

# **Profesní sebepojetí a pracovní spokojenost pracovníků call centra České správy sociálního zabezpečení**

Bc. Ludmila Fotterová

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2016/2017

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ludmila Fotterová**  
Osobní číslo: **H140217**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Profesní sebepojetí a pracovní spokojenost pracovníků call centra České správy sociálního zabezpečení**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti pracovní spokojenosti, sebepojetí a profese pracovníka call centra ČSSZ.  
Příprava metodiky výzkumné části.  
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření zjišťování míry pracovní spokojenosti a profesního sebepojetí.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BLATNÝ, Marek. Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.**

**DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-717-8134-7.**

**KASTOVÁ, Verena. Být sám sebou: pocit vlastní hodnoty a zkušenost identity. Brno: Emitos, 2012. ISBN 978-80-87171-35-6.**

**KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4436-0.**

**ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti: obor v pohybu. 6.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.**

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Karla Hrbáčková, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

**22. listopadu 2016**

Termín odevzdání diplomové práce:

**20. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 22. listopadu 2016



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
*děkanka*



L.S.



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 3.1. 2014

.....  
.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevyjádřilečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce představuje Českou správu sociálního zabezpečení jako moderní instituci, která reaguje na potřeby dnešní společnosti vytvořením nové profese pracovníků call centra pro nemocenské pojištění. Práce shrnuje požadavky na tyto pracovníky a věnuje pozornost rizikům, která s touto profesí souvisí. Výše uvedené oblasti dává do souvislosti s prací jako důležitou součástí lidského života, pracovní spokojeností a profesním sebepojetím. Cílem kvantitativního výzkumu bude zjistit jaká je míra celkové pracovní spokojenosti a zda osobnostní charakteristiky pracovníků ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Současně také zjistit zda existují rozdíly v profesním sebepojetí pracovníků zmiňovaného call centra. Přínosem této práce v návaznosti na výše uvedená zjištění bude navrhnout doporučení pro zvýšení pracovní spokojenosti a zmírnění fluktuace pracovníků této profese.

Klíčová slova: práce, pracovní spokojenost, profesní sebepojetí, sebepojetí

## **ABSTRACT**

The thesis introduces the Czech Social Security Administration as a modern institution that responds to the needs of today's society by creating a new profession of call centre health insurance workers. This thesis summarizes the requirements for these workers and pays attention to the risks inherent in this profession. The above-mentioned areas are associated with the work as an important part of human life, job satisfaction and professional self-concept. The objective of quantitative research will be to determine the level of overall job satisfaction, and whether workers' personality traits affect their job satisfaction. At the same time the task is to determine whether there are differences in professional self-concept of the aforementioned call centre workers. The benefit of this work in relation to the above findings will be to propose recommendations to increase job satisfaction and reduce staff turnover in this profession.

Keywords: work, job satisfaction, professional self-concept, self-concept

Děkuji paní PhDr. Karle Hrbáčkové, za odborné vedení a rady při zpracování mé diplomové práce.

Poděkování patří i panu Prof. PhDr. Miroslavu Chráskovi, CSc. za metodickou pomoc a cenné připomínky při zpracování empirické části mé diplomové práce.

Děkuji Anežce Kubíkové, vedoucí call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění za umožnění realizace výzkumu a všem respondentům, kteří se tohoto výzkumu účastnili.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

***Motto:***

*„Sebepoznání je počátkem vši moudrosti.“*

*(Immanuel Kant)*

*„Žít v práci takovým životem, jaký si člověk – hluboce ve svém nitru opravdu přeje.“*

*(C. Cantor, A. Sanderson)*



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 PRÁCE A JEJÍ VÝZNAM V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA</b> .....	<b>14</b>
1.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	17
1.2 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	21
1.3 MOTIVACE.....	23
1.4 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	25
1.5 DŮSLEDKY PRACOVNÍ NESPOKOJENOSTI.....	28
<b>2 SEBEPOJETÍ A JEHO VÝZNAM V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA</b> .....	<b>30</b>
2.1 HISTORIE SEBEPOJETÍ .....	31
2.2 DEFINICE SEBEPOJETÍ .....	33
2.3 PROFESNÍ SEBEPOJETÍ.....	39
<b>3 ČSSZ JAKO MODERNÍ INSTITUCE</b> .....	<b>41</b>
3.1 NOVÉ PŘÍSTUPY KOMUNIKACE V ČSSZ .....	42
3.2 CALL CENTRUM PRO NEMOCENSKÉ POJIŠTĚNÍ.....	44
3.3 POŽADAVKY NA PRACOVNÍKA CALL CENTRA NP.....	46
3.4 SPECIFIKA TELEFONICKÉ KOMUNIKACE.....	50
3.5 RIZIKA PRÁCE NA CALL CENTRU NP .....	52
3.5.1 Psychická zátěž a stres .....	52
3.5.2 Syndrom vyhoření.....	56
3.5.3 Emoce .....	59
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>62</b>
<b>4 METODOLOGIE VÝZKUMU</b> .....	<b>63</b>
4.1 VÝZKUMNÉ PROBLÉMY A STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	63
4.2 DEFINOVÁNÍ PROMĚNNÝCH .....	68
4.3 POJETÍ VÝZKUMU .....	72
4.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR A ZPŮSOB JEHO VÝBĚRU .....	72
4.5 VÝZKUMNÁ TECHNIKA .....	74
4.5.1 Pracovní spokojenost.....	74
4.5.2 Profesní sebepojetí .....	75
4.6 ZPRACOVÁNÍ DAT .....	81
4.6.1 Pracovní spokojenost.....	81
4.6.2 Profesní sebepojetí .....	82
<b>5 ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT</b> .....	<b>84</b>
5.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	84
5.1.1 Popisná statistika aspektů celkové pracovní spokojenosti a motivace .....	84

5.1.2	Verifikace hypotéz – pracovní spokojenost .....	99
5.1.3	Pracovníci a jejich vzkaz organizaci .....	111
5.2	PROFESNÍ SEBEPOJETÍ .....	111
5.2.1	Komparace výsledků posuzování jednotlivých pojmů.....	111
5.2.2	Sémantické pole respondentů.....	112
5.2.3	Verifikace hypotéz – profesní sebepojetí.....	114
<b>6</b>	<b>SHRNUTÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>123</b>
6.1	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	128
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>130</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>131</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>137</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>138</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>140</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>141</b>

## ÚVOD

Moderní doba si žádá moderní komunikaci. Můžeme říci, že žijeme v době, kdy nás komunikační technika, nevyjímaje telefony, provází na každém kroku. Snažíme se získat a předat aktuální informace rychle, pohodlně a v co nejkratším čase, což nám právě telefon umožňuje.

Pokud nahlédneme do historie, zjistíme, že v roce 1876 si nechal jistý Alexandr Graham Bell patentovat nový přístroj, který pomalu ale jistě způsobil revoluci v komunikaci. Postupně docházelo k rozvoji a využití telefonních služeb v různých oblastech průmyslu, např. bankovníctví, pojišťovnictví či obchodnictví. A nezůstalo jen u toho. Dnes již nikoho nepřekvapuje, že si velké i malé společnosti zřizují call centra zaměřená na péči o zákazníky či klienty. Postupně také tato možnost komunikace přechází ze ziskového sektoru do sektoru neziskového. Ať už v podobě linek důvěry, sociálního poradenství nebo také call center při jednotlivých veřejných organizacích. Z toho plyne, že existují call centra různě zaměřená a jejich využití může být lidem prospěšné. V těchto případech můžeme mluvit o call centrech informačních nebo kontaktních, tedy zaměřených na poskytování požadovaných informací klientem. V současnosti poskytuje tyto služby veřejnosti právě Česká správa sociálního zabezpečení (dále jen ČSSZ) nebo také Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí.

Asi nikomu z nás nejsou pojmy jako telefonní operátor nebo pracovník call centra neznámé. A přiznejme si, že na danou profesi nahlížíme s určitým despektem. A není se čemu divit. Téměř neustále nám naše telefonní linky a mobilní telefony vyzvánějí a nabízejí nej-různější produkty a služby, zaměřují se i na průzkum a sběr nej-různějších dat. Za nimi se ukrývají dravě vyškolení pracovníci nej-různějších společností, jejichž úkolem je získání nového klienta a přesvědčení o prospěšnosti jejich činnosti.

Jak to ale vypadá v případě, kdy některou důležitou informaci potřebujeme my? Máme na mysli informaci pro nás zcela zásadní. Např. tu vztahující se k určité životní či sociální situaci, ve které se právě nacházíme, která se týká otázek vztahující se k našemu sociálnímu pojištění, a nebo k výplatám dávek nemocenského či důchodového pojištění? V tomto okamžiku se situace zcela mění. V danou chvíli jsme to právě my, kdo „žhaví“ telefonní linky a očekává pomoc v naší záležitosti. Pravděpodobně si v danou chvíli ani neuvědomujeme, kdo přijímá náš hovor a kdo je připraven nám pomoci. Pracovníci, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty, musí splňovat vysoké nároky nejen na odborné úrovni,

ale i na komunikační dovednosti doplněné schopností podávat kvalifikované informace, potřebná vysvětlení a poskytovat návod pro řešení konkrétních případů.

Ze zpracovaných statistik telefonních hovorů je zřejmé, jak je tato služba využívána a rozhodně nelze říci, že jsou to čísla zanedbatelná. Ovšem o pracovnících, kteří stojí na straně druhé, mnoho informací nemáme. Proto jsme se rozhodli zaměřit se právě na ně samotné. Osobně vnímáme výkon této činnosti jako jednu z pomáhajících profesí. Právě tito pracovníci jsou v opakovaném kontaktu s klienty a jejich emocemi. Každodenní kontakt s lidmi nacházející se v aktuální nelehké životní situaci, naslouchání bolestivých příběhů, slovní agrese nebo obavy klientů zanechávají nesmazatelné stopy na nich samotných. Zajímá nás tedy, jak tento pracovník vnímá sám sebe ve své profesi, jak se v práci cítí, jak je spokojený, jaké radosti či naopak starosti mu jeho práce přináší a zda jej tato práce naplňuje.

Z výše uvedeného vyplývají i cíle této práce. K cílům patří zjištění míry celkové pracovní spokojenosti a zjištění, které osobnostní charakteristiky ji ovlivňují. Současně také zjištění rozdílů v profesním sebepojetí u pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění. V návaznosti na zjišťování pracovní spokojenosti se pokusíme identifikovat oblasti, ve kterých jsou pracovníci tohoto centra nespokojeni, a proto by bylo dobré jim ze strany organizace věnovat pozornost. Domníváme se, že v souvislosti se stanovenými cíli umožníme také poskytnout komplexní pohled na zmiňovanou profesi tohoto pracovníka, její náročnost a uvědomění si, že i na druhé straně telefonního sluchátka stojí člověk, lidská bytost a nikoli stroj či robot.

Východiskem první části práce jsou teoretické souvislosti vztahující se ke zvolenému tématu, a to vztah člověka a práce, pracovní spokojenost, sebepojetí a profese pracovníka call centra ČSSZ. Jedná se o pojmy, které se vzájemně prolínají, ovlivňují a následně se promítají do každodenního života námi zvoleného pracovníka.

V první kapitole se blíže zaměřujeme na práci a její roli v životě člověka. A jelikož práce ovlivňuje samotného jedince, jeho rodinu, osobní i společenský život, je jistě na místě zabývat se otázkami pracovní spokojenosti. V této souvislosti zmiňujeme základní teorie pracovní spokojenosti a následně si blíže specifikujeme jednotlivé aspekty pracovní spokojenosti. V závěru této kapitoly také uvádíme možné dopady a negativní důsledky pracovní nespokojenosti. Ve druhé kapitole nahlédneme do problematiky a historie sebepojetí. Na to navazujeme definováním profesního sebepojetí a jeho významu v životě člověka. Třetí kapitola zahrnuje pohled na Českou správu sociálního zabezpečení jako na moderní a pro-klientsky orientovanou organizaci. Zde také uvádíme pracovní požadavky na pra-

covníka call centra a náplň jeho práce. V této souvislosti nelze opomenout možná rizika související s výkonem této pracovní činnosti.

Empirická část práce obsahuje průběh a výsledky výzkumu zaměřující se na zjištění míry pracovní spokojenosti a zjištění úrovně a rozdílů v profesním sebepojetí pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění. Tuto část práce uzavírá doporučení pro praxi.

Přínos této práce spatřujeme v poskytnutí zjištěných informací vedení organizace a její možné využití pro zvýšení pracovní spokojenosti v rámci tohoto sledovaného oddělení. Domníváme se, že získané informace z uvedeného šetření lze také využít pro zmírnění absentérství a fluktuace již odborně vyškolených pracovníků tohoto call centra, protože právě oni tvoří kvalifikovaný základ zmíněného oddělení.

Sebepojetím se zabývá sociální psychologie i psychologie osobnosti. Mezi zahraniční práce zaměřující se na téma sebepojetí patří práce Tessera, Felsona a Sulse (2000) nebo Learyho a Tangneyho (2003). Z našich autorů můžeme jmenovat např. Řičana (1970), Křivohlavého (2004). Výrosta a Slaměníka (2008). Sebepojetí z pohledu sociálně-kognitivní psychologie (Blatný, 2010; Vágnerová, 2010). Na sebepojetí v pomáhajících profesích se zaměřuje Pravdová (2012). I pracovní spokojenost řadíme stále k aktuálním tématům. Jmenujme zde autory jako je Bedrnová (2006), Červenka, Paleček a Svobodová (2006) nebo Vévoda (2012).

Dříve než se ponoříme do výše uvedených témat, jeví se nám za účelové blíže ujasnit užívanou terminologii. V práci používáme slovní spojení „*pracovník call centra ČSSZ*“, i když ve skutečnosti sídlem tohoto call centra je město Zlín a tedy příslušná OSSZ, což pro tuto práci vnímáme jako jednu z organizačních složek celé ČSSZ. V práci také nerozlišujeme pojmy „*operátor call centra*“ a „*pracovník call centra*“, ale vnímáme je a používáme jako synonyma. Podobně také vnímáme a užíváme názvy „*call centrum pro nemocenské pojištění*“ a „*oddělení telefonických informací pro nemocenské pojištění*“, jelikož se tak děje i v běžné praxi. Jako poslední uvádíme „*pomáhající profese*“. Tím máme na mysli ty, jejichž cílem je pomoci potřebnému člověku radou, záchranou života, úlevou od bolesti či záchranou jeho majetku (Farková, 2009, s. 106).

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PRÁCE A JEJÍ VÝZNAM V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA

Lidská práce patří z hlediska psychologie mezi stálé objekty zkoumání a poznávání (Mikuláščík, 2007, s. 176).

Práce (*work*) jako forma placeného zaměstnání tvoří důležitou součást lidského života. Je významná jak pro člověka samotného, tak i pro celou společnost. Práce náš život utváří, ovlivňuje, naplňuje a strukturuje. Uvědomění si míry této skutečnosti se dostavuje až v situaci, kdy práci ztratíme. Což samozřejmě vychází z povahy nezaměstnanosti a jejich důsledků. Např. finanční hledisko. „I ubíjející práce totiž přináší smysluplné uspořádání denních aktivit člověka.“ (Mareš, 2002, s. 68)

S prací je spojena řada práv, ale také povinností z ní vyplývajících. Práci chápeme jako hodnotu, lidskou potřebu i povinnost. Práce je pro člověka důležitý zdroj ekonomické a finanční odměny. Absence práce je naopak zdrojem osobní frustrace a může vést až k sociální exkluzi (Mareš, 2004, s. 36).

Práce se jako základní ekonomická aktivita v závislosti na změnách odehrávajících se v současné společnosti také proměňuje. S vývojem společnosti dochází ke změnám povahy i její podstaty. Mění se pracovní prostředí i podmínky, ale také požadavky, které jsou na pracovníky kladeny. Tyto změny se dotýkají pracovního i osobního života pracovníků, stejně i jejich rodin a okolní společnosti. Patrné jsou i při samotném vnímání vlastní identity (Paleček a Svobodová, 2006 s. 13; Čadová, 2006, s. 133). Práci tedy jako samozřejmou součást života považuje většina lidí, a to i přes její měnící se význam a roli (Mareš, 2004, s. 37).

Na práci můžeme nahlížet z různých pohledů. Asi nejčastěji pro nás znamená zdroj obživy. Velký sociologický slovník definuje práci jako: „Účelovou produkci předmětů a služeb, které mají hodnotu pro ostatní členy společnosti jako pravidelné zjišťování statků a situací. Je to činnost sloužící k uspokojování potřeb a obživy.“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 824)

Práci lze také vnímat jako důležitý prostředek vlastní seberealizace, zdroj pocitů vnitřního naplnění a také jako jeden z hlavních prvků integrace jedince do společnosti (Červenka, 2006, s. 55). Díky vlastní seberealizaci člověk vykonává a rozvíjí specializované pracovní činnosti a tím také zastává určité společenské pozice, což je důležité pro pocity uspokojení a potřeby uznání (Mayerová a Růžička, 2000, s. 43).

V návaznosti na výše uvedené je zřejmé, že práci lze vnímat a členit dle různých hledisek. Základní rozdělení zahrnuje dvě kategorie: a) sociálně-ekonomické, tzn., že hodnoty, které prací vznikají, tvoří ucelený soubor, který vytváří ekonomickou, kulturní a morální úroveň společnosti, a v souvislosti s tím ovlivňují životní úroveň jejích členů; za b) psychologická kategorie, která je typická pro svého nositele, tedy konkrétního jedince. V tomto procesu je rozhodující lidská psychika. Tato kategorie se vyznačuje tím, že člověk působí plánovitě, tedy v určitém souladu se svým záměrem v souvislosti s tím, jaké pracovní úkoly plní. Člověk při plnění pracovních úkolů vynakládá fyzickou i psychickou energii a to v souvislosti s uplatňováním svých vědomostí, dovedností, ale také zkušeností, které během svého života získal či si je osvojil (Pauknerová, 2006, s. 152).

Za zajímavé také považujeme uvést, že placená práce v pojetí industriální civilizaci je chápána jako základ tvoření, který je zdrojem bohatství i integrujícím prvkem společnosti. Oproti tomu stojí evropské myšlení a pojetí práce jako tradičního morálního závazku (Paleček a Svobodová, 2006, s. 13).

Prostřednictvím práce také získáváme a udržujeme sociální kontakty s ostatními, dosahujeme určitého finančního a materiálního zabezpečení, což ovlivňuje naše společenské postavení. A stejně tak jako může být práce zdrojem uspokojení, zábavy, naplněním smyslu života, tak může být i zdrojem nespokojenosti, pracovní zátěže, stresem, depresí což negativně ovlivňuje fyzický či duševní zdravotní stav člověka (Červenka, 2006, s. 134).

Pracovní činnost představuje komplexní, velmi složitý, rozmanitý a dynamický celek. Pro zkoumání práce z psychologického hlediska se uvádí následující členění:

- **Dle složitosti** (fyzická práce zahrnující – pohyby, operace, úkony);
- **Dle rozložení na jednotlivé etapy** (pracovní proces zahrnující plánování, vynakládání síly, provádění speciálních operací, kontrolu průběhu činnosti, kontrolu výsledků činnosti);
- **Dle převažující náročnosti** (práce svalová, smyslová, duševní, práce vykonávána ve styku s lidmi) (Pauknerová, 2006, s. 153–154).



Přehled šesti základních charakteristik práce, které jsou pro člověka zásadní, uvádí Giddens (1999, s. 308):

1. **Peníze.** (ve formě mzdy a platu, jako zásadní zdroj pro uspokojování potřeb);
2. **Úroveň činnosti.** (zaměstnání jako základ pro získávání a rozvoj schopností a dovedností člověka a to i v případě, jde-li o práci rutinní);
3. **Rozmanitost žití.** (zaměstnání jako kontrast s domácím prostředím);
4. **Struktura času.** (vnímání a vytváření reálné struktury času);
5. **Sociální kontakt.** (zapojení se do společenských vztahů);
6. **Osobní identita.** (zaměstnání jako zdroj osobní stability a sebeúcty).

Z jiného pohledu je možno analyzovat pracovní činnost i z hlediska jejího obsahu v rámci jednotlivých profesí. Tzn., že pracovní činnost je vykonávána v určitém a zcela konkrétním pracovním zařazením. Profese vyžaduje: „*Specifickou přípravu a zahrnuje konkrétní soubor nezbytných vědomostí, dovedností a specializovaných činností.*“ (Pauknerová, 2006, s. 155).

V profesi se tedy klade důraz na přesné vymezení okruhu úkolů, které bývají shrnuty v profesním profilu. Obvykle jeho součástí jsou stanoveny i požadavky na vzdělání či délku praxe v daném oboru. Každá profese je také charakteristická svými znaky:

- odborné teoretické i praktické znalosti, které jsou nezbytné jako východiska důležitých společenských problémů;
- zájem o prospěch společnosti a autonomní rozhodování v rámci profese;
- dodržování etického kodexu dané profese (Neumeister, In Vaš'átková a Hofěrková 2008, s. 127).

Tyto znaky se odvíjí od toho jaké schopnosti, dovednosti či vědomosti jsou při výkonu práce potřebné. Jednotlivé profese mají význam pro společenské zařazení jednotlivce do společnosti. Některé profese jsou společností pokládány za významnější a důležitější než jiné. V podstatě to znamená, že profesní role definuje jedince i společensky, a působí tak na jeho společenský status (Vágnerová, 2007, s. 49).

Toto společenské hodnocení profesního zařazení se odvíjí od různých kritérií. Tím může být náročnost přípravy pro výkon profese, fyzická namáhavost práce, společenská hodnota

výsledků práce, nároky na odpovědnost, zvláštnosti režimu či prostředí aj. (Pauknerová, 2006, s. 156–157).

Do volby konkrétního zaměstnání či profese se promítají společenské hodnoty jednak dané společností, ale také hodnotami, jež jsou důležité pro orientační rodinu daného jedince. Důležitá je také individuální aspirace a sebehodnocení, ale také i bilance mezi ziskem a požadavky dané profese. Volba profese a přijetí určité profesní role jsou také ovlivněny různými potřebami, které jsou propojeny jak s minulostí, tak i zaměřeny na budoucnost. Odvíjí se od individuálních tužeb či přání dosáhnout žádoucí sociální pozice a preference vybraného stylu života. Je zřejmé, že východiskem pro volbu profese se stává dosažené vzdělání (Vágnerová, 2007, s. 50–51).

Prací strávíme podstatnou část našeho života. Práce zabere průměrně jednu třetinu dne člověka, který je v produktivním věku. Podobně také uvažuje i Čadová (2006, s. 133) a říká, že většina lidí vnímá svoji práci jako důležitou součást svého života. Dále dodává, že pro ekonomicky aktivní populaci je příznačné trávit ve svém zaměstnání převážnou část všedních dnů. Nabízí se tedy následující úvaha. Dle Českého statistického úřadu se průměrný člověk dožívá něco mezi 70 až 80 lety. Vezmeme-li v úvahu tedy 75 let jako průměr výše uvedeného věku, život zahrnuje 25 let spánku, **22 let práce**, 10 let volného času, 7 let dojíždění, 6 let stravování, 3 roky pracovní neschopnosti a 2 roky péče o blízké (Hajzler, 2012, s. 14–15).

Pokud tedy prací trávíme výše uvedené množství času, je jistě na místě zabývat se otázkou spokojenosti v souvislosti s prací, kvality pracovního života, ale i kvality života vůbec. V souvislosti s tím nalézat řešení, která nám pomohou odhalit, vysvětlit, ale také napravit situace, kdy v práci spokojeni nejsme.

## 1.1 Pracovní spokojenost

Problematika pracovní spokojenosti (*job satisfaction*) je stále aktuálním a diskutovaným tématem. Nejprve se zaměříme na pojem spokojenost, který není tak jednoznačný, jak by se mohlo na první pohled zdát. Spokojenost obsahuje aktuální hodnotící moment (příznivý – nepříznivý, pozitivní – negativní) s určitým citovým nábojem libosti nebo naopak nelibosti, a stejně tak očekávání vázající se k individuálním potřebám, hodnotám, či zájmům. Objektívni pohled na reálnou subjektivní spokojenost je možný z pohledu psychologie, a to s využitím příslušných metod a nástrojů (Svobodová, 2006, s. 9).

Zájem o jev pracovní spokojenosti z pohledu psychologů je systematicky rozvíjen od 30. let dvacátého století. V důsledku změn ve společnosti a charakteru práce se mění i indikátory pracovní spokojenosti, což znamená, že zájem o její výzkum je stále aktuální (Vévoda 2013, s. 13).

Ačkoliv z literatury nevyplyvá jedna univerzální definice pracovní spokojenosti, je obecně vnímána jako hlavní ukazatel toho, jak se lidé ve svém zaměstnání cítí. Účastníci jednotlivých výzkumů se vyjadřují k celkové spokojenosti s prací či současných zaměstnání nebo ke spokojenosti s jednotlivými dílčími aspekty vlastní práce či zaměstnání.

Lze také rozlišovat dvě základní pojetí pracovní spokojenosti, a to v širším významu jako **spokojenost v práci**, a nebo ve významu užším jako **spokojenost s prací**. První pojetí je častější a vztahuje se k aspektům osobnosti pracovníka. Zatímco pojetí druhé, tedy spokojenost s prací, zahrnuje aspekty související s konkrétní vykonávanou činností a z ní plynoucích nároků, a to jak fyzických, tak psychických, konkrétním pracovním režimem, ale i společenským ohodnocením aj. (Kollárik, 1986, cit. podle Štikar, 1996, s. 100–101).

Na pracovní spokojenost lze také nahlížet jako na emoční stav člověka, který vychází z hodnocení vlastní práce a pracovních zkušeností, (Procházka, et al., 2015, s. 93) nebo jako na třídimenzionální konstrukt ve smyslu obecného popisu stavu, jako hodnocení personální politiky nebo také jako hnací sílu člověka či naopak jako překážku v práci (Bedrnová a Nový, 1998, s. 260). Je tedy zřejmé, že pojem pracovní spokojenost je opravdu velmi rozmanitý a složitý jev, což vyplývá z pojetí jednotlivých autorů.

Na téma pracovní spokojenosti bylo provedeno nespočet studií, ze kterých jasně vyplývá, že pracovní spokojenost souvisí s celkovou kvalitou života člověka. Také Čadová et. al. (2006, s. 47–48) se také s tímto názorem ztotožňuje a vysvětluje, že kvalita pracovního života souvisí s úrovní pracovní spokojenosti, s duševním i fyzickým zdravím, výhledem na delší život a celkovou životní pohodou. Stejně tak Paleček a Svobodová (2006, s. 18) považují pracovní spokojenost za důležitý faktor a indikátor kvality pracovního života. A podobně také Křivohlavý (2013, s. 43) uvádí, že spokojenost s prací je úzce propojena s celkovou životní spokojeností a vzájemně se také ovlivňují.

Pracovní spokojenost lze rozlišit také z pohledu organizace a z pohledu pracovníka s prací a pracovními podmínkami; nebo také jako nezbytnou podmínku pro účelné a efektivní využívání pracovní síly. Z pohledu pracovníka ji vnímáme jako spojení pracovní spokojenosti

s možností seberealizace, uspokojení a radosti z práce, ale také jako možnost uspokojení a následnou pasivitu (Pauknerová, 2006, s. 180–185).

Rovněž následující obrázek (Obr. 1) vyjadřuje pojetí pracovní spokojenosti autorů, kteří ji vnímají ve třech rozdílných významech. Pro první význam je typická přímá úměrnost, tedy **čím větší** spokojenost pracovníků, **tím lépe se** organizace o své zaměstnance stará. Zde se tedy jedná o kritérium hodnocení personální politiky organizace. Druhý význam vysvětluje pracovní spokojenost jako **hnací sílu** pracovníka, která souvisí s využitím jeho pracovního potenciálu. Pracovník pak vnímá to, že jeho práce má smysl, což se odráží v pocitech naplnění a radosti z vlastního uplatnění. Oproti tomu ve třetím významu může být pracovní spokojenost určitou **překážkou** nebo určitou **brzdou** pracovního výkonu. Toto pojetí souvisí s uspokojování pracovníka na základě dosahování nízkých cílů, které se vyjadřují pocity: „Mně to stačí a není se tedy třeba více snažit či namáhat.“ (Pauknerová, 2006, s. 181)

Tab. 1 Významy pojmu pracovní spokojenosti

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o pracovníky organizace	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
<b>Vztahuje se</b>		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
Úroveň péče o pracovníky	Mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc mě to baví.“	Demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil (a).“

Zdroj: Bedrnová a Nový, 2007 s. 392–393

Výše uvedené zahrnuje následné pojetí pracovní spokojenosti, které poukazuje na základní znaky, které jsou pro ni typické a projevující se v těchto dimenzích:

- Jako emocionální, odpověď na pracovní situaci;
- Jako reakce na splněné nebo naopak nesplněné očekávání ve vztahu k práci a pracovním podmínkám;
- Jako jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje. (Luthans, 1992, cit podle Štikar, 1996, s. 101)

Na další znaky a charakteristiky pracovní spokojenosti, které mají význam pro výzkum i řešení jednotlivých praktických úkolů, se zaměřuje také Kollárik (1986, cit. podle Štikar, 1996, s. 101–102) a rozlišuje:

- **Celkovou pracovní spokojenost**, která je odrazem vztahu k vykonávané práci.
- **Dílčí pracovní spokojenost**, která zahrnuje jednotlivé faktory působící v pracovní činnosti.
- **Znaky spokojenosti jako je stálost a intenzita**. Stálost se vztahuje k proměnlivosti pracovní spokojenosti. Intenzita vyjadřuje míru vnímání v rozmezí maximální spokojenosti a krajní nespokojenosti.
- **Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci**. Vztahuje se k vnímání a pracovní činnosti jako určité hodnoty, která umožňuje uspokojování jednotlivých potřeb jedince. Toto pojetí se také promítá do chování jedince.
- **Pracovní spokojenost jako sociální jev**, která zahrnuje vztahy v pracovních týmech, skupinách, ale i v celé organizaci.
- **Pracovní spokojenost jako aktuální stav** vyjadřující míru ne/spokojenosti s určitou pracovní situací.
- **Pracovní spokojenost jako reakce na měnící se pracovní podmínky** opět ve vztahu k jejich proměnlivosti.
- **Spokojenost jako určitá osobnostní dispozice** vztahující se ke stabilitě vnímání pracovní spokojenosti bez ohledu na měnící se pracovní podmínky.

Z výše uvedeného je patrné, že téma pracovní spokojenosti je velmi rozmanité a v odborné literatuře ne zcela jednotné. Ale i přes tuto nejednotnost lze rozlišit dva hlavní teoretické přístupy k pracovní spokojenosti, které se odlišují na základě toho, zda je vnímána jako jev jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální (Bedrnová a Nový, 2007, s. 384–387; Štikar 1996, s. 102).

V následující části se zaměříme na jednotlivé teorie, které nám pomohou pracovní spokojenost blíže specifikovat. Od výše uvedeného pojetí se odvíjí také následující teorie pracovní spokojenosti.

## 1.2 Teorie pracovní spokojenosti

Jak jsme již uvedli výše, zaměříme se na nejčastěji uváděné teorie pracovní spokojenosti, což nám pomůže lépe porozumět tomuto tématu.

### Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti

Tato teorie nahlíží na pracovní spokojenost z pohledu jednodimenzionality (jednoho faktoru), tzn., že vnímá spokojenost a nespokojenost jako okrajové stavy jedné společné dimenze. Předpokladem této teorie je úměrný vztah obou veličin dimenze. Pokud tedy budou vytvářeny příznivé pracovní podmínky, úměrně tomu poroste i pracovní spokojenost pracovníků. A naopak. Zanedbávání či přehlížení příznivých pracovních podmínek se odrazí v růstu pracovní nespokojenosti pracovníků (Bedrnová a Nový, 2007, s. 385).

Do skupiny jednofaktorových teorií se řadí přístupy založené na motivaci Maslowa, Vrooma.

#### – Teorie dle Maslowa

Odvíjí se od hierarchického uspořádání potřeb člověka. Mezi základní potřeby, které zajišťují biologické a duševní přežití patří: fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a potřeby sounáležitosti a lásky, ale i potřeby uznání. Následně navazující stupně zaujímají potřeby, které umožňují rozvíjení člověka s ohledem na své možnosti a zahrnují potřeby poznávací, estetické a potřeby seberealizace jako stupeň nejvyšší (Pauknerová, 2006, s. 95–96).

Takto uspořádaná hierarchie jednotlivých potřeb se následně zrcadlí v pracovní spokojenosti. Značná popularita této teorie byla v 50. a 60. letech dvacátého století. Dnes se ozývají její kritici, kteří jí vytýkají zejména její složitost. Ale také to, že po uspokojení nižší potřeby by zákonitě měla následovat další vyšší potřeba v hierarchii a nebere v úvahu žádnou jinou možnou a neočekávanou individuální potřebu člověka (Kerlingová a Tomášková, 2014, s. 97–98).

#### – Teorie dle Vrooma

Vroom vychází kognitivních motivačních teorií a dává je do souvislosti s pracovním jednáním, přesněji k porozumění motivů, které k tomuto chování vedou. Pojetí pracovní činnost je zde vnímáno jako určitý nástroj, který umožňuje pro jedince dosažení stěžejních hodnot, z nichž jedna může být právě pracovní spokojenost (Bedrnová a Nový, 2007, s. 388).

– **Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti**

Poněkud odlišně pohlíží na pracovní spokojenost psycholog Frederik Herzberg a jeho spolupracovníci Mausner a Snyderman. Vytvořili dvoudimenzionální teorii (dvou faktorů) pracovní spokojenosti. Jejich teorie vychází z předpokladu, že existují dvě skupiny faktorů, jimiž je pracovní spokojenost či nespokojenost ovlivňována. Jedná se o dva soubory protikladných potřeb a to subhumánní, který je příznačný živočichům a značí potřebu vyhnout se bolesti a oproti tomu typicky lidskou potřebu, která značí potřebu psychického růstu (Herzberg, 1971, cit. podle Pauknerová, 2006, s. 175–177; Bedrnová a Nový, 2007, s. 384–385). Konkrétně tedy jednu skupinu tvoří faktory vnější (hygienické – *dissatisfiers*), které zahrnují vnější podmínky práce. Pracovníky jsou vnímány jako samozřejmost, ale jejich nepříznivý stav vyvolává následnou nespokojenost. Jako typický příklad lze uvést nevyplacenou mzdu (Kerlingová a Tomášková, 2014, s. 99).

Druhá skupina zahrnuje faktory vnitřní (motivátory – *satisfiers*), které se vztahují k obsahu práce. Jejich existence či naplnění má vliv na pracovní spokojenost (Štikar, 1996, s. 90). Jsou-li hygienické faktory příznivé, pracovník nemá pocit pracovní nespokojenosti, ale také se nijak výrazněji nepromítají do pracovní spokojenosti. Naopak je-li tato skupina faktorů v nepříznivém stavu, jejich následkem je pracovní nespokojenost a současně také negativně ovlivňují motivaci pracovního jednání pracovníků. Jsou-li vnitřní faktory v nepříznivém stavu, působí na pracovníka tak, že není spokojen a zároveň není motivován k práci. Jinak je tomu v případě jsou-li vnitřní faktory příznivé, tzn. pracovník pociťuje spokojenost a je také pracovně motivován. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 385–386).

Jednotlivé skupiny faktorů lze znázornit takto:

*Tab. 2 Skupiny faktorů*

<b>Vnitřní - Motivační faktory</b>	<b>Vnější - Hygienické faktory</b>
Úspěch	Dozor
Uznání	Pracovní podmínky
Samostatná práce	Mezilidské vztahy
Zodpovědnost	Plat a bezpečí
Růst a povýšení	Firemní politika
<b>Spokojenost -- neexistence spokojenosti</b>	<b>Nespokojenost -- neexistence nespokojenosti</b>

*Zdroj: Štikar, 1996 s. 103*

Z této teorie tak vyplývá výše uvedené pojetí pracovní spokojenosti s prací a spokojenosti v práci a vnímá je jako oddělené a na sobě nezávislé jevy.

