

10. ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI VÝZKUMNÝCH PRACOVNÍKŮ

Otázka pracovní spokojenosti souvisí s těmito psychologickými kategoriemi:

1. s pracovní motivací, vycházející ze specifických potřeb osobnosti,
2. s uspokojováním těchto potřeb v pracovním procesu a v organizaci.

Jak je patrné, jedná se o dynamický vztah mezi jedincem a prací, jehož výsledkem jsou pocity pracovního uspokojení, resp. neuspokojení s různými důsledky v jeho přizpůsobení organizačnímu systému.

Druhy motivů a jejich povaha

A. H. Maslow, 1954, vytvořil tento rejstřík potřeb, které jsou hierarchicky uspořádány:

1. potřeby fyziologické,
2. potřeby bezpečnosti,
3. potřeby příslušnosti a lásky,
4. potřeby uznání (úcty),
5. potřeby sebeaktualizace (seberealizace),
6. potřeby znalosti a rozumění,
7. potřeby estetické.

Uspokojení potřeb, zaujímajících v hierarchii nižší místo, je podmínkou aktivace potřeb vyšších. Jednotlivé potřeby jsou ovšem přítomny společně vedle sebe, avšak vyšší potřeba dosahuje nejsilnějšího vlivu v hierarchii teprve po náležitém uspokojení nižších potřeb.

U některých lidí potřeba tvoření (kategorie seberealizace) zdá se vystupovat před uspokojením v hierarchii nižších potřeb.

Nejnámější studií, vycházející z Maslowovy hierarchické teorie, je práce Porterova (1961, 1962). U zkoumaných nižších a středních vedoucích zjistil menší uspokojení potřeb uznání a autonomie ve skupině nižších vedoucích. Později opakoval výzkum téměř u 2000 vedoucích pracovníků s ohledem na uspokojení **potřeby autority**. Postupoval tak, že osoby měly na sedmistupňové škále odpovědět, jak mnoho autority potřebují a jak mnoho autority mají. Rozdíl obou odpovědí ukazoval percipovaný nedostatek uspokojování potřeb. Tento byl v přímém vztahu k úrovni postavení vedoucího v organizaci v tom smyslu, že nejvýše postavení vedoucí vykazovali nejmenší nedostatky v uspokojování potřeb autority.

Otázkou je, zda toto platí pro všechny druhy vyšších potřeb nebo zda v konkrétních případech existují různé struktury potřeb a jejich uspokojování a čím jsou tyto rozdíly podmíněny.

F. Herzberg a spolupracovníci, 1959, zjistili u účetních a inženýrů, že **dobré pocity** v práci jsou vždy spojeny s dosaženými výsledky a s pocitem růstu pracovní kompetence. **Špatné pocity** byly způsobeny především prostře-

dím nebo vnějšími faktory, např. nedostatečným platem, špatnými pracovními podmínkami, nedostatečným pracovním zabezpečením, špatným vedením apod. (teorie satisfaktorů a dissatisfaktorů).

Někteří sociální vědci (Argyris, 1957, Herzberg, 1959, Maslow, 1954, Mc Gregor, 1960) zdůrazňují význam **vnitřních faktorů** v uspokojení z práce. Zdrojem uspokojení je zde obsah samotné práce, její povaha a výsledky, uplatnění vlastní osobnosti, schopnosti, tvořivosti, samostatnosti, porozumění lidem a sobě, vlastní výkonnost apod. Zdraví lidé si přejí růst a využívat své schopnosti co nejlépe. Někteří lidé však nedosahují sebeaktualizace, pro ně je základní potřeba jistoty a přízřívobení v situaci. Nedosahují tak velké satisfakce jako sebeaktualizující osoby.

Jiní autoři (Centers a Bugental, 1966, Friedlander, 1966, Bloom a Barry, 1967, Davis, 1946) však pochybují o **universalitě** potřeby sebeaktualizace. Vnější komponenty práce, především mzda a bezpečnost jsou důležitější u nižších profesí, kdežto vyšší u vyšších profesionálních úrovní. Strauss, 1963, říká, že potřeba sebeaktualizace je charakteristická pro akademická povolání a povolání, vyžadující dobré vzdělání a že je to dáno situací učení.

Teoretikové pudu (drive) tvrdí, že sebeaktualizační motivy jsou založeny na **posilování vyššího řádu**, pocházejícího z primárních potřeb a z **naucených potřeb**. Potřeba sebeaktualizace nebo vnitřní orientace je získaná vnitřní motivace, která existuje u některých lidí a neexistuje u jiných, a to v závislosti na jejich zkušenostech a kulturních normách v pracovních skupinách.

Ti, kdo tvrdí, že vnitřní hodnoty nejsou nutným zdrojem satisfakce, uvádějí, že někteří lidé jsou spokojeni jen s uspokojováním vnějších potřeb. Rozdíl vnější – vnitřní nevyvolává rozdíl v úrovni spokojenosti. Jedná se o **satisfakci vlastní orientace** (podle S. D. Saleh, J. Hyde, 1969).

Faktory pracovní spokojenosti

Různé dotazníky, používané pro posouzení pracovní spokojenosti, obsahují často **všeobecný faktor** pracovní spokojenosti vedle několika **faktorů skupinových**. Tak SRA Employee Inventory, který tvoří 76 položek, rozdělených do 14 škál, obsahuje vedle všeobecného faktoru 5 skupinových faktorů, týkajících se spokojenosti s představeným, pracovními podmínkami, důvěry ve vedení, spokojenosti s finančním odměňováním a personálním vývojem. Kromě toho se objevily dva širší faktory: spokojenost se spolupracovníky a spokojenost s personálními činnostmi.

Metod zjišťování difference mezi očekávanou a skutečnou pracovní hodnotou použil ve svém výzkumu Porter, 1961, 1962. Větší spokojenost vyšších vedoucích pracovníků je vysvětlována někdy větším zájmem a iniciativou, na druhé straně jejich pracovní funkce přináší více příležitostí k uplatnění autority, sebeaktualizace. Nižší úroveň autority zabraňuje volné komunikaci s nadřízenými o důležitých pracovních záležitostech.

