinu. Po vytvoření kódů jsou původní data smazána. Díky anonymitě zaniká povinnost vyžadovat samostatný písemný informovaný souhlas. Informovaný souhlas má pouze ústní podobu. U elektronické verze je souhlas stvrzen vyplněním a odesláním dotazníků.

Anonymita se týká také zveřejnění výsledků v diplomové práci. Firma vystupuje pouze pod označením XY v návaznosti na ochranu interních dat.

### **Eliminace hraničních otázek dotazníku pracovní spokojenosti**

V kapitole 4.1.4 je zdůvodněno **odstranění některých položek** z dotazníku z etických důvodů. Šlo o potenciální vyvolávání diskomfortu respondentů otázkami, jejichž odpovědi mohou být značným přínosem pro výzkum, ale zároveň mohou například vzbuzovat negativní pocity nebo obavy v respondentovi, že i přes anonymitu bude identifikován. Odstraněny byly otázky týkající se názoru na adekvátnost mzdy kolegů, plánování odchodu z firmy apod.

Další téma se týká rozdílů v elektronické a papírové verzi. V instrukcích jsou respondenti upozorněni na **možnost neodpídat na danou otázku**, pokud z nějakého důvodu nechtějí. Proto jsou i všechny otázky elektronické verze voleny jako nepovinné.

### **Obavy z následků**

Zaměstnanci byli v průvodních informacích informováni o tom, že vedení firmy získá pouze souhrnné informace, stejně tak budou i v diplomové práci informace uváděny takovým způsobem, že není možné nikoho z respondentů identifikovat.

### **Informace o výsledcích**

Před zahájením testování byli respondenti informováni o tom, že se dozví na kvartální poradě koncem měsíce o tom, jak měření dopadlo (popř. návazné kroky směrem ke zvyšování spokojenosti). Zároveň dostali informaci o tom, že ve firemním časopise bude o výsledcích měření článek.

### **Zajištění validity**

1. **Vzorek:** osloven byl absolutní výběr, takže je zajištěna validita výsledků vzhledem ke zkoumané populaci.
2. **Výzkumník:** udržování neutrality během sběru dat, poskytování stejných informací všem účastníkům za stejných podmínek, reflexe vlastního chování. Sběru dat předchází příprava.
3. **Analýza dat:** došlo k redukci proměnných vzhledem k redukci populace, aby byl zachován odhad přesnosti modelu na dobré úrovni. Pro účely ověření celkové přesnosti modelu je uvedena hodnota koeficientu determinance ( $R^2$ ) a zároveň i jeho upravená hodnota ( $R^2$  adjusted), která kontroluje, zda není model příliš košatý vzhledem k počtu měření, což může uměle zvyšovat přesnost modelu, která tam ve skutečnosti není.
4. **Interpretace:** interpretace výsledků pro zkoumanou populaci je velmi „opatrná“ zejména z důvodu použití nestandardizovaného dotazníku vlastní konstrukce a z důvodu testování silně redukovaného modelu. Základem interpretace dat tohoto výzkumu je uvědomění si velikých limit jakékoliv zobecnitelnosti na širší populaci, než jaká byla testována. Přenositelnost výsledků na další populace (např. jiné firmy) není ani záměrem tohoto výzkumu.

## 5. Analýza dat a interpretace výsledků

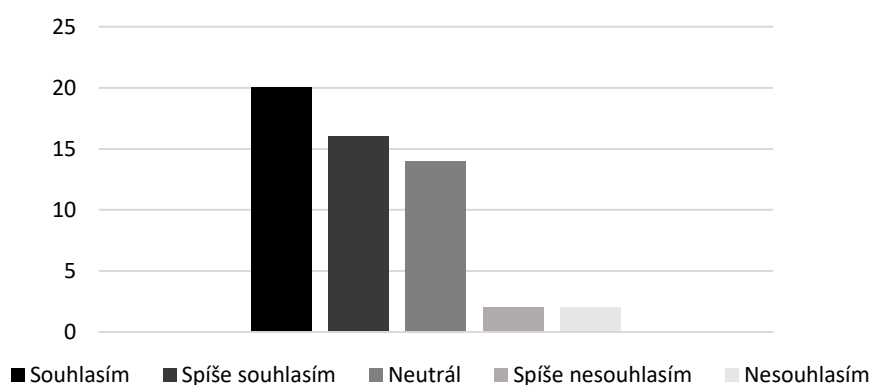
Vzhledem k odlišnostem v postupech při práci s daty za účelem splnění prvního a druhého cíle výzkumu, je každému cíli věnována samostatná podkapitola. První podkapitola popisuje analýzu dat a zjištění týkající se pracovní spokojenosti ve firmě. Druhá podkapitola se zabývá testováním modelu a mírou vlivu jednotlivých nezávislých proměnných. Výzkumný soubor je popsán v kapitole 4.3.

### 5.1 První cíl: deskripce spokojenosti

Nejdříve se zaměříme na otázky týkající se pracovní spokojenosti obecně a na otázky zaměřené na zaměstnavatelskou pověst firmy. Spokojenost se systémem odměn je rozebírána v druhé části této kapitoly.

Pro přehlednost jsou odpovědi kladného směru (souhlasím a spíše souhlasím) v některých prezentovaných grafech sloučeny do jedné kategorie. Stejně tak odpovědi nesouhlasím a spíše nesouhlasím. Pokud se v komentářích u jednotlivých tabulek hovoří o pozitivních/negativních odpovědích, konkrétní počet nebo procento vzniklo taktéž součtem obou kategorií. Na otázku odpověděli všichni respondenti, pokud není v komentáři uvedeno jinak. Hodnoty v svislé osy každého z grafů udává absolutní četnost, tedy přesný počet respondentů, kteří zvolili danou možnost odpovědi.

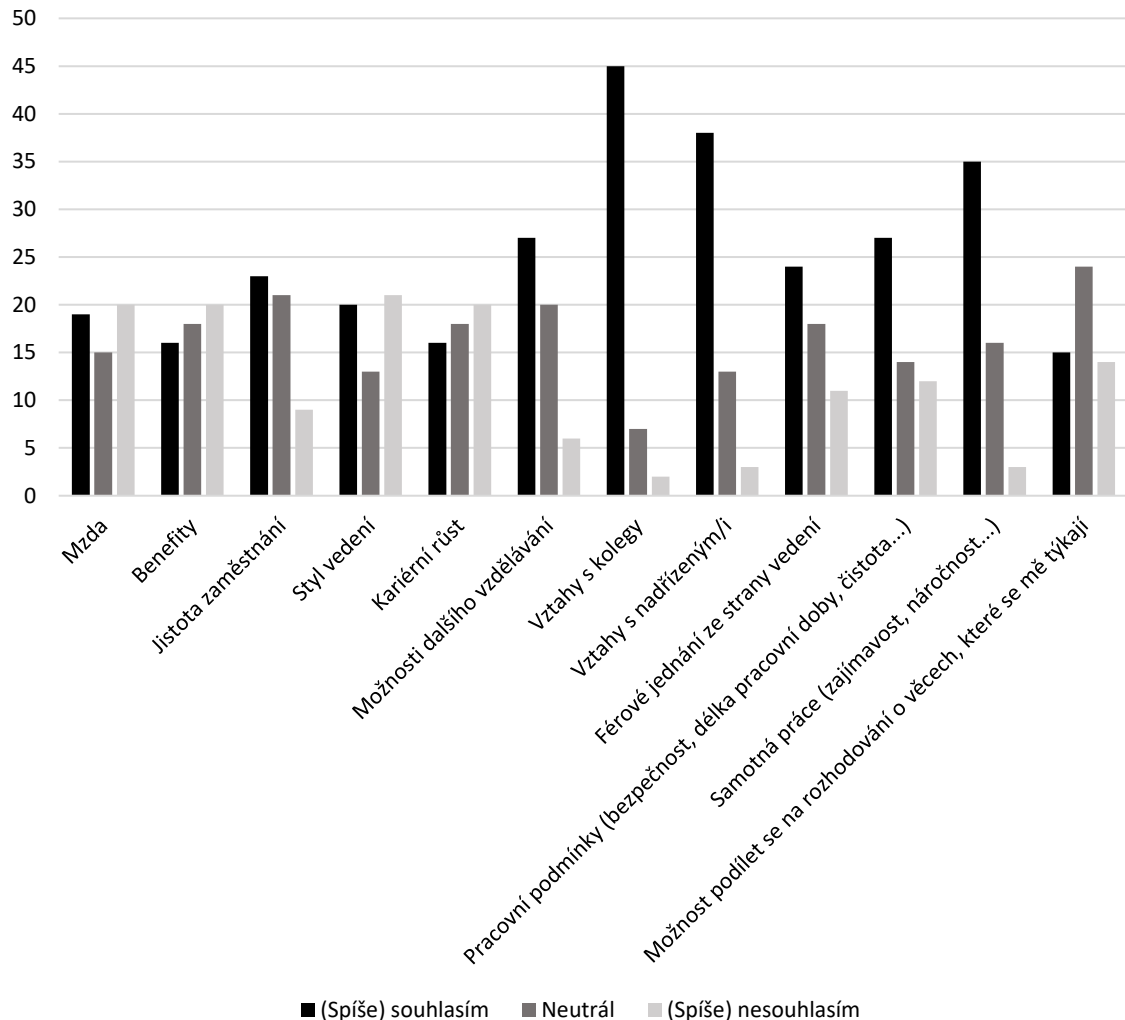
Na úvodní obecný výrok „Jsem spokojen/a se svým zaměstnáním.“ reagovalo **67%** respondentů **kladně** (tj. souhlasím a spíše souhlasím), negativně 7,4 %.



Graf č. 2: Celková pracovní spokojenost (absolutní četnost odpovědí)

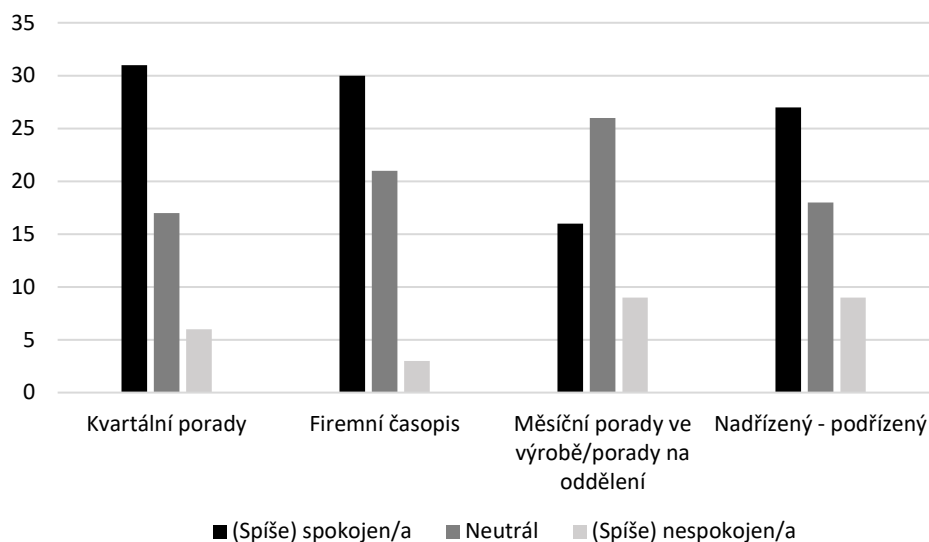
Při hodnocení spokojenosti jednotlivých oblastí pracovního života se většina odpovědí pohybovala v kladné a neutrální části. Pozitivně hodnotí většina zaměstnanců **vztahy s kolegy (83,3%)**, **vztahy s nadřízenými (70,4%)**, **samotnou práci** (zajímavost,

náročnost...) (**65%**). Největší počet zaměstnanců je naopak nespokojen se **stylem vedení (39%)**, **mzdou (37%)**, **benefity (37%)** a **kariérním růstem (37%)**. Všechny tři kategorie vyvažuje relativně pravidelné rozložení odpovědí na obou stranách osy spokojen/a - nespokojen/a.



Graf č. 3: Spokojenost s jednotlivými oblastmi pracovního života (absolutní četnost odpovědí)

Co se týče spokojenosti se systémem **komunikace** ve firmě, projevila se obdobná tendence k **neutrálnímu** a **pozitivnímu** hodnocení. Více než polovina zaměstnanců kladně hodnotí kvartální porady (58%) a firemní časopis (56%).