### – Adamsova teorie spravedlnosti

Základem této teorie je předpoklad, že spravedlnost v odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí a nespravedlnost naopak má demotivující účinek. Spravedlivé odměňování vychází ze srovnávání individuálního vynaloženého úsilí a dosaženého úspěchu s úsilím a úspěchem jiného spolupracovníka v rámci srovnatelné pracovní pozice. Teorie předpokládá možnosti, jak se pracovník, který vnímá situaci jako nespravedlivou, s touto situací vyrovná:

- pokusí se zvýšit pracovní úsilí, aby na sebe upoutal pozornost;
- omezí své úsilí a tím sníží pracovní úsilí, aby odváděl práci odpovídající jeho platu;
- pokusí se zvýšit odměnu – bude se dožadovat vyšší mzdy, lepší pracovní pozice;
- pokusí se snížit odměnu srovnávaného pracovníka intrikami;
- pokusí se vyrovnat s nespravedlností a přesvědčí sám sebe, že odměňování je spravedlivé;
- tzv. únikem, kdy podá výpověď a odejde z pracoviště.

Literatura zde upozorňuje, že tato teorie vychází ze subjektivního vnímání. A může nastat situace, kdy pracovník pocítuje nespravedlnost, která ve skutečnosti neexistuje (Kerlingová a Tomášková, 2014, s. 99–101).

## 1.3 Motivace

Výše uvedené teorie pracovní spokojenosti jsou provázány s motivací pracovníků. Správně cílená motivace zvyšuje produktivitu jejich práce. Motivace také posiluje pracovní hodnocení, nasazení a odpovědnost, pozitivně ovlivňuje iniciativu i ochotu vycházet vstříc požadavkům organizace. Z tohoto důvodu je tudíž na místě věnovat volbě motivačních nástrojů pozornost. V podstatě jde o to zjistit, jaké motivační nástroje použít a jak s nimi zacházet.

Motivace znamená souhrn vnitřní hnací síly jedince, jež mu udávají určitý směr, podněcují jej k aktivitě, kterou následně udržují. V rámci pracovní činnosti je to právě motivace, od které se odvíjí celková výkonnost pracovníka (Pauknerová, 2006, s. 173). Proces motivace začíná chvílí očekávání pracovníků, že jejich vynaložené úsilí pravděpodobně povede k dosažení dříve stanovených cílů, odměny, kterými uspokojí svá přání a potřeby (Kerlingová a Tomášková, 2014, s. 96).



Důležité je si uvědomit, že motivace je individuální. Tedy to co motivuje jedno zaměstnance, nemusí zákonitě motivovat ostatní. Z toho plyne, že jednoduchý či univerzální návod, jak motivovat všechny, neexistuje. Právě zjištění skutečností o tom, co pracovníky motivuje, je jedním z nejsložitějších úkolů vedoucího pracovníka. Vhodné motivační faktory, lze zjistit z hovoru s pracovníky či jejich pozorování při práci.

Každodenní motivaci ovlivňuje řada činitelů. Zde je nutné zjistit, zda jde o činitele vnější či vnitřní motivace. Vnější motivace zahrnuje zájem o materiální statky (plat, odměny, zaměstnanecké výhody, aj.). Domníváme se, že finanční motivace působí často nejsilněji a správné nastavení výkonového odměňování může produktivitu pracovníka zvýšit.

Existují ale i pracovníci, kteří pracují se značným nasazením, i když jsou seznámeni s tím, že zvláštní finanční odměnu nedostanou. V jejich případě se výsledné chování odvíjí od individuálních motivů. Motiv znamená vnitřní podnět. Motivem tedy mohou být vnitřní pohnutky, instinkt, přání, ideály i povinnosti (Kerlingová a Tomášková, 2014, s. 97).

Mezi faktory vnitřní motivace lze také zahrnout potřeby: získat uznání a být respektován; vykonávat zajímavou, smysluplnou práci nebo společensky významnou práci; uplatnit své vlastní schopnosti a překonávat překážky; získávat nové zkušenosti; pracovat v inspiřujícím prostředí a osobnostně se rozvíjet; udržovat přátelské vztahy s ostatními spolupracovníky, což se promítá do pozitivního sebehodnocení (Urban, 2013, s. 108).

Motivační nástroje v případě těchto pracovníků zdůrazňují povahu a způsob zadání pracovních úkolů, rozsah osobních pravomocí či jednání nadřízených. Lze je podpořit následovně: pracovníci dostanou možnost pracovat na rozmanitějších úkolech s vyšší samostatností; zadáváním takových úkolů, kterými získávají nové zkušenosti; zdůraznění odborné či společenské důležitosti, které je spojeno s úspěšným výkonem činnosti; vyjádřením důvěry, že pracovník na základě svých osobních schopností a zkušeností své úkoly dobře zvládne, apod. (Pauknerová, 2006, s. 174).

Z prostudované literatury vyplývá, že právě tento způsob motivace je méně využíván a jeho účinnost je ze strany vedoucí často podceňována. Důvodem je i to že, ve srovnání s finančními nástroji je jejich využití náročnější, neboť kladou i větší nároky na sociální a komunikační schopnosti vedoucího (Urban, 2013, s. 108).

Na začátku je třeba si uvědomit, že motivovat lze pracovníky jen v případě, netrpí-li nespokojeností, která vlastně jejich motivaci brání. Vedoucí musí mít na paměti, že pracovní nespokojenost neovlivňuje jen motivaci, ale také výkonnost. Z provedených průzkumů

bylo zjištěno, že také spokojenost klientů je vyšší tam, kde jsou spokojeni i pracovníci (Kroupa, 2012, s. 29). Pro dosažení tohoto stavu je nezbytné umět se v jednotlivých aspektech ovlivňující pracovní spokojenost orientovat, a rozpoznat tak jejich výhody či nevýhody pro konkrétní pracovní kolektiv.

## 1.4 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů, jejichž význam i důležitost jsou proměnlivé a odvíjí se od jednotlivých profesí, prostředí, v nichž je práce vykonávána, ale i individuální charakteristice konkrétního pracovníka (Farková, 2009, s. 54).

Lze rozlišovat faktory pracovní spokojenosti vnější a vnitřní. K vnějším faktorům, které jsou na pracovníkovi nezávislé, ale na pracovní spokojenost mají výrazný vliv, patří: finanční ohodnocení, samotná práce, vedoucí pracovník, pracovní skupina, ale i jednotlivé pracovní podmínky. Mezi vnitřní (osobnostní) faktory řadíme: pohlaví, věk, dosažené vzdělání, rodinný stav, pracovní praxe a zkušenosti, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností pracovníka (Štikar, 1996, s. 103).

Také Pauknerová (2006, s. 183) vnímá faktory ovlivňující pracovní spokojenost podobně a přidává úroveň péče o pracovníky.

Urban (©2006) upozorňuje na skutečnosti, že plná spokojenost všech pracovníků není zpravidla dosažitelná, ale značná část pracovní nespokojenosti je zbytečná a lze ji poměrně snadno odstranit. Rozlišuje čtyři základní skupiny faktorů ovlivňující pracovní spokojenost: odměňování, personální výběr, vymezení pracovních úkolů a sociální prostředí.

Podobně z výsledků provedených studií vyplývá, že činnosti, které zahrnovaly následující faktory, byly celkově vnímány jako více uspokojující a motivující (Cantor a Sanderson, 1999, cit. podle Křivohlavý, 2013, s. 44).

1. **Identita úkolu** – tedy to, oč v práci jde a jaký přehled má pracovník o svém úkolu, který plní.
1. **Signifikance** – důležitost a obecná hodnota úkolu. Tedy zda je daný úkol vnímán jako důležitý a smysluplný.
2. **Variabilita pracovních postupů** – zda je možno danou práci vykonávat různým způsobem.
3. **Autonomie** – zda může pracovník určitým způsobem řídit vlastní práci.

#### 4. Zpětná vazba – zahrnuje znalosti výsledů vlastní práce.

Na základě provedených studií byly zjištěny tři faktory, které v oblasti spokojenosti s prací patří mezi nejpodstatnější. Prvním je **smysluplnost aktivity**, kterou jedinec vykonává. Druhým je **odpovědnost**, která je v souvislosti s prací na člověka kladena. Třetím pak **znalost výsledků**, toho, co se dělá (Křivohlavý, 2013, s. 44).

Mezi další aspekty, které souvisí a ovlivňují spokojenost s prací, patří následující:

- **Obsah a charakter práce** – patří mezi významné faktory pracovní spokojenosti, její míra je zpravidla větší v profesích, ve kterých má pracovník možnost seberealizace, tvůrčí práce a sebeprosazení. Naopak menší spokojenost je v profesích méně atraktivních či monotónních. V těchto případech nabývají na významu další činitele, jež tuto situaci kompenzují (Pauknerová, 2006 s. 183).
- **Mzdové ohodnocení** – mzda nebo plat je také důležitým zdrojem pracovní spokojenosti, ale dlouhodobě nemá motivační účinek. Zajímavé je, že zpravidla nejde o vyšší mzdy jako takové, ale mnohem důležitější je moment srovnání se ostatními spolupracovníky v závislosti na vynaložení pracovního úsilí a dosažení výsledků. (Štikar, 1996, s. 103–104) Ovšem v určitých případech může být nedostatečné platové ohodnocení zdrojem pasivity pracovníků. Toto je třeba mít na paměti zejména v oblasti organizací veřejné správy, kde jsou obecně nižší platy než v soukromém sektoru a systém odměňování je pevně stanoven a spjat s hodnocením. Zde je důležité si uvědomit, že příslušní nadřízení také nemohou nijak zvlášť platové ohodnocení svých podřízených ovlivňovat (Kerlingová a Tomášková, 2014, s. 96).
- **Pracovní perspektivy** – ty v souvislosti se společenskými změnami na jedné straně umožňují větší prostor pro uplatnění, ale na straně druhé sebou také nesou větší míru rizika. A právě zmíněná rizika mohou negativně ovlivňovat určité skupiny pracovníků (Pauknerová, 2006 s. 184).
- **Vedoucí pracovník** – působí na spokojenost pracovníků ve značné míře. Postavení vedoucího pracovníka a způsob jeho řídicí práce ovlivňuje sociální klima daného pracoviště (Štikar, 1996, s. 103–104). Autokratický styl vedení, nerozhodnost, hrubost či nespravedlivost vůči podřízeným pracovníkům vyvolává pocity pracovní nespokojenosti. Naopak pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost pracovníků vedoucí pracovník, který disponuje rozhodností, spravedlivostí, uznáním či dalšími aspekty zahrnující sociální citění (Pauknerová, 2006, s. 184). Také Urban (©2006)

upozornuje na situaci, kdy se problémová osoba dostane do řídicí pozice. Jedná se zejména o osoby, jejichž chování je neetické, využívající manipulativní přístupy nebo se sklony k narcistickému chování či agresivitě.

- **Spolupracovníci** – důležitost tohoto faktoru vyplývá již ze společenského charakteru pracovní činnosti, který sebou nese vzájemnou spolupráci s ostatními. Obvykle i společenské vztahy překračují pracovní rámec a přechází do života mimopracovního. Je tedy jasné, že celkové sociální klima včetně mezilidských vztahů, které mezi spolupracovníky vznikají a dle toho jakým směrem se rozvíjejí, se následně promítají i do spokojenosti pracovníka jak v jeho pracovním, tak i osobním životě. Právě proto je faktor vyjadřující vztahy na pracovišti pro většinu pracovníků důležitý (Čadová, 2006, s. 161; Křivohlavý 2013, s. 44).
- **Organizace práce** – je často spojována s pracovní nespokojeností. A to zejména tam, kde nemůže být samotnými pracovníky nijak ovlivněna.
- **Fyzické podmínky** – jejich význam ve vztahu ke spokojenosti vzrůstá tehdy, jestliže nepříznivě působí při výkonu pracovní činnosti. Obecně do skupiny fyzických podmínek patří hluk, osvětlení, barevnost pracoviště, vibrace, ale i celkové mikroklima zahrnující prašnost, teplotu a vlhkost vzduchu atd. (Štikar, 1996, s. 105). Tyto nepříznivé podmínky se mohou vyskytovat a negativně působit i při kancelářské práci, a to v podobě chaotického uspořádání či nedostatečném úklidu pracovního prostoru (Pauknerová, 2006, s. 185). Problematické a nestabilní pracovní prostředí, které pracovníkovi v sociálních profesích neposkytuje oporu, napomáhá k jeho vyhoření (Stalker et al., 2007, cit. podle Maroon, 2012, s. 55).
- **Úroveň péče o zaměstnance** – jedná se o soubor benefitů poskytovaných organizací pracovníkům v různých podobách. Např. možnosti příspěvku na stravování, příspěvky na různá připojištění či zdravotní péči, ale také příspěvky na kulturní či sportovní vyžití, možnost využití podnikového rekreačního zařízení nebo přechodného ubytování. Pauknerová (2006, s. 185) uvádí, že z provedených výzkumů vyplývá, že v tomto případě jde o relativně citlivé měřítko vztahu člověka k práci. A dodává, že nadměrná nespokojenost, tak i nadměrná spokojenost mají spíše škodlivý charakter. Za optimální řešení této situace považuje existenci přiměřené, resp. mírné spokojenosti, která tak může působit jako stimulační faktor pro případné pozitivní změny.

Na pracovní spokojenost mají vliv i faktory osobnostní:

- **Věk.** Obecně se uvádí, že více nespokojeni jsou v práci mladší a začínající pracovníci a teprve s postupujícím věkem jejich pracovní spokojenost roste. Je to dáno tím, že zpravidla bývají méně finančně ohodnoceni, zastávají nižší posty většinou s minimální možností rozhodování v pracovní činnosti (Kollárik, 1986, s. 86).
- **Pohlaví.** Profesionální role ženy je orientována jiným směrem než je tomu u mužů. Zatímco muži kladou větší důraz na úspěch, výkon a s tím související zabezpečení rodiny po finanční stránce, pro ženy jsou důležitější pocity smysluplnosti a užitečnosti práce (Vágnerová, 2007, s. 42). U žen hrají i důležitou roli pozitivní vztahy na pracovišti (Vágnerová, 2007 s. 58). Domníváme se, že pro ženy (matky s dětmi) je také zásadní délka pracovní doby.
- **Dosažené vzdělání.** Literatura uvádí, že lidé s dosaženým vysokoškolským vzděláním jsou při své práci více spokojeni, než ti, kteří vykonávají práci manuální (Kollárik, 1986, s. 87).
- **Pracovní zkušenost neboli praxe.** Zpravidla platí, že pracovníci, kteří pracují v organizaci déle i jsou spokojenější. Což souvisí s adaptací nových pracovníků na pracovní prostředí a jejich začleněním do mezilidských vztahů.

Je zřejmé, že pracovní spokojenost – nespokojenost má mnoho zdrojů. V této kapitole jsme uvedli ty, které jsou právě z našeho pohledu zásadní. Informovanost o míře spokojenosti svých zaměstnanců poskytuje organizaci důležité informace. Pracovní spokojenost patří k důležitým faktorům pozitivního postoje jak k práci, tak i k organizaci. Tento postoj se následně promítá do pracovního výkonu a chování jednotlivců, celých pracovních skupin, ale také ovlivňuje spokojenost klientů organizace.

## 1.5 Důsledky pracovní nespokojenosti

Pracovníci, kteří jsou nespokojeni s jednotlivými aspekty práce, jsou spojováni s negativním pracovním chováním. Zejména se jedná o nadměrnou fluktuaci nebo záměrné absentérství. A dopady tohoto chování jsou nepříjemné pro konkrétní pracovní kolektiv, ale i celou organizaci. V tomto případě je organizace nucena vyhledávat neustále nové pracovníky, s čímž také souvisí i další náklady na jejich zapracování.

Vážnou se stává situace, kdy pracovní nespokojenost má chronický či dlouhodobý charakter. Potom také souvisí s poklesem pracovní výkonnosti, ztrátou motivace i zájmu o práci. Toto může dospět do stádia již zvýšené absence z důvodu oprávněné či únikové pracovní neschopnosti (Urban, ©2006). Za velmi důležité považujeme zmínit i tendence nespokojených pracovníků očerňovat organizaci na veřejnosti, a nebo vynášení důležitých informací a jejich poskytování dalším osobám.

Do kapitoly negativního chování přiřazujeme i tzv. sociální nákazu, kterou vnímáme jako další vážné ohrožení organizace. V podstatě jde o silné osobnosti, které jsou v pracovním kolektivu považovány za tzv. vůdce mínění, a jejich chování, názory a postoje jsou vzorem pro ostatní. V případě, kdy se tento vůdce chová pasivně, projevuje nízkou míru spokojenosti či dokonce nespokojenost, může se stát brzdou efektivního využívání pracovního kolektivu a jeho potenciálu. Důležité je tuto situaci umět identifikovat a účinně zasáhnout (Bedrnová a Nový, 2007, s. 394).

Závěrem tedy můžeme k pracovní spokojenosti říci, že neexistuje jeden univerzální faktor vyjadřující pracovní spokojenost či nespokojenost. Naopak pracovní spokojenost má řadu podob, které se odvíjí dle toho, jakých aspektů se týká, v jakých vztazích je vyjadřována, ale také tím, kdo ji vyjadřuje. Každý jedinec vnímá pracovní spokojenost velmi subjektivně a v závislosti na tom, co je mu blízké a naopak.

Konečnou podobu pracovní spokojenosti udávají jednotlivé dílčí aspekty této spokojenosti dle toho, jak jsou pro daného jedince subjektivně důležité (Bedrnová a Nový, 2007, s. 394).

## 2 SEBEPOJETÍ A JEHO VÝZNAM V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA

Psychologie pomáhá v sebepoznávání i poznávání druhých. Současné otázky se neustále točí kolem smyslu lidského života. K tomu, abychom mohli nalézt svoji cestu a svůj vlastní smysl, je třeba pátrat ve svém nitru. Tato cesta zahrnuje práci na sobě samém s cílem vlastního sebepoznání a sebezdokonalení (Řičan, 2005, s. 11).

Touha člověka po vlastním sebepoznání je nepopiratelná. Vždyť už nad vchodem asi nejznámější věštiny v Delfách byl vytesán nápis: „Poznej sám sebe!“.

Zážitek sebe sama nebo také sebeuvědomění a vztah k vlastnímu **Já** představují unikátní charakteristiky lidské psychiky, které dávají lidskému životu zásadní rozměr a subjektivní smysl (Macek, in Výrost a Slaměník, 2008, s. 89).

Pojem Já se stává předmětem zájmu sociální psychologie, vývojové psychologie a psychologie osobnosti a vzájemně je propojuje. Z tohoto psychologického hlediska se pojem Já stává oblastí zájmu od konce 19. století. V této souvislosti je třeba zmínit i velký rozmach psychologie jáství (*self psychology*). Právě tento zájem se stal základem mnoha konstruktů, které vyjadřují různé aspekty reflexe vlastního Já.

Vědomí vlastního Já je součástí každého jednání, kde záměrně o něco usilujeme a kde zabýváme svoji vůli. Jáskou zkušenost tedy můžeme vnímat jako svoji jedinečnost, neopalkovatelnost, stejně jako někam nebo také k někomu náležet. Rozměr tohoto vztahu k sobě samému zahrnuje jak minulost, přítomnost i budoucnost. Její důležitou součástí jsou i myšlenky co chci, co mohu, co se ode mě očekává a kým bych si nikdy nepřál být (Macek, in Výrost a Slaměník, 2008, s. 90). Já je obraz vlastního těla i vlastní psychiky, který tvoří integrující faktor naší osobnosti. A Já je také důležitým předpokladem dobrého sebepoznání a dobrý odhad svých individuálních možností (Mikuláščík, 2007, s. 38).

Sebepojetí také napomáhá člověku orientovat se ve světě a upevňovat svoji činnost (Průcha et al., 2003, s. 209). Sebepojetí je faktor psychické regulace chování, který slouží jako nástroj orientace a stabilizátor činnosti (Blatný, 2010, s. 9). Za smysl sebepojetí lze také považovat vytváření obrany či vyhýbání se devalvací osobnosti (Mikuláščík, 2007, s. 37).

V rámci sebepojetí se mísí obsah sebehodnocení (jak já vnímám vlastní osobu) s hodnocením vnějších pozorovatelů (jak ostatní lidé vnímají mě). Tento vzájemný kontakt těchto dvou aspektů působí na subjektivní prožívání sama sebe, vlastní psychickou kondici a sociální vztahy jedince (Cakirpaloglu, 2012, s. 143).

## 2.1 Historie sebepojetí

Psycholog William James (1890) je považován za stěžejní osobu, která rozvíjela teorii sebepojetí. James seskupil jednotlivá psychologická témata, která je možno chápat a zkoumat pod jednotným pojmem „Já“. A byl to také on, kdo rozlišil dualitu sebereflexe na tzv. podmětné „Já“, tedy ten, kdo si uvědomuje sám sebe (já jako činitel, já jako poznávající – „knower“, „I“). Jednodušeji řečeno – jsem to Já, kdo si je vědom sám sebe. Druhou část „Já“ označil jako předmět či objekt vlastního poznávání („known“), tedy představu o sobě samém (vlastním vzhledu, vlastnostech, statusu aj.) a hodnocení sebe sama. Tuto zkušenost lze komplexně vyjádřit v anglickém jazyce jako Self, které zahrnuje „I“ a „Me“ a jedním z vyjádření „Já“ resp. Self, tedy odpovídá o zájmenu „sebe, sobě“ (Macek, in Výrost a Slaměnik, 2008, s. 90).

Self je součástí většiny teorií osobnosti. Můžeme je spatřit v teoriích osobnosti Freuda, Adlera, Allporta, Cattela, Junga a dalších. Samozřejmě také již u výše uvedeného Jamese. Tito autoři se zaměřují spíše na popis Self. Jiný přístup zvolil Rogers, který se soustředil na psychologické měření Self, jeho vnitřní strukturu a změny, které souvisejí s psychoterapií. Výklad Self vždy není zcela jednotný. Považuje se za ucelený psychologický komplex určující cílevědomé chování nebo za postoje a emoce soustředěné na vlastní bytí“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 108).

Z literatury vyplývá, že v posledních letech se spíše než na podrobnější výklad jednotlivých teorií osobnosti se pozornost více zaměřuje na holistický přístup k problematice osobnosti, a rozbor obecnějších teoretických koncepcí či perspektiv. Především se jedná o následující psychologické perspektivy: psychoanalytická, rysová či psychometrická, humanistická a sociálně kognitivní (Blatný, 2001; Cakirpaloglu, 2012; Výrost a Slaměnik, 2008).

Psychoanalytická perspektiva se zaměřuje na sexuální determinaci osobnosti a nevědomou motivaci; perspektiva osobnostních rysů se snaží o objektivní odhalení základních dimenzí či faktorů osobnosti; zájmu humanistické perspektivy je objektivní odhalení faktorů osobnosti a sociálně-kognitivní perspektiva se zaměřuje na interakční povahu osobnosti (Cakirpaloglu, 2012, s. 109). Východiskem pro tuto práci je právě humanisticko-existenciální pojetí osobnosti.

V polovině dvacátého století vznikla nová psychologická škola – humanistická psychologie. U jejího zrodu stáli vlivní psychologové jako Abraham Maslow a Carl Rogers.



Na ni navázala existenciální psychologie v čele s Viktorem E. Franklem. Pro tyto dvě psychologie je charakteristický fenomenologický přístup k osobnosti, realizaci tvůrčích potenciálů a inherentního dobra, zkoumání podmínek lidského štěstí i duševního zdraví (Cakirpaloglu, 2012, s. 139).

Podstatou zájmu humanistických psychologů není osobnost jako celek, ale blíže se zaměřují na dílčí charakteristiky a procesy osobnosti. V centru jejich vědeckého zájmu jsou sebevědomí, sebepřijetí, sebedeterminace, ale také otázky potřeby lásky, štěstí, spokojenosti, svobody, otevřenosti, tvořivost aj. Toto pojetí tedy přednostně hledá odpovědi na otázky týkající se duševního zdraví, osobní pohody a spokojenosti a celkového osobnostního růstu. Přičemž vychází z toho, že duševně zdravou a vyspělou osobnost charakterizuje právě výše uvedené aspekty. Oba hlavní představitelé tohoto přístupu pátrali po uvedených aspektech mezi zvolenými jedinci a prožitky jejich Self, které se tak stává ústředním pojmem humanistické teorie osobnosti (Cakirpaloglu, 2012, s. 128).

### **Maslowova teorie sebeaktualizované osobnosti**

Maslow ve své koncepci sebeaktualizované osobnosti vycházel ze zdravých, tvůrčích a dospělých osobností. Domníval se, že právě poznání seberealizovaných jedinců pomůže odhalit podmínky, jak dosáhnou a hlavně udržet psychické zdraví, pocit štěstí a spokojenosti. Maslow na základě stanovených kritérií vybral skupinu sebeaktualizovaných osobností. Patří mezi ně např. Eleanor Rossveltová, Albert Eisten, William James Baruch Spinoza, Abraham Lincoln nebo Thomas Jefferson, aj. Data z jejich životů analyzoval a dospěl k závěru, že právě sebeaktualizované osobnosti jsou jedinci, kteří jsou flexibilní a schopni realisticky přijímat různé lidi a situace, jsou neustále vděční a plně si uvědomují, čím jsou obdařeni. Dle Maslowa se sebeaktualizované osobnosti řídí krédem neustálého sebezdokonalování svých potenciálů. Přičemž jejich postoj vůči sobě samým, druhým lidem a přírodě je realistický, aktivní, citlivý a altruistický. Právě z kvality a míry přijetí sama sebe se formuje i vztah a postoj k ostatním lidem (Cakirpaloglu, 2012, s. 141).

### **Rogersovo klientocentrické pojetí osobnosti**

Rogers se ve své teorii zaměřil na zcela odlišné osobnosti než Maslow. Jednalo se o jedince, kteří potřebovali pomoci při řešení psychických potíží. Základem této teorie jsou pojmy jako organismus, sebeaktualizace, subjektivní Já, zkušenost, učení a potřeba být přijat (Cakirpaloglu, 2012, s. 141). Z této teorie se soustředíme na: upřímnost, přijetí a vcítění se. Upřímnost, ve smyslu otevřenosti ke svým pocitům, zřeknutí se přetvářek a aktivní zájem

o své vlastní bytí. Přijetí jako nepodmíněnou pozitivní úctu a respekt své osoby od ostatních pro nás významnějších jedinců. Vcítění se jako schopnost otevřeně přijmout své emoce a názory na nás od ostatních. Rogers zdůrazňoval dynamickou povahu Já a jeho potenciál ve smyslu regulace vlastního rozvoje. Rogersova teorie osobnosti znamenala přínos v poznání Self a jeho jednotlivých kvalit (Vágnerová, 2010, s. 300).

Self v obecném smyslu znamená vědomí o svém bytí. Konkrétněji lze Self vnímat jako „řídící složku osobnosti, která si je vědoma své nepřetržité totožnosti“ (Drever, 1978, s. 262). Jak jsme uvedli již výše za hlavní osobnost humanistického pojetí Self je považován Rogers. Dle jeho pojetí Self komplexně zahrnuje subjektivní a sociální sebevědomí. „Vědomé prožívání sebe, své jedinečnosti a svých zážitků nelze oddělit od skutečného, ale také imaginárního působení jiných osob, skupin či sociálních situací“ (Rogers, 1961, cit. podle Cakirpaloglu, 2012, s. 67).

James i Rogers se v tomto pojetí shodují a rozlišují Self na dvě části: objektivní a subjektivní. Subjektivní Self lze chápat jako nejintimnější aspekt vlastní totožnosti. Tedy jako aktivní činitel, který poznává, hodnotí, cítí a koná v procesu třídění a zpracování informací, v rozhodování a řízení vlastního jednání. Objektivní Self, které se postupně utváří z individuální zkušenosti v souvislosti s lidským bytím a vyjadřuje interakční povahu osobnosti. Tedy jako pasivní činitel vnímaný, poznávaný, pocíťovaný a hodnocený (Vágnerová, 2007, s. 298).

Výše uvedené aspekty se vzájemně doplňují a ovlivňují, žádný z nich se neprojevuje izolovaně od ostatních (Blatný, 2010, s. 9). Na základě této interakce vzniká sebepojetí (*self-concept*).

## 2.2 Definice sebepojetí

Během posledních let se přístup k sebepojetí postupně měnil. Zásadní změnu lze spatřovat, ve skutečnosti, že sebepojetí již není vysvětlováno jako jednoduší globální pojem ze sebe, který je konzistentní v čase a situacích. V současnosti je sebepojetí vyjadřováno jako značně složitá, vnitřně organizovaná struktura mentálních reprezentací **Já**, která plní určité funkce. Např. monitorující, interpretační nebo regulační. Sebe-pojetí reaguje na aktuální události, čímž se určitým způsobem rozvíjí a proměňuje (Vágnerová, 2010, s. 301).

Sebepojetí (*self-concept*) patří mezi pojem, který v současnosti nemá jednoznačné či univerzální vymezení a jednotliví autoři jej vysvětlují v různých pojetích. Z literatury jsme vybrali následující:

Sebepojetí jako: „subjektivní obraz, který určitá osoba chová o sobě.“ (Kastová, 2012, s. 172) Tento obraz se utváří jak na základě zkušeností s okolním světem, tak i na základě zkušeností se sebou samým, se svými fantaziemi či sny.

Na sebepojetí lze také nahlížet jako na mentální reprezentaci sebe (Blatný, 2001, s. 7). Tato reprezentace Já je uložena v paměti jako znalostní struktura. Zahrnuje složky kognitivní (obsah a struktura); emoční (vztah k sobě a sebehodnocení) a konativní (motivační a sebe-regulační funkce) (Blatný, 2001, s. 9).

Nebo sebepojetí jako proces, který se neustále vyvíjí a reaguje na situace z okolí jedince, ve styku s rodinnými příslušníky, spolupracovníky, přáteli a okolím (Průcha et al., 2003, s. 209).

Sebepojetí lze charakterizovat také jako relativně stabilní výsledek procesu sebehodnocení, tedy hodnocení vlastních kvalit ve vztahu k ostatním lidem, stejně tak jako ve vztahu k vlastním aspiracím a cílům (Kohoutek, 2001, s. 172–173).

Obecná definice sebepojetí představuje sebepojetí jako souhrn představ a hodnotících soudů, které o sobě člověk chová (Blatný, 2001, s. 92). Podobně vnímají toto pojetí i Hartl a Hartlová, (2000, s. 524) a dodávají, že má hodnotící a popisnou dimenzi.

Sebepojetí je tvořeno dvěma protikladnými póly: kladným a záporným Self. Kladné zahrnuje vysněné představy o vlastním Já, které vyjadřuje pozitivní vztahy jedince vůči ostatním lidem a situacím. Protikladem je záporné Self, které naopak vyjadřuje nechtěné představy o vlastní osobě, se kterým souvisí pocity napětí, smutku, neštěstí až deprese (Blatný, 2001, s. 5; Cakirpaloglu, 2012, s. 144).

Také v tomto případě je z prostudované literatury zřejmé, že konstrukt sebepojetí je složité a rozmanité téma, na které je možno pohlížet z různého úhlu pohledu a rozlišných přístupů. Po dlouhých úvahách nad pojmem sebepojetí jsme dospěli k názoru, že výše uvedené nejlépe vystihuje následující: „Sebepojetí představuje ústřední, vědomou a prožívající složku osobnosti. Takto emočně sycená představa zahrnuje všechny myšlenky a emoce související s otázkou – Kdo jsem?“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 143). Jednodušeji tedy zahrnuje vlastní úvahy o nás samotných, naše představy o sobě, vlastní hodnocení sama sebe včetně subjektivního vnímání a prožívání. Ale také představy o tom, jak nás vnímá a hodnotí okolí.

### Základní aspekty sebepojetí

Sebepojetí se vyznačuje komplexní a hierarchicky uspořádanou strukturou. Je tvořeno třemi stěžejními složkami s vlastním obsahem:

- **Tělesná identita** zahrnuje vnímání a hodnocení vlastního těla. Vyjadřuje určitý postoj k vlastnímu tělu daný určitým vztahem jeho akceptování či odmítání (Vágnerová, 2010, s. 302).
- **Psychická identita** obsahuje vnímání vlastní psychiky a její jedinečnost ve vztahu k vlastním myšlenkám, pocitům a postojům k nim (Vágnerová, 2007, s. 302).
- **Sociální identita** vychází z představy člověka o tom, k jaké skupině či společenství patří, ale také z toho, jak je pro něho toto společenství důležité. U jedince tak vzniká identita ve vztahu k této skupině a v souvislosti s ní i potřeba přijímat i její atributy. Sociální identita, vychází z potřeby vyjadřovat individuální podobnost a spojení s jinými lidmi (Vágnerová, 2010, s. 303).

### Formování sebepojetí

Sebepojetí se z pohledu psychologie utváří a mění v procesu socializace během celého života a je u každého člověka individuální. Sebepojetí je ovlivněno sociálním okolím, které je obklopuje i vzájemnou interakcí s ním. Obsah sebepojetí se utváří v souvislosti s narůstáním informací o sobě. Děje se tak na základě zpětných vazeb z prostředí nebo na základně vlastního úsudku během pozorování vlastní činnosti, duševních procesů a stavů i vlastní zkušenosti (Blatný, 2001, s. 21). Sebepojetí je ovlivněno názory a postoji ostatních lidí. A to především těch, které daný jedinec vnímá jako významné. V sebepojetí se zrcadlí to, co člověk o sobě ví, co si o sobě myslí, a jak se hodnotí (Vágnerová, 2007, s. 300).

Poznávání sebe a svého Já zahrnuje dvě úrovně sebepoznání Self:

- **Jako objekt** – představa o fyzických, osobnostních a sociálních vlastnostech, souvisí s vývojovými stádii, vývoj Já se vyvíjí od egocentrického k sociálnímu bytí;
- **Jako subjekt** – představa o osobní zdatnosti, kontinuitě a jedinečnosti, sebehodnocení, sebereflexe a sebeúcta (Cakirpaloglu, 2012, s. 143).

Rovněž podobně sebepojetí jako mentální reprezentace Já obsahuje kognitivní, emoční a činnostně regulační složku, jejímž základem je sebereflexe:

- **Kognitivní rovina** zahrnuje **sebepoznávání**, poznání svých vlastností, předpokladů pro stanovení a následné dosažení vyšších výkonů; **sebepotvrzení** – potřeba pro udržování představy o sobě a přijímat kladné, ale i záporné informace o sobě;
- **Rovina emocionální** zahrnuje **sebehodnocení** a **sebeúctu**, pocity, které jedinec sám k sobě chová (zklamání, sebeobdiv, sebeláska, aj.);
- **Rovina činnostně regulační se zabývá seberealizací**, sebeprosazováním a sebekontrolou (Kohoutek, 2001, s. 173–178; Křivohlavý 2013, s. 45).

**Sebepoznávání** probíhá po celý život a skrze ně poznáváme své přednosti, ale i nedostatky. Zahrnuje tři oblasti: představu o svém těle (vnější vzhled, fyzickou zdatnost, zdravotní stav); představu o svých vlastnostech (charakter, temperament, potřeby, zájmy, schopnosti, hodnoty atd.) a životní cíle (to, čeho chci dosáhnout, práci a zaměstnání, koníčky, péči o rodinu, o sebe, poznání své životní role) (Kohoutek, 2001, s. 174).

**Sebehodnocení** (*sense of reflection*) znamená schopnost vlastní reflexe. Jde o vědomé sebevymezení, které se stává základem pro formování vztahu k sobě samému. (Konečná, 2010, s. 48) Z pohledu kognitivního jde o ocenění svých kvalit. Z pohledu emočního jde o vztah k sobě a míru přijetí sebe sama. (Vágnerová, 2010, s. 306) V rámci sebehodnocení dochází ke srovnávání ideálního a reálného já. Kongruentní vztah mezi těmito aspekty značí, že jedinec má kladné sebepojetí a prožívá tedy pocity štěstí, spokojenosti a úspěšnosti. Ovšem protikladný inkongruentní stav je doprovázen pocity úzkosti, smutku, neúspěšnosti, frustrace a poklesu sebeúcty. Obsah sebereflexe je pro každého jedince jedinečný a je podmíněn dispozičně, interpersonálně, ale také kulturně a historicky (Macek, in Výrost a Slaměnik, s. 99–101). Z provedených výzkumů je patrné, že pozitivní sebehodnocení zvyšuje sebeúctu.