J. Weitz, 1952, zjistil, že existuje **generalizovaný postoj** osoby k celkovému prostředí. Byla vyvinuta škála všeobecné nespokojenosti se životem. Zaměstnanci, kteří byli nespokojeni se svým rodinným životem, s určitým formátem papíru, politikou, byli také nespokojeni se svým pracovním místem.

Toto zjištění ukazuje na vážné zdroje chyb, které mohou být obsaženy v měřeních pracovní spokojenosti a na nutnost jejich pečlivé interpretace. Zejména je nutné oddělit subjektivní osobní faktory, vyplývající z určitých

rysů osobnosti, emočních stavů atd., od objektivních příčin nespokojenosti. To může být velmi nesnadné. Platnost závěrů z výzkumu spokojenosti bude tím větší, čím větší soubory lidí budou vyšetřeny a čím lépe budou kontrolovány všechny působící podmínky.

V základu metody Herzberga, Mausnera a Snydermana, 1959, je klasifikace příčin satisfakce, resp. dissatisfakce podle **obsahu práce a kontextu práce**. Satisfactory čili motivátory spoují především s obsahem práce, kdežto dissatisfactory souvisejí s kontextem práce čili tzv. hygienickými faktory. Tato teorie je označována též jako dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti.

Kritika (Blum, Naylor, 1968) poukazuje, že Herzbergova práce vychází z předpokladu, že v rozhovoru se zaměstnanci (interview) mohou být postiženy skutečné podmínky jejich spokojenosti, resp. nespokojenosti. Je-li osoba spokojená, má tendenci připisovat svoji spokojenost spíše svému vlastnímu výkonu, kdežto v případě nespokojenosti má spíše tendenci připisovat příčiny jiným lidem.

Kritici (Dunnette, 1963, Ewen, 1964, Friedlander, 1963, Kornhauser, 1965 a Wernimont, 1964) se domnívají, že jde o simplifikaci skutečných motivací v pracovním prostředí. Faktory, které se údajně podílejí na satisfakci a dissatisfakci, se ve skutečnosti nerozdělují tak příkře, jak předpokládá Herzberg (cit. Blum, Naylor, 1968, str. 378).

Z ostatních faktorů, které mají pravděpodobně významnou úlohu v pracovní spokojenosti a nespokojenosti, se uvádějí především vztahy k volbě povolání, zejména k **profesionálním zájmům a schopnostem**. Osoby, které vykazují odpovídající strukturu zájmů a schopností, budou pravděpodobně více spokojené, než osoby s odlišnými profesionálními předpoklady.

Pozornost je třeba věnovat dále **sociálním a organizačním podmínkám, systému odměňování a dosažené kvalifikaci pracovníků**.

Vzhledem k této mnohostranné podmíněnosti pracovní spokojenosti nelze očekávat zcela jednoznačné vztahy k pracovní produktivitě a stabilitě zaměstnanců, nýbrž jde o velmi komplexní soubor závislostí, specifikovaný podle konkrétní situace.

Důsledky pracovní spokojenosti, resp. nespokojenosti

Různými výzkumy bylo zjištěno, že spokojený pracovník je produktivnější než nespokojený. To platí ovšem jen tehdy, když očekávaná odměna závisí na výkonu zaměstnance. Více produktivní pracovník může být někdy nespokojenější s konfliktními podmínkami práce, poněvadž je více zainteresován (Bass, 1965).

Vědeckých zjištění o vztahu spokojenosti v práci k různým druhům produktivity výzkumných pracovníků je zatím nedostatek. Dalším významným problémem je sledování vlivu spokojenosti, resp. nespokojenosti na mobilitu pracovníků (fluktuaci), který byl prokázán u řady profesí.

Obecně je u vědeckých pracovníků za determinující faktor spokojenosti považován postup v povolání, uznání ve vědeckém světě, možnost řízení druhých lidí, sociální prestiž, možnost publikace a realizace vlastních myšlenek, samostatnost v práci aj.

Velmi málo je zatím známo o vývoji pracovní motivace u vědců, o spokojenosti v různých věkových skupinách. Je totiž nasnadě myšlenka, že pracovní a společenská role vědeckého pracovníka se v průběhu života mění, a že

tedy ani motivace nezůstává stejná. Tyto poznatky by mohly velmi významně ovlivnit personální politiku a řízení práce ve výzkumných ústavech.

Pro praxi je důležitá zvláště rozdílná úroveň spokojenosti pracovníků v různých organizačních útvarech. Podle našich zjištění neméně rozhodující vliv má také typ vykonávané práce a dosažená kvalifikace. Také vedoucí funkce, jak jsme se již zmínili, může ovlivňovat míru pracovní spokojenosti. V neposlední řadě je nutno pomýšlet na pracovní prostředí, na osobní situaci a rodinnou konstelaci u jednotlivých pracovníků. Všechny tyto faktory vytvářejí komplexní pocit pracovního uspokojení, při čemž jejich podíl může být různý a některé z nich mohou zaujímat dominující postavení.

Úspěch činnosti organizace závisí na ochotě zaměstnanců konstruktivně se podílet na jejich cílech. To předpokládá, že musí tyto cíle znát, jevit se jim významnými, svou úlohu při plnění úkolů musí považovat za důležitou a smysluplnou. Byrokratické řízení znemožňuje identifikaci s organizací a jejími cíli, vede ke snížení zájmu při provádění úkolů, ke snížení iniciativy a zmenšuje pravděpodobnost řešení problémů, které se naskýtají.

Správné řízení a kontrola předpokládají, aby vedoucí znali také spokojenost, pocity, zájmy, cíle a očekávání zaměstnanců, a tím se vyhnuli vzniku opozice a nepřátelství.

Metody zkoumání pracovní spokojenosti

Existuje řada metod ke zkoumání postojů k práci, zejména přitažlivosti práce a spokojenosti zaměstnanců:

1. posouzení nadřízenými pracovníky,
2. rozhovor se zaměstnancem,
3. dotazníky a posuzovací škály,
4. nepřímé metody (projekční techniky),
5. zjišťování objektivních parametrů, ukazujících na pracovní postoje (např. absence, prostoje v práci, fluktuace, zlepšovací návrhy aj.).