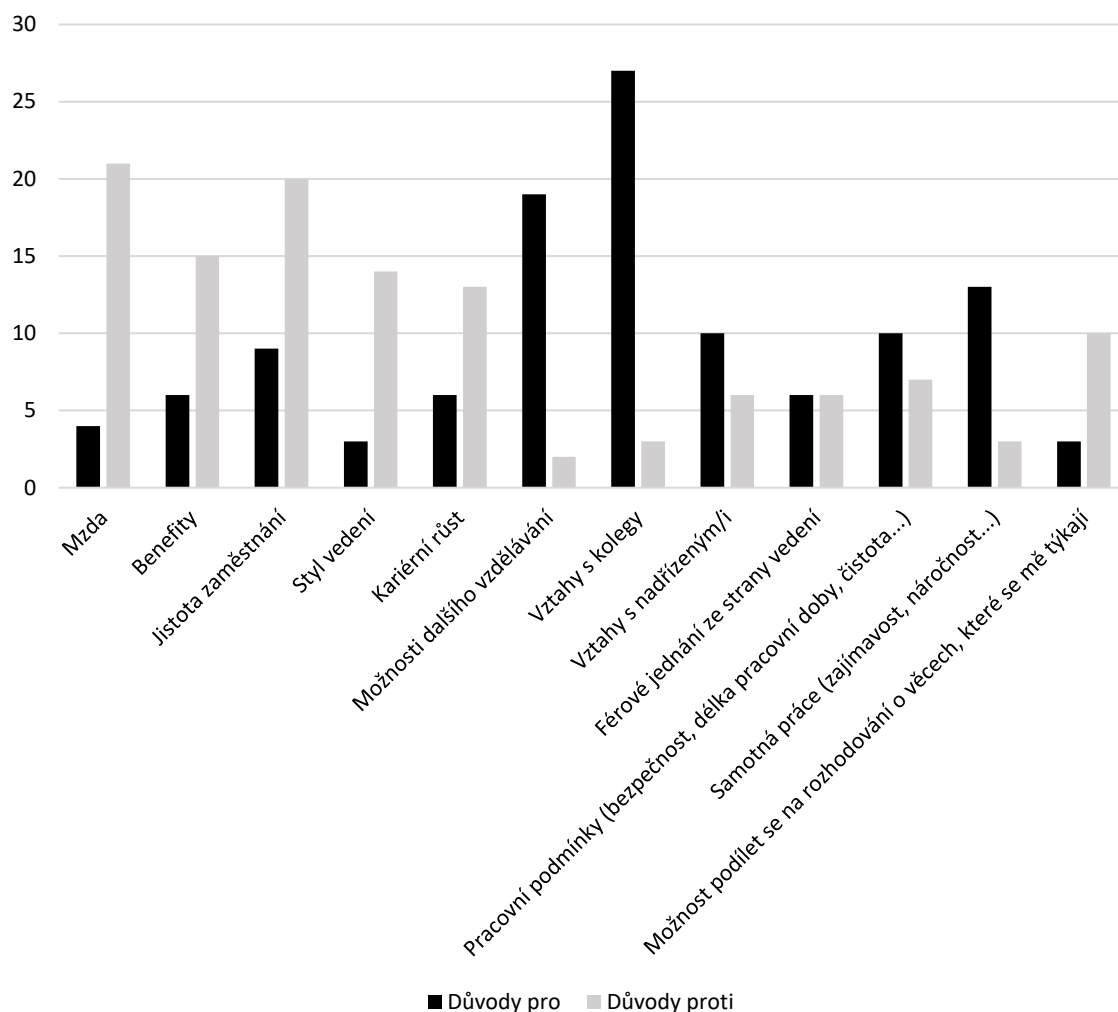


Graf č. 4: Spokojenost se systémem komunikace (absolutní četnost odpovědí)

Následující otázka se týká zaměstnavatelské pověsti. Hodnocený výrok popisuje hypotetickou situaci, kdy kamarád/ka respondenta/respondentky uvažuje o práci ve firmě. Respondent/ka měl/a rozhodnout, zda-li by firmu doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele. V následujících položkách měli respondenti vybrat důvody pro své rozhodnutí. Firmu by **doporučilo jako dobrého zaměstnavatele 15 zaměstnanců (29%)**. **Nesouhlasem** na tento výrok reagovalo **16 zaměstnanců (31%)**, neutrálně se vyjádřilo 21 (40%). 2 respondenti se nevyjádřili.

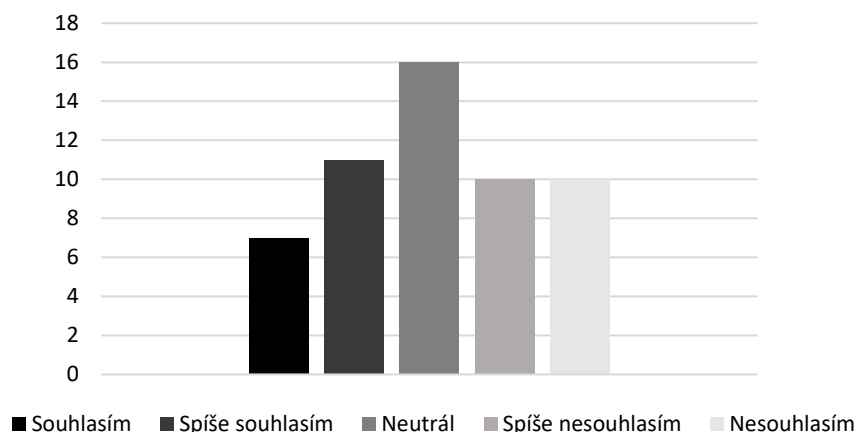
Důvody, proč (ne)doporučit firmu XY jako dobrého zaměstnavatele vybralo 41 respondentů. Pro většinu z nich jsou primárním důvodem pro **doporučení vztahy s kolegy (66%)**. Pro menší polovinu pak **možnosti dalšího vzdělávání (46,3%)**. Problematické oblasti, kvůli kterým by respondenti **nedoporučili** firmu jako dobrého zaměstnavatele, jsou **mzda (51%)** a **jistota zaměstnání (49%)**. Dva respondenti uvedli ještě jiný důvod „pro“. První respondent uvedl jednosměrný provoz, druhý pružnou pracovní dobu. Všechny odpovědi jsou zobrazeny v grafu č. 5 na následující straně.





Graf č. 5: Důvody, proč ne/doporučit firmu XY jako dobrého zaměstnavatele (absolutní četnost odpovědí)

Další otázky a odpovědi se týkají čistě systému odměňování ve firmě. Část otázek je mířena cíleně na změny, které proběhly na začátku roku 2018. Jádrem změny bylo zavedení kvartálních finančních odměn, dělení na juniorskou, střední a expertní pracovní pozici (s návaznými odlišnými finančními podmínkami, definování nových klíčových ukazatelů výkonnosti - KPI). Respondenti odpovídali na otázku, zda jsou se systémem odměn v této popsané podobě spokojeni. Odpovědi jsou rozprostřeny na celou škálu, s tendencí k negativnímu hodnocení. **Spokojeno** je s novou podobou systému odměn **23%** respondentů. 30% hodnotí změnu neutrálně. **Negativně** nový systém odměn hodnotí **37%** respondentů.



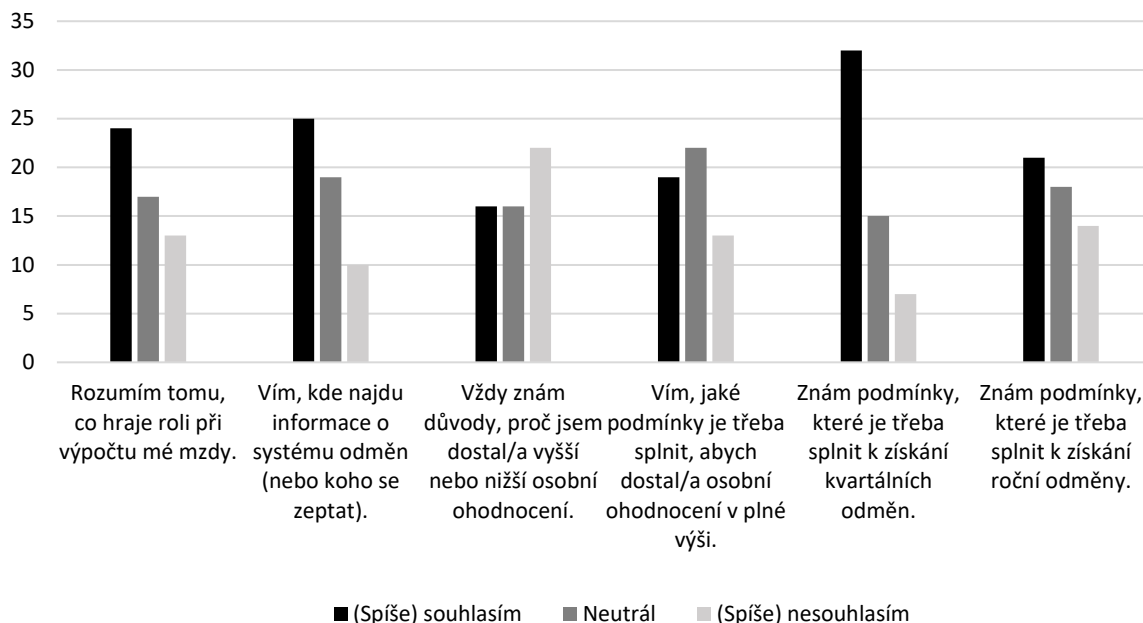
Graf č. 6: Spokojenost se systémem odměn (absolutní četnost odpovědí)

Důvody, díky kterým jsou spokojenější s novým systémem odměn, uvedlo 33 respondentů. Z nich **18 lidí** uvedlo jako důvod **vznik kvartálních odměn**. Pouze 4 respondenti uvedli jako důvod vyšší spokojenosti, že nový systém je spravedlivější v rozdělování odměn. Další 3 uvedli, že je pro ně nový systém více motivační. Opět další 3 uvedli, že mají vyšší mzdu za stejnou práci. Jeden respondent komentoval tuto položku slovy: „Za mě dobrý, ale pro lidi na nižších pozicích je nefér.“ Na otevřenou otázku: „Pokud jste s novým systémem odměn **méně spokojen/á** než se starým, uveďte **důvod/y**:“ reagovalo 12 respondentů. Komentáře nejsou uvedeny doslovně. V závorce je uveden počet respondentů s obdobným komentářem:

- systém je nespravedlivý (3),
- maximální dosažitelná finanční odměna je nízká (2),
- nedostatek informací k rozdělení kategorií na juniorskou, střední a expertní pozici (2)
- špatné rozřazení do 3 kategorií (2),
- pokud nejsou splněny podmínky pro odměny, vhodnější by bylo ne je zcela odebrat, ale krátit na menší částky (1),
- kvartální bonusy a 3 kategorie dělají mezi zaměstnanci konflikty (1),
- každý, kdo vykonává svou práci na 100%, má nárok na 100% odměn bez rozdílu pozice (1).

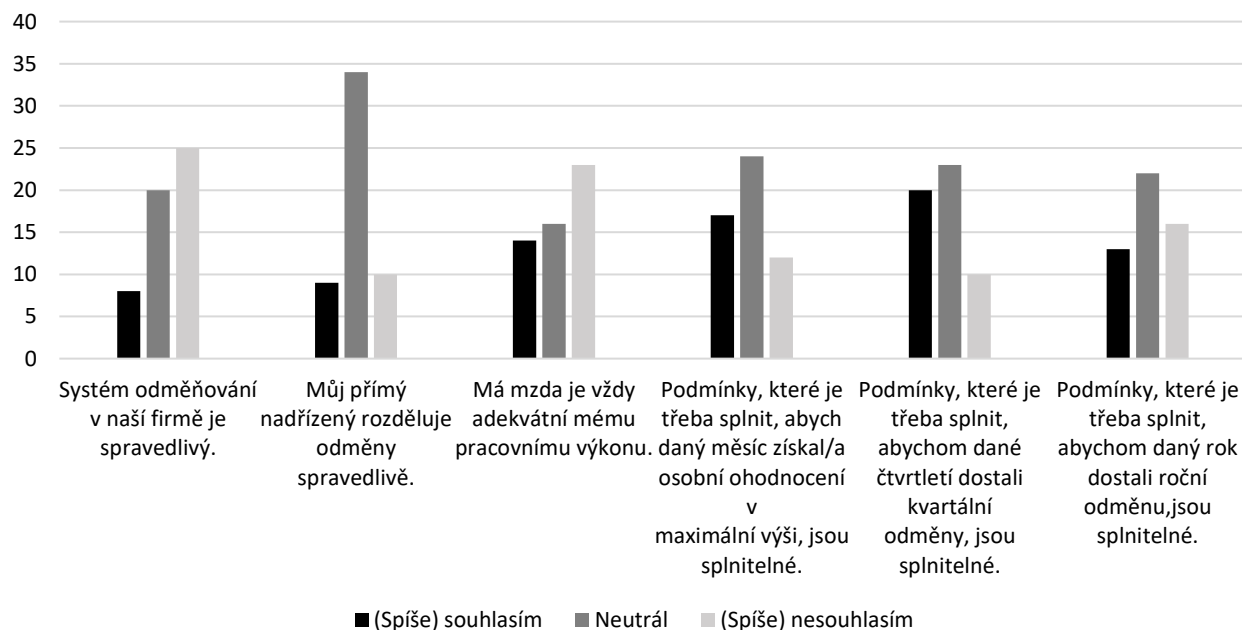
Výroky fasety nazvané Srozumitelnost systému odměn přibližně třetina respondentů hodnotila neutrálně. Nejvíce respondentů souhlasilo s výrokiem, že znají podmínky, které je

třeba splnit k získání kvartálních odměn (59%). Nejvíce respondentů naopak nesouhlasilo s výrokem, že vždy znají důvody, proč dostali vyšší či nižší osobní ohodnocení (41%).