**Pocit vlastní zdatnosti** (*self-efficacy*) lze definovat jako přesvědčení člověka, že vlastní potřebné schopnosti a dovednosti ke zvládnutí určité situace a jejich využití k dosažení požadovaného úspěchu (Vágnerová, 2010, s. 310). Dle Bandury a jeho teorie (*Self-Efficacy Theory*) toto přesvědčení motivuje jedince, určuje náladu a jeho výkon. Jedinec, který věří, že svým vynaloženým úsilím dosáhne cíle, vynaloží snahu, vytrvalost a odvalu, jež jsou pro úspěch nezbytné. Pocit vlastní zdatnosti se také formuje od časného dětství (Cakirpaloglu, 2012, s. 165).

**Pocit vlastní jedinečnosti** (*sense of individuality*) zahrnuje vědomí o tom, co je specifické pro mou osobu a v čem se mé Já liší od Já jiných lidí. V podstatě se jedná o uvědomění si a přijetí vlastních vlastností fyzického, psychického a sociálního bytí. Tato subjektivní představa souvisí s vývojem poznávacích schopností, věkem a zkušeností člověka. Během vývoje se tento pocit vlastní jedinečnosti stává komplexnějším a konzistentnějším (Cakirpaloglu, 2012, s. 167).

**Sebeakceptace** jako důvěra v sobě vlastní prožitky i projevy chování, které slouží k potvrzení vlastní existence a její hodnoty. Kladné přijetí sebe tvoří základ zdravé osobnosti (Vágnerová, 2010, s. 311).

**Seberegulace** je regulační složkou sebepojetí a souvisí s aktivitami tohoto systému. Tuto složku tvoří sledování sebe sama, rozhodování a kontrola vlastního života i chování (Vágnerová, 2010, s. 311).

**Sebeúcta** (*self-esteem*), je víra člověka v sebe sama. Znamená mínění o tom, jak je člověk vnímán a přijímán druhými, o tom, jak zvládá či nezvládá své úkoly. Zahrnuje také mínění o vlastních duševních a fyzických schopnostech i tělesném vzhledu. Ve své podstatě zahrnuje také sebehodnocení. Sebeúcta člověka „pozvedá“, motivuje a lze s ní spojovat pocity štěstí. Současně ale také může člověka zatížit, což naopak souvisí s poklesem motivace, výkonnosti, zhoršení sociálních vztahů i duševního zdraví (Cakirpaloglu, 2012, 14–16). Úroveň sebeúcty se projevuje ve schopnosti využívání asertivních přístupů, v jednání a chování. Sebeúcta také odráží pohled jedince budoucnosti s ohledem na úspěšnost při dosahování svých vlastních cílů. Sebeúcta je založena na pocitu vlastní hodnoty a stává se tak důležitou složkou struktury vlastního Já (Kohoutek, 2001, s. 174).

Sebeúcta je nezbytná pro duševní rovnováhu. Ovšem každý extrém v podobně přehnané sebeúcty nebo také jejího nedostatku způsobuje subjektivní a společenské problémy. Osoby disponující vyšší úrovní sebeúcty trpí méně na žaludeční vředy, nespavost a jsou také odolnější vůči závislostem (alkohol, drogy, aj.). Tito lidé také snadněji zvládají náročné situace, jsou optimističtější i méně konformní. Jedinec, který pozitivně hodnotí vlastní osobu, prožívá štěstí, ale je také společenský, chápavější vůči okolí, altruističtější a v nejobecnějším smyslu lidštější. Proti tomu lidé s nízkou úrovní sebeúcty mívají často špatnou náladu, zažívají pocity zoufalství a neštěstí. Důsledkem snížení sebeúcty je nižší odolnost vůči frustracím, snížení motivace a s tím související pracovní, sociální a adaptační schopnosti člověka včetně interpersonálních vztahů. S nepřijetím vlastní osoby souvisí tzv. černobílé hodnocení ostatních událostí a lidí. V myšlení těchto jedinců dominují před-

sudky a stereotypy. Určitým problémem může být i přebytek sebeúcty, který způsobuje komplex nadřazenosti. Tento stav velebení sama sebe negativně působí na osobnost, ale také výrazně komplikuje její sociální vztahy. Proti tomu nedostatek sebeúcty souvisí s přehnanou kritičností vůči sobě. Důsledkem je znevažování vlastní síly a skutečných možností vlastní osoby. Tito působí jako mrzutí, neúspěšní a stále frustrovaní jedinci (Cakirpaloglu, 2012, s. 144–146).

Z literatury je zřejmé, že pro fungování jáského systému jako integrující složky osobnosti je důležité, aby jeho dílčí složky byly vzájemně v souladu. Mírná odchylka může podněcovat další rozvoj osobnosti a můžeme ji považovat za prospěšnou. Ovšem větší nesoulad jednotlivých aspektů jáského systému může být zdrojem problémů jako je napětí, nepříjemné pocity či dokonce vyústit v neurózu (Cakirpaloglu, 2012, Výrost a Slaměnik 2008).

Sebepojetí lze vnímat jako zásadní pohon osobního rozvoje, nepřetržité posilování sebevědomí, tedy, vědomí sebe, vlastních kvalit i přirozených omezení. Výše uvedeného lze dosáhnout pouze nepřetržitou prací na sebepoznávání. Pojem sebepoznání znamená přijímat nové poznatky o sobě a jejich vědomé zařazení do sebepojetí. Sebecpznávání je tedy celoživotní proces. Individuální souvislost sebepojetí a sebepoznávání se promítá do našeho chování, jednání, a ovlivňuje také ambice, které si vytváříme (Kříž, 2005, s. 7).

V souvislosti s naším tématem souvisí i názor, že jedinci s vyšší mírou sebehodnocení a pozitivním sebepojetím bývají v práci obvykle spokojenější (Křivohlavý, 2013, s. 45).

V rámci naší práce nemůžeme opomenout souvislosti mezi sebepojetím a syndromem vyhoření. Pohled na sebe samého se odráží i v komunikaci jedince s okolním světem. Kladný pohled na vlastní osobu představuje důležitý činitel, kterým lze kontrolovat vyhoření. Sociální pracovníci, kteří vnímají svoji osobu a profesi pozitivně, se dokážou snadněji vcítit do rozdílných situací a lépe také zvládají pracovní obtíže (Maroon, 2012, s. 47).

Proto, aby byl člověk v současném světě hodnot spokojen, jsou důležité pocity toho, že se neztrácí sám sobě ani ostatním lidem. Pro většinu lidí je důležité vědět, že něco znamenají, že jejich existence má určitý smysl. Právě toto se děje především skrz vlastní hodnocení sebe a následně se tato zjištění promítají a ovlivňují naši spokojenost a celý náš život (Kohoutek, 2001, s. 168). Realistické vnímání sebe samého je nezbytné jak pro život se sebou samým, tak pro život ve společnosti. Neboť sebepojetí se projevuje v chování člověka, jeho komunikaci i mezilidských vztazích. A to v souvislosti s tím, jak nás vnímají ostatní. Tyto informace se k nám dostávají ve formě zpětné vazby, které následně ovlivňují

pocit vlastní hodnoty. Věříme, že každý z nás chce prožívat pocity, že má určitou vlastní hodnotu a je ostatními akceptován. Pozitivně vnímáme a přijímáme ty, kteří takto naše sebepojetí potvrzují, a nebo naopak odmítáme osoby, které naše postavení a tím následně naše sebepojetí devalvují či ignorují (Mikuláščík, 2007, s. 12–13).

Převážná většina mezilidských konfliktů je následkem necitlivého přístupu k sebepojetí druhého. Avšak pozitivní a upřímná podpora sebepojetí patří mezi nejsilnější způsoby motivace a je klíčem k emocionálnímu rozměru osobnosti (Jirincová, 2010, s. 32).

Sebepojetí lze také rozlišit na individuální a profesní, které souvisí s vnímání vlastního „Já“ v profesní roli (Heřmanová, 2004, s. 37).

### 2.3 Profesní sebepojetí

Práce je jedna z hlavních činností, která naplňuje lidský život. Práce nám lidem zajišťuje uznání, finanční jistoty, což se dále promítá do našeho života. Profesní role tvoří důležitou část identity člověka. Působí na sebepojetí jedince jak v pozitivním či negativním pojetí, kdy může být vnímána jako bezvýznamná, akceptována jen jako nutné zlo, ba dokonce vůbec.

Na utváření profesního sebepojetí se podílí:

- vlastní hierarchie hodnot, možnost vlastní pracovní seberealizace;
- pocit sebeúcty, pocit důstojnosti, význam vlastní osoby, sociální a profesionální prestiž profese, pocit vlastní zdatnosti a úspěšnosti;
- pocit prospěšnosti, kdy svou činností něco vytváříme, přetváříme a přispíváme k okolnímu blahu;
- schopnosti, dovednosti, které člověk při práci využívá, ale také nové, které získává;
- pracovní spokojenost či nespokojenost, motivace;
- v neposlední řadě také pracovní kolektiv a klienti organizace.

„Mnozí lidé považují právě vlastní sebepojetí spjaté s prací, plněním závazků a s výkonností za nejdůležitější aspekt své identity a za garanci svého alespoň vyrovnaného pocitu vlastní hodnoty.“ (Kastová, 2012, s. 23)



Společenská a profesní role velmi ovlivňuje vývoj a ustálení sebehodnocení u dospělých, jejich úspěchy či neúspěchy v práci a spokojenost v profesním i osobním životě (Kohoutek, s. 2001).

Profesní sebezpojetí vyjadřuje vlastní reálný pohled na svoji osobu v souvislosti s vykonávanou profesí. Vyjadřuje to, jak člověk osobně vnímá sám sebe a současně i to, jak si myslí, že je vnímán ostatními. Mluvíme o společenské prestiži profese. Je zřejmé, že profesní role, která je považována za prestižní sebezpojetí, posiluje, zatímco role, která je vnímána jako nedostatečná či dokonce podřadná, sebezpojetí poškozují (Jiřincová, 2010, s. 25).

Také profesní sebezpojetí se nehodnotí pouze v souvislosti s přítomností, ale také s výhledem na budoucnost a srovnáním s minulostí. Zahrnuje úvahy nad vlastními pocity související s prací, smyslem práce ve vztahu k vlastní osobě, ale i druhým lidem.

A stejně tak profesní sebezpojetí není časově konzistentní, ale během života a v souvislosti s aspekty vykonávané profese se formuje a mění. A to v rámci pomáhajících profesí v souvislosti s duševním zdravím, které se vyznačuje spokojeností či pocity štěstí a pohody. Je v zájmu každého o toto duševní zdraví pečovat a předcházet tak duševním, ale i somatickým chorobám. Z literatury vyplývá, že u duševně harmonické osobnosti panuje vyvážený vztah mezi emocemi, intelektem a sebezpojetím, který je právě doplněn spokojeností, radostí, pocity blaha a sociální i tělesné pohody.

Presumpce, jak dosáhnout této duševní rovnováhy zahrnuje:

- soulad životních, profesních rolí s vlastním osobnostním vybavením; disharmonie mezi uvedenými aspekty se stává zdrojem neurotizace;
- rozmanitý žebříček hodnot;
- pozitivní pocity odrážející se v životní spokojenosti;
- adekvátní sebezpojetí a sebehodnocení, které vyjadřuje vztah člověka jak k okolí tak sobě samému; stejně jako víra člověka ve své schopnosti a vlastní sebeúcta (Jiřincová, 2010, s. 7).

Proto považujeme poznání a schopnost sebereflexe ve vztahu k vlastní profesi nezbytné.

### 3 ČSSZ JAKO MODERNÍ INSTITUCE

ČSSZ je finančně správní institucí, která má v rámci státní správy ČR zcela výjimečné postavení. ČSSZ je orgánem sociálního zabezpečení, který provádí důchodové a nemocenské pojištění. Spravuje agendu zahrnující zhruba 8,5 milionu klientů. Uvádí se, že měsíčně vyplácí více než 3,5 milionu důchodů a zhruba 200 tisíc dávek nemocenského pojištění. Z výše uvedeného plyne i přínos ČSSZ do státního rozpočtu, který tvoří více než jeho 1/3 všech příjmů a to výběrem pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a dobrovolného důchodového pojištění (ČSSZ, ©2014, s. 7).

Mezi další činnosti ČSSZ patří i zabezpečování lékařské posudkové služby, která pro účely důchodového a nemocenského pojištění posuzuje zdravotní stav pojištěnců. Dále také plní úkoly vyplývající z mezinárodních smluv o sociálním zabezpečení (ČSSZ, ©2015). Pro oblast důchodového a nemocenského pojištění a při posuzování příslušných právních předpisů je ČSSZ rovněž styčným místem pro celou Českou republiku. (ČSSZ, ©2014)

ČSSZ je samostatnou rozpočtovou organizací, která je přímo podřízena Ministerstvu práce a sociálních věcí. Organizace byla ustanovena zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči a o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon ČNR č. 114/1988 Sb., působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení. S ohledem na výše uvedené zákony započala svoji činnost 1. září 1990 (ČSSZ, ©2015).

Krédo, které ČSSZ trvale prezentuje, zní: „**Být moderní, rychlou a klientsky orientovanou institucí, která plní definované strategické cíle a prioritní úkoly.**“ (ČSSZ, ©2014, s. 4). Pro ucelený pohled přikládáme přehled zmiňovaných strategických cílů a prioritních úkolů, dále se ovšem budeme soustředit na ty, které se vztahují k této práci.

#### Strategické cíle ČSSZ

- klientský přístup a posílení významného postavení ČSSZ mezi orgány veřejné správy;
- zachování stability výkonu agend, jejich kvalitativní rozvoj, racionalizace a zvyšování efektivity;
- rozvoj integrovaného informačního systému a datové základny.

### Prioritní úkoly ČSSZ

- elektronizace;
- stabilita kvalitního a efektivního výkonu agend;
- orientace na klienty a jejich potřeby;
- organizace a řízení.

S výše uvedeným souvisí i Etický kodex zaměstnance ČSSZ, který je pro všechny zaměstnance závazný. Smyslem tohoto kodexu je vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu. Účelem tohoto kodexu je stanovit a podporovat žádoucí standardy chování zaměstnance ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům (ČSSZ, ©2014).

### 3.1 Nové přístupy komunikace v ČSSZ

Smysluplnost a význam výše uvedeného kréda dokládají moderní komunikační nástroje, které v rámci ČSSZ fungují a jejichž úkolem je přímé poskytování informací klientům:

- ePortál ČSSZ;
- klientské centrum;
- telefonické call centrum.

**ePortál** je základním elektronickým komunikačním nástrojem, jehož význam se zvyšuje úměrně tomu, jak se rozšiřují jeho služby pro elektronické spojení ČSSZ a klienty. Roste počet klientů, kteří přes tento nástroj komunikují a zasílají tak ČSSZ potřebné doklady v elektronické podobě.

**Klientské centrum** pro důchodové pojištění při ústředí ČSSZ odbavuje klienty, kteří mají otázky týkajících se důchodového pojištění. Např. žádosti o výpis doby pojištění; potvrzení o pobírání důchodu či jeho druhu nebo výši; požadavky k exekčním srážkám z dávek důchodového pojištění a další záležitosti související s touto oblastí. Klienti také mají možnost využít službu klientského centra a sjednat si termín osobní konzultace pro projednání své záležitosti nebo pro informativní výpočet starobního důchodu. Tuto službu poskytuje ČSSZ nad rámec svých zákonných povinností (ČSSZ, ©2014, s. 76).

**Call centru pro technickou pomoc** se zaměřuje na služby klientům, kteří s ČSSZ komunikují přes elektronické rozhraní. Pracovníci call centra technické podpory pomáhali klientům s komunikačními problémy jejich informačních systémů s informačními systémy

ČSSZ. Jako další poskytovali informace k elektronickému podávání příslušných formulářů či doručování do datových schránek a také na e-podatelný ČSSZ. V roce 2015 telefonického kontaktu na call centrum technické podpory využilo 33 614 klientů (ČSSZ, ©2015, s. 78).

**Call centrum pro důchodové pojištění** zpracovalo během roku 2015 celkem 218 497 telefonických dotazů klientů. Uskutečněné hovory se týkaly výplat důchodů, důchodového pojištění a v posledních letech je patrný i růst dotazů týkajících se důchodového pojištění v zahraničí. Pracovníci call centra také předávají na věcné útvary k vyřízení urgencye a ostatní požadavky klientů. A nevyužita nezůstala ani služba „objednávání klientů“ k odborné konzultaci či informativnímu výpočtu důchodu, které je možné na speciální objednávací lince (ČSSZ, ©2015, s. 76).

**Call centrum pro nemocenské pojištění** poskytuje klientů kvalifikované informace od 7. prosince 2009. Z tabulky (Tab. 1), která zobrazuje statistiku telefonních hovorů zmínovaného call centra je zřejmé, že podstatná část dotazů týkajícího se sociálního zabezpečení je vyřešena ihned. Za rok 2016 se na pracovníky tohoto call centra obrátilo 128 720 klientů. Pokud pohlédneme na statistiku telefonních hovorů níže, zjistíme, že během roku 2014 došlo k více než dvojnásobnému vzrůstu telefonních hovorů oproti roku předcházejícímu. Z tabulky je také patrné, že od roku 2014 došlo ke stabilizaci odbavených klientů. Z uvedených hodnot je zřejmé, jak je tato služba ČSSZ klienty využívána.

*Tab. 3 Statistika hovorů call centra pro nemocenské pojištění*

	2012	2013	2014	2015	2016
Telefonáty celkem	48 191	56 249	122 790	180 287	128 720
Uskutečněné hovory	43 716	49 866	78 827	78 487	72 523
Z toho: dotaz na dávku – vyřešeno ihned	27 430	33 380	53 626	53 305	49 633
Dotaz na dávku – řešeno s OSSZ (urgence)	615	101	840	2 369	365
Ostatní ihned vyřešené dotazy – obecné	15 671	16 085	24 352	22 811	22 525

Využívání všech těchto komunikačních kanálů má sloužit ke zrychlení a zkvalitnění komunikace mezi ČSSZ a klienty. Což zároveň patří k prvotním a trvalým cílům ČSSZ. Klientů přístup platí na všech úrovních ČSSZ. Jedná se o souhrn pravidel, který je předpokladem pro bezkonfliktní komunikaci s klienty a též pro kvalitní vyřizování jejich oprávněných požadavků (ČSSZ, ©2014, s. 5).

ČSSZ má zájem o zvyšování odborné úrovně svých zaměstnanců. Zásadní je pro ČSSZ skutečnost, jak je vnímána a hodnocena ze strany veřejnosti.

ČSSZ spatřuje své poslání v efektivním fungování, které je spojeno s poskytováním služeb a plněním stanovených úkolů týkající se oblasti sociálního pojištění. Při této činnosti klade důraz na využívání moderních a komunikačních technologií a stejně i na rozvíjení lidského potenciálu svých zaměstnanců, od kterého očekává, že se maximálně promítne do spokojenosti klientů (ČSSZ, ©2015).

### 3.2 Call centrum pro nemocenské pojištění

Call centrum pro nemocenské pojištění funguje od prosince roku 2009 v rámci OSSZ ve Zlíně. O umístění call centra do Zlína rozhodly vhodné prostory a technické vybavení, které zde bylo k dispozici. Následně bylo vyhlášeno výběrové řízení na pracovní pozice.

Na call centru v současnosti pracuje deset pracovníků. Za fungující oddělení odpovídá vedoucí, která má v rámci ČSSZ více jak třicetiletou praxi. Pracovnice se rozdělují na odborné, vrchní referenty a aprobanty. Aprobanti jsou dvě pracovnice, které navíc řeší pojistné ve vztahu k Evropské unii. Všechny pracovnice se musí orientovat v oblasti sociálního pojištění, zahrnující nemocenské i důchodového pojištění, ale také v oblasti zákoníku práce. Nezbytností těchto pracovníků jsou také znalosti a orientace se v uživatelském prostředí operačních systémů a produktů, které ČSSZ využívá pro spravování pojistných vztahů. To znamená neustálé doplňování si odborných znalostí v souvislosti s legislativními změnami a to jak samostudiem, tak účastí odborných seminářů s pověřenými pracovníky jednotlivých oddělení. Zde je místo pro výklad aktuálních, sporných a nestandardních případů.

Od těchto pracovníků se vždy očekává odborný, vstřícný a aktivní přístup při řešení požadavků klienta. S tímto souvisí i dodržování zásad profesionálního chování, jednání zahrnující nestranný klientský přístup a předávání správných a úplných informací (Špaček et al., 2015).

Z výše uvedeného je zřejmé, že pracovnice call centra se také pravidelně účastní seminářů, které se zaměřují na rozvoj a zvyšování úrovně komunikačních dovedností. Právě rozvoj pozitivní komunikace a pozitivního myšlení napomáhá odbourávat stres a zvyšuje kvalitu poskytované služby. Zároveň také komunikace s klienty, vedoucími a ostatními spolupracovníky patří k nejčastějším a nejdůležitějším činnostem zaměstnanců ČSSZ. Prostřednic-

tvím komunikace dochází k plnění stanovených cílů. Musí tedy být odborná, rychlá, správná a efektivní.

Konkrétní náplň práce jednotlivých pracovníků je k nahlédnutí v příloze (P I, P II). V této souvislosti bychom rádi zmínili, že každý telefonát je evidován v softwarovém systému call centra. Z takto evidovaného případu je zřejmé, jaké oblasti se dotaz týkal a jakým způsobem a v jakém čase byl případ vyřešen a uzavřen.

Kromě zpracovávání telefonických dotazů je součástí práce operátorů call centra ČSSZ také zpracovávání písemných dotazů zaslaných přes elektronickou poštu. Také v tomto případě se všechny případy řádně evidují.

Call centrum pro nemocenské pojištění funguje pět dní v týdnu vždy od 8:00 hodin, v pondělí a ve středu do 17:00 hodin, úterý a čtvrtek do 14:30 a v pátek do 14:00 hodin. Statistiky jasně potvrzují, že mezi nejfrektovanější dny patří dny obecně vnímané jako „úřední“, tedy pondělí a středa. Poskytované informace zahrnují oblast nemocenského pojištění a s tím související oblasti.

Asi nikoho nepřekvapí, že nezbytnou a dle našeho mínění i stěžejní součástí pracovního týmu je vedoucí oddělení. Jeho hlavním úkolem je zajistit každodenní plynulý chod call centra. Předpoklady pro tuto nelehkou činnost jsou: zkušenosti s vedením a následné sladění se s týmem, odborné znalosti z oblasti pojistného, znalosti práce s telekomunikační a výpočetní technikou, autorita, přijetí organizační kultury a schopnost práce pod tlakem.

Vedoucí oddělení je také osoba, která se pravidelně účastní porad, které se zaměřují na danou problematiku nemocenského pojištění a další důležité informace. Ty následně předává svým podřízeným pracovníkům. Vedoucí je také nápomocna při řešení nestandardních případů. Vedoucí neustále sleduje kvalitu poskytované služby formou vybraných již uskutečněných telefonních hovorů a poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu. Využitím nahrávek a jejich následným rozbořením se také zjišťuje kvalita podávaných informací. Důležitou kompetenci vedoucího pracovníka lze vyjádřit jako: „Rozumím práci svých lidí.“ (Santlerová, 2011, s. 36).

Vedoucí je také důležitým spojovacím článkem mezi oddělením a ředitelem OSSZ ve Zlíně, se kterým úzce spolupracuje a podává informace o jeho činnosti a stavu.

Domníváme se, že již z výše uvedeného je zřejmé, že se nejedná o jednoduchou profesi, ale právě naopak.

### 3.3 Požadavky na pracovníka call centra NP

Pro výkon pracovních činností je třeba specifických vlastností, schopností a dovedností. Má-li být člověk ve vykonávané činnosti úspěšný, je nezbytné, aby splňoval nároky a požadavky nutné pro danou činnost. Pokud jimi pracovník nedisponuje, dochází k rozporu mezi ním a vykonávanou prací. To se projevuje na kvalitě vykonávané činnosti, ale i jeho vlastní spokojenosti v souvislosti s prací.

Výše uvedené můžeme také označit jako „pracovní způsobilost“, která vyjadřuje základní připravenost pracovníka pro výkon konkrétního souboru pracovních činností. Tvoří ji fyzická, psychická, odborná, morální a občanská způsobilost (Provazník, 2002, s. 130). Konkrétně zahrnuje znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníka, včetně jeho všeobecného přehledu, morálku, ale také osobní vlastnosti a postoje (Bedrnová, 2007, s. 73).

Je zřejmé, že každá pracovní činnost vyžaduje odlišné předpoklady. Někde je kladen důraz na fyzickou způsobilost člověka, jinde se požaduje kromě základních fyzických a psychologických předpokladů i vyšší míra odborných či morálních vlastností.

Pokud se zaměříme na vztah ke konkrétnímu pracovnímu zařazení, je důležité vnímat pracovní způsobilost v konkrétních intencích jeho osobní kvalifikace. Kvalifikace pracovníka je soubor konkrétních činností, stejně jako povinností, práv a odpovědností pro výkon konkrétní pracovní činnosti. Důležité je zde připomenout, že pracovníci, kteří dosahují stejné úrovně pracovní způsobilosti, se mohou lišit ve výkonnosti. Blíže to vysvětluje pojem kompetence, který značí požadovaný stav pracovních předpokladů pracovníka (pracovní způsobilost a kvalifikace) v konkrétním zařazení a v konkrétních podmínkách organizace. Jedná se o stav, kdy dochází k souladu objektivních požadavků práce a subjektivních předpokladů daného pracovníka (Bedrnová, 2007, s. 73).

Během studia literatury k tomuto tématu jsme několikrát narazili na zajímavé přirovnání této problematiky k řecké legendě o obru Prokrustovi, který byl synem Poseidonovým. Jedná se o to, že hosty, kteří k němu zavítali do jeho příbytku, údajně ukládal na lože a ty kteří byli kratší, na lůžku napínal. Naopak, ti, kteří lůžko přesahovali, byli osekáni, přesně tak, aby jejich délka odpovídala loži. Z této pověsti je jasné, že všichni přítomní hosté byli hrubě tělesně poškozeni a následně umírali. Ptáte se: „Jak tedy tato stará řecká legenda souvisí s výše uvedeným tématem?“ Jedná se o to, že poměrně dobře vystihuje problémy, které souvisí s pracovním zařazením člověka, kdy se vykonávaná pracovní činnost může stát pro pracovníky také tzv. Prokrustovým ložem. A to v případech, kdy pra-

covní předpoklady daného pracovníka nedosahují nároků vykonávané pracovní činnosti, ale také pokud je přesahují. Jestli-že, pracovníci nevyhovují nárokům, které s danou činností souvisí, dochází k jejich přetěžování, doslova k napínání až prasknutí, a to jak fyzickému, tak psychickému. Tedy přesně tak jako hosté na Prokrustově loži, kde byli napínáni, aby přesně odpovídali jeho rozměrům. A podobně to platí u jedinců, kteří svými pracovními předpoklady požadované nároky určité pracovní činnosti přesahují. Neboť tito nemohou plně využít svých schopností, což se následně promítá do pracovní nespokojenosti. Tedy podobně jako ti, kteří byli na Prokrustově loži osekáni, aby požadované délce odpovídali (Bedrnová a Velehradský, 1987, s. 44–45; Hajzler, 2012, 60–61). Závěrem tedy můžeme říci, že v pracovní činnosti se mohou plně uplatnit, dosáhnout požadovaných výkonů a výsledků pouze ti pracovníci, jejichž pracovní předpoklady jsou v souladu s požadovanými nároky dané pracovní činnosti.

Má-li být organizace úspěšná, je tedy důležité, aby její zaměstnanci disponovali odpovídajícím kvalifikačním potenciálem, který je nezbytný pro výkon dané činnosti. Proto je nezbytné, aby každá organizace znala specifické požadavky každého konkrétního pracovního místa. Lze rozlišit dvě stěžejní skupiny nároků na pracovníka:

- požadavky, které jsou charakteristické pro konkrétní pracovní pozici pracovníka (schopnosti, obecné intelektové dispozice, všeobecný vědomostní přehled, schopnosti a vědomosti profesně specifické);
- požadavky, které jsou charakteristické pro konkrétní organizaci (vyplývají z předmětu činnosti organizace, z organizační politiky, z konkrétních způsobů vedení lidí, organizačního systému sociálních i z organizačních norem) (Bedrnová, 2007, s. 81–84).

K tomu, aby na jednotlivá pracovní místa byli vybráni vhodní pracovníci, napomáhá profesiografie. To je metoda, která se zaměřuje na sběr systematických poznatků o pracovnících i profesích. Rozborem a deskripcí jednotlivých činností lze stanovit konkrétní požadavky jednotlivého povolání, profese na osobnost člověka, včetně podmínek, za nichž má být vykonáváno. To vše probíhá dle předem stanovených klasifikačních hledisek a jasných kritérií. Součástí je i sledování zpětných účinků práce na pracovníka, a to jak pozitivních tak i negativních (Kohoutek, 2002, s. 347).

Psychologický rozbor pracovních činností se především zaměřuje na výkon člověka, na to jaké faktory jej ovlivňují. Jedná se tedy o skupinu vlastností a předpokladů, které jsou



nezbytné proto, aby člověk byl schopen plnit úspěšně pracovní úkoly a povinnosti. Orientace a využití poznatků, které nám psychologie poskytuje, lze využívat k ovlivnění svého chování a porozumění ostatním. Získané znalosti z oborů psychologie napomáhají při harmonizaci mezilidských vztahů, souvisí s aspekty spokojenosti pracovníků v pomáhajících profesích, čímž zároveň přispívají k prožití kvalitnějšího života.

Člověk během života vystupuje v několika rolích. Ty se odvíjí od místa, kde žije, z okolního kontaktu se společností a s činností, kterou vykonává. Tyto jednotlivé role se vzájemně ovlivňují, což vytváří skládku osobnosti. Pohlédneme na roli pomáhajícího pracovníka – jak má vypadat? Mezi nejčastěji jmenované vlastnosti tohoto pracovníka patří: ochotný, vřelý, klidný, vyrovnaný, empatický a zapálený přístup pro věc, měl by mít rád svoji práci a měl by dosahovat odborných znalostí a dovedností. Současně by také měl vědět, jak se vyrovnávat se stresem a krizovými situacemi a předcházet tak syndromu vyhoření (Géringová, 2011, s. 36).

Nyní se tedy pokusíme vymezit osobnost pracovníka call centra ČSSZ. Snažme se tedy odpovědět si na otázku, jak by tedy měl tento pracovník vypadat? Jakými pracovními kompetencemi by měl být tento pracovník vybaven? Vycházíme z osobnostního profilu dle Santlerové (2011, s. 35), který jsme zkonzultovali s vedoucí příslušného oddělení. Společně jsme dospěli k následujícímu závěru a domníváme se, že pokud má být dosaženo vysoké úrovně péče o klienta je nezbytné, aby osobnost pracovníka call centra zahrnovala následující:

- **Komunikační dovednosti** – vyjadřovací schopnosti, kultivovaný jazykový projev, aktivní naslouchání, technika kladení otázek, správná výslovnost, rychlost mluvy;
- **Odborné znalosti** – znalosti o organizaci ČSSZ a orientace v ní, znalost nemocenského a důchodového pojištění, znalost práce na PC a práce s jednotlivými aplikacemi;
- **Osobnostní profil** – samostatnost, rozhodnost a operativnost, emoční inteligence, flexibilita, diskrétnost, loajalita vůči organizaci, sebeovládání, důvěryhodnost, osobní autorita;
- **Sociální kompetence** – empatie, orientace na klienta, předpoklady pro týmovou práci, schopnost přijímat změny a neustále se profesně vzdělávat, altruismus, odolnost vůči stresu a dalším zátěží;

- **Kolektivní orientace** – schopnost nevycházet z vlastních potřeb, ale z potřeb klienta (Mellanová, Čechová a Rozsypalová, 2014, 2014, s. 57);
- **Univerzalismus** – schopnost stejného přístupu ke klientům bez ohledu na vlastní postoj k nim; chovat se ke všem klientům stejně, tedy profesionálně, poskytovat kvalitní informace bez ohledu na vlastní sympatie či antipatie (Mellanová, Čechová a Rozsypalová, 2014, s. 57).

V životě člověka dochází k situacím, které pro svůj nepříznivý průběh kladou vyšší požadavky na lidské prožívání a uvažování a tím také výrazně ovlivňují a mění chování člověka. Pokud se člověk náhle ocitá ve výše uvedených situacích, dosahují city převahy nad rozumným uvažováním, což snižuje schopnost reálného vnímání situace. Tím se zásadně omezí schopnost řešit existující problémy. Proto je nutné, aby si pracovníci sociálních a pomáhajících profesí tyto souvislosti uvědomovali a věděli, jak při komunikaci s klienty v těchto situacích postupovat. Reflexe a sebereflexe jsou nezbytné dovednosti, díky kterým můžeme lépe zvládat emočně nabyté situace a být profesionálnější. To souvisí s uměním oddělovat osobní témata pomáhajícího od procesů, které se kolem něj dějí (Géringová, 2011, s. 40).

Pro práci v sociální oblasti je nezbytné pracovat na svých odborných znalostech, ale i rozvoji svých sociálních dovedností. Důraz se klade také na schopnost navazovat, udržovat dobré mezilidské vztahy a lidský přístup ke klientům. Právě pracovníci na těchto pozicích by si měli uvědomovat, že neexistuje jeden univerzální přístup. Platí, že lidé si jsou velmi podobní, ale každý člověk je jedinečný. Z tohoto důvodu představuje práce s lidmi dobrodružnou výpravu za poznáním (Kopecká říká, 2011, s. 9).

Existuje určitá skupina profesí, u kterých se klade důraz na zvýšené nároky fyzických i psychických předpokladů. Nedochází-li ke sladění nároků s předpoklady pracovníků, vede to ke zvýšení zátěže na straně jich samotných, ale také na straně druhé, tedy těch, na které svou činnost zaměřují. Do této skupiny můžeme zařadit řídicí pracovníky, pedagogy, lékaře a také pracovníky v sociální oblasti aj. (Bedrnová, 1999, s. 66).

Jednodušeji řečeno, jako hlavní příčina vzniku zátěže je nesoulad mezi danou situací a danými dispozicemi a pocity konkrétního jedince. Důležité je si uvědomit, že člověk může sám zátěž do určité míry ovlivňovat. A to právě na základě úrovně své připravenosti ke zvládnutí náročných situací. Právě proto je důležité v každé organizaci nároky na danou profesi znát. Toto poznání optimalizuje výběr správných lidí do těchto profesí a nao-

pak minimalizuje a zabraňuje tomu, aby pro jejich výkon byli vybráni pracovníci nevhodní (Bedrnová, 1999, s. 67).

### 3.4 Specifika telefonické komunikace

Komunikace je v nejrůznějších formách součástí každodenního života. Ve svém nejširším smyslu je procesem předávání informací. Asi první nás napadá verbální – neverbální komunikace, komunikace face – to face a v současnosti také komunikace skrz technická média. Každá z těchto komunikací má svá specifika. Za nezbytné považujeme mít na paměti, že správná, účinná či funkční komunikační způsobilost vždy dbá komunikační etiky. Ve vztahu k této práci se tedy zaměříme na poslední uvedený typ, na telefonickou komunikaci.

Je důležité si uvědomit skutečnost, že každý klient, stejně tak i pracovník call centra, a nebo i hovor je specifický a jedinečný. Z tohoto důvodu neexistuje univerzální postup na dané situace. Z výše uvedeného je zřejmé, že kvalita a smysluplnost call centra stojí a odvíjí se především od kvality jeho pracovníků.

Stejně jako v komunikaci face – to face mají velký význam projevy neverbální komunikace, v telefonické komunikaci je tento důraz kladen na komunikaci vokální. Jde o to, že hlasové projevy se promítají do vytváření vztahu s klientem, přidávají našemu projevu důraz, naléhavost, ale také umožňují působit na emoce klienta.