Pokud jde o dotazníkové metody ke zjišťování pracovní spokojenosti, můžeme rozlišit v zásadě tři přístupy:

1. sledování výskytu a míry pracovní spokojenosti v různých oblastech (např. spokojenosti s pracovním prostředím, s vedoucím, se spolupracovníky, s personální politikou podniku apod.),
2. sledování rozdílů mezi hodnocením očekávaných a skutečných pracovních podmínek na způsob diskrepančního skóre u různých objektivních a subjektivních faktorů práce. Velikost diskrepance je nepřímo úměrná výši spokojenosti v daném faktoru,
3. korelační a srovnávací studie pracovní spokojenosti, opírající se o použití vnějších, empirických kritérií (např. porovnávání spokojenosti, různých postojů a rysů osobnosti ve skupině stabilizovaných a nestabilizovaných pracovníků apod.).

Míra pracovní spokojenosti v různých oblastech (prostředí, vedení, mzda apod.) neinformuje nás o skutečné závažnosti této nespokojenosti. Např. mnoho lidí udává nespokojenost s platem, ale tento motiv nemusí patřit vždy ke klíčovému bodům. Ani nepřímá metoda, založená na srovnávání míry očekávaných a skutečných pracovních faktorů, která představuje možnost eliminace všeobecných postojů populace a faktoru sociální žádoucnosti, není konečným řešením. Toto je třeba hledat v použití vnějších, empirických kri-

térií, na základě nichž je možno určit vztah různých projevů spokojenosti k ukazatelům produktivity, stability apod.

V různých měřeních pracovní spokojenosti uplatňují se vlivy haló efektu a emočních faktorů.

Cíle studia pracovní spokojenosti výzkumných pracovníků

V naší práci jsme se zaměřili na objasnění těchto otázek:

1. jaké jsou komponenty pracovní spokojenosti, resp. nespokojenosti výzkumných pracovníků a jaká je jejich závažnost,
2. které pracovní, kvalifikační, organizační a společenské podmínky ji ovlivňují,
3. jaký je vztah mezi celkovou pracovní spokojeností, resp. nespokojeností i jejími jednotlivými složkami a mezi výsledky výzkumné produkce a pracovní stabilitou výzkumných pracovníků.

Metodika a vyšetřené soubory

K vyšetření bylo použito dvojdílného dotazníku, který obsahoval v každé části 30 položek, týkajících se jednak očekávaných pracovních hodnot, jednak skutečných podmínek v zaměstnání, které byly škálovány pomocí 11 stupňové škály (0–10).

Příklad:

- I. Dávám přednost práci, která mi přináší uznání ve vědeckém světě
ne 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ano
- II. Mám práci, která mi přináší uznání ve vědeckém světě
ne 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ano

Příslušnou číselnou hodnotu měla vyšetřovaná osoba zakroužkovat. Z rozdílu očekávaných a skutečných pracovních podmínek vyplynulo 30 diskrepančních skóre, jejichž součet tvořil **celkové diskrepanční skóre** pracovní spokojenosti.

Při konstrukci dotazníku jsme se opírali v první části o Superův dotazník pracovních hodnot. Dotazník II obsahoval dále 14 doplňujících otázek, týkajících se mezi jiným flukтуаčních tendencí. Položky byly rovněž hodnoceny na 11stupňové škále (0–10).

Byly vyšetřeny tyto soubory:

Soubor 77 pracovníků Výzkumného ústavu organických syntéz v Pardubicích v průměrném věku 41,7 roků a soubor 56 pracovníků Výzkumného ústavu vlnářského v Brně v průměrném věku 37,96 roků. Jejich bližší charakteristiky jsou uvedeny v kap. 7.

Soubor pracovníků VÚOS v Pardubicích byl klasifikován do 15 skupin podle těchto hledisek:

1. pracovníci do 35 let	n = 18
2. pracovníci od 36 do 49 let	n = 46
3. pracovníci ve věku 50 let a více	n = 13
4. pracovníci s vědeckou hodností	n = 22
5. pracovníci základního výzkumu	n = 23
6. pracovníci aplikovaného výzkumu	n = 38
7. pracovníci s převládající rutinní činností	n = 16
8. pracovníci bez vědecké hodnosti	n = 55

9. pracovníci odd. AFYLA	n = 11
10. pracovníci odd. OTELA	n = 18
11. pracovníci odd. KATALA	n = 15
12. pracovníci odd. SILA	n = 7
13. pracovníci odd. chem. inženýrství	n = 7
14. pracovníci odd. automatizace	n = 7
15. vedoucí jednotlivých oddělení	n = 8

Soubor pracovníků VÚV v Brně byl klasifikován obdobným způsobem do 28 skupin:

1. pracovníci do 35 let	n = 26
2. pracovníci ve věku 36 let a starší	n = 30
3. pracovníci základního výzkumu	n = 6
4. pracovníci aplikovaného výzkumu	n = 25
5. pracovníci s převažující rutinní činností	n = 25
6. vysokoškoláci	n = 27
7. středoškoláci	n = 29
8. pracovníci s praxí do 5. r.	n = 7
9. pracovníci s praxí do 10 r.	n = 9
10. pracovníci s praxí do 15 r.	n = 9
11. pracovníci s praxí do 20 r.	n = 11
12. pracovníci s praxí 20 roků a více	n = 20
13. pracovníci zaměstnaní ve VÚV od roku 1966 a později	n = 17
14. pracovníci zaměstnaní ve VÚV od roku 1961–1965	n = 17
15. pracovníci zaměstnaní ve VÚV od roku 1956–1960	n = 8
16. pracovníci zaměstnaní ve VÚV od roku 1955 a dříve	n = 14
17. vedoucí odborů a oddělení	n = 12
18. ostatní pracovníci (bez vedoucí funkce)	n = 44
19. vedoucí výzkumní pracovníci	n = 5
20. samostatní výzkumní pracovníci	n = 31
21. výzkumní pracovníci	n = 5
22. konstruktéři	n = 12
23. ostatní pracovníci	n = 3
24. pracovníci odboru 1 (fyzikálně-technologický odbor)	n = 16
25. pracovníci odboru 2 (chemicko-zušlechťovací odbor)	n = 6
26. pracovníci odboru 3 (netkané textilie)	n = 14
27. pracovníci odboru 4 (konstrukce)	n = 18
28. pracovníci odboru 0 (štábní útvar ředitele)	n = 2

Při interpretaci nebudeme přihlížet k výsledkům u skupin s malým počtem osob (skupina č. 23 a 28).