Graf č.7: Srozumitelnost systému odměn (absolutní četnost odpovědí)

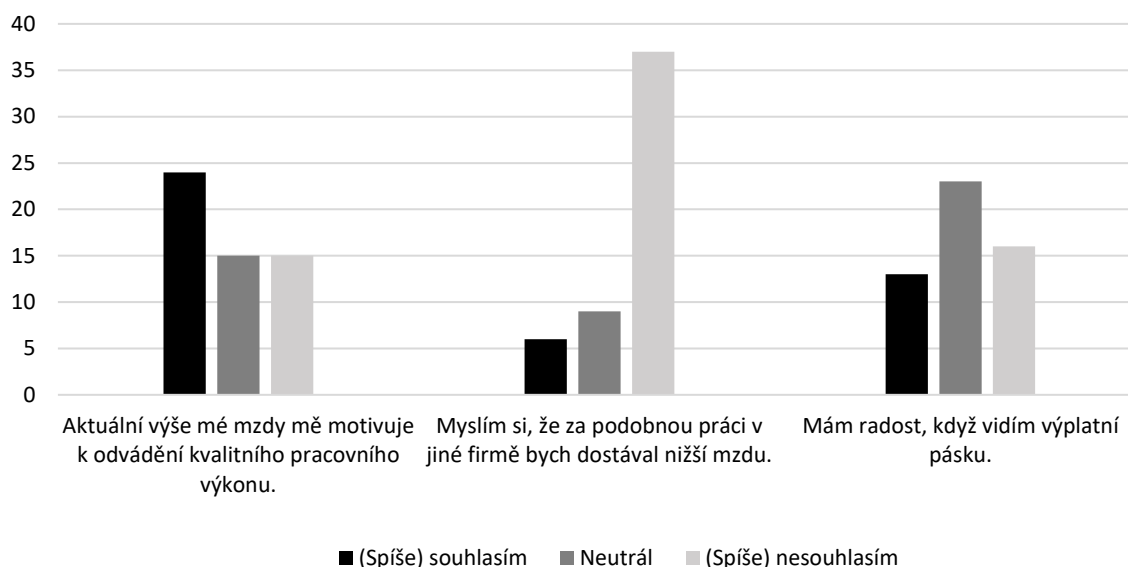
Výroky fasety nazvané **Spravedlnost systému odměn** posuzovalo 53 respondentů. Opětovně se projevila výrazná centrální tendence odpovědí. Nejvíce respondentů **souhlasí** s výrokem, že **podmínky, které je třeba splnit k získání kvartálních odměn, jsou splnitelné (38%)**. Nejvíce respondentů přidělilo svůj **nesouhlas** k výroku „**Systém odměňování v naší firmě je spravedlivý.**“ (45%). S výrokem „**Má mzda je vždy adekvátní mému pracovnímu výkonu.**“ **nesouhlasilo 43%**. Důvodem vysokého počtu



Graf č.8: Spravedlnost se systémem odměn (absolutní četnost odpovědí)

neutrálních odpovědí u druhého výroku je pravděpodobně fakt, že zaměstnanci touto informací nedisponují. Posouzení bylo založeno jen na jejich názoru.

**Motivační je aktuální výše mzdy pro 45% respondentů.** Zároveň 69% respondentů nesouhlasí s výrokem, že by podle jejich názoru v jiné firmě na obdobné pozici dostávali nižší mzdu.



Graf č.9: Struktura a výše mzdy (absolutní četnost odpovědí)

51 respondentů srovnalo svou aktuální mzdu se mzdou v období fungování starého systému odměn. **36 (71%)** odhaduje, že dostává **přibližně stejnou mzdu**, 10 respondentů odpovědělo, že mají trochu vyšší mzdu (20%), 4 (8%) respondenti vnímají mzdu jako trochu nižší, 1 respondent jako mnohem nižší. Tato otázka plnila roli kontroly. Kdyby se většina zaměstnanců cítila tak, že dostává kvůli novému systému odměňování méně peněz za stejnou práci, nemělo by další měření spokojenosti se systémem odměňování pravděpodobně žádný smysl. Kvůli tomuto faktoru by vyšly veškeré výsledky velmi negativně.

Poslední blok otázek se týká nefinančních benefitů ve firmě. 39 respondentů (72%) ví, jaké benefity může využívat. **32 respondentů (59%) dle dotazníku benefity využívá.** Na otevřenou otázku, jaké jiné benefity, kromě stávajících, by si zaměstnanci přáli, odpovědělo 26 respondentů. Odpovědi zahrnovaly:

- **stravenky (18)**, klidně na úkor zrušení večírku či jiné akce (2), klidně místo sodexo poukázek (2),
- **25 dní dovolené (16)**, dovolená navíc (2), sick days (2),
- závodní stravování (3),

- příspěvek na dopravu do práce (3),
- adekvátní/vyšší odměny (2),
- jednotlivě se vyskytly: vánoční odměny, příspěvky zaměstnavatele do penzijního připojištění, home office, návštěva vinného sklípku, příspěvek na kulturu/očkování/vitamíny, jednou za čas ovocná svačinka, 13. plat, příplatek za plnou docházku, srozumitelnější výplatní pásek, půlroční odměny, odměny za nápad/zlepšovák, příspěvek na tábor.

Prostor pro jakékoliv další podněty využili 3 respondenti. Jeden z respondentů se vyjádřil k tomu, že je těžké posuzovat spravedlnost v rozdělování odměn, když neví, jaké odměny dostávají ostatní. Další poznámka se týkala hodinové mzdy, která není pro respondenta dostatečně motivační. Poslední komentář se týkal zhodnocení situace firmy očima respondenta, podle kterého ve firmě chybí specialisti některých oborů.

Na poslední otázku, zda byly všechny otázky srozumitelné, odpověděli 4 respondenti záporně.

Průzkumu spokojenosti se zúčastnilo 54 zaměstnanců firmy. Dvě třetiny z nich se cítí být (spíše) spokojeni s prací. **Kladné hodnocení stojí zejména na dobrých mezilidských vztazích.** V tomto případě může hrát významnou roli mj. také velikost firmy a aktuální počet zaměstnanců, který umožňuje osobní kontakt „každého s každým“, individuálnější/rodinný přístup a vznik přátelství na pracovišti.

Převážně pozitivně byl hodnocen systém **komunikace** ve firmě, který se pravděpodobně **vzájemně posiluje** s již zmíněnými **dobrymi mezilidskými vztahy** ve firmě. Dobré komunikaci může přispívat opět také aktuální nízký počet zaměstnanců, a tím pádem i menší komunikační šum.

Další silnou stránkou, kterou zaměstnanci oceňují, jsou **možnosti dalšího vzdělávání**, kde sehrává významnou roli oddělení lidských zdrojů. Zaměstnanci jsou s možnostmi vzdělávání spokojeni a zároveň označují tuto oblast práce za jeden z důvodů, kvůli kterému by firmu doporučili jako dobrého zaměstnavatele.

Co se týče spokojenosti se systémem odměn, více než třetina zaměstnanců firmy není s výší mzdy a novou podobou systému odměn spokojeno. V České republice je v současné době trend klesající spokojenosti, přičemž **mzda bývá předmětem nespokojenosti** tím víc, čím

méně kvalifikovaný/vzdělaný zaměstnanec je (což se odráží i na výši jeho mzdy). Velké množství zaměstnanců v České republice se cítí finančně nedocenoeno vzhledem k pracovnímu výkonu, který v práci podávají. Nespokojena bývá polovina, i více zaměstnanců firem a institucí (Procházka, 2018). Vzhledem k tomu, že tento průzkum probíhal napříč celou firmou a všemi úrovněmi firemní hierarchie, je možné, že relativně pravidelné rozložení ne/spokojenosti se mzdou a benefity odráží právě zmíněná úroveň kvalifikace/vzdělání a tím i zastávaná pracovní pozice. Předmětem nespokojenosti některých zaměstnanců je i výše odměn, která by měla být podle některých respondentů vyšší. Zároveň téměř polovina respondentů vnímá systém odměn jako **nespravedlivý** a neadekvátní svému pracovnímu výkonu. I když 18 respondentů uvedlo, že je s novým systémem odměn spokojenější kvůli zavedení kvartálních odměn (od ledna 2018), **výsledky nenaznačují, že by tato nová finanční odměna radikálně ovlivnila celkovou spokojenost či spokojenost se mzdou**. Taková reakce je v **souladu se zjištěními uvedenými v teoretické části práce**; zvýšení finančních odměn má **vždy velmi krátkodobý pozitivní účinek** na spokojenost, protože zaměstnanci si rychle přivyknou na vyšší finance a začnou je brát jako standard během relativně krátké doby. Výsledky průzkumu také naznačují, že pro všechny zaměstnance systém odměn není zcela srozumitelný. Část respondentů do dotazníku uvedla, že neznají podmínky, které je třeba splnit, aby získali finanční bonusy, a ne vždy vědí, proč jim byly daný měsíc odměny připsány/kráceny.

Část zaměstnanců se necítí spokojena s rozdělením tří kategorií pozic (juniorní, střední, expertní). **Nespokojenost s kariérním růstem** může odrážet právě nesouhlas s přiřazením do jiné ze tří pracovních kategorií, než je expertní pozice, což se objevilo i jako podnět v otevřených komentářích. Zároveň může jít o fakt, že **malé a střední firmy zkrátka nemají kapacitu na povýšení většího množství zaměstnanců**, protože to neumožňuje útlá hierarchie a malé množství vedoucích pozic firmy, přičemž v současnosti je trend management a úrovně řízení ještě více redukovat.

**Velké množství neutrálních odpovědí** může odrážet nechut' hodnotit velké množství výroků nebo nevyhraněný názor respondenta v situaci, pokud například nikdy nad daným tématem nepřemýšlel. Může jít také o obavu vyjádřit nesouhlas či nespokojenost. Neutrální odpověď může také reflektovat neporozumění otázce. Centrální odpovědi se objevovaly zejména u výroků týkajících se srozumitelnosti a spravedlnosti systému odměňování, které byly zároveň **nejnáročnější částí**. Někteří respondenti se již v této fázi **mohli cítit**

**unavení/demotivovaní** a volit tak přednostně neutrální odpovědi s cílem rychle dotazník dokončit.

Hlubší zamyšlení nad výsledky průzkumu spokojenosti přináší Diskuze diplomové práce (kap. 6).

## 5.2 Druhý cíl: testování modelu

V této kapitole bude popsán postup testování obecného lineárního modelu, resp. testování statistické významnosti pomocí testu modelu a podmodelu. Následovat bude přijetí či zamítnutí hypotéz. Ověření splnění podmínek pro užití lineárního modelu je k dispozici v příloze č. 4. Vzhledem k redukci zaměstnanců firmy během předešlého roku a k redukci vzorku na základě důvodů popsaných v kapitole 4.3 došlo k „drastickému“ snížení počtu testovatelných měření na 49. Původní plán použití parametrické metody s odvoláním na centrální limitní větu byl zachován. Z toho vyvstávající limity testování jsou dále rozebrány v diskuzi diplomové práce (kap. 6).

V dotazníku spokojenosti bylo možné získat 0 – 84 bodů. Ve škálách Neuroticismu a extraverte maximálně 48 bodů. Hodnoty naměřené u testovaného souboru jsou uvedeny v tabulce níže.

	N	Průměr	Min	Max	SD
Spokojenost	49	43,27	7	82	14,19
Neuroticismus	49	20,94	8	36	5,71
Extraverze	49	30,69	8	45	6,59

*Tabulka č.3: Deskriptivní statistika – hrubé skóry proměnných*

Nyní otestujeme, kolik bodů získaných v dotazníku spokojenosti jsme schopni vysvětlit na základě Extraverze, Neuroticismu a příslušnosti ke skupině vedené stejným přímým nadřízeným. Zvolená hladina významnosti pro testování byla ponechána na standardní úrovni  $p < 0,05$ .

R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SS Model	Df Model	MS Model	SS Residual	Df Residual	MS Residual	F	p-hodn.
0,50	0,250	0,143	2422,57	6,0	403,76	7252,98	42,0	172,69	2,33	0,04880*

*Tabulka č.4: Test modelu*

Výsledky ověřované na hladině významnosti  $\alpha=0,05$  jsou signifikantní. Koeficient determinance  $R^2$  je ukazatelem praktické významnosti. Říká, kolik procent rozmanitosti spokojenosti lze vysvětlit pomocí Neuroticismu, Extraverze a příslušnosti do skupiny konkrétního vedoucího. Podle výsledků jde o **25% rozptylu** spokojenosti se systémem odměňování, které jsme schopni vysvětlit pomocí našich tří nezávislých proměnných. Protože se vlivem výše popsaných příčin zúžil testovaný vzorek na pouhých 49 měření, je testování modelu se třemi nezávislými proměnnými **příliš košatý**. Na košatost modelu poukazuje rapidní pokles hodnoty Adjusted  $R^2$  (0,143). Pokles hodnoty upozorňuje na to, že malý počet měření umožňuje vyšší náhodné kolísání parametrů  $\beta$  a výsledná hodnota  $R^2$  je tím pádem **pravděpodobně nerealisticky nadsazená**.