Vokální komunikace znamená: souhrn hlasových prostředků, které jsou specifické pro konkrétního jedince a mohou významně ovlivnit komplexní působení na druhé lidi. Klade se zde důraz na:

- **Hlasitost** – patří mezi základní předpoklady úspěšné komunikaci s klientem; s hlasitostí lze aktivně pracovat a působit tak na pozornost i emoce klienta;
  - **Rychlost** – řeči souvisí s temperamentem a psychomotorickým tempem jedince, její náprava je hůře ovlivnitelná;
  - **Intonaci** – dává sdělení konkrétní význam a udržuje klienta v pozornosti; díky ní lze zdůraznit konkrétní pasáže sdělení;
  - **Plynulost** – plynulý projev působí profesionálně a přesvědčivě;
  - **Stabilitu** – zahrnuje pevnost a jistotu hlasu, přesvědčivost a důvěryhodnost.
- (Santlerová, 2011, s. 45)

Důležitou součástí vokální komunikace je také **naslouchání**. Aktivní naslouchání zahrnuje citlivé vnímání klienta, případně zahrnující doplňující otázky. Jeho podstata zahrnuje nejen to, že slyšíme, ale současně jsme schopni chápat vše, co je nám klientem sdělováno a také mu toto porozumění dáváme najevo (Santlerová, 2011, s. 48). Součástí zúčastněného naslouchání nebo také aktivního naslouchání je snaha naslouchajícího porozumět a pochopit, ale také i vcítit se do vyprávějícího (Plaňava, 2005, s. 843). Součástí aktivního naslouchání je také průběžná reflexe řečeného. Klient, tak vnímá, že mu nasloucháme a projevujeme zájem o jeho sdělení. Díky reflexi je možno správně odhalit a následně vyřešit klientův požadavek.

Verbální komunikace je charakterizována jako vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Má zásadní význam pro telefonní komunikaci. Zahrnuje techniky kladení vhodných otázek, které klienta přesvědčí o zájmu o jeho osobu. Důležité je také volit správný komunikační styl, který zahrnuje asertivní techniky a dovednosti, které jsou vhodným nástrojem pro kvalitní komunikační dovednosti pracovníka call centra.

V případě telefonické komunikace s klientem je také na místě určitá opatrnost v používání odborných termínů. Pokud je pracovník použije, je třeba je náležitě vysvětlit. Praxe ukazuje, že lidé se na telefonu málo kdy přiznají, že něčemu nerozumí a volají opětovně. Je tedy nutné průběžně ověřovat, zda klient rozumí sdělení ze strany pracovníka call centra.

Obezřetnosti je třeba dbát při snaze využívat deminutiva (zdrobněliny). Také tyto výrazy snižují celkový dojem klienta z hovoru a do slovníku profesionála určitě nepatří (Santlerová, 2011, s. 56).

Dotazování je další z komunikačních dovedností. Jde o to umět se orientovat a využívat přiměřených otázek, jejichž cílem je získat určitou informaci. K tomu lze využít otevřených dotazů, které dávají prostor pro dialog, uvolňují atmosféru a nabízejí sebeotevření (Plaňava, 2005, s. 85).

Posláním call centra je tedy zjednodušit a zrychlit přístup klienta k informacím, které jsou pro něj v dané chvíli důležité. Domníváme se, že ocenění těchto pracovníků není dostatečné. Ba dokonce je tato práce podceňována. Často je přirovnávána k činnostem call center gigantických firem či korporací. Jen málo kdo si uvědomuje, že situace zde je zcela jiná. Zde stojí pracovník, který je připraven pomoci mnohdy v existenčních otázkách.

Každý člověk na světě má své poslání, které by měl splnit. Přitom je nezbytné, aby se s tímto ztotožnil a jeho uskutečňování ho těšilo (Kopecká, 2011, s. 20).

Každý z nás víme, že během života setkáváme různé jedince. I takové, jejichž přítomnost, či komunikace s nimi nám není příjemná. Pracovník v sociálních profesích musí mít tuto skutečnost neustále na paměti. On je ten, od kterého se očekává, že ví, jak s těmito lidmi vycházet.

### 3.5 Rizika práce na call centru NP

V důsledku změn ve společnosti a s rozvojem globalizace dochází k redukci tradičních pracovních odvětví, ale také k rozvoji odvětví nových, založených na moderních technologiích, masivním využívání informačních i telekomunikačních technologií (dále jen IKT). Toto sebou nese odlišnou povahu, strukturu i charakter práce, ale i nová možná rizika. Využívání IKT přístupů je tedy spojeno s novými možnostmi. Na jedné straně tedy přináší změny pozitivní, ale také na straně druhé přináší pracovníkům nové problémy a rizika, se kterými se musí vyrovnávat (Paleček a Svobodová, 2006, s. 15).

#### 3.5.1 Psychická zátěž a stres

Na začátku této kapitoly je třeba si připomenout, že existují dvě základní pojetí stresu. A to **eustres** jako míra ohrožení, která člověka určitým způsobem stimuluje k lepším výkonům a jeho vliv je tedy pozitivní a **distres**, který naopak negativně ohrožuje fyzické i duševní zdraví člověka. V hovorové řeči se pojem stres obvykle vnímá ve významu distresu (Křivohlavý, 1994, cit. podle Bedrnová, 1999, s. 64). Také v této práci budeme vycházet z tohoto pojetí.

Dnes je již známo, že stres v zaměstnání ohrožuje zdraví (Buchwald, 2013, s. 8). A víme, že jednotlivé stresující faktory se sčítají (Musil 2010, s. 26; Pauknerová 2006, s. 144).

Mezi skupiny pracovníků, kteří jsou vystaveni riziku ve formě pracovního stresu a jsou tak nejvíce ohroženi, patří vedoucí pracovníci, ale také další profese, při kterých dochází ke kontaktu a komunikaci pracovníků a ostatních jedinců – klientů. V oblasti našeho zájmu jsou pracovníci call centra ČSSZ. Z našeho pohledu se jedná o rizika ve formě psychické zátěže, únavy, stresu a jeho dalších negativních účincích.

Zátěž znamená konfliktní situaci, kdy je jedinec nucen vydat více energie, než může v dané situaci načerpat. Zátěž organismu ovlivňuje řada činitelů, ovšem obvykle zpravidla pouze jeden je dominantní (Kohoutek a Štěpaník, 1999, s. 41). Zátěž vzniká, pokud dochází k porušení rovnováhy mezi vnitřním a vnějším stavem prostředí. Míra zátěže se odvíjí

od intenzity, kterou působí vnější vlivy (prostředí) a vlastnostmi (výkonností, kapacitou) systému zatěžovaného člověka. Pro označení této situace se používá původní označení „stress“. V překladu má více významů. Např.: tíseň, nesnáze, tlak, napětí (Štikar, 1996, s. 68). Jednodušeji řečeno, jde o stav napětí, kterým lidský organizmus reaguje na okolní podněty (stresory) (Plamínek, 2013, s. 128).

Pojem „*stress*“ se objevil ve vědecké literatuře zásluhou fyziologa W. B. Cannona a vycházel z latinského *stingo*, *stringgere*, což v překladu znamená stahovat, utahovat. R. Lazarus v roce 1969 použil slovní spojení „psychologický stres“, který vysvětloval jako ekvivalent dlouhodobého extrémního stavu frustrace (Musil, 2010 s. 24).

Pokud se nad pojmem stres více zamyslíme a následně se rozhlédneme kolem sebe, zjistíme, že stres je „všudepřítomným“ a můžeme jej požadovat za jeden z fenoménů dnešní doby (Buchwald 2013, s. 4). Podobně také Plamínek (2013, s. 124) považuje stres za jakýsi "symbol" dneška. A ve svých úvahách jde ještě dále a říká, že určitým způsobem v současné době „je podezřelý“ nebýt stresován.

Podnětem ke stresové reakci je stresor, tedy příčina stresu, která může být akutní (tzn. náhlá, bez předchozího očekávání; silně traumatizující situace) nebo chronická (tzn. dlouhodobá, několikrát se opakující, vyčerpávající). Stresorem mohou být i nepřátelské vztahy mezi lidmi, vztahy na pracovišti, pracovní přetížení, finanční situace, životní podmínky či životní změny (Musil, 2010 s. 24).

Lze rozlišit stresující faktory pracovního a soukromého života. Mezi stresující faktory související s pracovním životem patří rychlý pracovní postup, zklamání z nepovýšení, změna charakteru práce, konfliktní vztahy na pracovišti, změny v řízení, nedostatečný prostor pro samostatnou práci, pracovní doba, monotónní práce, pracovní nespokojenost nebo šikana na pracovišti aj. Do skupiny faktorů souvisejících se soukromým životem se řadí nemoc v rodině, smrt v rodině, individuální problémy v manželství, snížení výkonnosti v důsledku stáří či nemoci, válečné konflikty nebo přírodní katastrofy (Pauknerová, 2006, s. 145). A právě stresové faktory působí také jako spouštěče syndromu vyhoření (Stock, 2010, s. 15).

Obecně tedy můžeme říci, že projevy stresu jsou individuální a odvíjí se od jeho intenzity a schopnosti jedince mu čelit. Je tedy zřejmé, že ne všichni lidé podléhají stejným stresorům. Určitá situace je pro někoho rozptýlením, výzvou, ale někdo jiný ji může vnímat jako nepříjemnou, znepokojující nebo ohrožující.

Počáteční projevy stresu jsou nenápadné, ve formě zrychlené srdeční činnosti, pocení, výpadků při práci, ve formě vnitřního napětí, v pocitech neklidu nebo strachu (Buchwald, 2013, s. 4). Můžeme také rozlišovat subjektivní a objektivní projevy stresu, kdy subjektivní mohou mít podobu duševního rozladění, nepohody či zlosti aj. Objektivní souvisejí s fyziologickými ukazateli a projevují se jako negativní emoce, strach a vztek. V případě negativních emocí se aktivuje také pohybový i oběhový systém, který vytváří energii nezbytnou pro útok (Musil, 2010, s. 25).

V důsledku stresu je narušena vrozená regulace zátěže organismu. Stres dlouhodobé povahy je zdrojem deprese, poruch spánku, podrážděnosti, oslabení imunitního systému, ale i srdečních chorob (Buchwald 2013, s. 5). Dále bylo zjištěno, že důsledkem stresových situací dochází k somatickým poruchám, ale i ke snižování úrovně mentálního i motorického výkonu (Musil, 2012, s. 25).

Dle Pauknerové (2006, s. 142–146) shrneme nejčastější typy psychické zátěže, které jsou spojovány s pracovním procesem:

- **Nepřiměřené úkoly a požadavky** – v případě, kdy jedinec nedisponuje dostatečnými schopnostmi a vlastnostmi pro výkon dané pracovní činnosti;
- **Problémové situace** – řešení pracovních situací, pro něž pracovník nemá dostatek pracovních zkušeností;
- **Překážky omezující prostor pro rozhodování člověka** – souvisí se stylem řízení, organizací pracovní činnosti;
- **Intraindividuální konfliktní situace** – v případě rozhodování se mezi několika stejnými alternativami;
- **Interindividuální konfliktní situace** – v případě konfliktu s ostatními lidmi;
- **Stres** – jako odpověď organismu jedince na rušivé okolnosti, které negativně ovlivňují pracovní výkon jedince;
- **Frustrace** – dochází-li k ohrožení či maření uspokojení základních potřeb jedince, jenž si sám uvědomuje. Reakce na frustraci mohou být agresivní (projevy hněvu, zlosti, nenávisti), únikové (provázena neklidem a strachem), depresivní (rezignace, apatie, pocity beznaděje) (Musil, 2010, s. 23);

- **Únava** – je jedním z faktorů, který negativně ovlivňuje pracovní výkon. Únava vychází z námahy, která je spojena s výkonem každé pracovní činnosti. Ale ani v tomto pojetí by se únava rozhodně neměla přehlížet, ba naopak. Pro udržení výkonnosti pracovníků je třeba se jí zabývat a využívat postupy, které ji napomáhají předcházet, či eliminovat. Pro únavu jsou typické následující projevy. Snížená pozornost, ospalost, nedostatečná koordinace pohybů či snížená ostrost vidění aj. Můžeme rozlišovat několik druhů únavy. Nervovou, svalovou smyslovou, a nebo duševní. Důsledkem násilného překonávání únavy dochází k oslabení organismu po stránce fyzické či psychické. Což se následně projevuje snížením imunity organismu, popudlivou, agresivní a podrážděnou reakcí vůči okolí. Pokud jsou na člověka kladeny nároky, které pracovník nemůže přiměřeně zvládnout, dochází ke stavu přetížení nebo vyčerpání. To může vypovídat o dvou skutečnostech: a) požadavky práce jsou objektivně neúnosné, ale taky za b) že pracovník nedisponuje příslušnými předpoklady pro zvládnutí této práce (Pauknerová, 2006, s. 142–143). Krajním důsledkem únavy je vyčerpání (Kohoutek a Štěpaník, 2000, s. 41).

Odolnost vůči stresu je proměnlivá a závislá na řadě aspektů. Zvládání stresu je možno následujícími způsoby: a) zaměřit se k okolí, které na jedince působí a ovlivňovat tyto zátkže; b) zaměřit se na nitro člověka a ovlivňovat tak vlastní odolnost vůči zátěži (Plamínek, 2013, s. 128). Jiný názor říká, že zvládání stresových situací se odvíjí od citlivosti nervové soustavy jedince a dalších aspektů. Především uvádí následující: osobnostní vlastnosti (ctižádost, odpovědnost), výchova nebo vlastní zkušenosti s již prožitými stresovými situacemi (Pauknerová, 2006, s. 151).

Stres tedy znamená vychýlení z rovnováhy organismu. Mezi závažné důsledky nadměrného stresu patří ohrožení onemocnění organismu (Kohoutek a Štěpaník, 2000, s. 156). Důležité je si uvědomit, že během života se ocitáme v různých situacích, kterými jsme určitým způsobem limitováni. Tyto situace charakterizujeme jako psychickou zátěž, která se zásadním způsobem promítá do chování jedinců, kteří se s ní setkávají. V některých případech vyvolává psychické poruchy, ale i vážnější fyzické onemocnění. Z tohoto důvodu považujeme za důležité vědět, co psychická zátěž je, jakými faktory a situacemi je vyvolávána, jak se projevuje a jakými způsoby jí můžeme čelit.



### 3.5.2 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je také jedno ze stále aktuálních témat. Zvláště jeho důsledky znamenají nemalé starosti pro samotné pracovníky, jejich vedoucí, ale také pro klienty organizace. Syndrom vyhoření lze obecně definovat jako stav celkového vyčerpání v souvislosti s psychickými a emocionálními nároky profesního života. Je spojován s profesemi, jejichž náplní je práce a kontakt s lidmi (Maroon, 2012, s. 21–22). Tato skutečnost je vysvětlována tím, že pomáhající a sociální profese obsahují určité aspekty práce, které způsobují větší zranitelnost těchto pracovníků ve srovnání s jinými profesemi (Templeton a Satcher, 2007, cit. podle Maroon, 2012, s. 11). Jedná se především o důsledek enormní zátěže, které se v ostatních profesích nevyskytují. Souvisí to s klienty a jejich problémy, které nejsou schopni vlastními silami řešit (Hawkins a Shohet, 2004, s. 33). Především se jedná o problémy vážného až existenčního charakteru (Maroon 2012, s. 7). Dalším důvodem je i skutečnost, že klienti od pracovníků často očekávají více, než jim mohou poskytnout. Na pracovníka tak dopadá zátěž, která zahrnuje tato nereálná očekávání ze strany klienta. S tím souvisí i nejednoznačnost role samotného pracovníka. Ten na jedné straně disponuje státní mocí jako hodnotitel a zastánce této moci, na straně druhé jako zastánce a spojenec klienta. Jedná se tedy o protichůdné požadavky, kterým jsou tito pracovníci vystaveni. Důležité je si uvědomit, že vyhoření není totéž co stres. Vyhoření je důsledek chronického stresu (Stock, 2010, s. 15; Musil 2010, s. 36).

Stále více se hovoří o skutečnosti, která poukazuje na to, že takto ohroženi v současné době již nejsou jen pracovníci v tzv. přední linii, mezi které patří lékaři, zdravotní personál, pedagogové, ale i pracovníci call center, dozorcí, asistenti právníků, pracovníci pohřebních ústavů, matrikáři vedoucí administrativy úmrtí, na linkách první pomoci (Capewell, 1997, cit. podle Hawkins a Shohet, 2004, s. 33). Podobně vnímá ohrožené pracovníky i Musil (2010, s. 36) a rozděluje je dvou kategorií: 1) jako profesionály v tzv. pomáhajících profesích – sociální pracovníci, kurátoři, učitelé, lékaři, právníci, policisté a 2) lidé dalších profesí, kteří disponují vlastní motivací k velkým výkonům.

Autor pojmu „Syndromu vyhoření“ (*Burnout syndrom*) je Hebert J. Freudenberger, americký psychoanalytik, kterého v roce 1975 zaujala práce Grahama Greena – *Případ vyhoření*, a na jejímž základě definoval vyhoření v souvislostech: a) s narkomany a určitým stádiem jejich choroby; b) s manuálně i intelektuálně pracujícími nacházející se ve stavu přepracování – se znaky osobní netečnosti, lhostejnosti, s pocitu zoufalství; c) s bezmocí. V současnosti je pojem vysvětlován jako vyprahlost, vyhoření, selhávání v návaznosti

na celkové vyčerpání zahrnující ztrátu zájmů, ideálů a radosti, nedostatek energie, sebepodceňování, ale i negativní postoje k profesi či profesionální selhání (Musil, 2010, s. 34).

Jednoznačná definice pojmu syndromu vyhoření neexistuje. Ve studiích z posledních let lze sledovat rozmanitost vnímání tohoto pojmu. Nicméně i určitá shoda existuje. A to v názoru, že jde o proces. Počátkem tohoto procesu je narušení rovnováhy mezi množstvím vydané energie a jejími vnitřními zdroji. Jednodušeji řečeno jedinec pracující s plným nasazením ze sebe vydává více než je schopen následně doplnit (Hawkins a Shohet, 2004, s. 33).

Sám Freudenberger (1980, cit. podle Maroon, 2012, s. 20) přirovnává syndrom vyhoření k budově zničenou ohněm, kdy se z původně obytného krásného domu stala ruina sutin nebo zůstal pouze jeho skelet, na kterém lze pozorovat ničivou sílu ohně.

Syndrom vyhoření lze chápat také jako „stav emočního a tělesného vyčerpání, s nedostatkem zájmu o práci a nízkou důvěrou v druhé.“ Následkem toho dochází k odcizení ve vztahu ke klientům, ztrátě zájmu a projevy cynismu vůči nim. Ale také se objevují negativní pocity vůči své osobě včetně odsuzování a vnitřní pocit vlastního selhání (Fineman, 1985, cit. podle Hawkins a Shohet, 2004, s. 33).

Na výše uvedenou definici navazuje následující, která vyhoření vysvětluje jako nepřetržitý systematický proces oslabování, vzrůstajícího cynismu a ztráty angažovanosti ke klientům. I tady je původ spatřován v souvislosti s pracovním prostředím, jehož součástí jsou i byrokratické překážky, přepracování a další neshody způsobující stres (Maroon, 2012, s. 20).

Další pohledy se zaměřují na psychologické aspekty syndromu vyhoření. Vysvětlují je jako stav, pro který je typická ztráta energie, nízká úroveň vůči nemocem, pesimismem a nespokojeností (Maroon, 2012, s. 21).

Pro pracovníky v pomáhajících profesích je bolestné uvědomění si, že nemohou lidem v nouzi pomáhat, respektive už v nich samotných není nic, z čeho by bylo možno rozdávat (Hawkins a Shohet 2004, s. 33).

Z výše uvedeného je zřejmé, že autoři vnímají definici syndromu vyhoření odlišně. Nicméně se v těchto definicích shodují v těchto bodech:

- Syndrom vyhoření probíhá individuálně u každého jedince.
- Pojem vyhoření značí vnitřní duševní proces, který zahrnuje charakteristické pocity, způsoby chování, motivy, ale také očekávání.
- V důsledku syndromu vyhoření se dostavuje fyzické, ale i psychické a emocionální vyčerpání, které jde ruku v ruce s pocitem lhostejnosti a nedostatkem důvěry.
- Dochází k nárustu negativních pocitů vůči klientům.
- Pomáhající pracovník zaujímá negativní postoj i vůči své osobě. Je náladový, propadá se do depresí a vyhýbá se zodpovědnosti.
- Dochází k přenášení negativních nálad i na rodinné prostředí.
- Vyhoření lze rozdělit na trvalé a dočasné projevy, které je možno překonat odpočinkem a načerpáním nových sil.
- Syndrom vyhoření působí jako rizikový faktor při vzniku mnoha dalších nemocí.
- Syndrom vyhoření je důsledkem způsobu života západních společností, jejichž součástí je individualismus, neustálá soutěž se zaměřením na výkon, snaha dosáhnout seberealizace, hledání smyslu vlastního života, které kráčí ruku v ruce se sociálním odcizením a nedostatečnou soudržností jak rodiny, tak společnosti. (Maroon, 2012, s. 26–27).

Vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti, to jsou tři základní symptomy vyhoření. U postiženého pracovníka můžeme také pozorovat ztrátu soucitu, vznik absentérství, lhostejnost, celkový negativismus, pokles motivace, neklidné až zlostné chování vůči spolupracovníkům, ale i klientům (Maschalová, 1976, cit. podle Maroon, 2012, s. 20–21).

Příznaky syndromu vyhoření se liší dle toho, v jaké fázi se postižený pracovník nachází. Mohou se vyskytovat v rovině fyzické, emocionální nebo také jako kombinace obou (Mroczeck 2005, cit. podle Maroon, 2012, s. 29). Pokud se syndrom vyhoření včas rozpozná, dá se mu vyhnout, a nebo alespoň omezit škody.

Důležité je třeba oddělit a rozlišit vyhoření od profesní nespokojenosti, tedy od stavu emocionálního, který ovlivňují aspekty práce (plat, kariérní postup, vztahy na pracovišti). Tyto

aspekty se na vyhoření podílejí minimálně. Mnohem větší vliv na jev vyhoření má individuální situace jedince (Maroon, 2012, s. 29).

### 3.5.3 Emoce

Dle psychologů jsou emoce součástí každodenního života člověka. Jak na emoce nahlížet v souvislosti s pomáhajícími profesemi? Jak s nimi zacházet? Jak má pomáhající zacházet s vlastními emocemi při kontaktu s klienty? Do jaké míry si je připustit nebo co si počít s emocemi druhých? To jsou otázky, nad kterými se zamýšlí Géringová (2011, s. 64). Dle našeho názoru jsou otázky zcela na místě, jelikož pracovník v pomáhajících či sociálních profesích se pravidelně dostává do situací, kdy je vystaven emocím svých klientů. Je obtížné pravidelně se setkávat a naslouchat zlosti či bolestným životním situacím či problémům existenční povahy. Člověk se tedy snaží těmto situacím vyhýbat. Důvodem je, že si uvědomujeme sílu těchto emocí, které na nás působí a vůči kterým se cítíme bezbranní. Je zřejmé, že potlačování emocí u pomáhajících vztahů je z dlouhodobého hlediska neúnosné. A to proto, že takto potlačená emoce nezmizí, ale pouze se „schová“ a vyhlíží příležitost, se znovu projevit.

Potlačení emocí lze chápat jako určitou strategii, která je nezbytná pro existenci a fungování v sociálním provozu (Géringová, 2011, s. 64). Důležité je umět se s takovými stavy následně vyrovnat.

V této souvislosti musíme připomenout důležitost vlastního sebepojetí v souvislosti se sebezpoznaváním. Tedy je důležité umět porozumět sami sobě, svému prožívání a rozeznávání svých emocí. Pak lépe porozumíme i emocím ostatních.

City lze členit na tělesné a vyšší. Tělesné, které vyjadřují tělesný stav organismu – je mi příjemně, nepříjemně. Vyšší city souvisí se socializací, během které se utváří a ovlivňují tak úroveň společenského vědomí. Do této skupiny citů řadíme: a) intelektuální – spojené s poznáváním; b) estetické – spojené s vnímáním krásy, c) etické – spojené s dodržováním či naopak porušováním stanovených morálních principů (cit povinnosti, zodpovědnosti, osobní cti) a d) sociální – prožívané ve styku s ostatními lidmi (lidská důstojnost, sounáležitost, lhostejnost vůči osudu druhých, bezohlednost) (Kopecká, 2011, s. 83).

Prožívání a vyjadřování emocí je každodenní součástí lidského života a je velmi ovlivněno kulturními vzorci. V každé společnosti jsou zakotvena určitá pravidla projevu emocí. Právě

pomáhající pracovníci by měli mít vyvinutou schopnost umět se sladit s emocemi ostatních, ale současně být připraveni koordinovat míru individuálního ovlivnění (Géringová, 2011, s. 72).

Zde se soustředíme na stěžejní pojmy související a ovlivňující činnost skupiny pracovníků, kterými se v této práci zabýváme. Citová dráždivost vyjadřuje, jak snadno se city dávají do pohybu. Citová labilita vyjadřuje rychlost změny nálad. U pracovníka, který pracuje s lidmi, je jednodušší se vyrovnat s citovou labilitou klienta než s vlastní, která může negativně ovlivňovat mezilidské vztahy. Citová zranitelnost vyjadřuje míru odolnosti vůči podnětům, které vyvolávají negativní city. Citová ovladatelnost značí, jak moc jsme schopni své city ovládat vlastním rozumem. Lidé, kteří se ve svých citech dobře orientují a ovládají je, označujeme jako racionální. I když je důležité poznamenat, že ne ve všech situacích je ovládání emocí ku prospěchu mezilidských vztahů (Kopecká, 2011, s. 86–87).

V roli pomáhajícího pracovníka je důležité umět rozlišit soucit od empatie. Autoři zde mají na mysli vyhnout se „lichému“ soucitu a litování toho, jemuž se děje něco nepříjemného s cílem dosáhnout vlastního dobrého pocitu. Naopak je důležité chovat se empaticky, tedy ve smyslu kompetentně a racionálně zhodnotit situaci klienta s cílem nabídnout mu reálná východiska jeho situace (Lašek a Hoferková, In Vašátková a Hoferková, 2008, s. 105).

Dle dalšího názoru je dobré, aby pracovník v pomáhajících profesích disponoval tzv. emocionální neutralitou. Znamená to, že pracovník je schopen při výkonu své práce podřídit svou emocionalitu vlastní rozumové kontrole. Nejedná se o zákaz prožitků, ale o to tyto prožitky korigovat a ovládat. Prostřednictvím emoční neutrality je možné vykonávat práci pomáhajícího bez vnitřních i vnějších konfliktů (Mellanová, Čechová a Rozsypalová, 2014, s. 55).

Zde se opět vracíme ke stěžejnímu pojmu této práce, což je spokojenost, resp. pracovní spokojenost. Stejně jako pocity bezpečí a pozitivně vnímané pracovní podmínky přispívají ke spokojenosti pracovníka, tak naopak pocity ohrožení a nejistoty vedou k poklesu pracovní pohody. Spokojený pracovník disponuje vyšším sebevědomím, sebehodnocením, které se následně promítá do jeho pracovní činnosti ve formě větší iniciativy, přístupu k zodpovědnosti a také ztotožnění se s příslušnou organizací. A právě tento stav pomáhá odolávat stresu a dalším rizikům. Je důležité si uvědomit, že riziko se vyskytovalo v celém vývoji společnosti, i když v odlišných formách. Faktem tedy zůstává, že součástí jakékoliv lidské činnosti je i určitá forma rizika, z čehož vyplývá, že život bez rizika neexistuje (Pa-

leček a Svobodová, 2006, s. 18–19). Důležité je rizika umět rozpoznat a mírnit jeho negativní důsledky.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Těžiskem praktické části této práce jsou dvě spolu vzájemně související výzkumná šetření zaměřující se na profesi pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění.

V první části kvantitativního výzkumu si tato práce klade za cíl zjistit míru celkové i dílčí pracovní spokojenosti pracovníků call centra pro nemocenské pojištění ČSSZ. Dále pak se snaží identifikovat jednotlivé oblasti práce, s nimiž jsou pracovníci call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění spokojeni či naopak nespokojeni. Zajímá nás, které osobnostní charakteristiky (praxe, věk, dosažené vzdělání) ovlivňují míru jejich pracovní spokojenosti. V souvislosti s tím se snažíme zjistit individuální návrhy či doporučení pracovníků, která by vedla ke zvýšení pracovní spokojenosti, a tedy i zmírnění fluktuace na těchto pracovních pozicích.

Cílem druhé části výzkumného šetření je zjistit úroveň profesního sebepojetí pracovníků call centra pro nemocenské pojištění. Konkrétně nám jde o to, jak tito pracovníci vnímají svoji profesi a v rámci ní i sami sebe. V této souvislosti se zaměříme také na to, zda osobnostní charakteristiky (délka jejich praxe, dosažené vzdělání a věk) ovlivňují jejich profesní sebepojetí.

Jsme si vědomi, že jde o relativně malý výzkumný soubor a zjištěné výsledky tak nelze využít pro zobecnění. I přesto věříme, že naše práce poskytne zajímavé informace jednak o pracovnících, ale i o celé zmiňované profesi, která má v současnosti svá opodstatnění a reaguje tak na potřeby dnešní společnosti.

### 4.1 Výzkumné problémy a stanovení hypotéz

#### **Problém 1:**

Jaká je míra celkové pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění?

Jaká je míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v jednotlivých aspektech pracovní spokojenosti?

Jaké motivační aspekty pracovníci call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění preferují?



**Problém 2:**

Které osobnostní charakteristiky pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění ovlivňují míru jejich **celkové pracovní spokojenosti**?

**H2a:** Celková pracovní spokojenost pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

**H2b:** Celková pracovní spokojenost pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění je závislá na dosaženém stupni jejich vzdělání.

**H2c:** Celková pracovní spokojenost pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění je závislá na jejich věku.

**Problém 2.1:**

Které osobnostní charakteristiky pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění ovlivňují jejich **pracovní spokojenost v oblasti odměňování**?

**H2. 1a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti odměňování je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

**H2. 1b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti odměňování je závislá na dosaženém stupni jejich vzdělání.

**H2. 1c:** Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti odměňování je závislá na jejich věku.

**Problém 2.2:**

Které osobnostní charakteristiky pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění ovlivňují jejich **pracovní spokojenost v oblasti řízení oddělení**?

**H2. 2a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti řízení oddělení je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

**H2. 2b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti řízení oddělení je závislá na dosaženém stupni jejich vzdělání.

**H2. 2c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti řízení oddělení je závislá na jejich věku.

**Problém 2.3:**

Které osobnostní charakteristiky pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění ovlivňují jejich **pracovní spokojenost v oblasti komunikace v organizaci?**

**H2. 3a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti komunikace je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

**H2. 3b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti komunikace je závislá na dosaženém stupni jejich vzdělání.

**H2. 3c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti komunikace je závislá na jejich věku.

**Problém 2.4:**

Které osobnostní charakteristiky pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění ovlivňují jejich **pracovní spokojenost v oblasti organizace práce?**

**H2. 4a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti organizace práce je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

**H2. 4b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti organizace práce je závislá na dosaženém stupni jejich vzdělání.

**H2. 4c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti organizace práce je závislá na jejich věku.

**Problém 2.5:**

Které osobnostní charakteristiky pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění ovlivňují jejich **pracovní spokojenost v oblasti zdravotního rizika?**

**H2. 5a:** Míra hodnocení zdravotního rizika je u pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění závislá na délce jejich praxe v organizaci.

**H2. 5b:** Míra hodnocení zdravotního rizika je u pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění závislá na dosaženém stupni vzdělání.

**H2. 5c:** Míra hodnocení zdravotního rizika je u pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění závislá na jejich věku.

**Problém 2.6:**

Které osobnostní charakteristiky pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění ovlivňují jejich **pracovní spokojenost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?**

**H2. 6a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti bezpečnosti a ochrany při práci je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

**H2. 6b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro oblast nemocenského pojištění v oblasti bezpečnosti a ochrany při práci je závislá na dosaženém stupni jejich vzdělání.

**H2. 6c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro oblast nemocenského pojištění v oblasti bezpečnosti a ochrany při práci je závislá na jejich věku.

**Problém 2.7:**

Které osobnostní charakteristiky pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění ovlivňují jejich **pracovní spokojenost v oblasti vztahu k organizaci?**

**H2. 7a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti vztahu k organizaci je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

**H2. 7b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti vztahu k organizaci je závislá na dosaženém stupni vzdělání.

**H2. 7c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti vztahu k organizaci je závislá na jejich věku.

**Problém 2.8:**

Které osobnostní charakteristiky pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění ovlivňují jejich **pracovní spokojenost v oblasti fluktuace?**

**H2. 8a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti fluktuace je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

**H2. 8b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti fluktuace je závislá na dosaženém stupni vzdělání.

**H2. 8c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti fluktuace je závislá na jejich věku.

**Problém 2.9:**

Které osobnostní charakteristiky pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění ovlivňují jejich **preferenci motivačních aspektů**?

**H2. 9a:** Mezi preferencemi motivačních aspektů u pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění a délkou práce jejich praxe v organizaci je vztah.

**H2. 9b:** Mezi preferencemi motivačních aspektů u pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění a dosaženým stupněm jejich vzdělání je vztah.

**H2. 9c:** Mezi preferencemi motivačních aspektů u pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění a jejich věkem je vztah.

**Problém 3:**

Jaká jsou doporučení pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění, která by vedla ke zvýšení jejich pracovní spokojenosti?

**Problém 4:**

Jak pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají, pojmy, které mají vztah k jejich profesnímu sebepojetí a jak je toto vnímání ovlivněno délkou jejich praxe, věkem a dosaženým vzděláním?

**H4a:** Pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají pojmový indikátor JÁ OČIMA KLIENTŮ CALL CENTRA v dimenzi hodnocení pozitivněji než pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA.

**H4b:** Pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA v dimenzi faktoru hodnocení pozitivněji než pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA.

**H4c:** Pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA, JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT v dimenzi faktoru hodnocení pozitivněji než pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA.

**H4d:** Pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají všechny sledované pojmové indikátory v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti stejným (velmi podobným) způsobem.

**H4e:** Pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění s delší dobou praxe (10 let a více) vnímají pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA v dimenzi hodnocení pozitivněji než pracovnice s kratší dobou praxe (méně než 10 let).

**H4f:** Starší pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění (35 let a starší) vnímají všechny sledované pojmové indikátory v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti intenzivněji než pracovnice mladší (mladší než 35 let).

**H4g:** Dosažený stupeň vzdělání pracovníků call centra pro nemocenské pojištění ČSSZ neovlivňuje vnímání zvolených pojmových indikátorů.

## 4.2 Definování proměnných

### – Míra celkové pracovní spokojenosti

Odpověď na otázku číslo 1 bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených podotázek a) – k) a průměrnou hodnotou otázky 5. Rozpětí odpovědí: 1–5: rozhodně spokojena (1); spíše spokojena (2); ani spokojena ani nespokojena (3); spíše nespokojena (4); rozhodně nespokojena (5); → metrická proměnná.

- a. Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk),
- b. pracovní podmínky (software),
- c. pracovní zátěž (množství práce),
- d. délka pracovní doby,
- e. organizace pracovní doby,
- f. mzdové ohodnocení,
- g. jistota zaměstnání,
- h. zaměstnanecké výhody,
- i. vztahy s přímým nadřízeným,
- j. zajímavost práce,
- k. možnosti dalšího vzdělávání.

– **Míra spokojenosti v oblasti odměňování**

Odpověď na otázku číslo 2 bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených podotázek a) – c). Rozpětí odpovědí: 1–5: rozhodně souhlasím (1); spíše souhlasím (2); ani souhlas ani nesouhlas (3); spíše nesouhlasím (4); rozhodně nesouhlasím (5); → metrická proměnná.

- a. Víím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.
- b. V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.
- c. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

– **Míra spokojenosti v oblasti řízení oddělení**

Odpověď na otázku číslo 3 bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených podotázek a) – d). Rozpětí odpovědí: 1–5: rozhodně souhlasím (1); spíše souhlasím (2); ani souhlas ani nesouhlas (3); spíše nesouhlasím (4); rozhodně nesouhlasím (5); → metrická proměnná.

- a. Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.
- b. V organizaci jsou povyšování zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží.
- c. Můj nadřízený má dostatečnou autoritu.
- d. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

– **Míra spokojenosti v oblasti komunikace v organizaci**

Odpověď na otázku číslo 4 bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených podotázek a) – c). Rozpětí odpovědí: 1–5: rozhodně souhlasím (1); spíše souhlasím (2); ani souhlas ani nesouhlas (3); spíše nesouhlasím (4); rozhodně nesouhlasím (5); → metrická proměnná.