Vzhledem k velkému rozsahu statistických dat jsme nuceni z technických důvodů je prezentovat pouze výběrově.

VÝSLEDKY

Analýza dat souboru pracovníků VÚOS v Pardubicích ukazuje, že vcelku jsou nejvíce preferovány položky týkající se intelektuálních a tvůrčích aspektů práce, dále je preferována práce s viditelnými výsledky, samostatná práce,

značný důraz je kladen na dobrou organizaci a řízení práce, důvěru v organizaci, objektivní hodnocení výsledků práce, projevení zájmů organizace o zaměstnance, dobré vztahy k vedoucímu a ke spolupracovníkům.

Tab. 48. Průměrné škálové hodnoty dotazníku pracovní spokojenosti I u souboru pracovníků VÚOS v Pardubicích

	Přání a očekávání pracovníků s ohledem na pracovní místo Označení položky:	Aritmet. průměr
1.	Práce, kde může používat vlastní rozum	9,351
2.	Práce, kde vynalézá nové věci a myšlenky	8,896
3.	Práce, kde organizuje a řídí druhé lidi	6,455
4.	Práce, kde vidí podle výsledků, že něco vykonal	9,351
5.	Práce, kde vyhovuje pracovní prostředí	7,961
6.	Práce, kde vychází dobře s vedoucím	8,701
7.	Práce, v níž nachází svůj správný životní cíl	8,636
8.	Práce, kde má jistotu zaměstnání	7,506
9.	Práce, kde je spokojen se spolupracovníky	8,649
10.	Práce, kde dělá něco, co činí svět hezčím	7,831
11.	Práce, kde je respektován druhými lidmi	7,416
12.	Práce, kde může dělat věci samostatně	8,857
13.	Práce, kde může dělat stále jiné věci	7,182
14.	Práce, kde má zajištěnou dobrou životní úroveň	7,675
15.	Práce, kde může pomáhat druhým lidem	7,182
16.	Práce, kde může důvěřovat vedení organizace	8,779
17.	Práce, kde je objektivně hodnocen výsledek pracovníka	9,221
18.	Práce, kde jsou přesně vymezeny úkoly	6,688
19.	Práce, která přináší uznání ve vědeckém světě	6,247
20.	Práce, která vyžaduje vytrvalost	8,234
21.	Práce, kde má organizaci vytýčenou perspektivu	8,494
22.	Práce, která přináší vyšší společenské postavení	5,987
23.	Práce, kde organizace projevuje zájem o zaměstnance	8,792
24.	Práce, kde je příznivá sociální atmosféra	8,312
25.	Práce, která je dobře řízena a organizována	9,234
26.	Práce, která je složitá	7,662
27.	Práce, která je kolektivní	6,312
28.	Práce, která je teoretická	5,636
29.	Práce, která je odpovědná	7,662
30.	Práce, kde jsou dlouhodobé úkoly	7,519

Málo preferována je teoretická práce, řídicí činnost, práce, přinášející uznání ve vědeckém světě, práce přinášející vyšší společenské postavení, kolektivní práce, rozmanitá práce a práce s přesně vymezenými úkoly.

Mezi intenzitou preference určité oblasti a mezi jejím uspokojením není, jak vyplývá z dalšího rozboru, přímá závislost. U některých silně vyjádřených preferencí, např. u intelektuální činnosti, nacházíme minimální diference v jejím uspokojování, naproti tomu uznání ve vědeckém světě, které má nízkou škálovou hodnotu v dotazníku spokojenosti I, vykazuje značné diskrepance, pokud jde o jeho uspokojení. Tato zjištění zdají se svědčit proti hierarchické teorii potřeb a pro nutnost zkoumání specifických podmínek satisfakce včetně profesionálních, organizačních, sociálních a kvalifikačních činitelů.

Tab. 49. Průměrné hodnoty diskrepančního skóre dotazníku pracovní spokojenosti u jednotlivých položek a u celého dotazníku u souboru pracovníků VÚOS a VÚV

	VÚOS	VÚV		VÚOS	VÚV
Položka č. 1	0,55	0,57	17	3,38	2,80
2	1,18	1,12	18	0,62	1,36
3	-1,18	0,68	19	2,09	2,50
4	1,97	0,82	20	-0,21	0,07
5	0,87	0,63	21	3,55	2,89
6	0,42	0,36	22	1,03	2,00
7	1,04	1,29	23	2,95	2,07
8	2,65	1,91	24	1,81	1,32
9	1,38	0,14	25	3,43	2,73
10	2,01	2,29	26	0,03	0,98
11	1,00	0,64	27	0,33	0,77
12	1,88	1,71	28	0,79	-0,64
13	0,65	1,38	29	0,21	-0,69
14	1,51	2,59	30	1,18	0,99
15	1,14	1,39			
16	2,30	1,25	celkem	41,47	38,61

V obou vyšetřených souborech byly získány v dotazníku spokojenosti dis-
krepantní skóre vyšší než 2,00 u těchto položek:

- 21 práce, kde má organizací jasně vytyčenou osobní perspektivu do bu-
doucnosti,
- 25 práce, která je dobře řízena a organizována,
- 17 práce, kde je objektivně hodnocen výsledek úsilí každého pracovníka,
- 23 práce, kde organizace projevuje zájem o práci svých zaměstnanců,
- 19 práce, která přináší uznání ve vědeckém světě,
- 10 práce, kde dělá něco, co činí svět hezčím.

Jde vesměs o projev nedostatků v oblasti **personálních, řídicích a organi-
začních činností**, v jednom případě je vyzvedováno malé uznání ve vědec-
kém světě, dále potřeba vytváření estetických hodnot v práci.

Z psychologického hlediska jsou v popředí zejména potřeby sebeuplat-
nění, sebeuznání, osobní jistoty a perspektivy do budoucnosti.