	SS	df	MS	F	p-hodn.
Intercept	182,79	1,00	182,79	1,06	0,309
<b>Extraverze</b>	<b>790,29</b>	<b>1,00</b>	<b>790,29</b>	<b>4,58</b>	<b>0,038*</b>
Neuroticismus	62,93	1,00	62,93	0,36	0,549
Vedoucí	1579,22	4,00	394,80	2,29	0,076
Error	7252,98	42,00	172,69		

Tabulka č.5: Statistické významnosti indikátorů

		$\beta$	SD z $\beta$	b	SD z b	t	p-hodn.	
Intercept				14,16	16,35	0,87	0,391	
Extraverze		<b>0,34</b>	<b>0,16</b>	<b>0,73</b>	<b>0,34</b>	<b>2,14</b>	<b>0,038*</b>	
Neuroticismus		0,10	0,17	0,25	0,42	0,60	0,549	
Vedoucí	1	Biased	-0,13	0,16	-4,23	5,11	-0,83	0,412
	2	Biased	0,02	0,15	0,69	6,05	0,11	0,909
	3	Biased	0,09	0,16	3,41	6,37	0,54	0,595
	4	Biased	<b>0,35</b>	<b>0,15</b>	<b>15,13</b>	<b>6,32</b>	<b>2,39</b>	<b>0,021*</b>
	0	Zeroed			0			

Tabulka č.6: Hodnoty standardizovaných a nestandardizovaných koeficientů

Protože mezi Extroverzí a Neuroticismem existuje korelace (cca -0,2), neodpovídají koeficienty  $\beta$  přesné hodnotě Pearsonových korelačních koeficientů mezi závislou a nezávislou proměnnou. I tak lze o koeficientech  $\beta$  přemýšlet obdobným způsobem a odvodit sílu vztahu na obdobné bázi. Koeficient  $\beta$  můžeme interpretovat jako počet směrodatných odchylek, o který se zvýší hodnota proměnné Y (spokojenost se systémem odměn), když se hodnota X zvýší o jednu směrodatnou odchylku (v případě kategorické proměnné se změní kategorie).

Referenční skupina označená jako nula (viz tabulka č. 6) je základní skupinou vůči které jsou srovnávány výsledky pracovních skupin, které vedou jednotliví vedoucí. V základní



skupině jsou měření, ze kterých nešlo vytvořit samostatné skupiny, protože kategorii daného vedoucího tvořilo po očištění dat pouze 5 a méně měření.

### H1: Vliv extraverze

Z tabulky č. 6 je patrný signifikantní pozitivní **vliv extraverze na spokojenost se systémem odměn** (p-hodnota pro naši jednostrannou hypotézu o pozitivním vlivu Extraverze na spokojenost se systémem odměňování se tedy rovná 0,019). Interpretaci provedeme na tabulce s centrovanými daty níže.

			$\beta$	SD z $\beta$	b	SD z b	t	p-hodn.
Intercept					<b>41,95</b>	<b>3,33</b>	<b>12,58</b>	<b>0,000*</b>
Neuroticismus			0,10	0,17	0,25	0,42	0,60	0,549
Extraverze			<b>0,34</b>	<b>0,16</b>	<b>0,73</b>	<b>0,34</b>	<b>2,14</b>	<b>0,038*</b>
Vedoucí	1	Biased	-0,13	0,16	-4,23	5,11	-0,83	0,412
	2	Biased	0,02	0,15	0,69	6,05	0,11	0,909
	3	Biased	0,09	0,16	3,41	6,37	0,54	0,595
	4	Biased	<b>0,35</b>	<b>0,15</b>	<b>15,13</b>	<b>6,32</b>	<b>2,39</b>	<b>0,021*</b>
	0	Zeroed			0			

Tabulka č.7: Hodnoty koeficientů na centrovaných hodnotách

Pomocí centrovaných hodnot můžeme říci, že zaměstnanec, který má průměrnou hodnotu Extraverze i Neuroticismu, dosahuje v dotazníku přibližně 42 bodů z 84. S každým dalším bodem Extraverze se zvýší i spokojenost se systémem odměn o 0,73 bodu. Hodnota jednoho bodu je v případě Extraverze poměrně neintuitivní. Pokud bychom chtěli interpretovat standardizované koeficienty  $\beta$ , odpovídal by jejich význam následujícímu výroku: spokojenost se systémem odměn stoupne o třetinu SD (směrodatné odchylky), když se Extraverze zvýší o jednu SD.

### H2: Neuroticismus

Vliv Neuroticismu na spokojenost se systémem odměn se neprojevil. Koeficient b dosahuje minimální hodnoty a p-hodnota se neblíží hladině významnosti.

### H3: Vedoucí

Respondenti, kteří patří pod vedoucího označeného číslem 4, mají v průměru o 15,13 bodu (z maxima 84) více (tedy jsou spokojenější se systémem odměn) oproti základní skupině. Ostatní skupiny jednotlivých vedoucích se významně neliší ve spokojenosti se systémem odměn oproti základní skupině. Průměrné hodnoty pracovních skupin vedených jednotlivými vedoucími (0-4) jsou v tabulce níže.

Kód vedoucího	N	Průměr skupiny	SD
0 (základní skupina)	16	40,81	8,80
1	13	38,61	15,22
2	7	42	17
3	7	47,14	9,69
4	6	56,83	19,18

Tabulka č.8: Hodnoty závislé proměnné dle indikátorových proměnných

Vysoké směrodatné odchylky ukazují na veliký rozptyl uvnitř skupin. Vzhledem k malému počtu měření a velkému rozptylu nelze s jistotou interpretovat signifikantní rozdíl indikátorové proměnné „Vedoucí 4“ jako čistě vliv vedoucího. Větší roli v naměřených hodnotách pravděpodobně hrají interindividuální rozdíly.

**Extraverzi tedy lze považovat za jedinou nezávislou proměnnou našeho modelu, u které byl potvrzen signifikantní vliv na spokojenost se systémem odměn.** V následující tabulce je souhrnné zhodnocení hypotéz.

	p-hodn.	Přijetí/zamítnutí
<b>H1:</b> Spokojenost se systémem odměn roste se zvyšující se Extraverzí.	< 0,05	přijímáme
<b>H2:</b> Spokojenost se systémem odměn klesá se zvyšujícím se Neuroticismem.	> 0,05	zamítáme
<b>H3:</b> Spokojenost se systémem odměn se liší v pracovních skupinách s různými vedoucími.	> 0,05	zamítáme

Tabulka č.9: Zhodnocení hypotéz druhého cíle výzkumu

Kapitola 5 přináší výsledky sběru dat a závěry vyvozené ze zkoumání obou výzkumných cílů. První podkapitola popisuje analýzu dat a zjištění týkající se pracovní spokojenosti ve firmě. Pomocí ukazatelů deskriptivní statistiky popisujeme výsledky měření spokojenosti a základní interpretaci výsledků. Druhá podkapitola se zabývá testováním modelu a mírou vlivu jednotlivých nezávislých proměnných. Uvedeny jsou hrubé skóry proměnných, ukazatele testovaného modelu, hodnoty koeficientů nezávislých proměnných a příslušných p-hodnot. V závěru kapitoly je zobrazena stručná tabulka s výsledky přijetí či zamítnutí testovaných hypotéz. Hlubší zamyšlení nad souvislostmi výsledků obou cílů zkoumání nabízí následující kapitola - Diskuze diplomové práce.

## 6. Diskuze

Diplomová práce se zabývá tématem pracovní spokojenosti. Sledovali jsme dva cíle. **Prvním cílem** bylo realizovat průzkum spokojenosti v konkrétní firmě pomocí vytvořeného dotazníku. Pro tento záměr byl vytvořen vlastní dotazník pracovní spokojenosti, i když existují české verze dotazníků pracovní spokojenosti ve standardizované formě (např. dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, 2007). Hlavním důvodem pro toto rozhodnutí byl záměr podrobně zmapovat spokojenost se systémem odměn, který prošel kompletní transformací. Standardizované dotazníky věnují mzdě a benefitům jen několik málo otázek. Systému odměn se v našem dotazníku věnovalo 21 položek, které zároveň sloužily pro vytvoření Likertovy škály. Dosažené bodové skóre bylo využito **k druhému cíli** našeho zkoumání, kterým bylo testování modelu spokojenosti se systémem odměn. Model zahrnoval nezávislé proměnné Extraverze, Neuroticismus a vedoucí. Účelem práce bylo poskytnout firmě informace o spokojenosti zaměstnanců a jejich názor na proběhlé změny. Zároveň otestovat vliv vybraných osobnostních dimenzí a přímého nadřízeného jako potenciálních faktorů, které mohou ovlivňovat spokojenost zaměstnanců neohledně na podobu či kvalitu systému odměňování.

I když se tvorba dotazníku opírala o teorii faset, která měla pomoci zajistit obsahovou validitu, nebylo možné přistoupit k analýze položek ani k pilotní studii na větším množství respondentů (viz kap. 4.1.4). **Validita dotazníku**, zejména pro účely testování hypotéz o vlivu dalších proměnných, je prakticky neověřena. Pro účely prvního cíle, tedy zmapování pracovní spokojenosti s důrazem na změny v systému odměňování, dotazník splnil svou roli a poskytl vedení firmy informace od většiny zaměstnanců.

Kromě použití nestandardizovaného vytvořeného dotazníku spočívají limity výsledků výzkumu zejména v **malém počtu respondentů**. Design výzkumu byl navržen v období, kdy ve firmě pracoval větší počet zaměstnanců. Zároveň došlo k redukci souboru během sběru dat (nemocenské, odmítnutí účasti, vyřazení dotazníků). Pro prezentaci výsledků prvního cíle (průzkumu spokojenosti) byly použity sloupcové grafy a procentuální vyjádření zastoupení jednotlivých odpovědí. Další ukazatele deskriptivní statistiky byly použity jen tak, aby napomohly orientaci ve výsledcích a nezpůsobily nadměrné zkreslení výsledků. Fakt, že se 11 zaměstnanců průzkumu nezúčastnilo, může být předmětem zkreslení spokojenosti ve firmě. Průzkum byl „ochuzen“ o názory, podněty a připomínky těchto zaměstnanců. Aby mohla být použita parametrická statistika na takto malém souboru, byla

věnována zvýšená pozornost dodržení podmínek pro užití lineárních modelů (viz příloha č. 4), které není třeba významně řešit při testování velkých souborů. I přes kontrolu podmínek je v modelu velké množství parametrů vzhledem k počtu měření, na což upozorňují ukazatele praktické významnosti.

**Výsledky průzkumu spokojenosti** ukazují na rozložení spokojenosti mezi oba póly s tendencí spíše ke spokojenosti. Pozitivně jsou hodnoceny oblasti založené na **mezilidských vztazích, komunikaci a možnostech vzdělávání** ve firmě. Tyto výsledky nahrávají zjištěním Dostála (2015), podle kterého bývají osobní vztahy u malých a středních firem typičtější než u velkých firem. Malý počet zaměstnanců ulehčuje vzájemnou bezprostřední komunikaci, navazování přátelských vztahů a individuální přístup ve vzdělávání.

Naopak **mzda a benefity**, tedy systém odměňování, je zaměstnanci firmy hodnocen spíše negativně. Tento výsledek také není překvapující. Mzda a benefity bývají předmětem nespokojenosti přibližně u poloviny všech zaměstnanců, což je závěr řady studií. Například studie Silvera (2013) prováděná na 7200 zaměstnancích z různých evropských firem zjistila nespokojenost se systémem odměňování u 44% souboru. K obdobným závěrům (51%) došla britská studie Oshagbemiho (2000), která navíc potvrzuje i vzestupnou tendenci spokojenosti v závislosti na úrovni pracovní pozice. Čím nižší pozice, tím větší nespokojenost se mzdou a benefity, a naopak.

V novém systému odměn přibyly kvartální odměny a mzda se všem zaměstnancům od ledna 2018 zvýšila. Když ale srovnáme výsledky grafů č. 3 a 5 mj. zjistíme, že:

- 37% je nespokojeno se mzdou, taktéž 37% je nespokojeno s benefity,
- 51% by nedoporučilo firmu XY jako dobrého zaměstnavatele kvůli mzdě.

Pokud se následně podíváme na graf č. 9, zjistíme, že na výrok „Pokud jste spokojenější s novým systémem odměn než se starým, uveďte důvod/y:“ reagovalo přes 61% respondentů, z toho 55% uvedlo jako důvod vznik kvartálních odměn. (Zároveň 20% subjektivně odhaduje, že díky novému systému odměn dostává trochu vyšší mzdu.) Vzhledem k tomu, že nemáme k dispozici žádná data z předešlých výzkumů, nemůžeme srovnat spokojenost před a po zavedení změn jinak než z našich dat. Podle výsledků v grafu č. 9 lze tedy usuzovat na zvýšení spokojenosti u 61% zaměstnanců. Spokojenost se systémem odměn však deklaruje pouze 23%. Důvod může spočívat ve velmi krátkém pozitivním účinku, který zvýšení mzdy nebo (jiná finanční odměna navíc) má. Zaměstnanci

si rychle přivyknou na vyšší finance a začnou je brát jako standard během relativně krátké doby, což je v souladu se zjištěními Štikara, Rymeše, Riegela, & Hoskovce (2003). Zaměstnanci tedy v průzkumu přiznávají, že jsou spokojenější (a to zejména z důvodu vytvoření kvartálních odměn), na druhou stranu svoji spokojenost se mzdou, benefity i novým systémem odměn celkově, většina hodnotí neutrálně nebo negativně.

Na výrok „*Se systémem odměn (kvartálních bonusů a dělení na juniorskou, střední a expertní pracovní pozici, KPI) jsem spokojen/a.*” Reagovalo souhlasem 23%, nesouhlasem 37% respondentů. Příčina nespokojenosti tedy nemusí tkvět vyloženě ve výši částky na výplatní pásce (45% respondentů považuje aktuální výši své mzdy jako motivující k odvádění kvalitního pracovního výkonu), ale může se v ní odrážet **nový systém rozdělení pracovních pozic na juniorskou, střední a expertní pozici**, kterým odpovídají různé podmínky odměňování. Podle průzkumu se zaměstnanci cítí zařazení ve špatné kategorii/vnímají rozdělení jako nespravedlivé/dělení se jim vůbec nelíbí, k čemuž se vyjadřovali v otevřených otázkách svým komentářem. Nehledě na zvýšení mzdy či nové kvartální odměny může být část zaměstnanců nespokojena se systémem odměn, protože jim nepřipadá spravedlivý. (S výrokem „*Systém odměňování v naší firmě je spravedlivý.*“ souhlasilo pouze 11% respondentů, naopak s ním nesouhlasilo 47% respondentů.)