- a. Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při mé práci.
- b. Spolupráce mezi naším a ostatními odděleními v rámci OSSZ Zlín je na dobré úrovni.
- c. Spolupráce mezi naším oddělením a ostatními OSSZ je na dobré úrovni.

– **Míra spokojenosti s atmosférou na pracovišti**

Odpověď na otázku číslo 5 bude vyjádřena průměrnou hodnotou na uvedené otázce. Rozpětí odpovědí: 1–5: rozhodně souhlasím (1); spíše souhlasím (2); ani souhlas ani nesouhlas (3); spíše nesouhlasím (4); rozhodně nesouhlasím (5); → metrická proměnná.

- a. Na pracovišti převažuje přátelská až důvěrná atmosféra.

– **Míra spokojenosti v oblasti identifikací s organizací**

Odpověď na otázku číslo 6 bude vyjádřena průměrnou hodnotou na níže uvedené otázce. Rozpětí odpovědí: 1–5: rozhodně souhlasím (1); spíše souhlasím (2); ani souhlas ani nesouhlas (3); spíše nesouhlasím (4); rozhodně nesouhlasím (5); → metrická proměnná.

- a. Doporučila bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele.

– **Míra spokojenosti v oblasti organizace práce**

Odpověď na otázku číslo 7 bude vyjádřena průměrnou hodnotou níže uvedených podotázek a) – d). Rozpětí odpovědí: 1–5: rozhodně souhlasím (1); spíše souhlasím (2); ani souhlas ani nesouhlas (3); spíše nesouhlasím (4); rozhodně nesouhlasím (5) → metrická proměnná.

- a. Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.  
b. Na našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.  
c. Mám jasně stanovené pracovní úkoly.  
d. Mám dostatek času na kvalitní provedení své práce.

– **Míra spokojenosti v oblasti rizika pro zdraví**

Odpověď na otázku číslo 10 bude vyjádřena průměrnou hodnotou uvedené otázky. Rozpětí odpovědí: 1–5: (rozhodně spokojena (1); spíše spokojena (2); ani spokojena ani nespokojena (3); spíše nespokojena (4); rozhodně nespokojena (5); → metrická proměnná.

– **Míra spokojenosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

Odpověď na otázku číslo 11 bude vyjádřena průměrnou hodnotou uvedené otázky. Rozpětí odpovědí: 1–5: (rozhodně spokojena (1); spíše spokojena (2); ani spokojena ani nespokojena (3); spíše nespokojena (4); rozhodně nespokojena (5); → metrická proměnná.

– **Míra fluktuace v organizaci**

Odpověď na otázku číslo 12 bude vyjádřena průměrnou hodnotou uvedené otázky. Rozpětí odpovědí: 1–5: (rozhodně spokojena (1); spíše spokojena (2); ani spokojena ani nespokojena (3); spíše nespokojena (4); rozhodně nespokojena (5); → metrická proměnná.

– **Délka praxe → kategoriální proměnná**

Do 3–5 let; 6–19; 20 a více.

– **Věk → kategoriální proměnná**

– **Dosažený stupeň vzdělání → kategoriální proměnná**

Střední odborné s maturitou; vyšší odborné a vysokoškolské.

Do 30 let, do 40 let, 50 a více let.

K ověřování hypotéz H2a, H2b a H2c byly používány proměnné „délka praxe v organizaci“, „věk respondentů“, a „dosažený stupeň vzdělání“.

Proměnné „délka praxe v organizaci“ a „věk respondentů“ byly původně v dotazníku zachyceny na úrovni metrického měření, ale vzhledem k velmi malým četnostem respondentů ( $n=10$ ) a také vzhledem ke smysluplnosti interpretace výsledků, byla získaná data u prvních dvou proměnných kategorizována do dvou disjunktivních kategorií:

- „věk“ mladší (než 35 let) a starší (35 let a více),
- „délka praxe“ kratší (méně než 10 let) a delší (10 let a více).

Po provedené kategorizaci získala data charakter dat nominálních.



### 4.3 Pojetí výzkumu

Vzhledem ke stanovenému výzkumnému cíli jsme zvolili kvantitativní přístup. I zde považujeme za důležité připomenout, že s ohledem na velikost zvoleného výzkumného souboru nebude možné získané výsledky zobecnit na širší populaci. Výzkumné šetření probíhalo v měsíci březnu 2016.

### 4.4 Výzkumný soubor a způsob jeho výběru

Jak je patrné z názvu této práce zaměřili jsme se na pracovníky ČSSZ, resp. OSSZ Zlín pracující na oddělení call centra pro nemocenské pojištění, kteří tedy tvoří základní soubor, protože se jedná o jediné oddělení tohoto typu v České republice. S ohledem na velikost výzkumného souboru jsme zvolili exhaustivní tzn. vyčerpávající způsob výběru. Výzkumný vzorek představuje všech 10 pracovníků oddělení call centra pro nemocenské pojištění OSSZ ve Zlíně.

Již při volbě tématu této práce jsme se obrátili na ředitele OSSZ Zlín a seznámili ho se záměrem této práce a setkali jsme se zde s pozitivní odezvou. Neváhali jsme a vydali s tímto projektem za vedoucí příslušného oddělení, která nám vyšla vstříc a umožnila setkání s pracovníky call centra. Toto setkání bylo zásadní pro naše plánované výzkumné šetření, jelikož souhlas účastníků byl pro nás prioritou. Také těmto pracovníkům byl sdělen záměr výzkumného šetření. V této souvislosti jsme také ujistili pracovníky o zabezpečení anonymity po celou dobu tohoto šetření. Ze strany pracovníků byla naše žádost o účasti na výzkumu potvrzena.

#### Faktografické údaje výzkumného souboru

Otázkou číslo třináct v dotazníku jsme zjišťovali, jak dlouho respondenti pracují v organizaci ČSSZ. Složení pracovníků (Tab. 4) call centra dle praxe v organizaci je následující: 3–5 let (20 %); 6–19 let (60 %) a více než 20 let (20 %).

*Tab. 4 Pracovnice dle praxe*

Praxe v organizaci		
3–5 let	6–19 let	20 a více let
2	6	2
20 %	60 %	20 %

Disjunktivní kategorie (Tab. 5) „délka praxe v organizaci“: kratší (méně než 10 let) je 50 % pracovníků a delší (10 let a více) je 50 % pracovníků.

*Tab. 5 Pracovnice dle praxe –  
disjunktivní kategorie*

<b>Praxe v organizaci</b>	
<b>kratší</b>	<b>delší</b>
5	5
50 %	50 %

Otázkou číslo čtrnáct (Tab. 6) jsme zjišťovali věk respondentů. Složení pracovníků call centra dle věku je následující: do 30 let (20 %); 31–40 let (40 %) a v kategorii 50 let a více (40 %).

*Tab. 6 Pracovnice dle věku*

<b>Věk</b>		
<b>Do 30 let</b>	<b>Do 40 let</b>	<b>50 let a více</b>
2	4	4
20 %	40 %	40 %

Disjunktivní kategorie (Tab. 7) „věk“: mladší (méně než 35 let) je 50 % pracovníků a starší (35 let a více) a delší (10 let a více) je 50 % pracovníků.

*Tab. 7 Pracovnice dle  
věku – disjunktivní  
kategorie*

<b>Věk</b>	
<b>mladší</b>	<b>starší</b>
5	5
50 %	50 %

Otázkou číslo patnáct jsme zjišťovali nevyšší dosažené vzdělání respondentů. Složení pracovníků call centra dle nejvyššího dosaženého vzdělání je následující: střední s maturitou (60 %) a v kategorii vyšší odborné a vysokoškolské (40 %).

Tab. 8 Pracovnice dle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	
Střední s maturitou	Vyšší odborné a vysokoškolské
6	4
60 %	40 %

## 4.5 Výzkumná technika

Data pro výzkumné šetření byla s ohledem na stanovené cíle získána prostřednictvím dotazníkového šetření.

### 4.5.1 Pracovní spokojenost

Pro zjišťování pracovní spokojenosti jsme využili standardizovaný dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (dále jen VÚPSV) z roku 2007 ve zkrácené verzi. Naše rozhodnutí pro využití tohoto dotazníku ovlivnila jeho variabilita při využití jednotlivých modulů pro konkrétní oblasti pracovní spokojenosti. Za výhodu považujeme i to, že jeho součástí je i manuál (VÚPSV, 2007), který uvádí možnosti, jak lze jednotlivá získaná data zpracovat. Domníváme se, že z těchto důvodů je zmiňovaný dotazník často využíván studenty při psaní závěrečných prací na téma pracovní spokojenosti. Např. Iva Tvarůžková (Diplomová práce, 2011).

Pro účely této práce byl dotazník modifikován do prostředí organizace ČSSZ a to na základě přímé konzultace změn s administrátorem zmiňovaného dotazníku. Dotazník tvoří tři části. První se vztahuje k posuzování pracovní spokojenosti v deseti oblastech: celkové pracovní spokojenosti (otázky 1) a následně v konkrétních sledovaných oblastech: odměňování (otázka 2), styl řízení oddělení (otázka 3), komunikace (otázka 4), atmosféra na pracovišti (otázka 5), identifikace s organizací (otázka 6), organizace práce (otázka 7), motivace (8, 9), zdravotní rizika, (otázka 10), bezpečnost a ochrana zdraví při práci (otázka 11). Ve druhé části se zjišťovaly faktografické údaje o respondentech: délka praxe v organizaci (otázka 13), věk (otázka 14) a nejvyšší dosažené vzdělání (otázka 15). Ve třetí části byl dán prostor respondentům pro vzkazy, doporučení a náměty pro vedení organizace v oblasti pracovní spokojenosti (otázka 16).

Respondenti své odpovědi značili na pětibodové škále (Likertova škála) v následujícím tvaru: 1 – „rozhodně souhlasím“; 2 – „spíše souhlasím“; 3 – „ani souhlas ani nesouhlas“; 4 – „spíše nesouhlasím“; 5 – „rozhodně nesouhlasím“. Toto rozdělení je zachováno

i v případě podobného znění odpovědí, např. spokojenost či důležitost. Použitý nástroj výzkumného šetření nabízí možnost odpovědi ve tvaru 9 – „nevím, netýká se“. Bere tak v úvahu, že respondenti v některých aspektech nemusí vědět odpovědět, a tak by bez možnosti této varianty mohlo docházet ke zkreslení výsledků výzkumného šetření. Takto označené odpovědi se do výpočtů nezahrnují. Na druhou stranu je též zajímavé tyto odpovědi sledovat, jelikož mohou signalizovat určité skutečnosti jako např. nechuť k danému tématu, obavu z volby odpovědi, ale také mohou mít málo informací nebo téma pro ně není důležité atd., což může mimo jiné signalizovat i nedostatečnou komunikaci ze strany vedení a podobně.

Při administraci dotazníku bylo využito služby VÚPSV pro převedení zkonstruovaného dotazníku do elektronické podoby. Následně ve spolupráci s vedoucí oddělení se emailová zpráva s průvodním dopisem a odkazem pro přístup k vyplnění dotazníku dostala ke všem pracovním oddělení. Na dotazník odpověděly všechny pracovnice zkoumaného oddělení, celková návratnost dotazníku tedy činila 100 %.

#### 4.5.2 Profesionální sebepojetí

Ve druhé části výzkumného šetření jsme se zaměřili na profesionální sebepojetí pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění.

Na počátku výzkumného šetření byl proveden předvýzkum ve formě písemné volné výpovědi na téma: *Profesionální sebepojetí pracovníka call centra pro nemocenské pojištění*. Tohoto předvýzkumu se opět zúčastnily všechny pracovnice zkoumaného oddělení. Opakované pročítání těchto výpovědí se stalo podkladem pro tuto část výzkumného šetření ve formě Rogersova chápání sebepojetí. Rogersova formulace sebepojetí vyjadřuje postoj jedince k sobě a zahrnuje: **reálné já** (jaký jsem), **ideální já** (jaký bych chtěl být) a **zrcadlové já** (jak mě vidí ostatní lidé) (Výrost a Slaměnik, 2004, s. 94–95).

V souvislosti s tím jsme se zaměřili na zajímavou metodu vycházející z principu Sémantického diferenciálu, prostřednictvím které lze měřit individuální psychologické významy zvolených pojmových indikátorů (jedno slovo, víceslovná formulace, ale i formulace delší např. básně (Heise, 1970, s. 236).

Původní klasickou metodu Sémantického diferenciálu vytvořil v roce 1957 americký profesor C. E. Osgood se svými spolupracovníky (Suci, Tannenbaum). Východiskem jim byla teorie, dle které v případě posuzování jednoho objektu více posuzovateli existují rozdíly.

Konkrétně jde o to, že posuzovaný objekt nemá pouze jeden společný kulturní význam, ale i další (konotativní), který charakterizuje každého posuzovatele. Tyto další psychologické (individuální) významy lze měřit právě prostřednictvím metody sémantického diferenciatu (Chráska a Kočvarová, 2015, s. 85).

Sémantický diferenciatl měří individuální význam jednotlivých pojmů prostřednictvím určitého počtu zvolených škál (obvykle sedmibodových). Krajin body škál jsou tvořeny vždy dvojicí adjektiv protikladného významu (antonym). Následně se jednotlivým bodům na škále přiřazují číselné hodnoty 1–7. Svě vnímání posuzovaných pojmů vyjadřují respondenti výběrem určitého bodu a jeho následným označením na těchto škálách. Svojí volbou respondenti určitého bodu na škále vyjadřují míru vlastnosti, jež je vyjádřena příslušnou dvojicí adjektiv (Chráska, 2007, s. 221).

Dle Osgooda je dobré posuzovat jednotlivý pojem z hlediska těchto tří faktorů: **faktor hodnocení**, **faktor potence** a **faktor aktivity**. Konkrétně lze jednotlivé faktory interpretovat následovně: faktor hodnocení jako **dobro či zlo** pojmu, faktor potence jako **silu** pojmu a faktor aktivity jako vztah pojmu k **pohybu a změnám**. Osgood uvádí, že určíme-li u zvoleného pojmu výše uvedené faktory, určíme jeho individuální psychologický význam (Chráska a Kočvarová, 2015, s. 86–87). Při aplikaci klasického sémantického diferenciatu se vychází z 50 navržených a ověřených škál dle Osgooda. Pokud se výzkumník rozhodne pro využití vlastních škál, je nutné postupovat tak, aby co nejvíce korespondovaly s posuzovanými pojmy z těchto hledisek: **srozumitelnost** aby zvolená adjektiva dávala smysl v kombinaci s posuzovaným pojmem; **příslušnost škál k faktorům** které reprezentují a **počet škál**, aby jeden faktor byl sycen 4 – 10 škálami (Chráska a Kočvarová, 2015, s. 87).

Výhodu této metody lze spatřovat v tom, že umožňuje hlubší proniknutí do skrytých, individuálních významů jednotlivých pojmových indikátorů. Nepochází zde také k záměrnému zkreslování výsledků ze strany respondenta, jelikož ten většinou netuší, jak budou jeho odpovědi zpracovány (Pöschl, 2011, s. 5).

Pro účely tohoto výzkumného šetření jsme se rozhodli pro využití metody dvoufaktorového sémantického diferenciatu, prostřednictvím nástroje ATER (*Attitudes Towards Educational Reality*), vytvořeným profesorem Chráskou. Podobně byl tento nástroj použit v diplomové práci Martiny Rozsypalové (2013), která zjišťovala úroveň sebepojetí u seniorů.

ATER je dvoudimenzíální podoba sémantického diferenciálu, která je vhodná pro posuzování individuálních významů pojmů v českém prostředí, proto se nám jeví využití tohoto nástroje za vhodné. ATER je tvořen celkem 10 škálami ve složení 5 škál pro měření faktoru hodnocení a 5 faktoru energie. Polovina škál je uspořádána v reverzní podobě, aby zabránily případnému stereotypu při posuzování pojmů. Faktor energie zde zahrnuje „osgoodovské“ faktory aktivity a potence (Poláchová Vašátková, 2010, s. 115). Složení nástroje ATER:

- **dimenze hodnocení:** *dobrá – špatná, příjemná – nepříjemná, světlá – tmavá, krásná – ošklivá, sladká – kyselá;*
- **dimenze energie:** *náročná – nenáročná, přísná – mírná, obtížná – snadná, problémová – bezproblémová, těžká – lehká.*

Chráška (2007, s. 227) vysvětluje, že posuzování objektů z hlediska tří faktorů je příliš detailní a již nepřináší o mnoho více informací než posuzování z hlediska faktorů dvou. Dále dodává, že v případě třetího faktoru (aktivity) hrozí značné nebezpečí nesprávné interpretace.

Dotazník pro posuzování pojmů vztahující se k profesnímu sebepojetí tvoří dvě části. První část zjišťovala délku praxe v organizaci (otázka 1), věk (otázka 2) a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (otázka 3). Druhá část se věnovala dalšímu z výzkumných záměrů, kterým bylo posoudit, jak vnímají pracovníci call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění čtyři zvolené pojmy (otázka 4):

- PRACOVNICE CALL CENTRA,
- JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA,
- JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA, JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT,
- JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA OČIMA KLIENTŮ.

Postoje k uvedeným pojmům byly měřeny výše zmíněnou metodou na principu sémantického diferenciálu. Při navrhování škál tohoto měrného nástroje jsme tedy vycházeli z dvoufaktorového dotazníku ATER, který, jak bylo uvedeno výše, obsahuje celkem 10 škál a zachycuje postoje ve dvou dimenzích (*faktor hodnocení a faktor energie*).

Vzhledem ke specifickému charakteru posuzovaných pojmů jsme se rozhodli doplnit dotazník ATER o další dvě škály: *blízká – vzdálená* a *potřebná – zbytečná*. Tím byl vytvořen prototyp nástroje, obsahující celkem 12 škál (Tab. 9).

Tab. 9 Prototyp nástroje pro měření postojů respondentů (pojem „pracovnice call centra ČSSZ“)

PRACOVNICE CALL CENTRA ČSSZ

1	dobrá								špatná	h
2	nenáročná*								náročná	e
3	nepříjemná*								příjemná	h
4	světlá								tmavá	h
5	přísná								mírná	e
6	snadná*								obtížná	e
7	krásná								ošklivá	h
8	problémová								bezproblémová	e
9	kyselá*								sladká	h
10	lehká*								těžká	e
11	blízká								vzdálená	e
12	zbytečná*								potřebná	e

Část škál je v dotazníku, kvůli omezení tendence ke stereotypnímu odpovídání prezentována v reverzní (převrácené) podobě. Reverzní škály jsou v tabulce označeny hvězdičkou. Respondenti ( $n = 10$ ) posuzovali pomocí 12 navržených škál 4 shora uvedené pojmy, čímž byla získána data o 40 provedených posuzováních. Získaná data byla podrobena faktorové analýze, která umožnila zachytit a ověřit faktorovou strukturu navrženého prototypu dotazníku.

Byla provedena klasická exploratorní faktorová analýza výsledků posuzování do dvou faktorů s použitím pravoúhlé rotace typu *varimax normalizovaný*. Při tzv. pravoúhlé rotaci byly hledány navzájem nezávislé faktory. Výsledky provedené faktorové analýzy jsou prezentovány níže v tabulce (Tab. 10). Čísla představují tzv. faktorové zátěže (faktorové náboje). Faktorové zátěže vyjadřují, jak těsná je souvislost mezi danou škálou a nalezeným faktorem. Čím větší je faktorová zátěž u určité škály, tím lépe tato škála zachycuje daný faktor.

Jestliže sledujeme faktorové zátěže u faktoru 1, zjišťujeme, že vysoké hodnoty jsou např. u škály 1, 3, 4, a nebo 7 (označeny tučně). Tyto škály zřejmě dobře zachycují „něco velmi podobného“ vyjadřující „**hodnocení**“ posuzovaného pojmu ve smyslu „dobrého či špatného“. U faktoru 2 zjišťujeme vysoké hodnoty faktorových zátěží např. u škál 2, 5, 11

a 12 (zvýrazněny tučně). Také tyto škály zachycují něco společného ve smyslu toho, co je spojeno s potřebností, námahou, náročností nebo obtížemi. V tomto případě bychom toto mohli vyjádřit jako „**potřebnost nebo náročnost**“.

Na základě uvedených úvah jsme se rozhodli 1. faktor označovat jako *faktor hodnocení* a faktor 2 jako *faktor potřebnosti a náročnosti*.

Tab. 10 Faktorová analýza výsledků posuzování (12 škál, 4, posuzované pojmy, tj. 40 posuzování)

Škála dotazníku		Faktor. zátěže (Varimax normalizovaný) Extrakce: Hlavní komponenty	
		Faktor 1 hodnocení	Faktor 2 potřebnosti a náročnosti
1	dobrá - špatná	<b>0,703427</b>	0,014117
2	náročná - nenáročná	-0,183987	<b>0,692984</b>
3	příjemná - nepříjemná	<b>0,829386</b>	-0,206415
4	světlá - tmavá	<b>0,694791</b>	0,141385
5	přísná - mírná	0,060220	<b>0,532581</b>
6	obtížná - snadná	-0,611003	-0,000551
7	krásná - ošklivá	<b>0,733821</b>	-0,090998
8	problémová - bezproblémová	-0,884036	0,017794
9	sladká kyselá	0,789531	0,143585
10	těžká - lehká	-0,767763	-0,318584
11	blízká - vzdálená	0,118534	<b>0,784030</b>
12	potřebná - zbytečná	0,078593	<b>0,834877</b>
Výklad rozptylu		4,629290	2,269099
Prp. celk		0,385774	0,189092

Výsledky faktorové analýzy prokázaly, že dimenzi hodnocení (faktor 1) by bylo možné zachytit hned pomocí několika škál, které mají dostatečně vysoké faktorové zátěže (0,69 a větší). Pokud je k dispozici více použitelných škál, zpravidla se preferují ty, které mají největší faktorové zátěže. Dle konzultace našeho výzkumného šetření s autorem nástroje ATER to ale neznamená, že by v odůvodněných případech nemohly být použity škály jiné. S ohledem na zkušenosti autora, které získal při realizaci jiných výzkumů, jsme se rozhodli vyřadit následující škály: *problémová – bezproblémová* (na základě zkušeností autora nástroje ATER, v nichž část respondentů nereagovala jednoznačně), *sladká – kyselá* (vzhledem k charakteru posuzovaných objektů – posuzování osob), a *těžká – lehká* (vzhledem k charakteru posuzovaných objektů). Lze tedy předpokládat, že vyloučením výše uvede-



ných škál, u nichž by mohlo teoreticky hrozit riziko nejednoznačného chápání, se dosáhne zvýšení spolehlivosti výsledků výzkumu.

S ohledem na výše uvedené, jsme na základě provedené faktorové analýzy přistoupili k úpravě a optimalizaci vytvořeného nástroje pro měření vnímání stanovených pojmů. Z celkového počtu 12 ověřovaných škál jsme vybrali ty, které vykazují nejlepší vlastnosti s ohledem na naše výzkumné šetření a to tak, aby 4 škály zachycovaly faktor *hodnocení* (škály 1, 3, 4, 7) a 4 škály zachycovaly faktor *potřebnosti a náročnosti* (škály 2, 5, 11, 12), konkrétně takto:

- **Faktor hodnocení:** *dobrá – špatná, příjemná – nepříjemná, světlá – tmavá, krásná – ošklivá;*
- **Faktor potřebnosti a náročnosti:** *náročná – nenáročná, přísná – mírná, blízká – vzdálená, potřebná – zbytečná.*

Výsledky měření provedené 8 vybranými škálami byly opět podrobeny klasické, exploratorní faktorové analýze, při které byly opět extrahovány 2 faktory (Tab. 11). Z výsledků faktorové analýzy vyplývá, že vybrané škály mají výraznou faktorovou strukturu, která se projevuje vysokými hodnotami dominantních faktorových zátěží u obou nalezených faktorů.

Tab. 11 Faktorová analýza výsledků posuzování (škál, 4, posuzované pojmy, tj. 40 posuzování)

Škála dotazníku		Faktor. zátěže (Varimax normalizovaný) Extrakce: Hlavní komponenty	
		Faktor 1 hodnocení	Faktor 2 potřebnosti a náročnosti
škála 1	dobrá - špatná	<b>0,794140</b>	0,051784
škála 3	příjemná - nepříjemná	<b>0,808837</b>	-0,186982
škála 4	světlá - tmavá	<b>0,681205</b>	0,138184
škála 7	krásná - ošklivá	<b>0,833535</b>	-0,046112
škála 2	náročná - nenáročná	-0,230856	<b>0,646054</b>
škála 5	přísná - mírná	-0,010600	<b>0,473661</b>
škála 11	blízká - vzdálená	0,137824	<b>0,839045</b>
škála 12	potřebná - zbytečná	0,099176	<b>0,876713</b>
Výklad rozptylu		2,525934	2,173227
Prp. Celk.		0,315742	0,271653

Tab. 12 Konečná podoba optimalizovaného dotazníku  
pro měření postojů („pojem pracovnice call centra“)

### PRACOVNICE CALL CENTRA ČSSZ

1	dobrá							špatná	<i>h</i>
2	nenáročná*							náročná	<i>e</i>
3	nepříjemná*							příjemná	<i>h</i>
4	světlá							tmavá	<i>h</i>
5	přísná							mírná	<i>e</i>
6	krásná							ošklivá	<i>h</i>
7	blízká							vzdálená	<i>e</i>
8	zbytečná*							potřebná	<i>e</i>

*h*..... faktor *hodnocení*

*e*..... faktor *potřebnosti a náročnosti*

Škály označeny hvězdičkou (\*) jsou v reverzní (převrácené) podobě.

## 4.6 Zpracování dat

Pro zpracování získaných dat byly využity programy Microsoft Excel 2012 a Statistica 12. Pro zpracování části dat jsme využili základní popisnou statistiku. Dále byly použity statistické metody: Faktorová analýza, Spearmanův koeficient pořadové korelace a Studentův t-test pro nezávislé výběry.

### 4.6.1 Pracovní spokojenost

Ukazatelem pracovní spokojenosti v jednotlivých oblastech jsou odpovědi na otázky dotazníku, které respondenti označili na škále 1-5. Takto získaná data byla převedena do datové tabulky v programu Microsoft Excel. Z těchto hodnot byly následně vypočítány průměry zkoumaných oblastí.

Prostřednictvím popisné statistiky budeme analyzovat otázky z dotazníku č. 1, 5, 8 a 9. Zodpovíme tak otázku první výzkumnou otázku, která, je zaměřena na celkovou pracovní spokojenost a její aspekty. Otázka poskytuje souhrnné charakteristiky vnímání klimatu organizace prostřednictvím pracovníků call centra pro nemocenské pojištění ČSSZ. Otázka číslo pět zjišťuje atmosféru na pracovišti. Otázka číslo osm zjišťuje skutečnosti, které nastanou, pokud pracovníci budou dobře vykonávat svoji práci. Otázka číslo devět je zaměřena na zjišťování aspektů práce, které respondenti vnímají jako nejdůležitější. Srovnáním

rozložení frekvencí odpovědí u otázky číslo osm a devět lze zjistit rozdíly mezi důležitostí a vnímáním skutečného stavu každé sledované položky. Stanovíme průměr, modus, medián, četnost modu a směrodatnou odchylku.

U ostatních otázek týkající se pracovní spokojenosti byly stanoveny hypotézy, které budeme ověřovat pomocí statistických testů. Budeme zjišťovat, zda je míra jednotlivých oblastí pracovní spokojenosti závislá na osobnostních charakteristikách respondentů. S ohledem na výzkumný problém a velikost výzkumného souboru a pro proměnné: celková pracovní spokojenost pracovníků, délka praxe v organizaci, nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání a věk pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění bylo využito při ověřování stanovených hypotéz Spearmanova koeficientu pořadové korelace, který umožňuje měřit jak je těsná závislost mezi sledovanými jevy. U Spearmanova koeficientu se požaduje, aby použitá data měla minimálně charakter dat pořadových (ordinálních), což je v tomto případě jednoznačně splněno. Hladina významnosti byla zvolena 0,05. Statisticky významné hodnoty  $p$  jsou zvýrazněny červeně.

Spearmanův koeficient pořadové korelace je neparametrická statistická metoda, která umožňuje rozhodnout, jak těsný je vztah mezi dvěma proměnnými, jež byly zachyceny (změřeny) na úrovni ordinálního měření. Spearmanův koeficient (označovaný často jako  $r_s$  nebo  $R$ ) může nabývat hodnot v intervalu od nuly do  $\pm 1$ . Čím více se vypočítaná hodnota blíží k  $+1$  (resp.  $-1$ ), tím těsnější je vztah mezi proměnnými. Čím více se blíží vypočítaná hodnota k nule, tím menší je těsnost vztahu. Statistické programy navíc umožňují pro vypočítaný Spearmanův koeficient určit i signifikanci posuzovaného vztahu. Za statisticky významné se považují vztahy, u kterých je hodnota signifikance 0,05 anebo menší (Chráska, 2007, str. 103–107).

Výsledky výzkumného šetření byly znázorněny v tabulkách a popsány. Získaná data z oblasti vzkazu pro organizaci byla zpracována vytvořením kategorií podobných odpovědí a následnou interpretací.

#### 4.6.2 Profesní sebepojetí

Po konstrukci a optimalizaci nástroje na bázi sémantického diferenciálu pro posuzování vybraných pojmů jsme se zaměřili na komparaci výsledků posuzování jednotlivých pojmů. Takto získaná data byla převedena do datové tabulky v programu Microsoft Excel. Zaznamenávání hodnot z dotazníků bylo s ohledem na reverzní škály. U jednotlivých pojmů bylo vypočítáno průměrné skóre v obou zkoumaných faktorech, tj. ve faktoru „hodnocení“

i ve faktoru „potřebnosti a náročnosti“. Na základě zjištěného průměrného skóre jsme graficky zobrazili tzv. sémantické pole respondentů. Tento prostor znázorňuje posuzované pojmy jako celek na základě toho, jak dalece jsou pro ně „dobré či špatné“ (faktor hodnocení) a současně jak dalece je vnímají jako „potřebné a spojené s určitými nároky“ faktor potřebnosti a náročnosti. Abychom byli schopni přesněji popsat sémantické pole respondentů, využili jsme tzv. *Lineární distanci D* a pokusili se zjistit, jak dalece jsou si jednotlivé pojmy v sémantickém prostoru respondentů vzdálené. Jestliže jsou hodnocené pojmy v sémantickém poli blízko u sebe, jsou si svým významem podobné. Pokud jsou hodnocené pojmy v sémantickém poli sobě vzdáleny, liší se psychologickým významem, který pro daného jedince mají.

Pro ověření stanovených hypotéz vztahujících se k profesnímu sebepojetí jsme využili Studentův t-test pro nezávislé výběry. Zvolený test lze využít pro zjištění, zda mezi vypočítanými aritmetickými průměry existují statisticky významné rozdíly. V našem případě se jedná o vypočítané průměry ve faktoru „*hodnocení*“ a ve faktoru „*potřebnosti a náročnosti*“. Rozdíly mezi průměry byly testovány na hladině významnosti 0,01. Statisticky významné hodnoty  $p$  jsou zvýrazněny červeně.

## 5 ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

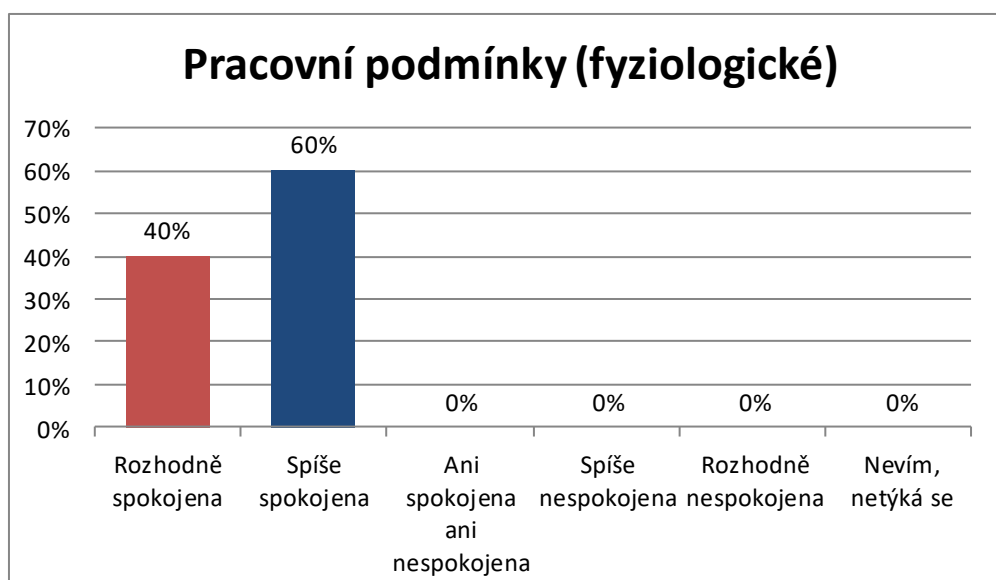
Následující grafy a tabulky zobrazují odpovědi na otázky z dotazníkového šetření.

### 5.1 Pracovní spokojenost

#### 5.1.1 Popisná statistika aspektů celkové pracovní spokojenosti a motivace

##### a. Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)

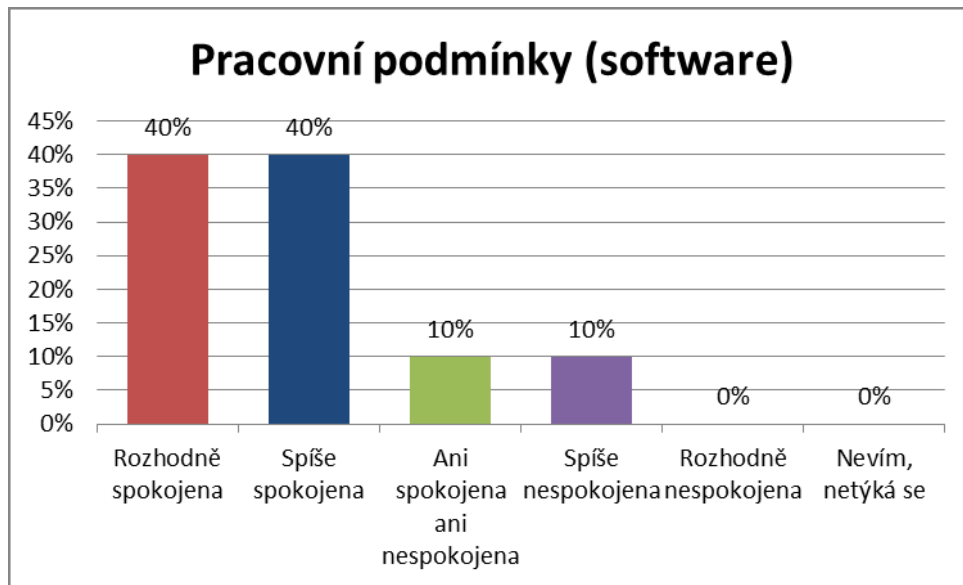
Z grafu (Graf 1) jasně vyplývá, že respondenti jsou s pracovními podmínkami spokojeni. Rozhodně spokojeno je s pracovními podmínkami 40 % respondentů a více jak polovina (60 %) je spíše spokojena. Žádný z respondentů nevedl, že by byl s pracovními podmínkami nespokojen.