Středně velké difference se objevovaly u obou ústavů u těchto položek:

- 24 práce, kde je příznivá soc. atmosféra na pracovišti,
- 22 práce, která přináší vyšší společenské postavení,
- 15 práce, kde může pomáhat druhým lidem,
- 12 práce, kde může dělat věci samostatně,
- 2 práce, kde vynalézá, navrhuje a vyvíjí nové věci a myšlenky,
- 7 práce, v níž nachází svůj správný životní styl.

Tato skupina položek se týká jednak sociálních komponent práce, jed-
nak seberealizace v práci.

Naproti tomu minimální diskrepance se objevovaly u obou ústavů u těchto
položek:

- 1 práce, kde může používat vlastní rozum,
- 6 práce, kde dobře vychází s vedoucím,
- 20 práce, která vyžaduje vytrvalost,
- 3 práce, kde organizuje a řídí činnost druhých lidí,
- 5 práce, ve které vyhovuje pracovní prostředí,
- 27 práce, která je kolektivní,
- 28 práce, která je teoretická,
- 29 práce, která je odpovědná.

Tato skupina položek souvisí jednak s obsahem vlastní práce, jednak s podmínkami bezprostředního pracovního prostředí.

U pracovníků VÚOS byly získány ve srovnání s pracovníky VÚV větší difference u těchto položek:

- 8 práce, kde má jistotu zaměstnání i v těžkých dobách,
- 16 práce, kde může důvěřovat vedení organizace,
- 30 práce, kde jsou dlouhodobé úkoly,
- 9 práce, kde je spokojen se spolupracovníky.

Naopak relativně větší difference zaznamenali pracovníci souboru VÚV u těchto položek:

- 14 práce, kde má zajištěnu dobrou životní úroveň,
- 22 práce, která přináší vyšší společenské postavení,
- 13 práce, kde může dělat rozmanité věci,
- 18 práce, kde jsou přesně vymezené úkoly,
- 26 práce, která je složitá.

Jde o výraz specifických podmínek každého ústavu i časového období, kdy byl průzkum prováděn.

Tab. 50. Průměrné hodnoty celkového diskrepančního skóre dotazníku spokojenosti a věku u souboru pracovníků VÚOS a u jednotlivých skupin

	Celkové skóre dotazníku spokojenosti (aritmet. průměr)	Věk (aritmet. průměr)
Celý soubor	41,468	41,693
skupina 1	54,556	29,186
2	39,435	42,978
3	30,538	54,462
4	41,091	44,273
5	39,348	41,609
6	40,158	44,526
7	47,625	35,084
8	41,618	40,661
9	51,000	43,182
10	47,111	42,222
11	42,667	45,267
12	29,571	41,429
13	48,429	39,286
14	33,714	37,334
15	17,875	47,375

Relativně nejvíce nespokojená je skupina mladších pracovníků do 35 roků a s věkem se diskrpanční skóre snižuje. Pracovníci s vědeckou hodností a bez vědecké hodnosti nevykazovali diferencí, zato pracovníci základního a aplikovaného výzkumu byli poněkud spokojenější než rutinní pracovníci. Poměrně nejvíce spokojeni jsou vedoucí pracovníci. Jsou rovněž rozdíly mezi jednotlivými odděleními ústavu.

Pokud jde o jednotlivé položky, bylo možno zjistit několik typických šablon nespokojenosti. Šlo o tyto skupiny:

1. skupinu mladších pracovníků do 35 roků, kde je pocítován rozpor v oblasti životní úrovně, uznání ve vědeckém světě, společenském postavení, viditelnosti výsledků vlastní práce,

2. skupinu rutinních pracovníků, kde se objevuje malé uspokojení zejména v oblasti seberealizace, samostatnosti, respektu druhých lidí, uznání ve vědeckém světě, viditelnosti vlastních výsledků práce. Podobné spektrum nacházíme také u pracovníků odd. chemického inženýrství. Společným rysem je zde nízká tvůrčí úroveň vykonávané práce.

3. skupinu pracovníků oddělení AFYLA a OTELA, kde se projeví výrazné diskrepance v oblasti sociální atmosféry na pracovišti a spokojenosti se spolupracovníky. Zdrojem zde byly nedostatky v sociálním prostředí.

Z uvedeného plyne, že nejde o universální strukturu nespokojenosti, nýbrž vedle určitých společných znaků můžeme najít i specifické zvláštnosti v závislosti na některých podmínkách pracovního vývoje, kvalifikace a sociálního začlenění pracovníka.

Doplňující otázky dotazníku pracovní spokojenosti

Doplňující položky dotazníku pracovní spokojenosti II se týkaly hodnocení práce z hlediska možnosti uplatnění vlastních schopností, zajímavosti práce, vlastní výkonnosti, pracovních prostředků, finančního odměňování, celkové spokojenosti v práci a v osobním životě, tendencí přejít na jiné místo v ústavě nebo změnit zaměstnání aj.

Tab. 51. Průměrné škálové hodnoty doplňujících otázek dotazníku pracovní spokojenosti II u souboru pracovníků VÚOS

	Položka	Aritmet. průměr
31	Možnost uplatnění svých schopností	7,117
32	Zajímavost práce	8,078
33	Vlastní výkonnost	7,883
34	Na práci myslí i v mimopracovní době	8,286
35	Dostatečné prostředky a možnosti v práci	5,273
36	Finanční odměna	5,013
37	Přejít na jiné místo v ústavě	1,779
38	Změnit zaměstnání a pracovat v jiném ústavu	2,143
39	V zaměstnání se cítí pracovně přetíženo a vyčerpano	4,987
40	Chtěl by zastávat jiné, náročnější místo	3,896
41	Na svém pracovním místě se cítí blokován	4,429
42	Poptávka po pracovních z vlastního oboru	4,884
43	Celková spokojenost v pracovní funkci	7,234
44	Spokojenost v osobním životě	7,884

Tab. 52. Korelace jednotlivých diskrepančních skóre spokojenosti k některým doplňujícím položkám, k celkovému diskrepančnímu skóre a k věku u souboru VÚOS