Řada zaměstnanců pracuje ve svém oboru a na obdobné pozici řadu let. Mají velké množství zkušeností a znalostí o své profesi. Cítí se být experty. Přiřazení do jiné kategorie než expertní, může vyvolávat pocit nespravedlnosti nebo řadu otázek o posuzování (kvality) jejich výkonu nadřizenými. Pocit nespokojenosti či nespravedlnosti může vyvolávat například i porovnání s kolegy, vůči kterým se zaměstnanec může cítit jako větší expert a mít tak nárok na vyšší úroveň zařazení. Na tuto problematiku lze tematicky navázat **kariéřním růstem**, což je oblast, ve které se také projevila zvýšená nespokojenost. Naše otázky se netýkaly rozlišení vertikálního a horizontálního kariéřního růstu, proto nemáme k této oblasti bližší informace. V nespokojenosti s kariéřním růstem se opět může odrážet rozdělení tří úrovní pracovních pozic. Nedostatek příležitostí pro vertikální kariéřní růst bývá běžným projevem omezených kapacit v hierarchii malých a středních firem. Ve firmě se 70 zaměstnanci není možné každoročně povyšovat desítky zaměstnanců. Vedení firmy XY vnímá zjištění o nespokojenosti s kariéřním růstem jako podklad pro standardizaci zpětné vazby ve firmě. Jde o součást plánu dotvořit systém hodnocení, který se výrazně týká

vztahu nadřizený – podřizený, a jehož součástí je také diskuze nad pracovními činnosti a kariérním růstem.

V dotazníku se objevoval poměrně vysoký počet **neutrálních středových odpovědí**. Příčina může být v centrální tendenci a v délce dotazníku, která mohla být pro některé respondenty náročná/únavná/demotivační, a volba střední možnosti zjednodušující a urychlující proces vyplňování. Prevencí takových výsledků může být vypuštění střední hodnoty (neutrální možnost odpovědi), která je však součástí kontinua položek likertova typu a její vypuštění neumožňuje totožný proces zpracování dat.

**Výsledky testování modelu** nelze vztahovat na širší populaci. Přijali jsme hypotézu o pozitivním **vlivu extraverte** na spokojenost se systémem odměn ve firmě XY. Huang, Bramble, Liu, Aqwa, Ott-Holland, Ryan, ... & Wadlington (2016) upozorňují na kontext pracovní pozice. Pokud není práce bohatá na sociální kontakt, pozitivní vliv extraverte na pracovní spokojenost se projevit nemusí. Firma XY neobsahuje žádné izolované pozice, které by mohly způsobovat nespokojenost extravertů vlivem sociálního kontextu chudého na kontakt s druhými. Kooperace všech, návaznost jednotlivých procesů a oddělení, vzájemná komunikace jednotlivých zaměstnanců, to vše zaručuje fungování firmy jako celku.

Vliv **Neuroticismu** na spokojenost se systémem odměn se nepotvrdil. Výrazný vliv Neuroticismu na pracovní spokojenost a spokojenost se mzdou našly například studie Neilsona a Smitha (2014), metaanalýza Judga, Hellera a Mounta (2009) nebo metaanalýza Bruka-Lee, Khouryho, Nixona, Goha a Spector (2009), které dohromady testovaly přes 350 studií. Důvodem odlišného výsledku může být nedostatek opory v datech našeho výzkumu; malý rozsah souboru, nestandardizovaný dotazník. Respondenti se ve škále Neuroticismu pohybovali zejména kolem průměrné hodnoty, což mohlo přispět k zamítnutí hypotézy, protože data neposkytla dostatečně bohatý vzorek k jejímu ověření. Zamítnuta byla také třetí hypotéza o **vlivu vedoucího** na spokojenost se systémem odměn. Zásadním limitem testování této proměnné byl opět nedostatečný počet respondentů v souboru, který komplikoval tvorbu jednotlivých indikátorových proměnných. Kategorie obsahovaly málo měření na to, aby se z nich dalo pomocí postupů parametrické statistiky odvodit signifikantní výsledky. Signifikantně spokojenější se ukázala pracovní skupina vedoucího č. 4. Rozptyl uvnitř skupiny byl však tak veliký, že se výsledek dá přičíst spíše náhodnému kolísání hodnot.

Vzhledem k malému výzkumnému vzorku nebylo možné vytvořit model s více nezávisle proměnnými, které mohou hrát roli při predikci spokojenosti. Mezi některé **další potenciální vlivy na spokojenost** mohou patřit další faktory spojené se mzdou a prací (které byly původně zahrnuty do modelu) nebo další faktory na straně osobnosti. Mezi první zmíněné patří **typ mzdy**. Někteří zaměstnanci firmy XY mají hodinovou mzdu, někteří úkolovou, rozdíly ve spokojenosti by mohly být u jednotlivých typů patrné, protože jsou spojeny s jinými podmínkami odměňování. Dalším faktorem může být úroveň **pozice v hierarchii** firmy. Podle výše zmíněného výzkumu Oshagbemiho (2000) vyplývá otázka, zda spokojenost silně neovlivňuje zařazení do úrovně řadových zaměstnanců, vedoucích nebo manažerských pozic. Mezi komplikace, které by způsobil sběr těchto dat, patří ohrožení principu anonymity a malý počet respondentů, který by neumožnil tuto ani další proměnné do modelu zařadit. Z pohledu psychologie osobnosti patří mezi další potenciální vlivy zejména **místo kontroly** (externalisté/internalisté), **individuální vztah k penězům a žebříček hodnot** (materialistická orientace), extrinsická/intrinsická orientace, vztah k riskování aj. Například výzkum Chena a Silverthorna (2008) potvrzuje úroveň vyšší pracovní spokojenosti u internalistů. Individuální vztah k penězům a jejich postavení v žebříčku hodnot může také hrát roli. Podle Tanga (1995) materialisticky orientovaní jedinci preferují vyšší mzdu, lidé s averzí vůči riskování požadují fixní příjem, lidé, kteří vyšší příjmu měří vlastní úspěch, bývají se svou prací i spolupracovníky nespokojeni.

V závěru Diskuze se ještě zastavíme u zvoleného nástroje pro získávání dat. **Dotazníková forma průzkumu** spokojenosti nabízí přehledné zpracování odpovědí pomocí ukazatelů deskriptivní statistiky. Spousta informací však při takovém průzkumu uniká. Při malém počtu měření jsou navíc parametrické testy a jejich výsledky značně zavádějící. Jako alternativní volba pro sběr dat se jeví použití více kvalitativních metod, například polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, kteří se neobávají vystoupit z anonymity. Jinou možností může být kombinace více metod vhodně zvolených pro potřeby konkrétní firmy.

## **7. Závěry**

Pracovní spokojenost zaměstnanců firmy kolísá v různých oblastech pracovního života. Všeobecně se zaměstnanci cítí spíše spokojeni. Největším zdrojem spokojenosti ve firmě jsou mezilidské vztahy, a to jak s kolegy, tak i s nadřízenými. Zaměstnanci jsou spokojeni také s komunikačním systémem ve firmě a možnostmi dalšího vzdělávání. Předmětem nespokojenosti je oblast mzdy a benefitů. Řada zaměstnanců si přeje vyšší mzdu nebo odměny za dodržení určitých podmínek nebo vykonání konkrétních úkonů. Rozdělování odměn vnímá řada zaměstnanců jako nespravedlivé. Co se týče benefitů, nejvíce zaměstnanců by si přálo stravenky a týden dovolené navíc.

Testování modelu ukazuje na významný pozitivní vliv extravertnosti ve vztahu ke spokojenosti se systémem odměn. Extravertnější zaměstnanci jsou se systémem odměn spokojenější. Vliv Neuroticismu ani vedoucího se nepotvrdil.



## 8. Souhrn

**Předmětem** diplomové práce je koncepce pracovní spokojenosti z pohledu psychologie, potažmo řízení lidských zdrojů. Psychologické hledisko zdůrazňuje chápání spokojenosti jako postoje, který se kromě faktorů spojených s prací samotnou (charakter práce, řízení organizace, péče o zaměstnance, pracovní prostředí...) dynamicky utváří a proměňuje také vlivem jedinečnosti osobnosti každého pracovníka (zkušenosti, struktura osobnosti, motivy a hodnoty...) a vlivem časového a situačního (sociálního, ekonomického...) kontextu.

Hlavním záměrem práce bylo realizovat průzkum spokojenosti v konkrétní firmě, se zaměřením na oblast odměňování, která prošla systematickou proměnou na začátku roku 2018.

Dvěma **hlavními cíli** práce bylo:

- **prozkoumat a popsat, jak jsou zaměstnanci firmy (s novým systémem odměn) spokojeni,**
- **otestovat vliv Extraverze, Neuroticismu a vliv vedoucího na spokojenost se systémem odměňování ve firmě.**

Cílem **teoretické části práce** bylo představit výzkumná zjištění, teorie a další významné poznatky o konceptu pracovní spokojenosti z pohledu psychologie. První kapitola vymezuje pracovní spokojenost jako postoj a definuje příbuzné pojmy. Dále představuje čtenáři publikované teorie pracovní spokojenosti, přičemž různí autoři zdůrazňují různé faktory pracovní spokojenosti (např. charakter práce, systém odměn, vztahy na pracovišti, motivační faktory, pracovní úspěchy, osobnost zaměstnance, pracovní podmínky, transparentnost v komunikaci aj.). Blíže se pak zabývá konkrétními třemi faktory, které jsou předmětem zkoumání této diplomové práce:

- systém odměn a jeho vliv na pracovní spokojenost,
- osobnost pracovníka a její vliv na pracovní spokojenost,
- vedoucí a jeho vliv na pracovní spokojenost podřízených.

Systém odměn podle publikovaných studií ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost. Samotná výše mzdy má vliv na pracovní spokojenost zejména u určitých okruhů profesí, například dělnických. Nabídka vyšší mzdy může být hlavním motivátorem pro změnu zaměstnání, avšak i zde hrají roli další faktory. Zároveň se však ukazuje, že číslo na výplatní pásce není to jediné, co ovlivňuje spokojenost se systémem odměňování. Pro zaměstnance

je důležité, aby byl systém spravedlivý, srozumitelný, nabízel nefinanční benefity, reagoval na ekonomickou situaci atp.

Nepochybuje se ani o vlivu struktury osobnosti na pracovní spokojenost. Velké množství výzkumů prokázalo, že neohledně na kvalitu systému odměňování jsou lidé, kteří mají spíše tendenci být ne/spokojeni, neohledně na okolnosti. Mezi osobnostní charakteristiky testované řadou výzkumů patří Extraverze, která pozitivně ovlivňuje spokojenost v práci a Neuroticismus, jehož vliv je naopak negativní. V práci je diskutována zejména Extraverze, jejíž vztah k pracovní spokojenosti stojí v jádru pravděpodobně mnohem komplexnějších vztahů. Například jedním z moderátorů tohoto vztahu může být například sociální kontext, který by měl být poměrně bohatý na sociální interakce, aby se pozitivní vliv Extraverze na pracovní spokojenost projevil. Vysoký skóre Neuroticismu provází horší zvládnutí stresu, větší prožívání negativních emocí atd., což sekundárně ovlivňuje životní i pracovní spokojenost. Vliv vedoucího na pracovní spokojenost je nesporný, oproti výše zmíněným proměnným však není jasně definovaný směr ani síla vztahu, protože zde hrají roli individuální a situační specifika. Na základě zjištěných poznatků o poměrně velkém vlivu těchto tří proměnných byly právě tyto tři regresory zahrnuty do testovaného modelu.

V další části diplomové práce jsou uvedeny výzkumně ověřené přínosy pracovní spokojenosti, jak pro firmu (nižší fluktuace a absentismus, zvyšování úrovně zaměstnavatelské značky...), tak pro zaměstnance (nižší pracovní stres, lepší úroveň fyzického zdraví...).

Druhá kapitola představuje teoretická východiska funkčního systému odměňování, která stojí na psychologických poznatcích a teoriích. Vysvětluje základní principy funkčních teorií motivace, které se aplikují při tvorbě systému odměňování. Dále kapitola popisuje základy procesu tvorby systému odměňování v praxi firem, základní opěrné body a principy, bez kterých nelze zaručit funkčnost vytvořeného systému odměn. Závěr kapitoly je věnován popisu změn, které proběhly ve firmě XY za účelem modernizace systému odměňování a z toho vyplývající výzkumný záměr diplomové práce.

**Ve výzkumné části** je popsán proces ideového a technického plánu výzkumu, jehož součástí je také popis jednotlivých fází procesu konstrukce vlastního dotazníku spokojenosti. Pro výzkum nebylo možné použít standardizovaný nástroj, protože dostupné dotazníky spokojenosti se nezabývají systémem odměňování tak detailně, jak bylo potřeba tuto oblast

prozkoumat pro dosažení stanovených cílů. Druhou metodou sběru dat, zvolenou pro účely zjištění hodnot Neuroticismu a Extraverze, byl Inventář NEO-FFI. Sběr dat byl realizován ve firmě XY na principu dobrovolnosti a anonymity formou elektronických dotazníků i formou papír/tužka. Ke zjištění prvního výzkumného cíle bylo použito 54 měření, pro testování druhého cíle 49 měření. Firma požádala o anonymizované zveřejnění výsledků výzkumu. Proto jsou zveřejněny pouze údaje o sídle firmy (Moravskoslezský kraj), celkovém počtu zaměstnanců (70) a předmětu jejího podnikání (strojírenská výroba).