*Graf 1 Pracovní podmínky*

##### b. Pracovní podmínky (software)

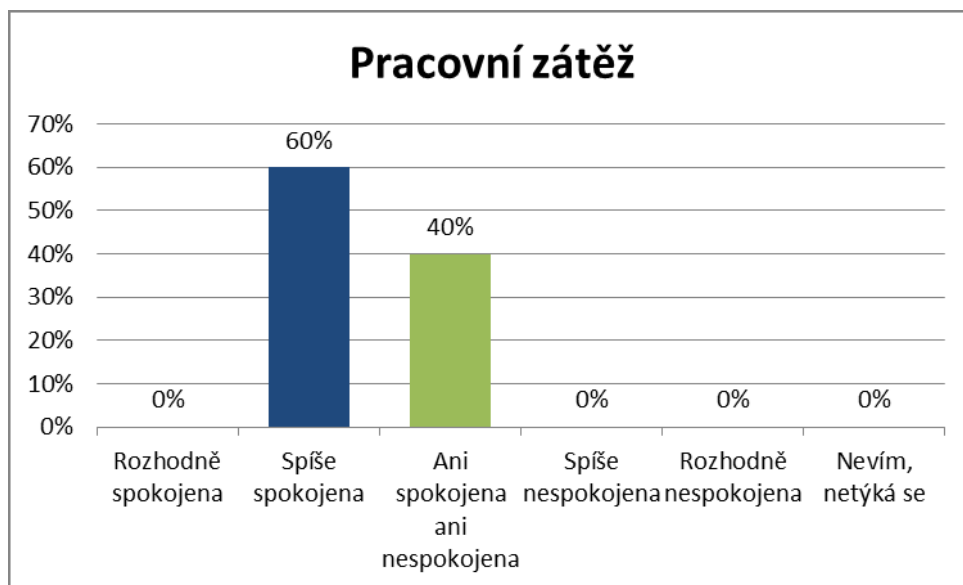
S pracovními podmínkami (Graf 2) v podobě softwaru je rozhodně spokojeno 40 % respondentů a spíše spokojeno je také 40 % respondentů. Pouze 10 % respondentů uvedlo možnost ani spokojen ani nespokojen. Podobně také 10 % respondentů uvedlo, že se se softwarovým vybavením spíše nespokojeno.



*Graf 2 Pracovní podmínky (software)*

### c. Pracovní zátěž

K otázce pracovní zátěže (Graf 3) se pracovníci vyjádřili následovně: spíše spokojeno je 60 % dotazovaných. 40 % respondentů se ke konkrétní otázce nedovedlo jednoznačně vymezit a volilo odpověď: ani spokojena ani nespokojena.

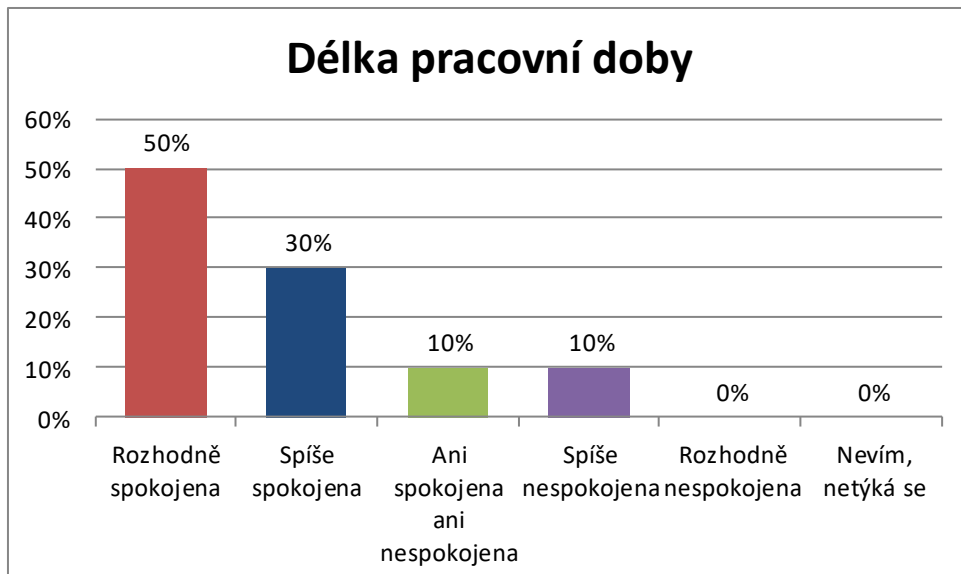


*Graf 3 Pracovní zátěž*

### d. délka pracovní doby

Z grafu (Graf 4) je patrné, že s délkou pracovní doby je polovina respondentů rozhodně spokojena. Téměř jedna třetina respondentů je spíše spokojena. Desetina dotazovaných

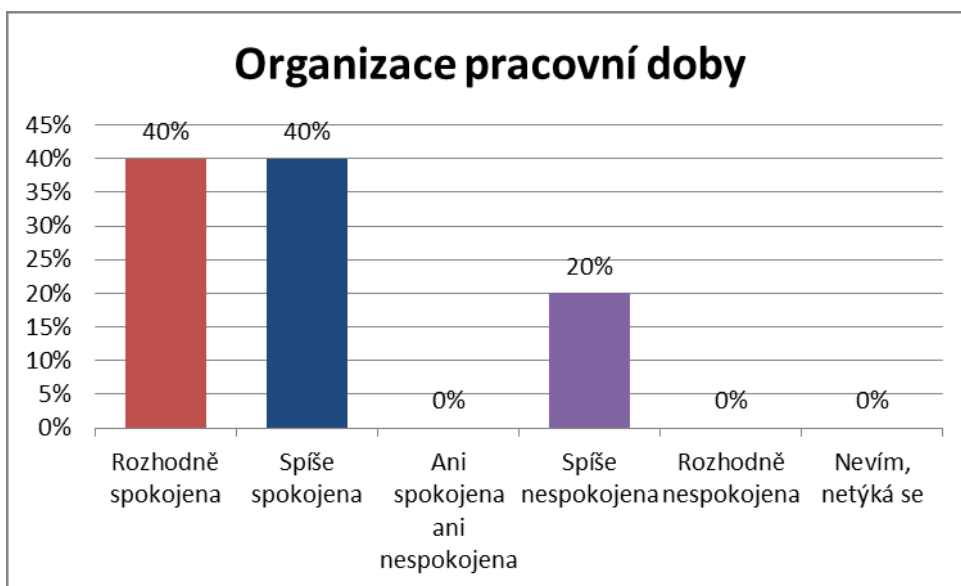
není s délkou pracovní doby ani spokojena ani nespokojena, a také desetina respondentů je ve vztahu k délce pracovní doby spíše nespokojena.



*Graf 4 Délka pracovní doby*

**e. Organizace pracovní doby (příchody odchody, přestávky)**

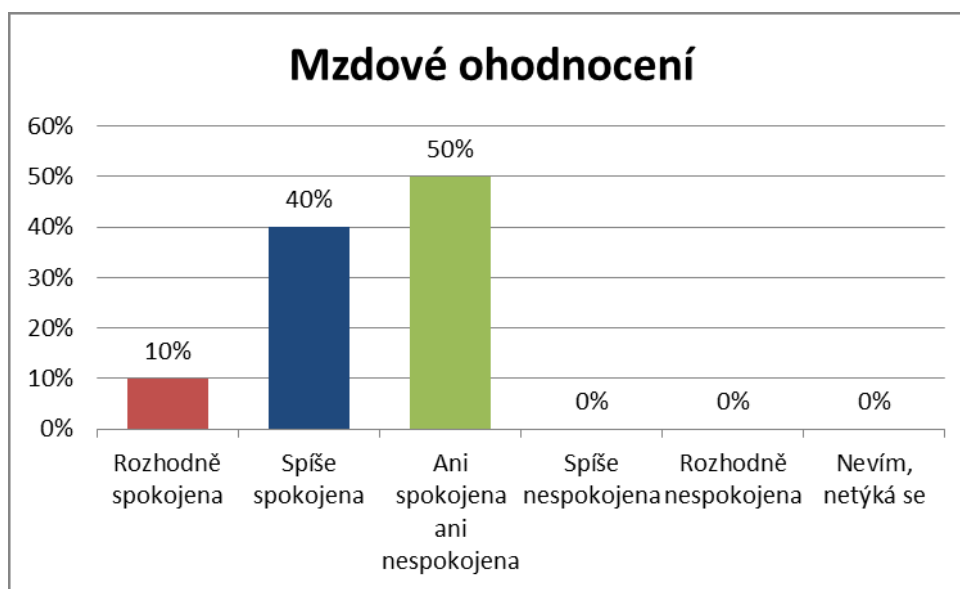
Jak znázorňuje graf (Graf 5), je více jak polovina respondentů spokojena s organizací pracovní doby: rozhodně spokojena 40 % a spíše spokojena je 40 %. Jako spíše nespokojena k otázce organizace práce se vyjádřilo 20 % respondentů.



*Graf 5 Organizace pracovní doby*

#### f. Mzdové ohodnocení

Graf (Graf 6) ukazuje, jak jsou respondenti spokojeni se mzdovým ohodnocením. Ačkoliv je polovina respondentů v této oblasti spokojena, 10 % rozhodně spokojena a 40 % je spíše spokojena, polovina dotazovaných (50 %) se nedovedla jednoznačně vyjádřit a odpověděla ve formě ani spokojena ani nespokojena.

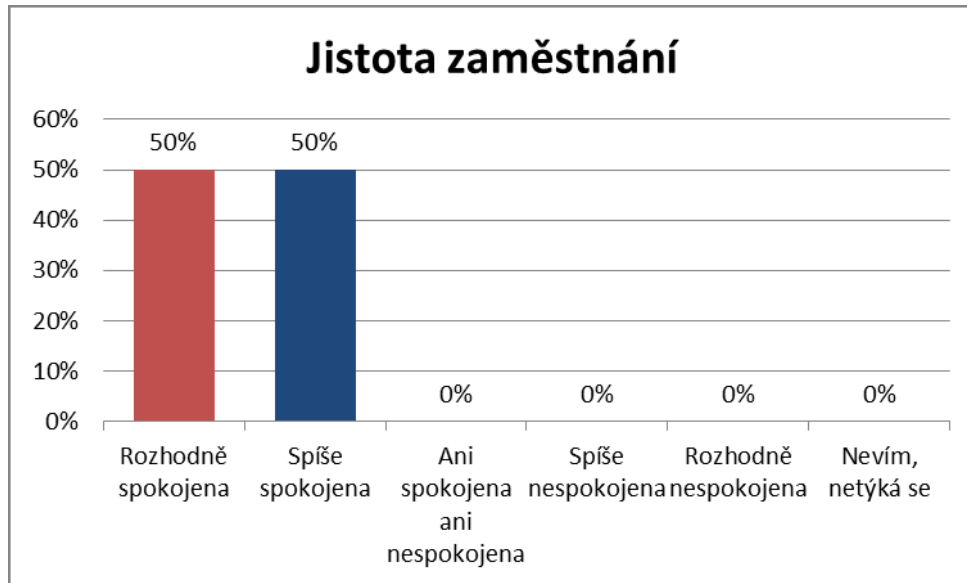


Graf 6 Mzdové ohodnocení

#### g. Jistota zaměstnání

Z uvedeného grafu (Graf 7) jednoznačně vyplývá, že všichni respondenti jsou s jistotou svého zaměstnání spokojeni a to ve složení: rozhodně spokojena 50 % a spíše spokojena 50 %. Nikdo z respondentů není s jistotou svého zaměstnání nespokojen.

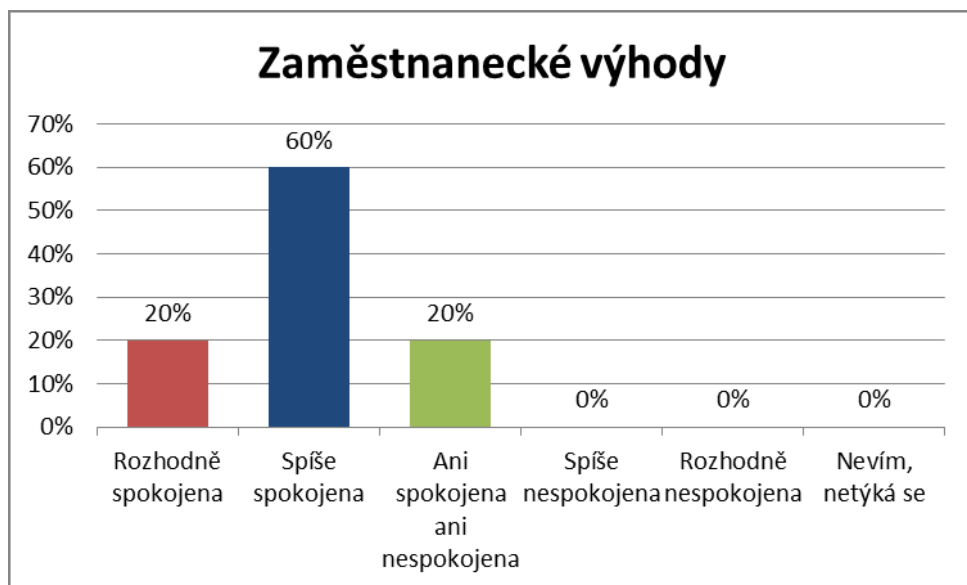




Graf 7 Jistota zaměstnání

#### h. zaměstnanecké výhody

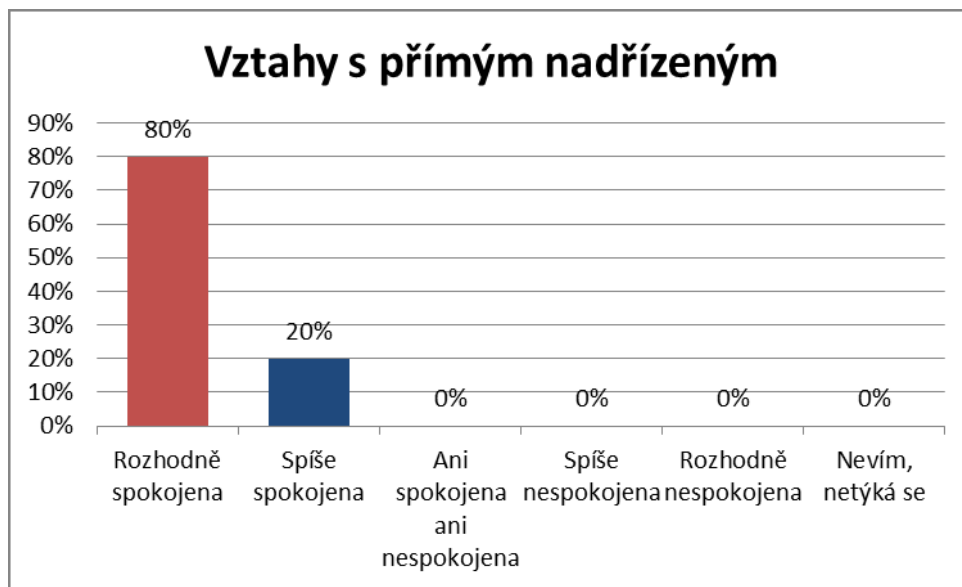
Také v otázce zaměstnaneckých výhod jsou respondenti převážně spokojeni: rozhodně spokojena 20 % a spíše spokojena 60 %. Zbýlých 20 % respondentů se nedovedlo jednoznačně vyjádřit, zda jsou s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami spokojeni či nikoliv a označilo volbu: ani spokojena ani nespokojena.



Graf 8 Zaměstnanecké výhody

**i. vztahy s přímým nadřízeným**

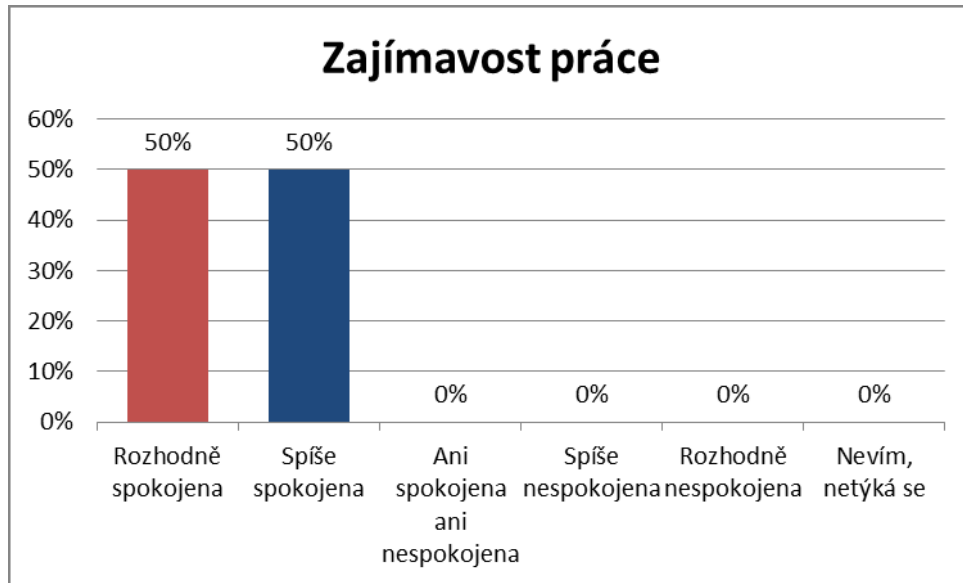
Z grafu (Graf 9) jednoznačně vyplývá, že všichni respondenti mají se svým přímým nadřízeným dobré vztahy a jsou s ním tedy spokojeni: rozhodně spokojeno je 80 % a spíše spokojeno je 20 % respondentů.



*Graf 9 Vztahy s přímým nadřízeným*

**j. zajímavost práce**

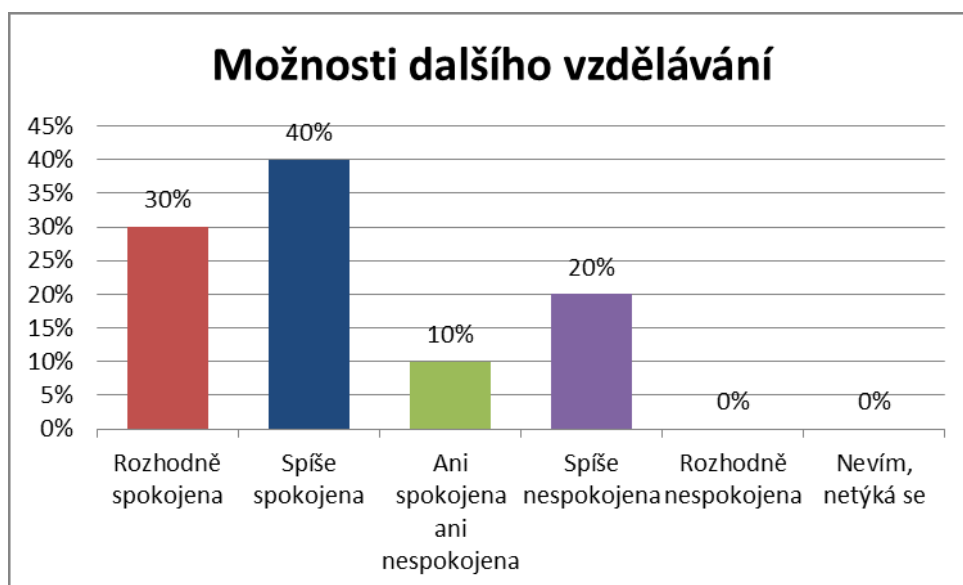
Podobně pozitivně, jako u předchozí otázky, hodnotí respondenti také zajímavost práce na call centru ČSSZ. Všichni dotazovaní respondenti jsou v oblasti zajímavosti a rozmanitosti práce spokojeni (Graf 10): rozhodně spokojeno je 50 % dotazovaných a spíše spokojeno také 50 %.



*Graf 10 Zajímavost práce*

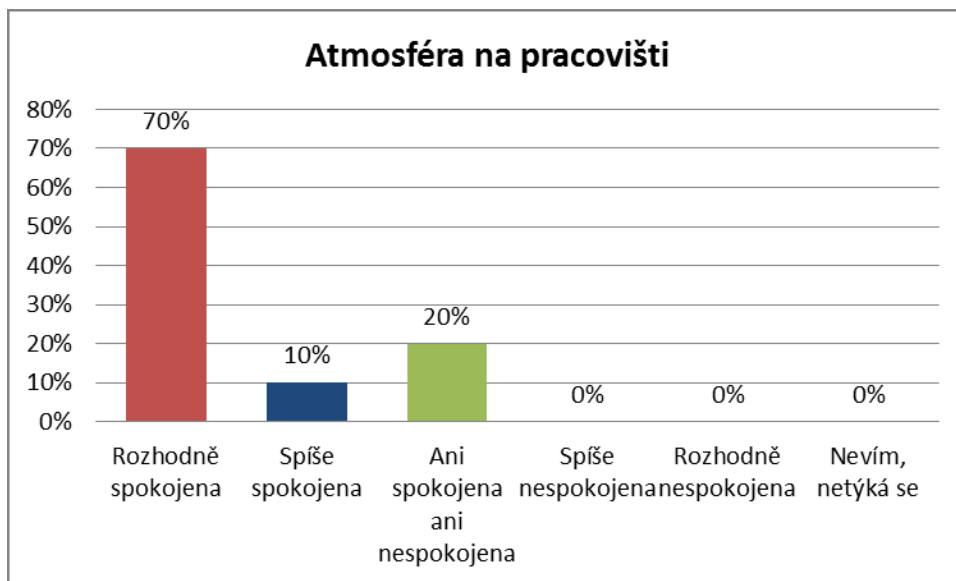
#### k. možnosti dalšího vzdělávání

V oblasti možnosti dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace je vidět jistá rozdílnost, což nám ukazuje příslušný graf (Graf 11). Přesto je více, jak polovina respondentů je v této oblasti spokojena: rozhodně spokojena 30 % a spíše spokojena je 40 %, 10 % z oslovených se nedokázalo jednoznačně vyjádřit a volilo: ani spokojena ani nespokojena. Zbýlých 20 % respondentů považuje toto za nedostatečné a volilo možnost: spíše nespokojena.



*Graf 11 Možnosti dalšího vzdělávání*

## I. atmosféra na pracovišti



Graf 12 Atmosféra na pracovišti

Z grafu (Graf 12) je patrné, že 70 % respondentů je s atmosférou na pracovišti rozhodně spokojeno. Spíše spokojeno je 10 % a ani spokojeno ani nespokojeno je 20 % respondentů.

**Závěr:** Z výše uvedených grafů je zřejmé, že většina pracovníků je s dílčími aspekty své práce spokojena. Nejfrektovanější odpovědi patřily volbám „rozhodně spokojena“ či „spíše spokojena“ a vyskytovala se téměř ve všech hodnocených oblastech na prvních dvou místech. Zřídka se respondenti rozhodli pro volbu „ani spokojena ani nespokojena“. Tuto odpověď respondenti nejčastěji volili v oblasti mzdového ohodnocení a pracovní zátěže. Jako „spíše nespokojeni“ se respondenti vyjádřili v souvislosti s pracovními podmínkami (software), délkou pracovní doby, organizací pracovní doby a možností dalšího vzdělávání. Rozhodně je potěšující zjištění, že v souvislosti s žádným dílčím aspektem pracovnice nevolily odpověď „rozhodně nespokojena.“

Pro přesnější přehled celkové pracovní spokojenosti byla zpracována charakteristika poloh pracovní spokojenosti (Tab. 13)

Tab. 13 Charakteristika poloh zjištěných skutečností celkové pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ

Pracovní spokojenost	Aritmetický průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Směrodatná odchylka
Celková pracovní spokojenost	1,8636	2	2	49	0,8364

**Závěr:** Z výsledků vyplývá (Tab. 13), že aritmetický průměr celkové míry pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ je ve výši 1,8636 a odpovídá tak stanovisku „**spíše spokojena**“, medián je ve výši 2 a také odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“. Této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 2, která znamená „**spíše spokojena**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,8364.

*Tab. 14 Charakteristika poloh zjištěných skutečností v aspektech pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ*

Aspekty celkové pracovní spokojenosti	Aritmetický průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Směrodatná odchylka
Vztahy s přímým nadřízeným	1,20	1	1	8	0,400
Zajímavost práce	1,50	1,5	x	x	0,500
Jistota zaměstnání	1,50	1,5	x	x	0,500
Pracovní podmínky (teplo, světlo)	1,60	2	2	6	0,490
Délka pracovní doby	1,80	1,5	1	5	0,980
Pracovní podmínky (software)	1,90	2	x	x	0,943
Organizace pracovní doby (příchody, odchody)	2,00	2	x	x	1,095
Zaměstnanecké výhody	2,00	2	2	6	0,632
Možnost dalšího vzdělávání	2,20	2	2	4	1,077
Pracovní zátěž	2,40	2	2	6	0,490
Mzdové ohodnocení	2,40	2,5	3	5	0,663

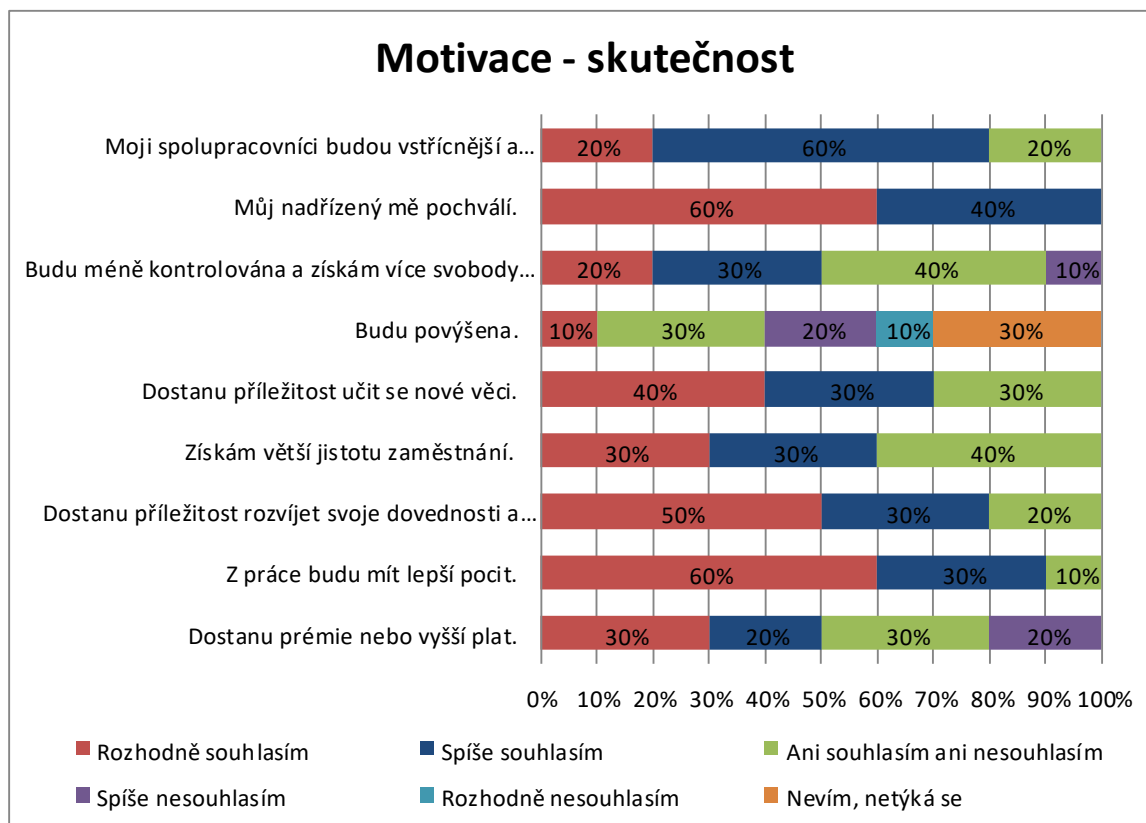
n=10

**Závěr:** Z výsledků vyplývá (Tab. 14), jak jsou pracovníci call centra pro nemocenské pojištění spokojeni v jednotlivých aspektech pracovní spokojenosti. Jednotlivé aspekty celkové pracovní spokojenosti jsou seřazeny v pořadí dle aritmetického průměru. Čím je hodnota aritmetického průměru vyšší, tím je vyšší pracovní nespokojenost. Nejvíce spokojeni jsou pracovníci call centra v oblasti vztahů s nadřízeným. Aritmetický průměr byl zjištěn ve výši 1,20, což odpovídá stanovisku „**rozhodně spokojena**“, medián je ve výši 1 a rovněž odpovídá stanovisku „**rozhodně spokojena**“. Uvedené hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 1, která znamená „**rozhodně spokojena**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,400. Jako druhá v pořadí je oblast zajímavosti práce a jistoty zaměstnání, kde je hodnota aritmetického průměru 1,5 a odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“, směrodatná odchylka byla v těchto oblastech vypočtena na hodnotu 0,500. Následují pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk), kde je hodnota aritmetického průměru 1,60, což odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“, medián je ve výši 2 a také odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“. Této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 2, která znamená „**spíše spokojena**“.

na“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,490. V oblasti délky pracovní doby činí aritmetický průměr 1,80, což odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“, medián je ve výši 1,5 a také odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“. Této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 2, která znamená „**spíše spokojena**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,980. Pro pracovní podmínky (software) byl aritmetický průměr vypočten na hodnotu 1,90, což odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“, medián je ve výši 2 a také odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,943. Na další pozici se shodně umístila oblast organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky) a zaměstnanecké výhody. Aritmetický průměr byl naměřen na hodnotu 2,00 a odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“. Pro oblast organizace pracovní doby je medián ve výši 2, což odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 1,095. Pro oblast zaměstnaneckých výhod je medián ve výši 2 a také odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“ a této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 2, která znamená „**spíše spokojena**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,632. Pro oblast zahrnující možnosti dalšího vzdělávání byl aritmetický průměr vypočten na hodnotu 2,20 a odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“, medián ve výši 2 také odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“ a této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 2, která znamená „**spíše spokojena**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 1,077. Na poslední pozici se umístila oblast pracovní zátěže a mzdového ohodnocení, kde byla hodnota aritmetického průměru vypočtena na 2,40. Odpovídá tak ještě stanovisku „**spíše spokojena**“, ale je na hraně se stanoviskem „**ani spokojena ani nespokojena**“. Pro pracovní zátěž medián ve výši 2 také odpovídá stanovisku „**spíše spokojena**“ a této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 2, která znamená „**spíše spokojena**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,490. Pro oblast mzdového ohodnocení medián ve výši 2,5, které již odpovídá stanovisku „**ani spokojena ani nespokojena**“ a tomuto stanovisku odpovídá také modus v hodnotě 3. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,663. Pro podrobnější interpretaci zjištěných výsledků tabulka také prezentuje četnost modu u každé možnosti.

Nyní se zaměříme na analýzu otázek týkajících se oblasti motivace. Zjištěné výsledky jsou zřejmé z následujícího grafu (Graf 13).

## m. motivace – skutečnost

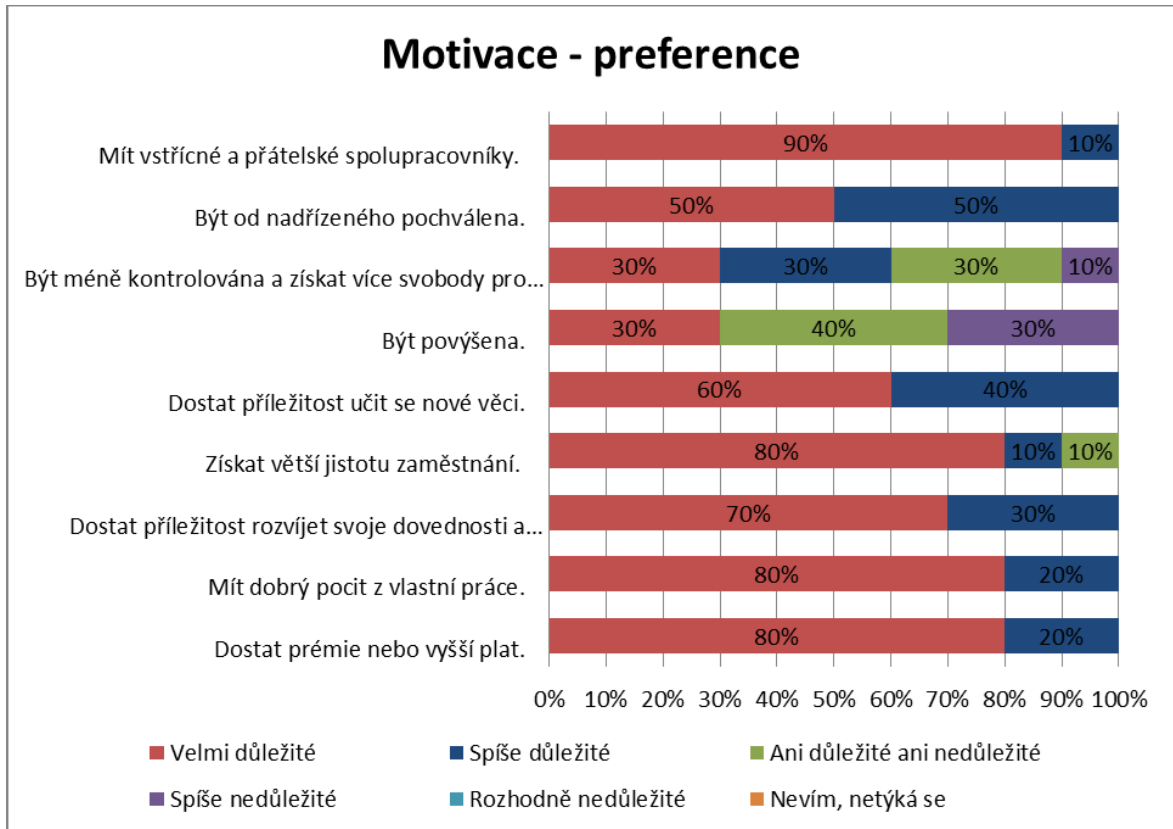


Graf 13 Motivace – vnímaná skutečnost

Graf znázorňuje odpovědi respondentů na otázku, jak vnímají motivátory v souvislosti se skutečností. Blíže se tedy zaměříme na některé zajímavé odpovědi. 60 % respondentů si myslí, že pokud budou svoji práci odvádět dobře, budou mít ze své práce lepší pocit. Stejně procento (60 %) respondentů je přesvědčeno, že ve stejné situaci budou pochváleni od svého nadřízeného pracovníka. Oproti tomu pouze 10 % dotazovaných rozhodně souhlasí s tím, že za dobrý výkon jeho práce by byli povýšeni a dokonce 20 % respondentů rozhodně nesouhlasí s tím, že dobrý výkon jejich práce souvisí s možností povýšení, 30 % dotazovaných se vyjádřilo, že neví, zda se jich tato situace vůbec týká. 40 % respondentů si myslí, že v případě dobře odvedené práce dostanou rozhodně příležitost učit se novým věcem, spíše s tím souhlasí 30 % a ani souhlasí ani nesouhlasí také 30 % respondentů. O tom, že dobrý výkon jejich práce znamená větší jistotu zaměstnání (rozhodně souhlasí 30 % a spíše souhlasí 30 %), 40 % respondentů se vyjádřilo možnostmi ani souhlas – ani nesouhlas. O tom že dobrý výkon práce umožní respondentům rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti si myslí 80 % dotazovaných (rozhodně souhlasí 50 % a 30 % spíše souhlasí); 20 % respondentů se jednoznačně nevyjádřilo (ani souhlas ani nesouhlas). Polovina pra-

covníků call centra si myslí, že pokud budou práci vykonávat dobře, dostanou prémie nebo jim bude zvýšen plat (rozhodně souhlasí 30 % a spíše souhlasí 20 %), dalších 30 % s tímto názorem ani souhlasí, ani nesouhlasí a dokonce 20 % rozhodně nesouhlasí.

#### n. motivace – preference



Graf 14 Motivace - preference

Graf (Graf 14) zobrazuje, které aspekty respondenti preferují. Je zřejmé, že pro všechny respondenty je nejdůležitější mít vstřícné a přátelské spolupracovníky (90 % rozhodně důležité a 10 % spíše důležité). Za rozhodně důležité (80 %) také respondenti označili jistotu zaměstnání, dobrý pocit z vlastní práce a mzdové ohodnocení. Pro 70 % respondentů je také důležité dostat příležitost rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti a pro 30 % respondentů je to spíše důležité. Také 60 % dotazovaných považuje za rozhodně důležité dostat příležitost učít se nové věci a pro 40 % respondentů je tato možnost spíše důležitá. Možnost povýšení je pro 30 % respondentů rozhodně důležitá, pro 40 % spíše důležitá a pro 30 % spíše nedůležitá.

Pro přesnější přehled v oblasti motivace - skutečnost byla zpracována charakteristika poloh pracovní spokojenosti. Výsledky prezentuje níže uvedená tabulka (Tab. 15).