Diskrep. skóre (položky)	Položky										
	31	36	37	38	39	40	41	43	44	45	Věk
1	-0,350xx	-0,193	0,322xx	0,299xx	-0,032	0,033	0,226x	-0,229x	0,117	0,397xx	-0,162
2	-0,389xx	0,056	0,278x	-0,013	-0,019	0,068	0,273x	-0,148	-0,262x	0,425xx	0,180
3	-0,285xx	-0,201	0,391xx	0,139	-0,190	0,256x	0,154	-0,226x	0,025	0,515xx	-0,042
4	-0,231x	0,097	0,263x	-0,001	0,021	-0,062	0,048	-0,189	-0,143	0,378xx	-0,035
5	-0,411xx	-0,117	0,342xx	0,066	-0,024	0,126	0,218x	-0,397	-0,324xx	0,606xx	0,224x
6	-0,370xx	-0,234x	0,446xx	0,318xx	-0,110	0,319xx	0,302xx	-0,533xx	-0,271x	0,687xx	-0,018
7	-0,296xx	0,057	0,213	0,018	0,053	0,110	0,148	-0,175	-0,487xx	0,543xx	0,133
8	-0,148	-0,014	0,105	0,063	-0,030	0,179	0,017	-0,221x	0,034	0,398xx	-0,152
9	-0,430xx	-0,182	0,305xx	0,200	0,167	0,094	0,232x	-0,358xx	-0,136	0,687xx	0,213
10	-0,030	-0,057	0,113	0,034	0,004	-0,102	-0,005	-0,102	-0,083	0,370xx	-0,077
11	-0,284x	-0,095	0,295xx	0,131	-0,081	0,124	0,285xx	-0,222x	-0,153	0,642xx	0,157
12	-0,319xx	-0,059	0,302xx	0,163	0,085	0,043	0,256x	-0,143	-0,051	0,690xx	-0,031
13	-0,190	0,144	0,058	-0,022	0,048	-0,059	0,043	-0,047	-0,114	0,292xx	0,041
14	-0,319xx	-0,333xx	0,192	0,106	-0,138	0,203	0,308xx	-0,373xx	-0,174	0,617xx	0,171
15	-0,361xx	0,203	0,104	-0,103	0,137	-0,084	0,105	-0,104	-0,043	0,452xx	0,036
16	-0,281x	-0,222x	0,218x	0,204	0,012	0,224x	0,196	-0,322xx	-0,023	0,536xx	-0,201
17	-0,390xx	-0,437xx	0,154	0,316xx	-0,064	0,141	0,243xx	-0,373xx	-0,183	0,601xx	0,051
18	-0,301xx	-0,026	0,033	0,276x	0,043	0,045	0,150	-0,259xx	-0,055	0,422xx	-0,086
19	-0,353xx	-0,065	0,159	0,168	0,026	0,141	0,206	-0,188	-0,131	0,603xx	0,025
20	-0,074	-0,034	-0,050	0,297xx	-0,145	0,320xx	0,170	-0,104	0,333xx	0,255x	-0,121
21	-0,418xx	-0,232x	0,325xx	0,340xx	-0,044	0,317xx	0,520xx	-0,516xx	-0,254x	0,713xx	0,122
22	-0,392xx	-0,315xx	0,207	0,459xx	-0,248x	0,403xx	0,413xx	-0,366xx	0,021	0,545xx	-0,062
23	-0,416xx	-0,294xx	0,200	0,418xx	-0,163	0,269x	0,346xx	-0,359xx	-0,159	0,715xx	0,020
24	-0,234x	-0,231x	0,211x	0,326xx	0,023	0,100	0,296xx	-0,332xx	0,056	0,553xx	-0,184
25	-0,197	-0,152	0,122	0,089	-0,027	0,176	0,281x	-0,276x	-0,494xx	0,507xx	0,258
26	-0,175	0,013	0,185	0,200	-0,065	-0,006	0,044	0,049	0,091	0,146	-0,032
27	0,062	-0,177	-0,047	0,128	-0,243	-0,139	-0,005	-0,055	0,004	-0,053	-0,099
28	0,178	0,136	0,127	-0,121	0,074	-0,065	-0,045	0,196	0,029	-0,035	0,192
29	-0,119	0,020	0,036	0,288xx	-0,218	0,062	0,016	-0,067	0,062	0,263x	-0,090
30	0,043	0,157	0,012	0,010	0,223x	-0,046	0,066	0,096	0,112	0,037	0,111

- Pol. č. 31 možnost uplatnění schopností v práci
" 36 finanční hodnocení práce
" 37 pracovat na jiném místě v ústavě
" 38 pracovat v jiném ústavě
" 39 pocit pracovního přetížení
" 40 zastávat náročnější místo
" 41 pocit „blokování“ v profesionálním vývoji
" 43 celková spokojenost s pracovní funkcí
" 44 celková spokojenost v osobním životě
" 45 celkové diskrepanční skóre dotazníku spokojenosti

* = významná korelace na 5% hladině

** = významná korelace na 1% hladině

Při srovnání výsledků u jednotlivých skupin souboru nacházíme opět několik typických šablon rozdílů, které se týkají:

1. skupiny mladších pracovníků do 35 roků. Tato skupina vykazuje nejnižší hodnoty u položek, týkajících se uplatnění vlastních schopností, pracovních prostředků a možnosti, finančního odměňování, poptávky po pracovních vlastního oboru. Naopak nejvyšší hodnotu vykazují u nich položky, týkající se přechodu na jiné pracovní místo v ústavu, přání zastávat náročnější místo, pocitu blokování na svém místě,

2. skupiny rutinních pracovníků. Tato skupina vykazuje nejnižší škálovou hodnotu u položek, týkajících se zajímavosti práce, hodnocení vlastní výkonnosti, přemýšlení o práci i v mimopracovní době,

3. skupiny vedoucích pracovníků. U této skupiny je vysoká možnost uplatnění vlastních schopností, vysoce je hodnocena zajímavost práce, velmi mnoho myslí na práci i v mimopracovní době, vedoucí pracovníci mají největší pracovní prostředky a možnosti, jsou nejlépe finančně hodnoceni, neméně usilují o přechod na jiné pracovní místo a o změnu zaměstnání, nepřejí si náročnější místo, necítí se blokování na svém místě, udávají nejvyšší poptávku po pracovních vlastního oboru, jsou velmi spokojeni v osobním životě,

4. skupiny pracovníků základního výzkumu. Tato skupina hodnotí vysoko vlastní výkonnost, cítí se v zaměstnání nejvíce pracovním přetížením a vyčerpáním.