**První výzkumný cíl (průzkum spokojenosti)** má deskriptivní povahu a k analýze dat byla použita pouze popisná statistika a kvalitativní zpracování otevřených odpovědí z dotazníku. Výsledky naznačují, že pracovní spokojenost zaměstnanců firmy kolísá v různých oblastech pracovního života. Všeobecně se zaměstnanci cítí spíše spokojeni. Největším zdrojem spokojenosti ve firmě jsou mezilidské vztahy, a to jak vztahy s kolegy, tak i s nadřízenými, stejně tak se systémem komunikace ve firmě. Roli zde pravděpodobně sehrává bezprostřední osobní kontakt a formování přátelských vztahů, což bývá typičtější pro atmosféru a kulturu malých a středních firem. Zaměstnanci jsou spokojeni také s možnostmi dalšího vzdělávání. Předmětem nespokojenosti je oblast mzdy a benefitů. Řada zaměstnanců si přeje vyšší mzdu nebo další finanční odměny za dodržení určitých podmínek či vykonání konkrétních úkonů. Rozdělování odměn vnímá řada zaměstnanců jako nespravedlivé. Co se týče benefitů, nejvíce zaměstnanců by si přálo stravenky a týden dovolené navíc. Nespokojenost se systémem odměn potvrzují zjištění zahraničních studií, které ukazují, že nehledě na charakter systému odměňování, bývá polovina zaměstnanců s touto oblastí pracovního života nespokojena. Tato tendence roste tím víc, o čím nižší pozice se v rámci hierarchie firem jedná. I když ve firmě XY přibýly kvartální odměny a mzda se všem zaměstnancům od ledna 2018 zvýšila, podle průzkumu nejsou s novým systémem odměn spokojeni. Takový výsledek může mít příčinu v krátkodobém pozitivním účinku finančních odměn na spokojenost. Zaměstnanci si na novou úroveň mzdy rychle zvykají a standardně ji během relativně krátké doby berou jako normu. Druhým důvodem může být odlišná, „nefinanční“ příčina nespokojenosti. Nový systém ve firmě zavádí rozdělení pracovních pozic na juniorskou, střední a expertní pozici, kterým odpovídají různé podmínky odměňování. Podle průzkumu se řada zaměstnanců cítí zařazena ve špatné kategorii/vnímá rozdělení jako nespravedlivé nebo se jim nelíbí koncept dělení do kategorií obecně. Nespokojenost se také projevila v oblasti kariérního růstu, což bývá projevem omezených kapacit pozic v hierarchii malých firem.

**Druhý cíl** je prediktivní povahy. Obecné hypotézy byly stanoveny následujícím způsobem:

H1: Spokojenost se systémem odměn roste se zvyšující se Extraverzí.

H2: Spokojenost se systémem odměn klesá se zvyšující se Neuroticismem.

H3: Spokojenost se systémem odměn se liší v pracovních skupinách s různými vedoucími.

Obecná rovnice testovaného lineárního modelu má následující podobu:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Y = počet bodů dosažený v dotazníku spokojenosti

X<sub>1</sub> = počet bodů získaný v NEO-FFI v dimenzi Extraverze

X<sub>2</sub> = počet bodů získaný v NEO-FFI v dimenzi Neuroticismus

X<sub>3</sub> = přímý nadřazený respondent.

Výsledky testování modelu ověřované na hladině významnosti  $\alpha=0,05$  vyšly signifikantně (p-hodn. = 0,0488). Koeficient determinance R<sup>2</sup> byl použit jako ukazatel praktické významnosti. Podle tohoto ukazatele je model schopný vysvětlit pomocí Neuroticismu, Extraverze a příslušnosti do skupiny konkrétního vedoucího 25% rozptylu spokojenosti se systémem odměňování. Protože se vlivem různých příčin zúžil testovaný vzorek na pouhých 49 měření, je testovaný model se třemi nezávislými proměnnými příliš košatý. Na košatost modelu poukazuje rapidní pokles hodnoty Adjusted R<sup>2</sup> (0,143) oproti hodnotě R<sup>2</sup>. Pokles hodnoty upozorňuje na to, že malý počet měření umožňuje vyšší náhodné kolísání parametrů  $\beta$  a výsledná hodnota R<sup>2</sup> je tím pádem pravděpodobně nerealisticky nadsazená. Z jednotlivých proměnných se projevil signifikantně pozitivní vliv extraverze na spokojenost se systémem odměn (p-hodn. = 0,019). Takže první hypotéza byla přijata. Můžeme říci, že zaměstnanec, který má průměrnou hodnotu Extraverze i Neuroticismu, dosahuje v dotazníku spokojenosti přibližně 42 bodů z 84. S každým dalším bodem Extraverze se zvýší i spokojenost se systémem odměn o 0,73 bodu. Vliv Neuroticismu na spokojenost se systémem odměn se neprojevil, druhá hypotéza byla zamítnuta. Nebylo možné přijmout ani třetí hypotézu o vlivu vedoucího. Respondenti, kteří pracují pod vedoucí č. 4, mají sice v průměru o 15,13 bodu více oproti základní skupině (tedy jsou spokojenější se systémem odměn), avšak vzhledem k malému počtu měření a velkému rozptylu uvnitř skupiny nelze interpretovat signifikantní rozdíl indikátorové proměnné

„Vedoucí 4“ čistě jako vliv vedoucího. Ostatní skupiny jednotlivých vedoucích se významně neliší ve spokojenosti se systémem odměn oproti základní skupině.

Limity testování vycházejí zejména z použití nestandardizovaného dotazníku spokojenosti a malého počtu měření. Vzhledem k tomu, že se průzkumu spokojenosti neúčastnili všichni zaměstnanci firmy, mohou být výsledky průzkumu spokojenosti neúplné a zatížené chybou při prezentaci ukazatelů deskriptivní statistiky. Kvůli malému počtu měření byly v rámci druhého cíle pečlivě ověřovány podmínky použití lineárních modelů.

Výsledky průzkumu spokojenosti (spolu s „opatrnými“ interpretacemi a upozorněním na limity měření) poslouží pro firmě jako forma zpětné vazby k zavedeným změnám a úrovni spokojenosti, se kterými mohou dále pracovat.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY

- 1) Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- 2) Avramchuk, A. S. (2017). The Conceptual Relationship between Workplace Well-Being, Corporate Social Responsibility, and Healthcare Costs. *International Management Review*, 13(2).
- 3) Baizza, H. (2017). Why is employee satisfaction essential? *Critizr for business*. Retrieved December, 14, 2018, from <https://business.critizr.com/en/blog/why-is-employee-satisfaction-essential>
- 4) Bathena, Z. (2018). Why Job satisfaction is an Important Phenomenon of the Vicious Circle? *Entrepreneur*. Retrieved December, 14, 2018, from <https://www.entrepreneur.com/article/310608>
- 5) Bhakar, S., S., Upamannyu, N., Aronkar, P., Lal, Ch., Chib, S., Jauhari, S., ... Bajpai, P. (2015). Effect of Quality of Work Life on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among the Teachers of Private Professional Institutions. In Bhakar, S., S., & Nathani, N. (Ed.) *A Handbook on Writing Research paper in Social Sciences* (pp. 62-75). New Delhi: Bharti Publications.
- 6) Bradburn, N. M., Sudman, S., & Wansink, B. (2004). *Asking questions: the definitive guide to questionnaire design--for market research, political polls, and social and health questionnaires*. John Wiley & Sons.
- 7) Breed, M., & Breda, V. (1997). The relationship between employee motivation and job satisfaction. *Management*, 34(1), 54-63.
- 8) Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22(2), 156-189.
- 9) Bui, H. T. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction: Evidence from a national sample. *Journal of General Management*, 42(3), 21-30.
- 10) Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and jobsearch decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- 11) Cambridge University Press. (2018). *Cambridge Dictionary*. Retrieved September 1, 2018, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/well-being>

- 12) Cameron, J., & Pierce, W. (1994). Reinforcement, reward and intrinsic motivation: Protests and accusations do not alter the results. *Review of Educational Research*, 66, 39-52.
- 13) Carr, G. (2005). *Investigating the motivation of retail managers at a retail organization in the Western Cape*. University of the Western Cape.
- 14) Charvát, M., & Viktorová, L. (2014). *Základy metodologie psychologického výzkumu* [PowerPoint presentation]. Retrieved October 1, 2014 from [https://edis.upol.cz/elearning/el\\_n\\_subjects-102803/ra-353632/stag\\_ident-F14707/mode-2/subj\\_print-1/](https://edis.upol.cz/elearning/el_n_subjects-102803/ra-353632/stag_ident-F14707/mode-2/subj_print-1/)
- 15) Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 572-582.
- 16) Česká tisková kancelář. (2018). Analytici: Nízká nezaměstnanost v Česku je rizikem i šancí. *Týden.cz*. Retrieved from [https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/analytici-nizka-nezamestnanost-v-cesku-je-rizikem-i-sanci\\_475142.html](https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/analytici-nizka-nezamestnanost-v-cesku-je-rizikem-i-sanci_475142.html)
- 17) Dawson, B. (2005). Motivation leaders to better results. *Journal of Rubber and Plastics*, 37, 11-15.
- 18) Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing.
- 19) Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual review of psychology*, 54(1), 403-425.
- 20) Diggs-Brown, B. (2011). *Cengage advantage books: Strategic public relations: An audience-focused approach*. Cengage Learning.
- 21) Dostál, D. (2017). *Vícerozměrné statistické metody* [PowerPoint presentation]. Retrieved October 1, 2017 from [https://edis.upol.cz/elearning/el\\_n\\_subjects-108568/ra-486496/stag\\_ident-F170173/mode-2/subj\\_print-1/](https://edis.upol.cz/elearning/el_n_subjects-108568/ra-486496/stag_ident-F170173/mode-2/subj_print-1/)
- 22) Dostál, D. (2015). Malé firmy mohou konkurovat korporacím nabídkou benefitů pro zaměstnance. *BusinessInfo.cz*. Retrieved 17, March, 2019 from <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/male-firmy-mohou-konkurovat-korporacim-nabidkou-benefitu-pro-zamestnance-nejdulezitejsi-jsou-zdarma-69990.html>

- 23) Eason, C. M., Mazerolle, S. M., Monsma, E. V., & Mensch, J. M. (2015). The role of personality in job satisfaction among collegiate athletic trainers. *Journal of athletic training*, 50(12), 1247-1255.
- 24) Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American psychologist*, 51(11), 1153.
- 25) Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999).
- 26) Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2013). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. In *From Stress to Wellbeing Volume 1* (pp. 254-271). Palgrave Macmillan, London.
- 27) Fischer, J. A., & Sousa-Poza, A. (2009). Does job satisfaction improve the health of workers? New evidence using panel data and objective measures of health. *Health economics*, 18(1), 71-89.
- 28) Harari, M. B., Thompson, A. H., & Viswesvaran, C. (2018). Extraversion and job satisfaction: The role of trait bandwidth and the moderating effect of status goal attainment. *Personality and Individual Differences*, 123, 14-16.
- 29) Hřebíčková, M., & Urbánek, T. (2001). NEO pětifaktorový osobnostní inventář (podle NEO Five-Factor Inventory PT Costy a RR McCrae). *Praha: Testcentrum*.
- 30) Hu, X., Kaplan, S., & Dalal, R. S. (2010). An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 317–325.
- 31) Huang, J. L., Bramble, R. J., Liu, M., Aqwa, J. J., Ott-Holland, C. J., Ryan, A. M., ... & Wadlington, P. L. (2016). Rethinking the association between extraversion and job satisfaction: The role of interpersonal job context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 683-691.
- 32) Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.
- 33) International Labour Organization. (2018). *Workplace well-being*. Retrieved from [http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm)



- 34) Janićijević, N., Kovačević, P., & Petrović, I. (2015). Identifying Organizational Factors of Job Satisfaction: The Case of One Serbian Company. *Ekonomski Anali / Economic Annals*, 60(205), 73–104.
- 35) Jennifer, G., M., & Jones, G., R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- 36) Jovanovic, D., & Matejevic, M. (2014). Relationship between rewards and intrinsic motivation for learning—Researches Review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 456-460.
- 37) Judge, T.A. (1993). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 395–401.
- 38) Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77:261-271
- 39) Judge, T. A., Heller, D., & Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 361-372.
- 40) Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.
- 41) Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job affect. *The Oxford handbook of organizational psychology*, 1, 496-525.
- 42) Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- 43) Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- 44) Judge, T. A., & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 101-107.
- 45) Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.

- 46) Kendra, Ch. (2018). What is extrinsic motivation? *Verywell mind*. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/what-is-extrinsic-motivation-2795164>
- 47) Kenneth, T. (2009). The Four Intrinsic Rewards that Drive Employee Engagement. *Ivey Business Journal*. Retrieved September 1, 2018, from <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement/>
- 48) Khizar, U., & Mustafa, D. J. (2016). Relationship between Personality Traits and Job Satisfaction of Police Officers in Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 7(7), 109-113.
- 49) Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- 50) Kohn, A. (1993). *Punished by rewards*. Boston: Houghton-Mifflin.
- 51) Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.
- 52) Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management press.
- 53) Kopelman, R. E. (1979). A causal-correlational test of the Porter and Lawler framework. *Human Relations*, 32(7), 545-556.
- 54) Křeček, Š. (2018). ČR dosáhla stavu plné zaměstnanosti. Nezaměstnanost v červenci poklesla na 2,3%. *KurzyCZ*. Retrieved from <https://www.kurzy.cz/zpravy/465188-cr-dosahla-stavu-plne-zamestnanosti-nezamestnanost-v-cervenci-poklesla-na-2-3/>
- 55) Lawler III, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational behavior and human performance*. 9(3), 482-503.
- 56) Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 33(3), 697-707.
- 57) Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1), 129.
- 58) Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149.