Tab. 15 Charakteristika poloh zjištěných v oblasti motivace - skutečnost u pracovníků call centra ČSSZ

Motivace – skutečnost	Aritmetický průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Směrodatná odchylka
Můj nadřízený mě pochválí.	1,40	1	1	6	0,490
Z práce budu mít lepší pocit.	1,50	1	1	6	0,671
Dostanu příležitost rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti.	1,70	1,5	1	5	0,781
Dostanu příležitost učit se nové věci.	1,90	2	1	4	0,831
Moji spolupracovníci budou vstřícnější a přátelštější.	2,00	2	2	6	0,632
Získám větší jistotu zaměstnání.	2,10	2	3	4	0,831
Budu méně kontrolována a získám více svobody pro výkon své práce.	2,40	2,5	3	4	0,917
Dostanu prémie nebo vyšší plat.	2,40	2,5	x	x	1,114
Budu povýšena. *	3,29	3	3	3	1,161

n=10, \*n= 7(vyloučeny odpovědi nevím, netýká se)

**Závěr:** Z tabulky vyplývá (Tab. 15) podobně jako z grafu (Graf 14), jak pracovníce call centra pro nemocenské pojištění ČSSZ vnímají skutečnost v jednotlivých aspektech své práce. Jedná se o skutečnosti, o kterých si pracovníce myslí, že nastanou, pokud budou dobře konat svoji práci. Pořadí jednotlivých skutečností jsou seřazeny do pořadí dle hodnoty aritmetického průměru. První místo zaujímá skutečnost můj nadřízený mě pochválí, aritmetický průměr byl vypočten v hodnotě 1,40, což odpovídá stanovisku „**rozhodně souhlasím**“, medián je ve výši 1 a také odpovídá stanovisku „**rozhodně souhlasím**“ a této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 1, která znamená „**rozhodně souhlasím**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,490. Pro skutečnost z práce budu mít lepší pocit byl aritmetický průměr vypočten v hodnotě 1,50, což odpovídá stanovisku „**spíše souhlasím**“, medián je ve výši 1 a také odpovídá stanovisku „**rozhodně souhlasím**“ a této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 1, která znamená „**rozhodně souhlasím**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,671. Pro skutečnost dostanu příležitost rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti byl aritmetický průměr vypočten v hodnotě 1,70, což odpovídá stanovisku „**spíše souhlasím**“, medián je ve výši 1,5 a také odpovídá stanovisku „**spíše souhlasím**“, modus v hodnotě 1, která znamená „**rozhodně souhlasím**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,781. Pro skutečnost dostanu příležitost učit se nové věci byl aritmetický průměr vypočten v hodnotě 1,90, což odpovídá stanovisku „**spíše souhlasím**“, medián je ve výši 2 a také odpovídá stanovisku „**spíše souhlasím**“ a modus v hodnotě 1, která znamená „**rozhodně souhlasím**“. Směrodatná odchylka byla

vypočtena na hodnotu 0,831. Pro skutečnost moji spolupracovníci budou vstřícnější a přátelštější byl aritmetický průměr vypočten v hodnotě 2,00, což odpovídá stanovisku „**spíše souhlasím**“, medián je ve výši 2 a také odpovídá stanovisku „**spíše souhlasím**“ a modus v hodnotě 2, která znamená „**spíše souhlasím**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,632. Pro skutečnost získám větší jistotu zaměstnání byl aritmetický průměr vypočten v hodnotě 2,10 což odpovídá stanovisku „**spíše souhlasím**“, medián je ve výši 2 a také odpovídá stanovisku „**spíše souhlasím**“ a modus v hodnotě 3, která znamená „**ani souhlasím ani nesouhlasím**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,831. Pro skutečnost budu méně kontrolována a získám více svobody pro výkon své práce byl aritmetický průměr vypočten v hodnotě 2,40, což odpovídá stanovisku „**spíše souhlasím**“, medián je ve výši 2,5, což odpovídá již stanovisku „**ani souhlasím ani nesouhlasím**“ a modus v hodnotě 3, která znamená „**ani souhlasím ani nesouhlasím**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,917. Pro poslední skutečnost budu povýšena byl aritmetický průměr vypočten v hodnotě 3,29, což odpovídá stanovisku „**ani souhlasím ani nesouhlasím**“, medián je ve výši 3, což odpovídá již stanovisku „**ani souhlasím ani nesouhlasím**“ a modus v hodnotě 3, která opět znamená „**ani souhlasím ani nesouhlasím**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 1,161. Pro podrobnější interpretaci zjištěných výsledků tabulka také prezentuje četnost modu u každé možnosti.

Také pro oblast motivace – preference byla zpracována charakteristika poloh pracovní spokojenosti. Výsledky prezentuje níže uvedená tabulka (Tab. 16).

*Tab. 16 Charakteristika poloh zjištěných v oblasti motivace - preference u pracovníků call centra ČSSZ*

Motivace – preference	Aritmetický průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Směrodatná odchylka
Mít vstřícné a přátelské spolupracovníky.	1,10	1	1	9	0,300
Dostat prémie nebo vyšší plat.	1,20	1	1	8	0,400
Mít lepší pocit z práce.	1,20	1	1	8	0,400
Dostat příležitost rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti.	1,30	1	1	7	0,458
Získat větší jistotu zaměstnání.	1,30	1	1	8	0,640
Dostat příležitost učit se nové věci.	1,40	1	1	6	0,490
Být od nadřízeného pochválena.	1,50	1,5	x	x	0,500
Být méně kontrolována a získat více svobody pro výkon své práce.	2,20	2	x	x	0,980
Být povýšena.	2,70	3	3	4	1,187

n=10

**Závěr:** Z výsledků vyplývá (Tab. 16), které motivační aspekty pracovnice call centra pro nemocenské pojištění ČSSZ preferují. Jednotlivé aspekty celkové pracovní spokojenosti jsou seřazeny do pořadí dle aritmetického průměru od nejvíce důležitých po nejméně důležité. Na prvním místě se umístila možnost mít vstřícné a přátelské spolupracovníky, aritmetický průměr byl vypočten v hodnotě 1,10, což odpovídá stanovisku „**rozhodně důležité**“, medián je ve výši 1 a také odpovídá stanovisku „**rozhodně důležité**“ a této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 1, která znamená „**rozhodně důležité**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,300. Druhá v pořadí důležitosti se umístila možnost dostat prémie nebo vyšší plat a mít lepší pocit z práce. Aritmetický průměr byl vypočten v hodnotě 1,20, což odpovídá stanovisku „**rozhodně důležité**“, medián je ve výši 1 a také odpovídá stanovisku „**rozhodně důležité**“ a této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 1, která znamená „**rozhodně důležité**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,400. Na další pozici se umístila možnost dostat příležitost rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti a získat větší jistotu zaměstnání. Aritmetický průměr byl vypočten v hodnotě 1,30, což odpovídá stanovisku „**rozhodně důležité**“, medián je ve výši 1 a také odpovídá stanovisku „**rozhodně důležité**“ a této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 1, která znamená „**rozhodně důležité**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,458 u možnosti dostat příležitost rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti a 0,640 u druhé možnosti. Další pozici obsadila možnost dostat příležitost učit se nové věci. Aritmetický průměr byl vypočten v hodnotě 1,40, což odpovídá stanovisku „**rozhodně důležité**“, medián je ve výši 1 a také odpovídá stanovisku „**rozhodně důležité**“ a této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 1, která znamená „**rozhodně důležité**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,490. Následující pozici zaujala volba být od nadřízeného pochválena. Aritmetický průměr byl vypočten v hodnotě 1,50, což odpovídá již stanovisku „**spíše důležité**“, medián je ve výši 2 a také odpovídá stanovisku spíše důležité. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,500. Na předposlední pozici se umístila možnost být méně kontrolována a získat více svobody pro výkon své práce. Aritmetický průměr byl vypočten v hodnotě 2,20, což odpovídá stanovisku „**spíše důležité**“, medián je ve výši 1 a také odpovídá stanovisku „**rozhodně důležité**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,980. Jako poslední se umístila možnost být povýšena. Aritmetický průměr byl vypočten v hodnotě 2,70, což odpovídá stanovisku „**ani důležité ani nedůležité důležité**“, medián je ve výši 3 a také odpovídá stanovisku „**ani důležité ani nedůležité**“ a této hodnotě odpovídá také modus v hodnotě 3, která znamená „**ani důležité ani nedůležité**“. Směrodatná

odchylka byla vypočtena na hodnotu 1,187. Pro podrobnější interpretaci zjištěných výsledků tabulka také prezentuje četnost modu u každé možnosti.

Také pro přesnější zjištění atmosféry na pracovišti byla zpracována charakteristika poloh této oblasti. Výsledky prezentuje níže uvedená tabulka (Tab. 17).

*Tab. 17 Charakteristika poloh zjištěných skutečností pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ v atmosféře na pracovišti*

	<b>Aritmetický průměr</b>	<b>Medián</b>	<b>Modus</b>	<b>Četnost modu</b>	<b>Směrodatná odchylka</b>
Atmosféra na pracovišti	1,50	1	1	7	0,806

n= 10

Pro otázku zjišťující atmosféru na pracovišti byl aritmetický průměr vypočten v hodnotě 1,50, což odpovídá stanovisku „**spíše souhlasím**“, medián je ve výši 1 a také odpovídá stanovisku „**rozhodně souhlasím**“ a modus v hodnotě 1, která znamená „**rozhodně souhlasím**“. Směrodatná odchylka byla vypočtena na hodnotu 0,806.

### 5.1.2 Verifikace hypotéz – pracovní spokojenost

Jedním z cílů této práce je zjištění, zda osobnostní charakteristiky (praxe, věk a dosažené vzdělání) pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění ovlivňují míru jejich celkové a dílčí pracovní spokojenosti v jednotlivých oblastech.

#### – Oblast celkové pracovní spokojenosti

**H2a:** Celková pracovní spokojenost pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2b:** Celková spokojenost pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění je závislá na dosaženém stupni jejich vzdělání.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2c**: Celková spokojenost pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění je závislá na jejich věku.

*H<sub>0</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

Hypotézy H2a, H2b a H2c byly ověřovány na základě Spearmanova koeficientu pořadové korelace pro proměnné: celková spokojenost pracovníků call centra, délka praxe v organizaci, nejvyšší dosažený stupeň vzdělání a věk pracovníků call centra pracovníků ČSSZ pro nemocenské pojištění. Hodnota vypočítaného koeficientu korelace R je mírou těsnosti vztahu mezi danými proměnnými. Abychom mohli ověřit stanovenou hypotézu, je nutné vždy formulovat také statistické hypotézy *H<sub>0</sub>* a *H<sub>A</sub>*.

Z tabulky je patrné, že u všech sledovaných dvojic proměnných je těsnost vztahů velmi nízká. Vztahy mezi proměnnými je proto třeba interpretovat jako statisticky nevýznamné. Hodnoty signifikance *p* jsou ve všech případech větší než požadovaná hladina významnosti 0,05.

Uvedený postup ověřování platnosti hypotéz byl realizován také u všech ostatních hypotéz, které se týkaly pracovní spokojenosti pracovníků call centra. Ovšem ani v těchto případech se nepodařilo vliv zvolených okolnostních charakteristik na pracovní spokojenost pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění prokázat.

Tab. 18 Verifikace hypotéz H2a, H2b, H2c

Hypotézy (dvojice proměnných)	Spearmanovy korelace (Datová tabulka - Pracovní spokojenost) ChD vynechány párově Označ. korelace jsou významné na hl. významnosti $p < 0,05$		
	Počet platných	Spearman R	Signifikance <i>p</i>
celková pracovní spokojenost & délka praxe	10	-0,382265	0,275647
celková pracovní spokojenost & věk	10	-0,108364	0,765718
celková pracovní spokojenost & stupeň vzděl.	10	-0,108156	0,766156

**Závěr:** Platnost hypotéz H2a, H2b, H2c nebyla prokázána (Tab. 18). Nejvyšší hodnotu vykázal Spearmanův koeficient pořadové korelace u hypotézy H2a (vliv délky praxe). Vypočítaný koeficient korelace ( $R = -0,382265$ ) není statisticky významný ( $p = 0,275647$ ).

– **Pracovní spokojenost v oblasti odměňování**

**H2. 1a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti odměňování je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 1b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti odměňování je závislá na dosaženém stupni jejich vzdělání.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 1c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti odměňování je závislá na jejich věku.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

Tab. 19 Verifikace hypotéz H2. 1a, H2. 1b, H2. 1c

Hypotézy (dvojice proměnných)	Spearmanovy korelace (Datová tabulka - Pracovní spokojenost) ChD vynechány párově Označ. korelace jsou významné na hl. význ. $p < 0,05$		
	Počet plat.	Spearman R	Signifikance $p$
odměňování (ot2) & délka praxe	10	-0,430009	0,214841
odměňování (ot2) & věk	10	-0,220830	0,539810
odměňování (ot2) & stupeň vzdělání	10	-0,113759	0,754348

**Závěr:** Nebylo prokázáno (Tab. 19), že vybrané osobnostní charakteristiky pracovníků (délka praxe, věk, dosažený stupeň vzdělání) významně ovlivňují jejich pracovní spokojenost v oblasti odměňování. Spearmanův koeficient pořadové korelace vykázal nejvyšší hodnotu u hypotézy H2. 1a (vliv délky praxe). Vypočítaný koeficient ( $R = -0,430009$ ) ovšem není statisticky významný ( $p = 0,214841$ ).

– **Pracovní spokojenost v oblasti řízení**

**H2. 2a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti řízení oddělení je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 2b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti řízení oddělení je závislá na dosaženém stupni jejich vzdělání.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 2c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti řízení oddělení je závislá na jejich věku.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

Tab. 20 Verifikace hypotéz H2. 2a, H2. 2b, H2. 2c

Hypotézy (dvojice proměnných)	Spearmanovy korelace (Datová ta- bulka - Pracovní spokojenost) ChD vynechány párově Označ. korelace jsou významné na hl. význ. $p < 0,05$		
	Počet Plat.	Spearman R	Signifikance $p$
řízení (ot3) & délka praxe	10	-0,352767	0,317395
řízení (ot3) & věk	10	-0,121120	0,738902
řízení (ot3) & stupeň vzdělání	10	-0,216980	0,547079

**Závěr:** Nebylo prokázáno (Tab. 20), že vybrané osobnostní charakteristiky pracovníků (délka praxe, věk, dosažený stupeň vzdělání) významně ovlivňují jejich pracovní spokojenost v oblasti řízení oddělení. Spearmanův koeficient pořadové korelace vykázal nejvyšší hodnotu u hypotézy H2. 2a (vliv délky praxe v organizaci). Ani tento vypočítaný koeficient ( $R = -0,352767$ ) není statisticky významný ( $p = 0,317395$ ).

– **Pracovní spokojenost v oblasti komunikace v organizaci**

**H2. 3a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti komunikace je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

$H_0$ : Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

$H_A$ : Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 3b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti komunikace je závislá na dosaženém stupni vzdělání.

$H_0$ : Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

$H_A$ : Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 3c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti komunikace je závislá na jejich věku.

$H_0$ : Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

$H_A$ : Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.



Tab. 21 Verifikace hypotéz H2. 3a, H2. 3b, H2. 3c

Hypotézy (dvojice proměnných)	Spearmanovy korelace (Datová tabulka – Pracovní spokojenost), ChD vynechány párově, Označ. korelace jsou významné na hl. význ. $p < 0,05$		
	Počet plat.	Spearman R	Signifikance $p$
komunikace (ot4) & délka praxe	10	-0,366917	0,296977
komunikace (ot4) & věk	10	-0,088900	0,807061
komunikace (ot4) & stupeň vzdělání	10	-0,182469	0,613875

**Závěr:** Nebylo prokázáno (Tab. 21), že vybrané osobnostní charakteristiky u pracovníků call centra (délka praxe, věk, dosažený stupeň vzdělání) významně ovlivňují jejich pracovní spokojenost v oblasti komunikace. Spearmanův koeficient pořadové korelace vykázal nejvyšší hodnotu u hypotézy H2. 3a (vliv délky praxe v organizaci). Vypočítaný koeficient ( $R = -0,366917$ ), ale není statisticky významný ( $p = 0,296977$ ).

– **Pracovní spokojenost v oblasti organizace práce**

**H2. 4a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti organizace práce je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 4b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti organizace práce je závislá na dosaženém stupni jejich vzdělání.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 4c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti organizace práce je závislá na jejich věku.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

Tab. 22 Verifikace hypotéz H2. 4a, H2. 4b, H2. 4c

Hypotézy (dvojice proměnných)	Spearmanovy korelace (Datová tabulka – Pracovní spokojenost), ChD vynechány párově, Označ. korelace jsou významné na hl. význ. $p < 0,05$		
	Počet Plat.	Spearman R	Signifikance $p$
organizace (ot7) & délka praxe	10	0,035067	0,923386
organizace (ot7) & věk	10	0,193649	0,591924
organizace (ot7) & stupeň vzdělání	10	-0,530997	0,114267

**Závěr:** Neprokázalo se (Tab. 22), že vybrané osobnostní charakteristiky u pracovníků call centra (délka praxe, věk, dosažený stupeň vzdělání) významně ovlivňují jejich pracovní spokojenost v oblasti organizace práce. Spearmanův koeficient pořadové korelace vykázal nejvyšší hodnotu u hypotézy H2. 4c (vliv dosaženého stupně vzdělání). Vypočítaný koeficient ( $R = -0,530997$ ) ovšem ani zde není statisticky významný ( $p = 0,114267$ ).

– **Pracovní spokojenost v oblasti zdravotního rizika**

**H2. 5a:** Míra hodnocení zdravotního rizika je u pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění závislá na délce jejich praxe v organizaci.

*H<sub>0</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 5b:** Míra hodnocení zdravotního rizika je u pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění závislá na dosaženém stupni vzdělání.

*H<sub>0</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 5c:** Míra hodnocení zdravotního rizika je u pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění závislá na jejich věku.

*H<sub>0</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.*

*H<sub>A</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.*

Tab. 23 Verifikace hypotéz H2. 5a, H2. 5b, H2. 5c

Hypotézy (dvojice proměnných)	Spearmanovy korelace (Datová tabulka – Pracovní spokojenost), ChD vynechány párově, označ. korelace jsou významné na hl. význ. $p < 0,05$		
	Počet plat.	Spearman R	Signifikance $p$
zdravotní riziko (ot10) & délka praxe	10	0,417392	0,230085
zdravotní riziko (ot10) & věk	10	0,003521	0,992297
zdravotní riziko (ot10) & stupeň vzdělání	10	-0,325397	0,358895

**Závěr:** Ani v tomto případě nebylo prokázáno (Tab. 23), že vybrané osobnostní charakteristiky zaměstnanců (délka praxe, věk, dosažený stupeň vzdělání) významně ovlivňují jejich pracovní spokojenost v oblasti zdravotního rizika. Spearmanův koeficient pořadové korelace vykázal nejvyšší hodnotu u hypotézy H2. 5a (vliv délky praxe v organizaci). Vypočítaný koeficient ( $R = 0,417392$ ), ale není statisticky významný ( $p = 0,23085$ ).

– **Pracovní spokojenost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

**H2. 6a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro oblast nemocenského pojištění v oblasti bezpečnosti a ochrany při práci je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

*H<sub>0</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.*

*H<sub>A</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.*

**H2. 6b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro oblast nemocenského pojištění v oblasti bezpečnosti a ochrany při práci je závislá na dosaženém stupni jejich vzdělání.

*H<sub>0</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.*

*H<sub>A</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 6c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků ČSSZ pro oblast nemocenského pojištění v oblasti bezpečnosti a ochrany při práci je závislá na jejich věku.

*H<sub>0</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

Tab. 24 Verifikace hypotéz H2. 6a, H2. 6b, H2. 6c

Hypotézy (dvojice proměnných)	Spearmanovy korelace (Datová tabulka – Pracovní spokojenost), ChD vynechány párově, označ. korelace jsou významné na hl. význ. $p < 0,05$		
	Počet plat.	Spearman R	Signifikance $p$
BOZP (ot11) & délka praxe	10	0,066087	0,856064
BOZP (ot11) & věk	10	-0,059865	0,869513
BOZP (ot11) & stupeň vzdělání	10	-0,273810	0,443963

**Závěr:** Nebylo prokázáno (Tab. 24), že vybrané osobnostní charakteristiky zaměstnanců (délka praxe, věk, dosažený stupeň vzdělání) významně ovlivňují jejich pracovní spokojenost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Spearmanův koeficient pořadové korelace vykázal nejvyšší hodnotu u hypotézy H2. 6b (vliv dosaženého stupně vzdělání). Vypočítaný koeficient ( $R = -0,273810$ ) není statisticky významný ( $p = 0,443963$ ).

– **Pracovní spokojenost v oblasti vztahu k organizaci**

**H2. 7a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti vztahu k organizaci je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

*H<sub>0</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 7b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti vztahu k organizaci je závislá na dosaženém stupni vzdělání.

*H<sub>0</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.*

*H<sub>A</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.*

**H2. 7c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti vztahu k organizaci je závislá na jejich věku.

*H<sub>0</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.*

*H<sub>A</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.*

Tab. 25 Verifikace hypotéz H2. 7a, H2. 7b, H2. 7c

Hypotézy (dvojice proměnných)	Spearmanovy korelace (Datová tabulka – Pracovní spokojenost), ChD vynechány párově, označ. korelace jsou významné na hl.význ. $p < 0,05$		
	Počet Plat.	Spearman R	Signifikance $p$
vztah k organizaci (ot6) & délka praxe	10	-0,249491	0,486959
vztah k organizaci (ot6) & věk	10	0,144338	0,690758
vztah k organizaci (ot6) & stupeň vzdělání	10	-0,203313	0,573186

**Závěr:** Nebylo prokázáno (Tab. 25), že vybrané osobnostní charakteristiky u pracovníků call centra (délka praxe, věk, dosažený stupeň vzdělání) významně ovlivňují jejich pracovní spokojenost v oblasti vztahu k organizaci. Spearmanův koeficient pořadové korelace vykázal nejvyšší hodnotu u hypotézy H2. 7a (vliv délky praxe v organizaci). Vypočítaný koeficient ( $R = -0,249491$ ) není statisticky významný ( $p = 0,486959$ ).

– **Pracovní spokojenost v oblasti fluktuace**

**H2. 8a:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti fluktuace je závislá na délce jejich praxe v organizaci.

*H<sub>0</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.*

*H<sub>A</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.*

**H2. 8b:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti fluktuace je závislá na dosaženém stupni vzdělání.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 8c:** Míra pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v oblasti fluktuace je závislá na jejich věku.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

Tab. 26 Verifikace hypotéz H2. 8a, H2. 8b, H2. 8c

Hypotézy (dvojice proměnných)	Spearmanovy korelace (Datová tabulka – Pracovní spokojenost), ChD vynechány párově, označ. korelace jsou významné na hl.význ. $p < 0,05$		
	Počet plat.	Spearman R	Signifikance $p$
fluktuace (ot12) & délka praxe	10	0,000000	1,000000
fluktuace (ot12) & věk	10	0,265165	0,459044
fluktuace (ot12) & stupeň vzdělání	10	-0,149404	0,680378

**Závěr:** Nebylo prokázáno (Tab. 26), že vybrané osobnostní charakteristiky zaměstnanců (délka praxe, věk, dosažený stupeň vzdělání) významně ovlivňují jejich pracovní spokojenost v oblasti fluktuace. Spearmanův koeficient pořadové korelace vykázal nejvyšší hodnotu u hypotézy H2. 8c (vliv věku pracovníků). Vypočítaný koeficient ( $R = 0,265165$ ) není statisticky významný ( $p = 0,459044$ ).

– **Oblast motivačních aspektů zaměstnanců call centra**

**H2. 9a:** Mezi preferencemi motivačních aspektů u zaměstnanců call centra a délkou práce jejich praxe v organizaci je vztah.

*H<sub>0</sub>:* Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 9b**: Mezi preferencemi motivačních aspektů u zaměstnanců call centra a dosaženým stupněm jejich vzdělání je vztah.

*H<sub>0</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

**H2. 9c**: Mezi preferencemi motivačních aspektů u zaměstnanců call centra a jejich věkem je vztah.

*H<sub>0</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

*H<sub>A</sub>*: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými.

Tab. 27 Verifikace hypotéz H2. 9a, H2. 9b, H2. 9c

Hypotézy (dvojice proměnných)	Spearmanovy korelace (Datová tabulka – Pracovní spokojenost, ChD vynechány párově, označ. korelace jsou významné na hl. význ. $p < 0,05$ )		
	Počet plat.	Spearman R	Signifikance $p$
motivace (ot9) & délka praxe	10	-0,256997	0,473502
motivace (ot9) & věk	10	-0,297807	0,403314
motivace (ot9) & stupeň vzdělání	10	-0,052988	0,884414

**Závěr:** Nebylo prokázáno (Tab. 27), že vybrané osobnostní charakteristiky zaměstnanců (délka praxe, věk, dosažený stupeň vzdělání) významně ovlivňují jejich preference motivačních aspektů. Spearmanův koeficient pořadové korelace vykázal nejvyšší hodnotu u hypotézy H2. 9c (vliv věku pracovníků). Vypočítaný koeficient ( $R = -0,297807$ ) není ovšem statisticky významný ( $p = 0,403314$ ).

### 5.1.3 Pracovníci a jejich vzkaz organizaci

Dotazník uzavírala otevřená otázka, která dávala možnost pracovníkům náměty či připomínky, které by vedly ke zvýšení jejich pracovní spokojenosti.

Více jak polovina pracovníků uváděla dílčí nedostatky softwarového programu, který při své práci používají. Blíže uvádějí, že některé kroky v aplikaci zbytečně jejich práci komplikují a jednoznačně zpomalují. Aktuální aplikaci srovnávají s předchozí, s níž byli více spokojeni. V této souvislosti se také objevila připomínka, že obecně se většinou věci mění k lepšímu, kdežto tady to vnímají jako opak. Další připomínky se vztahovaly k semináři, který souvisí s duševní hygienou. Většina respondentů považuje zařazení tohoto semináře jedenkrát ročně jako nedostatečný. A podobné požadavky byly vzneseny i na zprostředkování kurzů pro procvičování komunikačních dovedností zahrnující asertivní přístupy a efektivní komunikaci. Současně by pracovnice uvítaly zajištění pružné spolupráce s ostatními organizačními celky ČSSZ v případě, pokud je to nezbytné pro vyřešení konkrétního případu. Objevily se i požadavky na zvýšení platového ohodnocení. Uveden byl i námět na zřízení zvláštního příplatku k platu, a to v souvislosti s každodenní psychickou zátěží a tlaku ze strany nespokojených klientů.

## 5.2 Profesionální sebepojetí

### 5.2.1 Komparace výsledků posuzování jednotlivých pojmů

Optimalizovaným dotazníkem byly posuzovány 4 zvolené pojmy:

- PRACOVNICE CALL CENTRA,
- JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA,
- JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA, JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT,
- JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA OČIMA KLIENTŮ.

U jednotlivých pojmů bylo vypočítáno průměrné skóre v obou faktorech, tj. ve faktoru „hodnocení“ i ve faktoru „potřebnosti a náročnosti.“



Tab. 28 Průměry posuzování ve faktorech h a e

Posuzovaný pojem	Faktor h	Faktor e
PRACOVNICE call centra	4,28	5,65
JÁ jako pracovnice call centra	5,55	5,05
JÁ jaká bych chtěl být	5,80	5,58
JÁ očima klientů	5,38	5,05

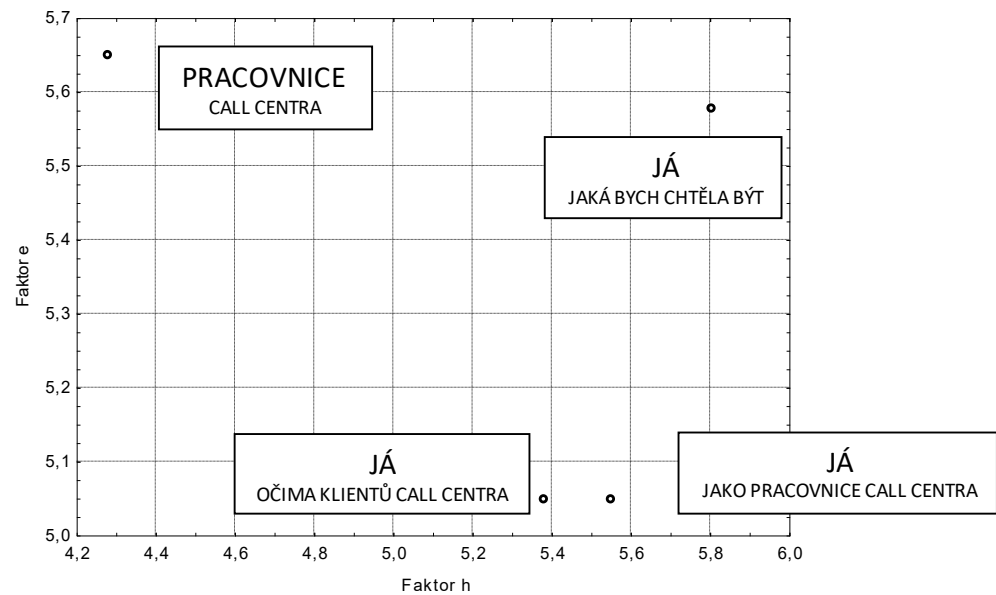
Na základě takto získaných dat lze určit, jak respondenti vnímají posuzovaný pojem v prostoru vnímání jako „dobrý či špatný“ (faktor hodnocení) a jak jsou posuzované pojmy vnímány jako něco, co je spojeno s námahou, náročností a obtížemi. Z tabulky je patrné, že nevyšší hodnotu ve faktoru hodnocení vykazuje pojem JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA, JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT (5,80). Nejnižší průměrné skóre ve faktoru hodnocení vykazuje posuzovaný pojem PRACOVNICE CALL CENTRA (4,28).

Ve faktoru potřebnosti a náročnosti z hlediska pořadí posuzovaných pojmů dle průměrného skóre označili respondenti jako nejvíce potřebný a náročný pojem PRACOVNICE CALL CENTRA (5,65). Pojmy JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA a JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA OČIMA KLIENTŮ byly ve faktoru potřebnosti a náročnosti hodnocen nejméně příznivě (5,05).

Z tabulky (Tab. 28) je zřejmé, že žádný z posuzovaných pojmů nebyl na základě průměrného skóre hodnocen jako výrazně negativní. Takto získaná data lze využít pro znázornění, jak je respondenty posuzovaný pojem vnímán v jejich sémantickém prostoru.

### 5.2.2 Sémantické pole respondentů

Respondenti vnímají jednotlivé pojmy jako celek, tj. na základě toho, jak dalece je pro ně „dobrý či špatný“ faktor hodnocení a současně jak dalece je vnímají jako „potřebné a spojené s určitými nároky“ (faktor potřebnosti a náročnosti). Vnímání předložených pojmů je možné graficky znázornit pomocí tzv. sémantického pole (Graf 15). Jedná se o dvojrozměrný bodový diagram, ve kterém jsou individuální významy posuzovaných pojmů znázorněny jako body v pravoúhlé soustavě souřadnic, kde osa  $x$  představuje faktor *hodnocení* a osa  $y$  faktor *potřebnosti a náročnosti*.



Graf 15 Sémantické pole respondentů

Pro přesnější popis sémantického pole respondentů je možné určit, jak daleko jsou jednotlivé pojmy v sémantickém poli od sebe vzdálené. Jestliže jsou tyto pojmy v sémantickém poli blízko u sebe, jsou si svým významem podobné. Naopak, pokud jsou v sémantickém poli sobě vzdáleny, liší se psychologickým významem, který pro daného jedince mají (Chrásková, 2007, str. 224). Jako míra vzdálenosti pojmů v sémantickém poli se často používá tzv. lineární distance  $D$ , kterou je možné vypočítat ze vztahu:

$$D_{ij} = \sqrt{\sum (x_i - x_j)^2} \quad (1)$$

kde  $D_{ij}$  je lineární distance mezi pojmem  $i$  a pojmem  $j$ ,  $x_i$  je škálová hodnota jednoho pojmu a  $x_j$  je škálová hodnota druhého pojmu.

Tab. 29 D-matice

	PRACOVNICE centra	JÁ jako pracovnice centra	JÁ jaká bych chtěla být	JÁ očima klientů
PRACOVNICE centra	x	1,40	1,52	1,25
JÁ jako pracovnice centra		x	0,59	0,17
JÁ jaká bych chtěla být			x	0,68
JÁ očima klientů				x

**Závěr:** Z uvedené D-matice (Tab. 29) je patrné, že nejbližší (svým významem) jsou si pojmy JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA a JÁ OČIMA KLIENTŮ ( $D_{ij} = 0,17$ ). Významem nejvzdálenější jsou si naopak pojmy PRACOVNICE CALL CENTRA a JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT ( $D_{ij} = 1,52$ ).

### 5.2.3 Verifikace hypotéz – profesní sebepojetí

Dále jsme ověřovali, zda mezi získanými průměry (faktor hodnocení a faktor potřebnosti a náročnosti) jsou rozdíly a zda jsou zjištěné rozdíly statisticky významné. Rozdíl mezi průměry byl testován pomocí Studentova t-testu pro nezávislé výběry na hladině významnosti 0,01. Výsledky testování významnosti rozdílů mezi průměry prezentuje tabulka (Tab. 30). Aby bylo možné stanovené hypotézy verifikovat, byly vždy nejdříve formulovány statistické hypotézy  $H_0$  a  $H_A$ .

Mezi průměry ve faktoru hodnocení byly zjištěny celkem 3 statisticky významné rozdíly. Ty jsou v tabulce označeny červeně.

Tab. 30 Rozdíly mezi průměry ve faktoru hodnocení u pojmových indikátorů

Srovnávané pojmy	Prům. sk.1	Prům. sk. 2	Hodnota t	sv	Signifikance p	Poč. plat. sk. 1	Poč. plat. sk. 2
JÁ očima klientů vs. PRACOVNICE call centra	5,38	4,28	3,1699	18	0,005301	10	10
JÁ očima klientů vs. JÁ jako pracovnice call centra	5,38	5,55	-0,5184	18	0,610493	10	10
JÁ očima klientů vs. JÁ jaká bych chtěla být	5,38	5,80	-1,2084	18	0,242501	10	10
PRACOVNICE call centra vs. JÁ jako pracovnice call centra	4,28	5,55	-3,4515	18	0,002847	10	10
PRACOVNICE call centra vs. JÁ jaká bych chtěla být	4,28	5,80	-3,9886	18	0,000861	10	10
JÁ jako pracovnice call centra vs. JÁ jaká bych chtěla být	5,55	5,80	-0,6688	18	0,512099	10	10

**H4a** Pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají pojmový indikátor JÁ OČIMA KLIENTŮ CALL CENTRA v dimenzi faktoru hodnocení pozitivněji než pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA.

*H<sub>0</sub>: Mezi dosaženými průměry v dimenzi faktoru hodnocení u pojmových indikátorů JÁ OČIMA KLIENTŮ a PRACOVNICE CALL CENTRA nejsou rozdíly.*

*H<sub>A</sub>: Mezi dosaženými průměry v dimenzi faktoru hodnocení u pojmových indikátorů JÁ OČIMA KLIENTŮ a PRACOVNICE CALL CENTRA existují rozdíly.*

Z tabulky (Tab. 30) vyplývá, že pro dané pojmové identifikátory byla vypočítána hodnota testového kritéria ( $t = 3,1699$ ) a hodnota signifikance ( $p = 0,005301$ ). Odmítáme proto nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní. Mezi dosaženými průměry v dimenzi faktoru hodnocení u pojmových indikátorů JÁ OČIMA KLIENTŮ a PRACOVNICE CALL CENTRA existují rozdíly.

**Závěr:** Ve výzkumu bylo prokázáno, že pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají pojmový indikátor JÁ OČIMA KLIENTŮ v dimenzi faktoru hodnocení pozitivněji než pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA. Zjištěný rozdíl je statisticky významný na hladině významnosti 0,01. Na základě tohoto výsledku přijímáme věcnou hypotézu H4a.

**H4b** Pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA v dimenzi faktoru hodnocení pozitivněji než pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA.