Instruktivní může být také srovnání interkorelací jednotlivých diskrepančních skóre dotazníku pracovní spokojenosti s věkem, celkovým diskrepančním skóre a některými doplňujícími otázkami dotazníku spokojenosti.

Z korelační matice vyplývá, že celkem 20 diskrepančních skóre dotazníku spokojenosti II koreluje významně s možností uplatnění vlastních schopností v práci. Tento pojem je patrně širší a zahrnuje celkové sebeuplatnění pracovníka v organizaci. Finanční hodnocení práce koreluje s 8 diskrepančními skóre, ve 12 případech je vyznačena shoda mezi vysokým diskrepančním skóre pracovní spokojenosti a mezi tendencí přejít na jiné pracovní místo, v 10 případech mezi diskrepančním skóre a mezi tendencí změnit zaměstnání.

Malý vztah má k jednotlivým diskrepančním skóre pracovní spokojenosti pocit pracovního přetížení (ve 2 případech), v 7 případech je korelace s přáním zastávat jiné, náročnější místo, ve 14 případech je korelace k pocitu blokování v profesionálním vývoji, v 16 případech je korelace k celkovému

hodnocení spokojenosti v pracovní funkci, v 7 případech je korelace k celkové spokojenosti v osobním životě.

Celkem 26 jednotlivých skóre koreluje významně s celkovým diskrepančním skóre pracovní spokojenosti (výjimku tvoří položky č. 26, 27, 28 a 30).

Věk se ukázal významný jen u 2 diskrepančních skóre pracovní spokojenosti, a to na 5⁰/₀ hladině významnosti.

Výsledky výzkumu pracovní spokojenosti u souboru pracovníků VÚV v Brně jsou zajímavé zejména pokud jde o jednotlivé funkční kategorie pracovníků a pracovníky s vysokoškolským a středoškolským vzděláním.

Tab. 53. Průměrné diskrepanční skóre dotazníku pracovní spokojenosti (Σ 26 dif.) u různých funkčních kategorií pracovníků VÚV v Brně*

Funkce	Věk	Celkové diskrepanční skóre pracovní spokojenosti (Σ 26 dif.)
Vedoucí odborů a oddělení (n = 12)	44,43	22,92
Vedoucí výzk. prac. (n = 5)	47,00	30,60
Samostatní výzkumní pracovníci (n = 31)	39,65	30,03
Výzkumní pracovníci (n = 5)	31,00	49,00
Konstruktéři (n = 12)	33,75	53,93

Nespokojenost prudce vzrůstá směrem od řídicích funkcí a vedoucích funkcí ve výzkumu směrem k nejméně kvalifikovaným pracovním kategoriím. Rovněž stupeň dosaženého vzdělání má vztah k pracovní spokojenosti.

Tab. 54. Průměrné diskrepanční skóre pracovní spokojenosti (Σ 26 dif.) u skupiny vysokoškoláků a středoškoláků u souboru VÚV v Brně

	Věk	Celkové diskrepanční skóre pracovní spokojenosti (Σ 26 dif.)
Vysokoškoláci (n = 27)	36,96	32,15
Středoškoláci (n = 29)	38,90	42,18

Vztah kategorie pracovní činnosti a úkolu k pracovní spokojenosti

U souboru VÚOS jsme zjistili, že pracovníci základního a aplikovaného výzkumu byli poněkud více spokojeni, než pracovníci, vykonávající rutinní odborné (technické) činnosti.

* Vzhledem k tomu, že 4 položky dotazníku pracovní spokojenosti nekorelují významně s celkovým skóre, použili jsme místo 30 položek k výpočtu celkového diskrepančního skóre pouze 26 homogenních položek (označené jako Σ 26 dif.).

Takto korigované průměrné diskrepanční skóre činilo pro soubor VÚV 37,50 (n = 56).

U souboru pracovníků VÚV v Brně činilo diskrepanční skóre dotazníku pracovní spokojenosti pro 26 položek, které statisticky významně korelují s celkovým skóre, pro skupinu pracovníků základního výzkumu 25,83, pro skupinu pracovníků aplikovaného výzkumu 29,56 a pro skupinu rutinních pracovníků 48,24. Ukazuje se shodně s VÚOS, že vzájemný rozdíl mezi pracovníky základního a aplikovaného výzkumu je malý, rozdíl u skupiny rutinních pracovníků vzhledem k celému souboru je značný.

Pokud jde o rozsah práce v základním výzkumu, nepodařilo se prokázat korelaci k celkové pracovní spokojenosti.

U souboru pracovníků VÚV v Brně jsme zjistili významnou korelaci pouze mezi rozsahem práce u aplikovaného výzkumu a mezi spokojeností (0,382, význ. na 1⁰/₀ hladině), kdežto rozsah rutinních činností koreloval záporně se spokojeností (0,353, význ. na 1⁰/₀ hladině). Z jednotlivých pracovních úkolů zde korelovala se spokojeností pozitivně příprava výzkumných zpráv (0,332, význ. na 1⁰/₀ hladině), kdežto provádění specializovaných technických prací vykazovalo opačnou korelaci (0,260, význ. na 5⁰/₀ hladině).

Také řídicí a koordinační činnosti mají tendenci korelovat pozitivně s pracovní spokojeností.

Zdá se, že některé typické tvůrčí činnosti nemají nějaký výrazný vztah k pracovní spokojenosti (např. příprava publikací).

Diskrepanční skóre pracovní spokojenosti nekorelovalo také v našem výzkumu s výsledky testů tvořivosti.

Vztah pracovní spokojenosti k produktivitě výzkumných pracovníků

Tuto otázku jsme mohli analyzovat podrobněji u souboru pracovníků VÚV v Brně.