- 59) Li-Ping Tang, T., Kim, J. K., & Shin-Hsiung Tang, D. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*, 53(2), 213–245.
- 60) Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- 61) Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3), 388-403.
- 62) McCann, S. J. (2018). US State Resident Big Five Personality and Work Satisfaction: The Importance of Neuroticism. *Cross-Cultural Research*, 52(2), 155-191.
- 63) Moussaïd, M., Kämmer, J. E., Analytis, P. P., & Neth, H. (2013). Social influence and the collective dynamics of opinion formation. *PloS one*, 8(11), e78433.
- 64) MOPS. (2004). Řízení a hodnocení výkonu osob z cílové skupiny, motivace a odměňování. *Silné pracoviště*. Retrieved 17, December, 2018 from <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-3.html>
- 65) Naz, S., Rehman, S., & Saqib, H. (2013). The relationship between job satisfaction and personality trait among bank employees. *Far East Journal of Psychology and Business*, 11(5), 57-72.
- 66) Nielson, B. E., & Smith, J. R. (2014). Personality and pay satisfaction: Examining the relationship of a sample of blue collar workers personality and their pay satisfaction levels. *Journal of Management Research*, 6(4), 63-78.
- 67) Oshagbemi, T. (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education. *International Journal of Educational Management*, 14(1), 31-39.
- 68) Oxford Economics. (2014). Workforce 2020: Building a strategic workforce for the future. *Oxford Economics*. Retrieved 1, December, 2018 from <https://www.oxfordeconomics.com/workforce2020>
- 69) Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 13(2), 121–131.
- 70) Patterson, S. (2015). Why You Should Treat Your Employees Like Your Most Loyal Customers. *Fast Company*. Retrieved December, 14, 2018, from

<https://www.fastcompany.com/3047366/why-you-should-treat-your-employees-like-your-most-loyal-customers>

- 71) Procházka, M. (2018). Tři z pěti lidí by chtěli vyšší mzdu. *Novinky.cz*. Retrieved March, 3, 2019, from <https://www.novinky.cz/finance/481034-tri-z-peti-lidi-by-chteli-vyssi-mzdu.html>
- 72) Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing.
- 73) Ranasinghe, V. R., & Kottawatta, H. (2016). Big Five Personality on Job Satisfaction: Perspective of Sri Lankan Male and Female School Teachers. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(12).
- 74) Royuela, V., López-Tamayo, J., & Suriñach, J. (2008). The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission? *Social Indicators Research*, 86(3), 401-415.
- 75) Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.
- 76) Scott, S., J. (2018). 24 Intrinsic Motivation Examples in the Workplace, Sports, and the Classroom. *Develop good habits*. Retrieved September 1, 2018, from <https://www.developgoodhabits.com/intrinsic-motivation-examples/>
- 77) Shikdar, A. A., & Das, B. (2003). The relationship between worker satisfaction and productivity in a repetitive industrial task. *Applied Ergonomics*, 34(6), 603–610.
- 78) Schmitt, N. W., Highhouse, S. E., & Weiner, I. B. (2013). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12*. John Wiley & Sons Inc.
- 79) Sickler, J. (2017). Why a great company reputation is important. *Reputation Management: A Terakeet Company*. Retrieved 14, December, 2018, from <https://www.reputationmanagement.com/blog/negative-company-reputation-affects-business/>
- 80) Silvera, I. (2013). Pay and benefits cause most dissatisfaction. *Employee Benefits*. Retrieved 16, March, 2019, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=88351614&lang=cs&site=ehost-live>.
- 81) Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum.

- 82) Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). *Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money*.
- 83) Tang, T. L.-P. (1992). The meaning of money revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 197–202.
- 84) Tang, T. L.-P., & Gilbert, P. R. (1995). Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress and work-related attitudes. *Personality and Individual Differences*, 19(3), 327–332.
- 85) Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 118.
- 86) Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B., & Brown, C. (2013). Trait activation theory: Applications, developments, and implications for person-workplace fit. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Eds.), *Handbook of personality at work* (pp. 71–100). New York, NY: Routledge.
- 87) Thun, S., Saksvik, P.O., Mehmetoglu, M., Ose, S.O., & Christensen, M. (2013) The Impact of Supervisors' Attitudes on Organizational Adjustment Norms and Attendance Pressure Norms. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 5, 15-31.
- 88) TINYpulse. (2013). 7 Vital Trends Disrupting Today's Workplace: Results and Data from 2013 TINYpulse Employee Engagement Survey. *TINYpulse*. Retrieved December 1, 2018, from <https://www.tinypulse.com/resources/employee-engagement-survey-2013>
- 89) Trevor, J. (2011). *Can Pay Be Strategic: A Critical exploration of strategic pay in practice*. Palgrave Macmillan, London.
- 90) University of Cambridge. (2016). *Vroom's expectancy theory*. Retrieved from <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/>
- 91) Univerzity of Twente. (2017). *Attraction-Selection-Attrition Framework*. Retrieved from [https://www.utwente.nl/en/bms/communication-theories/sorted-by-level/meso/Attraction-Selection-Attrition\\_Framework\(ASA\)/](https://www.utwente.nl/en/bms/communication-theories/sorted-by-level/meso/Attraction-Selection-Attrition_Framework(ASA)/)
- 92) Urban, J. (2013). Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. *Mzdová praxe*. Retrieved 14, December, 2018 from <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

- 93) Urbánek, T., Denglerová, D., & Širůček, J. (2011). *Psychometrika: měření v psychologii*. Praha: Portál.
- 94) Van Erde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586.
- 95) Venkata Subrahmanyam, C. V., Pattu Meenakshi, S., & Ravichandran, K. (2013). Quality of Work Life—The Need of the Hour. *International Journal of Business and Management Invention*, 2, 1-4.
- 96) Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie-2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.
- 97) Výzkumný Ústav Práce a Sociálních Věcí (2007). *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Praha: VÚPSV.
- 98) Work and Well-Being Ltd. (2014). *What is well-being?* Retrieved from <https://www.workandwellbeing.com/what-is-well-being/>
- 99) Ybema, J. F., Smulders, P. G., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 102-124.
- 100) Yin, J. C. T., & Yang, K. P. A. (2002). Nursing turnover in Taiwan: a meta-analysis of related factors. *International journal of nursing studies*, 39(6), 573-581.
- 101) Zangaro, G. A., & Soeken, K. L. (2007). A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Research in nursing & health*, 30(4), 445-458.
- 102) Zhai, Q., Willis, M., O'shea, B., Zhai, Y., & Yang, Y. (2013). Big Five personality traits, job satisfaction and subjective wellbeing in China. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1099-1108.

## **PŘÍLOHY DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Příloha 1: Formulář zadání MgrDP (pouze v tištěné verzi DP)**

**Příloha 2: Abstrakt diplomové práce**

**Příloha 3: Dotazník pracovní spokojenosti**

**Příloha 4: Ověření splnění podmínek pro užití lineárního modelu**

## **PŘÍLOHA 2: ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Název práce:** Spokojenost zaměstnanců se systéme odměn ve vybrané firmě

**Autor práce:** Bc. et Bc. Radka Porubová

**Vedoucí práce:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

**Počet stran a znaků:** 77, 159 851

**Počet příloh:** 4

**Počet titulů použité literatury:** 102

**Abstrakt:** Prvním cílem práce je prozkoumat a popsat pracovní spokojenost se zaměřením na spokojenost se systémem odměn v konkrétní firmě, která zavedla nový systém odměňování. Druhým cílem práce je otestovat model spokojenosti se systémem odměn, který zahrnuje proměnné Neuroticismus, Extraverze (měřené pomocí NEO-FFI) a vliv vedoucího na spokojenost. V teoretické části je popsána psychologická koncepce pracovní spokojenosti, faktory vlivu, přínosy spokojenosti zaměstnanců, teoretická východiska funkčních systémů odměn. Výsledky měření ukazují na kolísání spokojenosti v různých oblastech pracovního života (N=54). Spokojeni jsou zaměstnanci s oblastí mezilidských vztahů, komunikace a možnostmi dalšího vzdělávání. Systém odměn (mzda a benefity) je spíše předmětem nespokojenosti. Stejně tak možnosti kariérního růstu. Testování modelu (N=49) ukazuje na významný pozitivní vliv Extraverze ve vztahu ke spokojenosti se systémem odměn. Extravertnější zaměstnanci jsou se systémem odměn spokojenější. Vliv Neuroticismu ani vedoucího se nepotvrdil.

**Klíčová slova:** pracovní spokojenost, spokojenost se systémem odměn, mzda, Extraverze, Neuroticismus.



## **ABSTRACT OF THESIS**

**Title:** Employees satisfaction with compensation system in a selected company

**Author:** Bc. et Bc. Radka Porubová

**Supervisor:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 77, 159 851

**Number of appendices:** 4

**Number of references:** 102

**Abstract:** The first objective of the thesis is to explore and describe job satisfaction in a selected company. The main focus is to analyse satisfaction with compensation system in order to evaluate new compensation system of the company. The second objective is to test the model of satisfaction with compensation system. Model includes the variables Neuroticism, Extraversion (measured by NEO-FFI) and Influence of superior. Theoretical part describes the psychological concept of job satisfaction, factors of influence, benefits of employee satisfaction, theoretical basis of functional reward systems. The results of the measurement indicate a variation in satisfaction in different areas of working life (N = 54). Employees are satisfied with the area of interpersonal relations, communication and possibilities of further education. The system of rewards (wages and benefits) is rather the subject of dissatisfaction. Likewise, career growth opportunities. Model testing (N = 49) shows a significant positive effect of Extraversion in relation to satisfaction with the reward system. More extraverted employees are more satisfied with the reward system. Neither the influence of neuroticism nor the influence of the leader was confirmed.

**Key words:** job satisfaction, satisfaction with compensation system, pay, Extraversion, Neuroticism.

## PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

průzkum 2019

### - průzkum 2019

Dobrý den,

před sebou máte dotazník, jehož vyplnění Vám zabere přibližně 10 minut. Tento dotazník navazuje na naše dřívější (2015) měření organizační kultury. Stejně dotazníky dostanou všichni zaměstnanci firmy BENEKOV. Pro průzkumu je nezbytná Vaše upřímnost.

Dotazník je anonymní. Každý respondent vystupuje pod anonymním kódem.

V dotazníku neexistují správné ani špatné odpovědi. Pokud mezi možnostmi nenajdete odpověď, která by vystihovala Váš názor či zkušenost, označte odpověď, která je významově nejbližší.

Zvolenou odpověď označte křížkem do příslušného kolečka (v papírové verzi) nebo zvolte možnost kliknutím myši (v elektronické verzi). Pokud chcete svou odpověď v papírové verzi změnit, neplatnou odpověď zaškrtejte a platný křížek podtrhněte.

Narazíte-li v dotazníku na otázku, na kterou z nějakého důvodu nechcete odpovídat, můžete ji nechat nezodpovězenou.

Tento průzkum je součástí mé diplomové práce na Univerzitě Palackého v Olomouci. Od testování můžete kdykoliv bez udání důvodu odstoupit a vaše dotazníky budou vyřazeny ze zpracování dat. Výsledky v diplomové práci budou zveřejněny pouze souhrnně. Vedení firmy obdrží taktéž jen souhrnné výsledky.

Děkuji předem za Váš čas vložený do vyplnění dotazníku. Vaše odpovědi napomohou ke spokojenosti v práci.

Pokud je něco nesrozumitelné, neváhejte se zeptat.

Radka Porubová

Univerzita Palackého v Olomouci, FF

kontakt: porubova.radka@seznam.cz

Prosím napište Váš kód

1. Jsem spokojen/a se svým zaměstnáním.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrál (ani souhlas ani nesouhlas)
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

## 2. Jak jste spokojen/a s následujícími oblastmi Vašeho zaměstnání?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku.