Vcelku se nepodařilo prokázat vztah mezi celkovým diskrepančním skóre pracovní spokojenosti a mezi produktivitou práce výzkumných pracovníků. Pouze jedna významná korelace na 5⁰/₀ hladině se týká vztahu celkové **spokojenosti v pracovní funkci** k počtu závěrečných výzkumných zpráv. Jde zřejmě o specifický faktor, který je analogický se spokojeností s profesí a druhem práce (Horská, 1970), která korelovala na 5⁰/₀ hladině s počtem publikací a patentů ve vztahu k počtu let od promoce.

Citlivější na motivační faktory se jeví příprava závěrečných zpráv, kde bylo zjištěno celkem 5 významných korelací. Dobré finanční odměňování má vztah k přípravě patentů a vysoké hodnocení vlastní výkonnosti k přípravě publikací. Tento poslední rys, jak jsme viděli, je dosti typický pro základní výzkum.

Závěry

Z uvedeného je patrné, že pocity pracovní spokojenosti, resp. nespokojenosti jsou velmi složitě podmíněny celou řadou činitelů. Z nich na předním místě je třeba uvést tyto faktory:

1. možnost sebeuplatnění v organizaci,
2. úroveň autority v řízení a ve výzkumné práci,
3. možnost seberealizace v práci,
4. dosažené vzdělání a kvalifikace,

Tab. 55. Korelace celkového diskrepančního skóre pracovní spokojenosti (Σ 26 dif.) a doplňujících otázek (31—44) vzhledem k produkci v oblasti patentů (P_{a5}), závěrečných výzkumných zpráv (ZZ_5), a publikací (Pu_5) za posledních 5 roků u pracovníků VÚV v Brně ($n = 39$)

Proměnná	P_{a5}	ZZ_5	Pu_5
Celkové diskrepanční skóre pracovní spokojenosti Σ 26 dif.	—0,171	—0,055	—0,038
31. Možnost uplatnění schopností	0,162	0,234	—0,126
32. Zajímavá práce	0,190	0,325 \times	0,165
33. Vlastní výkonnost	0,076	0,257	0,323 \times
34. Na práci myslí i v mimoprac. době	0,116	0,117	0,169
35. Dostatečné prostředky a možnosti	0,252	—0,029	—0,066
36. Finanční odměna	0,327 \times	0,088	—0,217
37. Přejít na jiné místo v ústavě	0,256	—0,166	0,162
38. Změnit zaměstnání	—0,002	—0,030	—0,085
39. Cítí se pracovně přetíženo a vyčerpáno	0,154	0,488 $\times\times$	0,236
40. Chtěl by zastávat náročnější místo	0,143	—0,438 $\times\times$	0,028
41. Cítí se blokováno	0,054	—0,367 \times	0,123
42. Poptávka po pracovních vlast. oboru	—0,030	0,237	0,140
43. Celková spokojenost v pracovní funkci	0,151	0,327 \times	0,087
44. Spokojenost v osobním životě	—0,100	0,156	0,175

\times = korelace významná na 5% hladině
 $\times\times$ = korelace významná na 1% hladině

5. finanční odměňování,
6. sociální vztahy na pracovišti,
7. podmínky pracovního prostředí,
8. identifikace pracovníka s organizací,
9. společenské hodnocení práce,
10. uznání ve vědeckém světě,
11. věk pracovníka aj.

Mezi uvedenými faktory existují složité vzájemné vztahy, např. mezi možností uplatnění a úrovní autority v řízení a ve výzkumné práci apod.

Nespokojení pracovníci si přejí zastávat jiné, náročnější místo, přejít na jiné funkční místo v ústavu nebo změnit zaměstnání vůbec, což bylo statisticky prokázáno.

U pracovníků různých ústavů a pracovníků různých kategorií v témže ústavu se můžeme setkat jednak s různě vyjádřenými obecnými šablonami nespokojenosti, jednak se specifickými šablonami, které jsou složité podmíněny.

Ve shodě s literárními údaji jsme zjistili celkově větší spokojenost u vedoucích pracovníků, kdežto rutinní pracovníci patří k nejméně spokojeným.

Více uspokojivá se jeví práce v základním a aplikovaném výzkumu. Spokojenější jsou dále pracovníci s vysokoškolským vzděláním a vyšší kvalifikační kategorie pracovníků výzkumného ústavu. Existují rozdíly také v různých odděleních výzkumného ústavu, které jsou podmíněny jednak vlastním charakterem vykonávané práce, jednak sociální atmosférou na pracovišti.

Pracovní spokojenost je nízká u mladších pracovníků a zvyšuje se s věkem.

Nespokojenost mladších pracovníků vyplývá zejména z malé možnosti uplatnění jejich schopností, nízkého finančního hodnocení, nízké úrovně autority a uznání ve vědeckém světě.

Pravděpodobně jen malá část pracovní spokojenosti, resp. nespokojenosti souvisí přímo s pracovním úkolem, významnější se jeví faktory, vyplývající z řídicí, organizační, kádrové a personální činnosti vedení ústavu. Na druhé straně tyto vlivy nelze zcela jednoznačně identifikovat, neboť jsou překrývány celou řadou dalších faktorů individuálního rázu, např. dosaženou kvalifikací pracovníka, jeho spokojeností v osobním životě, různou profesionální aspirací a zájmem, různou objektivní výkonností v práci, zdravotním stavem, věkovými činiteli aj.

Bylo by důležité v dalších výzkumech se zabývat zejména vztahem pracovní spokojenosti pracovníků a těmito individuálními charakteristikami, zejména pokud jsou objektivně postižitelné, jako kvalifikace, požadované profesionální psychologické předpoklady, zájmy apod.

Vztah celkové pracovní spokojenosti k produktivitě výzkumných pracovníků (publikace, patenty, výzkumné zprávy) se vcelku nepodařilo prokázat. Nespokojenost s vlastní profesí, pracovní funkcí jako specifický faktor může však pravděpodobně ovlivňovat produktivitu. Vnější motivační faktory se jeví významnější u přípravy výzkumných zpráv, kdežto u přípravy publikací jsou více rozhodující vnitřní motivátory.