	Spokojen/a	Spiše spokojen/a	Neutrál	Spiše nespokojen/a	Nespokojen/a
Mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styl vedení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti dalšího vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s nadřízeným/i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Férové jednání ze strany vedení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní podmínky (bezpečnost, délka pracovní doby, čistota...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Spokojen/a	Spiše spokojen/a	Neutrál	Spiše nespokojen/a	Nespokojen/a
Samotná práce (zajímavost, náročnost...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost podílet se na rozhodování o věcech, které se mě týkají	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Se systémem odměn (kvartálních bonusů a dělení na juniorskou, střední a expertní pracovní pozici, KPI) jsem spokojen/a.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrál
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

3(a) Pokud jste spokojenější se systémem odměn, uveďte důvod/y

- Mám vyšší mzdu za stejnou práci
- Přibýly kvartální odměny
- Přibýla roční odměna
- Nový systém je spravedlivější v rozdělování odměn
- Nový systém je pro mě více motivační
- Jiná (napíšte svými slovy):

3(b) Pokud jste s novým systémem odměn méně spokojen/á než se starým, uveďte důvod/y:

#### 4. Srozumitelnost

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku.*

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrál	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Rozumím tomu, co hraje roli při výpočtu mé mzdy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vím, kde najdu informace o systému odměn (nebo koho se zeptat).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vždy znám důvody, proč jsem dostal/a vyšší nebo nižší osobní ohodnocení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vím, jaké podmínky je třeba splnit, abych dostal/a osobní ohodnocení v plné výši.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znám podmínky, které je třeba splnit k získání kvartálních odměn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znám podmínky, které je třeba splnit k získání roční odměny.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Spravedlnost

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku.*

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrál	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Systém odměňování v naší firmě je spravedlivý.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj přímý nadřízený rozděljuje odměny spravedlivě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Má mzda je vždy adekvátní mému pracovnímu výkonu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podmínky, které je třeba splnit, abych daný měsíc získal/a osobní ohodnocení v maximální výši, jsou splnitelné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podmínky, které je třeba splnit, abychom dané čtvrtletí dostali kvartální odměny, jsou splnitelné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podmínky, které je třeba splnit, abychom daný rok dostali roční odměnu jsou splnitelné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Struktura a výše mzdy

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku.*

	Souhlasím	Spiše souhlasím	Neutrál	Spiše nesouhlasím	Nesouhlasím
Aktuální výše mé mzdy mě motivuje k odvádění kvalitního pracovního výkonu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím si, že za podobnou práci v jiné firmě bych dostával nižší mzdu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám radost, když vidím výplatní pásku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Odhaduji, že díky aktuálnímu systému odměn dostávám:

- Mnohem nižší mzdu (v porovnání se starým systémem odměn)
- Trochu nižší mzdu (v porovnání se starým systémem odměn)
- Přibližně stejnou mzdu (v porovnání se starým systémem odměn)
- Trochu vyšší mzdu (v porovnání se starým systémem odměn)
- Mnohem vyšší mzdu (v porovnání se starým systémem odměn)

## 8. Benefity (zaměstnanecké výhody)

	Souhlasím	Spiše souhlasím	Neutrál	Spiše nesouhlasím	Nesouhlasím
Vím, jaké benefity mohu využívat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využívám benefity, které mi firma nabízí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8(a) Vypište, jaké firemní benefity znáte:

## 8(b) Benefits - firemní akce

	Nevyužívám a ponechal/a bych	Nevyužívám a zrušil/a bych	Využívám a ponechal/a bych	Využívám, ale zrušil/a bych
Maškarní ples	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Letní sportovní den s grilováním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikulášská nadílka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vánoční večírek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8(c) Pokud si přejete jiné benefity, uveďte jaké:

## 8(d) Pokud si přejete jiné benefity, řešil/a jste to Vy se zástupci BAF týmu?

- Ano
- Ne, ale chystám/e se na to.
- Ne, ani to nemám v plánu.

## 9. Jste spokojen/a se systémem komunikace ve firmě?

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Neutrál	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
Kvartální porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní časopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Měsíční porady ve výrobě/porady na oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadřizovaný - podřizovaný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Pokud by Váš kamarád / Vaše kamarádka uvažoval/a o práci v

Souhlasím   Spiše souhlasím   Neutrál   Spiše nesouhlasím   Nesouhlasím

Doporučil/a bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele.

## 10(a) Vyberte důvod/y, proč byste doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele:

- Mzda
- Benefity
- Jistota zaměstnání
- Styl vedení
- Kariérní růst
- Možnosti dalšího vzdělávání
- Vztahy s kolegy
- Vztahy s nadřízeným/i
- Férové jednání ze strany vedení
- Pracovní podmínky (bezpečnost, délka pracovní doby, čistota...)
- Samotná práce (zajímavost, náročnost...)
- Možnost podílet se na rozhodování o věcech, které se mě týkají
- Jiné (napíšte):



10(b) Pokud existují problematické oblasti, kvůli kterým byste nedoporučil/a [redacted] jako dobrého zaměstnavatele, označte je níže:

- Mzda
- Benefits
- Jistota zaměstnání
- Styl vedení
- Kariérní růst
- Možnosti dalšího vzdělávání
- Vztahy s kolegy
- Vztahy s nadřízeným/i
- Férové jednání ze strany vedení
- Pracovní podmínky (bezpečnost, délka pracovní doby, čistota...)
- Samotná práce (zajímavost, náročnost...)
- Možnost podílet se na rozhodování o věcech, které se mě týkají
- Jiné (napíšte):

11. Byly všechny otázky v dotazníku srozumitelné?

- Ano
- Ne

12. Prostor pro jakékoliv Vaše další podněty...

*Nápověda k otázce: Zde je Váš prostor, který můžete využít jako vzkaz/podnět/připomínku k tomuto průzkumu.*

Děkují, že jste se zúčastnil/a průzkumu spokojenosti. Pro případné dotazy a komentáře mě můžete oslovit ihned nebo mne můžete kontaktovat na email [porubova.radka@seznam.cz](mailto:porubova.radka@seznam.cz)

Radka Porubová

Univerzita Palackého v Olomouci

## **PŘÍLOHA 4: OVĚŘENÍ SPLNĚNÍ PODMÍNEK PRO UŽITÍ LINEÁRNÍHO MODELU**

Vzhledem k malému počtu měření ( $N=49$ )<sup>9</sup>, na kterých byl testován model spokojenosti se systémem odměn, je pozornost věnována podmínkám, za kterých je možné použít lineární modely. Při velkém počtu měření se dodržení podmínek nemusí bedlivě sledovat, protože velké soubory zajišťují přesné výsledky za použití silných parametrických metod. V našem případě je však soubor opravdu malý a nedodržení podmínek může způsobit, že jsou výsledky měření nerealistické. Nepřekročení podmínek 1-6 zajistí nestranný odhad skutečných koeficientů  $b$  a  $\beta$ . Další podmínky představují předpoklad pro zobecnování výsledků našeho testování. Podmínky, jejich interpretace a postup jejich ověření byl převzat od Dr. Dostála (2017).

### **1. Závislá proměnná je metrickou proměnnou**

Závislá proměnná vzniká jako součet bodů vybraných otázek dotazníku spokojenosti, nabývá hodnoty 0 – 84. Položky likertova typu, které se sčítají do likertovy škály, jsou považovány za ordinální proměnnou, protože nejsme schopni zajistit, že intervaly např. spokojen a spíše spokojen na jedné straně a např. spíše nespokojen a nespokojen jsou rovnoměrně rozloženy na ose. V psychologických výzkumech se s body získanými z likertovy škály běžně nakládá na úrovni metrické proměnné, protože se často využívá k predikci odpovědi na položku apod.

### **2. Nezávislé proměnné X jsou měřeny na metrické či alternativní úrovni**

Extraverze a Neuroticismus odpovídají metrické proměnné. Regresor Vedoucí odpovídá alternativní úrovni – vzniká z něj 5 indikátorových proměnných.

### **3. Nezávislost měření**

Respondenti byli požádáni, aby vyplňovali dotazník a inventář samostatně. Během testování si nepovídali. Výsledky měření každého probanda byly zahrnuty do analýzy dat pouze jednou.

### **4. Linearita vztahů**

V psychologii zřídka pozorujeme jiné než lineární vztahy. Předešlé výzkumy k tématu, uváděné v teoretické části práce, objevily signifikantní lineární vztahy mezi danými

---

<sup>9</sup> Příčiny redukce vzorku jsou popsány v kapitole 4.3.

proměnnými a pracovní spokojeností. Naopak neobjevily žádné vodítka k tomu, že by vztahy byly nelineární.

### 5. Stejná přesnost měření

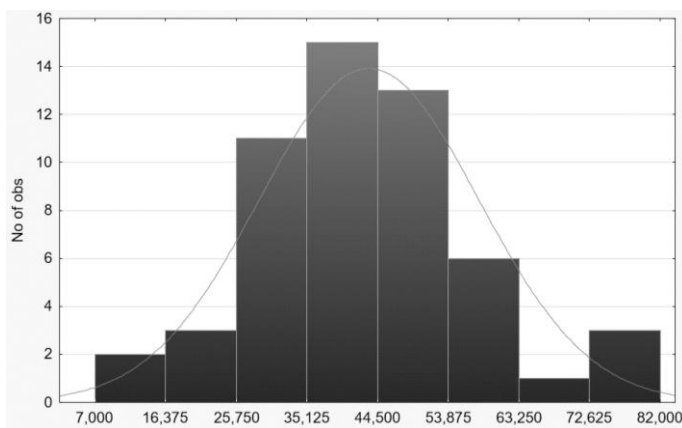
Všechna měření spokojenosti se systémem odměn jsou stejně přesná, protože jsme použili stejnou metodu měření u všech respondentů.

### 6. Bezchybně naměřené hodnoty X

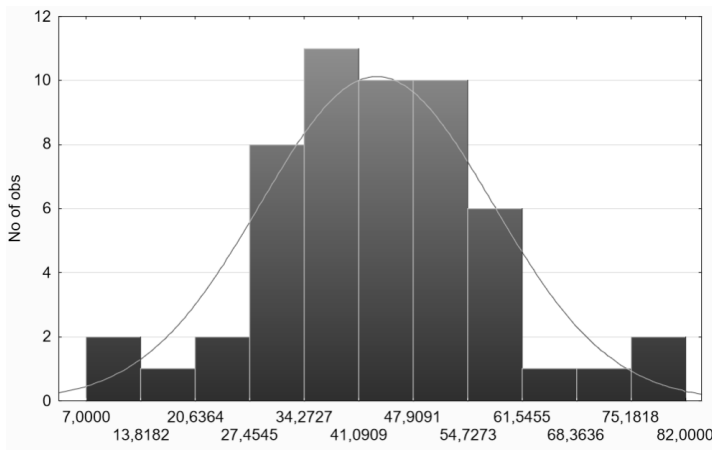
Tato podmínka je v psychologii obvykle nesplnitelná. Její nedodržení však obvykle nepředstavuje vážný problém. Kategoriální proměnná je „naměřena přesně“. Co se však týče Extraverze a Neuroticismu, jde o psychologické koncepty, což samo o sobě ukazuje na měření s určitou chybou. Extraverzi a Neuroticismus měří řada standardizovaných testů. Do našeho testování byla vybrána často užívaná a „klasická“ metoda NEO-FFI stojící na základech známé teorie Big Five. Pro doplnění výsledků je v metodologii věnován prostor vzniku a validitě metody.

### 7. Normalita rozdělení reziduí

Orientačně se můžeme podívat na histogram proměnné Y, která by měla mít „slušné“ rozdělení, nejlépe normální.



Graf č. 10: Histogram spokojenosti se systémem odměn (8 sloupců)



Graf č. 11: Histogram spokojenosti se systémem odměn (11 sloupců)

Vzhledem k malému počtu měření je rozdělení „slušné“ a s daty je možné pracovat s odkazem na centrální limitní větu. Vzhledem k tomu, že cílem studie nebylo získané závěry zobecňovat na širší populaci mimo firmu, ale spíše naopak ověřit, zda výsledky naměřené na jiných populacích budou naměřeny i v této firmě, byly krajní hodnoty ponechány ve vzorku. Vzhledem k již tak malému počtu měření by odebrání dalších měření nevedlo ke zpřesnění výsledků.

### 8. Jednotlivé regresory nesmí být vysoce korelované

Mezi Neuroticismem a Extraverzí existuje korelace přibližně -0,2, která by neměla představovat veliký problém, jako například kolinearita na úrovni 0,9, která způsobuje nestabilitu modelu. Pokud by v datech existovala závažná kolinearita, statistický program by nás upozornil na problém. Dalším faktem, který hraje v prospěch této podmínky je, že v psychologii jsou měření zatížena velkou chybou, takže při testování modelu jako je ten náš, ke kolinearitě prakticky dojít nemůžeme. Muselo by jít o prakticky dvě totožné proměnné v modelu.

### 9. Odlehlá pozorování

Data by neměla obsahovat odlehlá pozorování, protože metoda nejmenších čtverců je na ně obecně dost citlivá. Outliery lze pozorovat u proměnné Y i proměnných X. Odlehlá měření je třeba vypátrat a zjistit příčinu. Pokud jde o selhání měření (proband např. dotazník nepochopil), je na místě měření odstranit. Pokud však odlehlé měření vzniklo přirozeně, je správné je v souboru ponechat. Naše data obsahovala několik pozorování, která by však bylo na místě označit spíše jako krajní než odlehlá (až na jednu hodnotu, která se odchylovala o -3,44 SD v případě Extraverze). V případě závislé proměnné šlo o dvě nízké hodnoty (7;10)

a v případě Extraverze a Neuroticismu šlo o jednu nízkou hodnotu (8) a jednu vysokou (45). Všechna data byla v souboru ponechána.

### **10. Dostatečný počet pozorování**

Tato podmínka je ošemetná, protože záleží na cíli měření. Lineární regrese přináší přesné výsledky vždy, když je počet měření vyšší než počet regresorů. Malé skupiny však těžko zajišťují reprezentativnost výběru. Cílem našeho výzkumu nebylo zobecňovat data na širší populaci mimo firmu, proto z tohoto důvodu počet měření rovný 49 není překážkou. Malý počet pozorování však poskytuje jen malou statistickou sílu, což může být důvodem k zamítnutí správně položených statistických hypotéz a vedou k širokým intervalům spolehlivosti. S ohledem na cíle zkoumání proto není třeba držet se striktně obecně stanovených pravidel uváděných v odborné literatuře (např.  $n > k*5$  nebo  $n > k*15$ ).