*H<sub>0</sub>: Mezi dosaženými průměry v dimenzi faktoru hodnocení u pojmových indikátorů JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA a JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA nejsou rozdíly.*

*H<sub>A</sub>: Mezi dosaženými průměry v dimenzi faktoru hodnocení u pojmových indikátorů JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA a JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA existují rozdíly.*

Z tabulky (Tab. 30) vyplývá, že při srovnávání obou průměrů byla vypočítána hodnota testového kritéria ( $t = -3,4515$ ) a hodnota signifikance ( $p = 0,002847$ ). Odmítáme proto nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní. Mezi dosaženými průměry v dimenzi faktoru hodnocení u pojmových indikátorů JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA a PRACOVNICE CALL CENTRA existují rozdíly.

**Závěr:** Bylo prokázáno, že pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA v dimenzi faktoru hodnocení pozitivněji než pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA. Zjištěný rozdíl je statisticky významný na hladině významnosti 0,01. Na základě tohoto výsledku přijímáme věcnou hypotézu H4b.

**H4c:** Pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT v dimenzi faktoru hodnocení pozitivněji než pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA.

*H<sub>0</sub>: Mezi dosaženými průměry v dimenzi faktoru hodnocení u pojmových indikátorů JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT a PRACOVNICE CALL CENTRA nejsou rozdíly.*

*H<sub>A</sub>: Mezi dosaženými průměry v dimenzi faktoru hodnocení u pojmových indikátorů JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT a PRACOVNICE CALL CENTRA existují rozdíly.*

Z tabulky (Tab. 30) vyplývá, že při srovnávání obou průměrů byla vypočítána hodnota testového kritéria ( $t = -3,9886$ ) a hodnota signifikance ( $p = 0,000861$ ). Odmítáme proto nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní. Mezi dosaženými průměry v dimenzi

faktoru hodnocení u pojmových indikátorů JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT a PRACOVNICE CALL CENTRA existují rozdíly.

**Závěr:** Bylo prokázáno, že pracovníce call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT v dimenzi faktoru hodnocení pozitivněji než pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA. Zjištěný rozdíl je statisticky významný na hladině významnosti 0,01. Na základě tohoto výsledku přijímáme věcnou hypotézu H4c.

Z tabulky (Tab. 31) je zřejmé, že mezi průměry ve faktoru potřebnosti a náročnosti nebyly zjištěny žádné statisticky významné rozdíly.

Tab. 31 Rozdíly mezi průměry ve faktoru potřebnosti a náročnosti u pojmových indikátorů

Srovnávané pojmy	Prům. sk. 1	Prům. sk. 2	Hodnota t	sv	Signifikance p	Poč. plat.sk. 1	Poč. plat.sk. 2
JÁ očima klientů vs. PRACOVNICE call centra	5,05	5,65	-1,57870	18	0,131816	10	10
JÁ očima klientů vs. JÁ jako pracovníce call centra	5,05	5,05	0,00000	18	1,000000	10	10
JÁ očima klientů vs. JÁ jaká bych chtěla být	5,05	5,58	-1,21311	18	0,240768	10	10
PRACOVNICE call centra vs. JÁ jako pracovníce call centra	5,65	5,05	1,55642	18	0,137017	10	10
PRACOVNICE call centra vs. JÁ jaká bych chtěla být	5,65	5,58	0,24914	18	0,806076	10	10
JÁ jako pracovníce call centra vs. JÁ jaká bych chtěla být	5,05	5,58	-1,19984	18	0,245758	10	10

**H4d:** Pracovníce call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají všechny sledované pojmové indikátory v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti stejným (velmi podobným) způsobem.

*H<sub>0</sub>:* Mezi vnímáním sledovaných indikátorů v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti pracovníci call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění nejsou rozdíly.

*H<sub>A</sub>:* Mezi vnímáním sledovaných indikátorů v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti pracovníci call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění existují rozdíly.

Rozdíly mezi průměry ve faktoru potřebnosti a náročnosti u jednotlivých pojmových indikátorů byly testovány opět pomocí Studentova testu pro nezávislé výběry (Tab. 31). Z výsledků je patrné, že žádný ze zjištěných rozdílů mezi průměry v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti u sledovaných pojmových indikátorů není statisticky významný.

**Závěr:** Nebylo prokázáno, že mezi vnímáním jednotlivých pojmových indikátorů v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti u pracovních nemocenského pojištění ČSSZ existují statisticky významné rozdíly. Na základě tohoto výsledku přijímáme věcnou hypotézu H4d.

**H4e:** Pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění s delší dobou praxe (10 let a více) vnímají pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA v dimenzi faktoru hodnocení pozitivněji než pracovníce s kratší dobou praxe (méně než 10 let).

*H<sub>0</sub>:* Mezi vnímáním pojmového indikátoru JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA v dimenzi faktoru hodnocení u pracovních call centra ČSSZ s delší dobou praxe a u pracovních s kratší dobou praxe nejsou rozdíly.

*H<sub>A</sub>:* Mezi vnímáním pojmového indikátoru JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA v dimenzi faktoru hodnocení u pracovních call centra ČSSZ s delší dobou praxe a u pracovních s kratší dobou praxe existují rozdíly.

Tab. 32 Vnímání pojmových indikátorů vs. doba praxe

Pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA vs.doba praxe							
Dimenze	Průměr Px kratší	Průměr Px delší	t	sv	Signifikance p	Poč.plat. Px kratší	Poč.plat. Px delší
Faktor h	4,100000	4,450000	-0,632456	8	0,544737	5	5
Faktor e	5,600000	5,700000	-0,306786	8	0,766840	5	5

Tab. 33 Vnímání pojmových indikátorů vs. doba praxe

Pojmový indikátor JÁ OČIMA KLIENTŮ vs.doba praxe							
Dimenze	Průměr Px kratší	Průměr Px delší	t	sv	Signifikance p	Poč.plat. Px kratší	Poč.plat. Px delší
Faktor e	4,800000	5,300000	-0,69928	8	0,504195	5	5
Faktor h	5,100000	5,650000	-1,28745	8	0,233931	5	5

Tab. 34 Vnímání pojmových indikátorů vs. doba praxe

Pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA vs.doba praxe							
Dimenze	Průměr Px kratší	Průměr Px delší	t	sv	Signifikance p	Poč.plat. Px kratší	Poč.plat. Px delší
Faktor h	5,000000	6,100000	-2,92684	8	0,019090	5	5
Faktor e	4,950000	5,150000	-0,26816	8	0,795361	5	5

Tab. 35 Vnímání pojmových indikátorů vs. doba praxe

Pojmový indikátor JÁ JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT vs.doba praxe							
Dimenze	Průměr Px kratší	Průměr Px delší	t	sv	p	Poč.plat. Px kratší	Poč.plat. Px delší
Faktor e	5,500000	5,650000	-0,275010	8	0,790278	5	5
Faktor h	5,600000	6,000000	-0,711287	8	0,497119	5	5

Výše uvedené tabulky (Tab. 32-35) uvádí výsledky získané u všech sledovaných pojmových indikátorů. Dle vypočítaných hodnot zjistíme, že statisticky významný rozdíl mezi průměry je v dimenzi faktoru hodnocení u pojmového indikátoru JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA (Tab. 34). Testové kritérium ( $t = -2,92684$ ) a signifikance ( $p = 0,019090$ ).

**Závěr:** Bylo prokázáno, že pracovníce call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění s delší dobou praxe (10 let a více) vnímají pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA v dimenzi faktoru hodnocení pozitivněji než pracovníce s kratší dobou praxe (méně než 10 let). Na základě tohoto výsledku přijímáme věcnou hypotézu H4e.

**H4f:** Starší pracovníce call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění (35 let a starší) vnímají všechny sledované pojmové indikátory v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti intenzivněji než pracovníce mladší (mladší než 35 let).

*H<sub>0</sub>:* Mezi intenzitou vnímání všech sledovaných pojmových indikátorů v dimenzi faktoru hodnocení starších a mladších pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění nejsou rozdíly.

*H<sub>A</sub>:* Mezi intenzitou vnímání všech sledovaných pojmových indikátorů v dimenzi faktoru hodnocení starších a mladších pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění existují rozdíly.

Tab. 36 Vnímání pojmových indikátorů vs. věk respondentů

Pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA vs.věk							
Dimenze	Průměr ml.	Průměr st.	t	sv	Signifikance p	Poč. plat. ml.	Poč. plat. st.
Faktor h	4,350000	4,200000	0,26568	8	0,797201	5	5
Faktor e	5,300000	6,000000	-3,25493	8	0,011615	5	5



Tab. 37 Vnímání pojmových indikátorů vs. věk respondentů

Pojmový indikátor JÁ OČIMA KLIENTŮ vs.věk							
Dimenze	Průměr ml.	Průměr st.	t	sv	Signifikance p	Poč. plat. ml.	Poč. plat. st.
Faktor h	5,250000	5,50000	-0,54233	8	0,602369	5	5
Faktor e	4,400000	5,70000	-2,25884	8	0,050000	5	5

Tab. 38 Vnímání pojmových indikátorů vs. věk respondentů

Pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA vs.věk							
Dimenze	Průměr ml.	Průměr st.	t	sv	Signifikance p	Poč. plat. ml.	Poč. plat. st.
Faktor h	5,55000	5,55000	0,00000	8	1,000000	5	5
Faktor e	4,25000	5,85000	-3,25751	8	0,011570	5	5

Tab. 39 Vnímání pojmových indikátorů vs. věk respondentů

Pojmový indikátor JÁ JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT vs.věk							
Dimenze	Průměr ml.	Průměr st.	t	sv	Signifikance p	Poč. plat. ml.	Poč. plat. st.
Prům-h	5,70000	5,90000	-0,34750	8	0,737183	5	5
Prům-e	5,05000	6,10000	-2,60473	8	0,031386	5	5

Tabulky (Tab. 36-39) prezentují výsledky získané u všech sledovaných pojmových indikátorů. Zjistíme, že statisticky významné rozdíly mezi průměry u skupin „mladší“ (méně než 35 let) a „starší“ (35 let a více) se objevují u všech pojmových indikátorů a to v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti, tyto hodnoty jsou znázorněny červeně.

**Závěr:** Bylo prokázáno, že starší pracovníce call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění (35 let a více) vnímají všechny sledované pojmové indikátory v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti intenzivněji než pracovníce mladší (mladší než 35 let). Na základě tohoto výsledku přijímáme věcnou hypotézu H4f.

**H4g:** Dosažený stupeň vzdělání pracovníků call centra pro nemocenské pojištění neovlivňuje vnímání zvolených pojmových indikátorů.

Tab. 40 Vnímání pojmových indikátorů vs. dosažený stupeň vzdělání

Pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA vs. stupeň vzdělání							
Dimenze	Průměr 2	Průměr 1	t	sv	Signifikance p	Poč. plat. 2	Poč. plat. 1
Faktor h	5,625000	5,500000	0,227185	8	0,825978	4	6
Faktor e	4,875000	5,166667	-0,384973	8	0,710290	4	6

Tab. 41 Vnímání pojmových indikátorů vs. dosažený stupeň vzdělání

Pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA vs. stupeň vzdělání							
Dimenze	Průměr 2	Průměr 1	t	sv	Signifikance p	Poč. plat. 2	Poč. plat. 1
Faktor h	4,125000	4,375000	-0,43709	8	0,673607	4	6
Faktor e	5,437500	5,791667	-1,14129	8	0,286760	4	6

Tab. 42 Vnímání pojmových indikátorů vs. dosažený stupeň vzdělání

Pojmový indikátor JÁ OČIMA KLIENTŮ vs. stupeň vzdělání							
Dimenze	Průměr 2	Průměr 1	t	sv	Signifikance p	Poč. plat. 2	Poč. plat. 1
Faktor h	5,687500	5,166667	1,177694	8	0,272764	4	6
Faktor e	4,750000	5,250000	-0,684319	8	0,513106	4	6

Tab. 43 Vnímání pojmových indikátorů vs. dosažený stupeň vzdělání

Pojmový indikátor JÁ JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT vs. stupeň vzdělání							
Dimenze	Průměr 2	Průměr 1	t	sv	Signifikance p	Poč. plat. 2	Poč. plat. 1
Faktor e	5,500000	5,625000	-0,224191	8	0,828228	4	6
Faktor h	6,125000	5,583333	0,967285	8	0,361730	4	6

Tabulky (Tab. 40-43) prezentují, jak vnímají sledované pojmové indikátory pracovnice se středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou (Průměr 1) a pracovnice, které mají vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání (Průměr 2). Ze zjištěných hodnot je patrné, že u žádného pojmového indikátoru není mezi oběma průměry statisticky významný rozdíl.

**Závěr:** Bylo prokázáno, že dosažený stupeň vzdělání respondentů neovlivňuje vnímání zvolených pojmových indikátorů. Na základě tohoto výsledku přijímáme věcnou hypotézu H4g.

## 6 SHRNUÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Konkrétní závěry výzkumného šetření byly popsány výše. Zde se tedy pokusíme o celkové obecnější shrnutí výzkumného šetření v kontextu zkoumané problematiky.

V první části výzkumného šetření jsme se zaměřili na zjišťování míry pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění. Výsledky tohoto šetření byly zpracovány pomocí popisné statistiky a pro přesnější přehled byla také zpracována charakteristika poloh jednotlivých aspektů pracovní spokojenosti. Na základě výsledků tohoto šetření bylo zjištěno, že celková pracovní spokojenost pracovníků call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění odpovídá volbě: „spíše spokojena“. V jednotlivých aspektech pracovní spokojenosti nejčastěji respondenti volili odpověď: „rozhodně spokojena“ či „spíše spokojena“. Nejvíce spokojeni byli respondenti se vztahy s přímým nadřízeným, se zajímavostí práce, jistotou zaměstnání a s pracovními podmínkami (teplo, světlo, hluk). Rozhodně jako pozitivní vnímáme zjištění, že v oblasti celkové pracovní spokojenosti pracovníci nejlépe hodnotili vztahy s nadřízeným, což se rozhodně promítá do celkové atmosféry na pracovišti. Z našeho pohledu to vyjadřuje skutečnost, kdy pracovníci vnímají vedoucího jako osobu, která disponuje potřebnými schopnostmi a dovednostmi nezbytnými pro vedení. Osobu, které důvěřují, ale také jako osobu, na kterou se mohou v případě potřeby vždy spolehnout. Současně také, že vedoucí pracovník je osoba, která svým podřízeným rozumí. Což je jednou z hlavních manažerských dovedností.

Méně spokojeni byli respondenti v oblastech možnosti dalšího vzdělávání, pracovní zátěže a mzdového ohodnocení. Jak bylo již uvedeno v teoretické části, je nesporné a logické, že u všech pomáhajících profesí existuje určitá úroveň pracovní zátěže, se kterou se tito pracovníci setkávají a musejí ji zvládnout. Literatura uvádí, že na základě provedených výzkumů bylo prokázáno, že jakákoliv dlouhodobá pracovní zátěž má negativní účinky na zdraví pracovníků, ale také se negativně promítá i do komunikace s klienty. Což je právě v oblasti veřejných a pomáhajících profesí zcela zásadní. V konečných důsledcích může pracovní zátěž vyústit v syndrom vyhoření či odchodu z organizace. Tato situace zejména u odborníků určité profese není však žádoucí.

Jako pozitivní vnímáme zjištění, že v souvislosti s žádným aspektem pracovní spokojenosti nebyla respondenty označena volba: „rozhodně nespokojena“.

Jak uvádí literatura, v případě zájmu o pracovní spokojenost nelze opomenout ani oblast motivace, neboť tyto dvě oblasti se vzájemně prolínají a ovlivňují jak pozitivně, tak nega-

tivně. Motivaci jsme zjišťovali vzhledem k preferenci a skutečnosti. Zjišťovali jsme, které motivační aspekty jsou pro respondenty důležité a které méně. Z hlediska preferencí je pro respondenty nejdůležitější mít vstřícné a přátelské spolupracovníky, získat vyšší mzdové ohodnocení, mít větší jistotu práce či mít dobrý pocit ze své práce. Proti tomu za nejméně důležité byla označena možnost povýšení. Všechny tyto zjištěné skutečnosti dáváme do souvislosti s profesní dráhou žen, které obecně dávají přednost právě sociální a vztahové stránce před výkonovou (Vágnerová, 2007).

Preferované aspekty jsme srovnávali se skutečností, zda jsou respondentky schopny svou činností požadovaných aspektů dosáhnout. Jako znepokojující ba dokonce z našeho pohledu i demotivující je, skutečnost, že se respondentky domnívají, že nemohou svým přičiněním nijak zvlášť ovlivnit jistotu svého zaměstnání, což jak jsme již uvedli, je právě pro ženy důležitý faktor související s výkonem činnosti, motivací a následně pracovní spokojeností. Podobně je to také v oblasti platového ohodnocení, které je pro většinu respondentek důležité, ale většina z nich se domnívá, že svým výkonem nejsou schopny tuto oblast zásadním způsobem ovlivnit. Literatura sice uvádí, že mzdové ohodnocení nemá obecně dlouhodobě motivující charakter, ovšem trvalá nespokojenost v této oblasti může vyústit až v pasivitu pracovníků. To se samozřejmě může negativně projevit v celkové pracovní spokojenosti a následně v kvalitě poskytované služby. Naopak za pozitivní lze označit soulad v oblasti dobrého pocitu z provedené práce a možnosti rozvíjení vlastních schopností a dovedností a pochvaly od vedoucího pracovníka, který se naopak do pracovní spokojenosti promítá kladně.

Následně jsme na základě stanovených hypotéz ověřovali, zda osobnostní charakteristiky (délka praxe v organizaci, nejvyšší dosažený stupeň vzdělání a věk) ovlivňují míru celkové pracovní spokojenosti a podobně, také v jednotlivých oblastech: odměňování, řízení oddělení, komunikace, organizace práce, zdravotního rizika, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vztahu k organizaci, fluktuace a motivace. Formulované hypotézy nebyly potvrzeny. Vzhledem k velmi malému rozsahu vzorku respondentů se v těchto případech nepodařilo prokázat vliv zvolených osobnostních charakteristik na pracovní spokojenost respondentů. Výsledky získané při verifikaci hypotéz mohou sloužit jako orientace pro případné další výzkumy, které by pracovaly s většími vzorky respondentů. V tomto směru je možné šetření považovat za velmi pečlivě provedený předvýzkum, který naznačuje, kterým směrem a jakým způsobem by se mohly v budoucnu další výzkumy realizovat.

Ve druhé části výzkumného šetření jsme se zaměřili na profesní sebepojetí prostřednictvím posuzování zvolených pojmů vycházející z Rogersova chápání sebepojetí, který vyjadřuje postoj jedince k sobě a zahrnuje: reálné já (jaký jsem), ideální já (jaký bych chtěl být) a zrcadlové já (jak mě vidí ostatní lidé). K posuzování jsme využili metodu vycházející z principu Sémantického diferenciálu. Posuzovány byly následující pojmy: PRACOVNICE CALL CENTRA; JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA; JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA, JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT; JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA OČIMA KLIENTŮ. Zjištěné průměry v jednotlivých faktorech jsou ukazatelem toho, jak dalece respondenti vnímají zvolené pojmové indikátory v prostoru vnímání jako „dobré či špatné“ a „potřebné a náročné“, tedy spojené s potřebností a náročností. Nejvyšší hodnotu ve faktoru hodnocení vykazoval pojem JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA, JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT. Ve faktoru potřebnosti a náročnosti vykazoval nejvyšší hodnotu pojem PRACOVNICE CALL CENTRA. Toto zjištění z našeho hlediska jasně ukazuje potřebnost, ale i její spojitost s náročností zmiňované profese. Respondentky tímto jasně potvrzují její současnou opodstatněnost. Jsou to právě ony, které mají přehled o tom, kolika klientům a v jakých konkrétních situacích mohou pomoci. Tato skutečnost se samozřejmě kladně promítá i do sebepojetí respondentů, neboť pro každého jedince je důležité vědět, že to co dělá, má určitý smysl (Kohoutek, 2001).

Na základě zjištěných průměrných skóre jsme graficky znázornili tzv. sémantické pole respondentů, tedy rozložení toho, jak jsou jednotlivé pojmy respondenty vnímány. Pro zjištění, jak jsou si jednotlivé pojmy v sémantickém poli vzdálené, tzn. jsou-li si svým významem podobné, jsme využili lineární distanci D. Jako rozhodně pozitivní považujeme zjištění, že respondenti velmi podobně vnímají pojmy JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA a JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA OČIMA KLIENTŮ, které ukazují, že pracovnice vnímají svoji osobu v rámci své profese podobně, jak si myslí, že jsou vnímány klienty. Což z našeho pohledu vykazuje známky sebeúcty, která je důležitou složkou sebepojetí člověka. Sebeúcta souvisí s míněním o vlastních schopnostech, ale i to, jak je jedinec hodnocen a přijímán druhými, hovoří o tom, jak zvládá či nezvládá požadované činnosti. Sebeúcta člověka pozvedá, motivuje a lze s ní spojovat pocity štěstí a spokojenosti (Cakirpaloglu, 2012). Pojmy PRACOVNICE CALL CENTRA a JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT, jsou vnímány respondenty jako významově si nejvzdálenější. Domníváme se, že tuto skutečnost naprosto přesně

vystihuje zkušenost respondentů, kdy klienti často očekávají více, než jim ze své pozice mohou poskytnout (Géringová, 2011). Domníváme se, že do vnímání pojmu PRACOVNICE CALL CENTRA se promítají jasně a komplexně stanovené požadavky (pravomoci a povinnosti) na profesi pracovníka call centra, které jsou pro něho závazné a musí se jimi řídit. Proti tomu stojí vzdálené vnímání pojmu JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT, které zrcadlí subjektivní touhu pracovníka call centra v určitých specifických situacích jednat mimo tento pevně stanovený zákonný rámec, který si tento pracovník uvědomuje, ale zároveň ví, že to z jeho pozice není možné.

Dále jsme ověřovali, zda mezi získanými průměry existují rozdíly a zda jsou statisticky významné. Mezi průměry ve faktoru hodnocení byly zjištěny celkem tři statistické rozdíly. Jednalo se o pojmy: JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA OČIMA KLIENTŮ vs. PRACOVNICE CALL CENTRA; JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA vs. JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA a JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA vs. JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA, JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT. Výzkumné šetření prokázalo, že pracovníci call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění vnímají pojmový indikátor JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA OČIMA KLIENTŮ, JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA, JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA, JAKÁ BYCH CHTĚLA BÝT v dimenzi faktoru hodnocení pozitivněji než pojmový indikátor PRACOVNICE CALL CENTRA. Na základě tohoto zjištění byly přijaty věcné hypotézy H4a, H4b a H4c. Domníváme se, že také v této části výzkumu jistě hraje roli vnímání pojmu PRACOVNICE CALL CENTRA jako pevně definované profese, kterou v daných okolnostech nemohou respondenti měnit. Domníváme se, že intenzivněji hodnocené pojmy značí kladné přijetí sebe sama, které tvoří základ zdravé a vyrovnané osobnosti (Vágnerová, 2010), což je v rámci pomáhajících profesí nezbytné.

Podobně byly testovány i rozdíly mezi průměry ve faktoru potřebnosti a náročnosti. Ověřovali jsme, zda respondenti vnímají stanovené pojmy v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti stejným způsobem. Nebylo prokázáno, že by mezi vnímáním jednotlivých pojmových indikátorů v dimenzi potřebnosti a náročnosti existovaly statisticky významné rozdíly. H4d byla přijata. Můžeme tedy říci, že vnímání profese a sebe sama v profesi pracovníka call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění v dimenzi potřebnosti a náročnosti je v souladu. Což je jistě pozitivní zjištění zejména i proto, že se jedná o pomáhající profesi. Jsme přesvědčeni o tom, že se tento vztah promítá do poskytované služby, což pozitivně působí na klienty. Současně také vypovídá o schopnosti vlastní sebereflexe respondentů,

kteřá se stává základem pro formování vztahu k sobě samému (Konečná, 2010). Právě při sebereflexi dochází ke srovnávání ideálního já, reálného a požadovaného já. Kongruentní vztah mezi uvedenými aspekty značí kladné sebepojetí, které propojuje pocity spokojenosti, prospěšnosti a sebeúcty (Výrost a Slaměník, 2008).

Pokračovali jsme ve zjišťování, zda respondenti s delší dobou praxe v organizaci (10 let a více) vnímají pojmové indikátory v dimenzi hodnocení pozitivněji než respondenti s kratší dobou praxe (méně než 10 let). Statisticky významný rozdíl byl prokázán pouze mezi průměry v dimenzi hodnocení u pojmového indikátoru JÁ JAKO PRACOVNICE CALL CENTRA, přijímáme tedy hypotézu H4e. Soudíme, že v tomto výsledku se zúročují zkušenosti, které respondenti nasbírali během své dlouholeté praxe v organizaci a dokáží tak lépe zhodnotit sebe ve své profesi a její přínos pro klienty.

Podobně bylo také prokázáno, že „starší“ pracovnice call centra ČSSZ pro nemocenské pojištění (35 let a více), vnímají všechny sledované pojmové indikátory v dimenzi faktoru potřebnosti a náročnosti intenzivněji než jejich mladší kolegyně (mladší než 35 let) a přijímáme tak hypotézu H4f. To, že u skupiny „starších“ respondentů byl zjištěn ve faktoru potřebnosti a náročnosti u sledovaných pojmů větší průměr než u respondentů „mladších“, lze interpretovat tak, že „starší“ pracovníci chápou dané pojmové indikátory jako něco „potřebnějšího“ a „náročnějšího“ než respondentky „mladší“. I v tomto případě by zjištěná skutečnost mohla souviset s dlouhodobou praxí a získanými zkušenostmi, ale také navíc s profesní dráhou jedince. Obecně kolem čtyřicátého roku dochází ke stabilizaci profesní role a řada jedinců právě v tomto období dosahuje profesního uspokojení. Prospěšná a užitečná práce působí pozitivně na sebevědomí. Mezi silné stránky „čtyřicátníka“ lze považovat vytrvalost, trpělivost či houževnatost, kterou využívá pro dosažení svých vytyčených cílů (Říčan, 2004).

V poslední části výzkumného šetření jsme zjišťovali, zda má dosažený stupeň vzdělání vliv na vnímání zvolených pojmových indikátorů. Z provedeného výzkumného šetření jsme dospěli k závěru, že dosažený stupeň vzdělání respondentů neovlivňuje vnímání zvolených pojmových indikátorů, což vedlo k přijetí H4g. I v tomto případě se domníváme, že tento výsledek lze vysvětlit v souvislosti s vykonávanou činností a jejím vnímáním jako pomáhající profese, která se zaměřuje více na sociální aspekty pomoci než na aspekty jiné, např. související s výkonem (Kerlingová a Tomášková, 2014).



## 6.1 Doporučení pro praxi

Je zřejmé, že lidské zdroje patří mezi nejdůležitější v každé organizaci. Tento pojem ukryvá jedince, kteří disponují znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi. Úroveň těchto zdrojů ovlivňuje řada aspektů jako je: kreativita, flexibilita, schopnost práce v týmu, pracovní motivace, pracovní spokojenost a loajalita (Kerlingová a Tomášková, 2014). Z literatury vyplývá, že právě tyto lidské zdroje určují hodnotu organizace více než její technologické či materiální vybavení. Z tohoto hlediska je určitě na místě se pracovní spokojenosti zaměstnanců věnovat.

Pracovní spokojenost je proměnlivá (Štikar, 1996). To znamená, že by jí měla být opakovaně věnována pozornost ze strany organizace. Proto bychom organizaci doporučovali zvolit časové intervaly pro její opakované zjišťování. Rozhodně tedy neplatí, že oblastem, ve kterých byli pracovníci již dříve spokojeni, opakovaně nemusí být věnována pozornost.

Z provedeného šetření vyplývá, že v žádné sledované oblasti nebyli pracovníci call centra výrazně nespokojeni. Nicméně z provedeného výzkumného šetření je zřejmé, že na určité oblasti by bylo dobré se podrobněji zaměřit.

Rozhodně bychom doporučili organizaci vzít v potaz připomínky pracovníků k používání softwarové aplikace, která je stěžejní pro výkon jejich práce. Tyto připomínky by měly být konzultovány s administrátory dané aplikace a následně se pokusit o nápravu, a to ve prospěch uživatelů. Domníváme se, že vyřešení této situace by se pozitivně promítlo do efektivit práce pracovníků, ale i do zrychlení přístupu klientů k požadovaným informacím.

Za neméně důležité považujeme zaměřit se více na možnosti dalšího vzdělávání. Konkrétně se zaměřit na ty oblasti, které pracovníci sami požadují. Jednou z těchto oblastí je tzv. duševní hygiena. Je zřejmé, že tato práce s sebou nese zvýšené riziko psychické zátěže. Odborníci uvádějí, že duševně zdravý a vyrovnaný člověk je odolnější vůči chorobám. A také to, že duševně nestabilizovaný člověk je ve své profesi méně výkonný, vyčerpaný, což se negativně promítá i do vztahů s ostatními jedinci, se kterými je v kontaktu. To je v případě profese, o kterou se zajímáme, alarmující, jelikož celá podstata této profese je služba veřejnosti a ne opak. Doporučili bychom tedy zařadit do vzdělávacího plánu semináře zaměřené právě na rozvoj a podporu duševního zdraví. Konkrétně se tedy seznámit a osvojit si způsoby a chování, které pomáhají udržet duševní pohodu a psychosomatické zdraví.

V této souvislosti se nám jeví jako dobrý způsob využití supervize, ať skupinové či individuální. V současnosti je supervize skloňována právě v kontextu pomáhajících profesí. Skrze tento přístup lze rozvíjet profesní dovednosti supervidovaných, současně také upevňovat vztahy v rámci pracovního týmu a naučit se nacházet řešení kritických situací. Je známo, že supervize pozitivně ovlivňuje účinnost i kvalitu práce. Lze ji také využít jako prevenci syndromu vyhoření.

Jsme si vědomi, že do oblasti odměňování nemůže vedení příslušné organizace zásadním způsobem zasahovat, neboť tato oblast je jasně upravena platnými právními předpisy. Je tedy potřebné seznámit pracovníky s platovými podmínkami a jejich vazbou na příslušné předpisy. V této souvislosti by mohlo pomoci podrobně seznámit pracovníky s aktuálním systémem hodnocení pracovního výkonu, který je také východiskem pro oblast odměňování. Důležité je mít na paměti, že pro využití fungujícího systému hodnocení je třeba mít vyškolené vedoucí pracovníky, kteří s tímto nástrojem umí zacházet.

Pro naplnění stanovených cílů organizace ve smyslu být aktivní a proklientsky orientovanou organizací je nezbytná vysoká úroveň komunikace ve vztahu ke klientům, čemuž jsme věnovali pozornost v teoretické části práce. Zde považujeme za důležité připomenout, že to platí i ve vztahu organizace a jejich zaměstnanců. Z našeho pohledu je tedy rozhodně žádoucí věnovat připomínkám zaměstnanců pozornost.

Samořejmě si jsme vědomi, že ne vždy a všechny požadavky zaměstnanců mohou být vyřízeny kladně. Z našeho pohledu je tedy důležité o požadavcích a případných problémech vzájemně diskutovat, a dojít tak společně ke spokojenosti obou stran.

## ZÁVĚR

Současné změny ve společnosti v souvislosti s globalizací a celosvětovými trendy se projevují i v oblasti práce. Mění se její povaha, struktura i význam. Předmětem zájmu se stává hodnota lidského zdraví, životní a pracovní spokojenost. V souvislosti se světem práce máme na mysli zejména aspekty fyzické, psychické i sociální. Výše uvedené jsme dali do souvislosti s profesí pracovníka call centra České správy sociálního zabezpečení pro nemocenské pojištění. Z našeho pohledu je zřejmé, že jde o profesi relativně novou, reagující na potřeby dnešní společnosti.

Záměrem teoretické části bylo poskytnout reálný pohled na to, co tato práce obnáší, jaké požadavky jsou kladeny na pracovníky, včetně rizik, se kterými je tato práce spojena. Výše uvedené skutečnosti se staly východiskem pro empirickou část ve zjišťování pracovní spokojenosti a profesního sebepojetí těchto pracovníků.

Jsme si vědomi toho, že zjištěné výsledky vzhledem k výzkumnému vzorku nelze zobecnit. Nicméně se domníváme, že vzhledem k povaze, potřebnosti a náročnosti této profese je třeba se jí zabývat.

Zastáváme názor, že činnost pracovníků call centra České správy sociálního zabezpečení pro nemocenské pojištění je důležitou službou veřejnosti. Je tedy v zájmu všech členů společnosti, aby poskytovatelé této služby byli ve svém oboru profesionály, kteří budou schopni podávat požadované kvalifikované a srozumitelné informace. To bude možné pouze v případě, že budou při výkonu této práce spokojeni a bude jim tato práce přinášet pocit vlastní hodnoty a uspokojení.

***„Kdo si váží sebe, snadněji přijme i jiné lidi.“***

*(Abraham Maslow)*

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BEDRNOVÁ, Eva a Antonín VELEHRADSKÝ, 1987. *Psychologie práce, pro 4. ročník středních odborných škol*. Praha: SPN. 1423687.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4357-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, 1999. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna. ISBN 8071686816.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BLATNÝ, Marek, 2001. *Sebepojetí v osobnostním kontextu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 8021027479.
- BLATNÝ, Marek, 2010. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.
- BUCHWALD, Petra, 2013. *Stres ve škole a jak ho zvládnout*. 1. vyd. Brno: Edika. Rádce pro pedagogy. ISBN 978-80-266-0159-3.
- CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 9788024740331.
- ČADOVÁ, Naděžda. Subjektivní vnímání zaměstnání a jeho různých charakteristik. In: *Jak je v Česku vnímána práce*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. ISBN 80-733-0103-2.
- ČERVENKA, Jan. Vnímání kvality pracovního života po roce 1986 ve světle sociologického šetření. In: *Jak je v Česku vnímána práce*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. ISBN 80-733-0103-2.
- ČESKO. Zákon č. 210/1990 Sb. o změnách v působnosti orgánů České republiky a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči a o zdraví lidu. In: *Sbírka zákonů ČR*. Ročník 1990, částka 36, [online] 2017-02-04 Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/disk/cs/torisoft/1990/90-210.htm>
- ČSSZ. ©2015. Výroční zpráva 2015. [online]. [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/informacni-materialy/zpravy-o-cinnosti.htm>
- ČSSZ. ©2015. Výroční zpráva 2014. [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/informacni-materialy/vyrocnizpravy.htm>
- ČSSZ. ©2015, [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>

- ČSSZ. ©2015. Zpráva o činnosti 2014. [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/informacni-materialy/zpravy-o-cinnosti.htm>
- DREVER, James, 1978. *The Penguin Dictionary of Psychology*. Middlesex: Harmondsworth.
- FARKOVÁ, Marie, 2009. *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2480-5.
- GÉRINGOVÁ, Jitka, 2011. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton. Psyché (Triton). ISBN 978-80-7387-394-3.
- GIDDENS, Anthony, 1999. *Sociologie*. Praha: Argo. ISBN 80-720-3124-4.
- HAJZLER, Tomáš, 2012. *Peníze, nebo život?: jak přestat vydělávat na život a začít i v práci žít*. 1. vyd. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-904890-3-5.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 807178303x.
- HAWKINS, Peter a Robin SHOHET, 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.
- HEISE, David. The Semantic Differential and Attitude Research [online]. Attitude Measurement. Edited by Gene F. Summers. Chicago: Rand McNally, 1970, s. 235 [cit. 2016-08-30]. Dostupné z: <http://www.indiana.edu/~socpsy/papers/AttMeasure/attitude..htm>
- HEŘMANOVÁ, Vladislava, 2004. *Profesní sebepojetí učitelů*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem. Acta Universitatis Purkynianae. ISBN 80-7044-618-8.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
- CHRÁSKA, Miroslav a Ilona KOČVAROVÁ, 2015. *Kvantitativní metody sběru dat v pedagogických výzkumech*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. ISBN 978-80-7454-553-5.
- JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KAST, Verena, 2012. *Být sám sebou: pocit vlastní hodnoty a zkušenost identity*. Brno: Emitos. ISBN 9788087171356.
- KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ, 2014. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6918-3.
- KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK, 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM. ISBN 80-214-1552-5.
- KOHOUTEK, Rudolf, 2001. *Poznávání a utváření osobnosti*. Brno: CERM. ISBN 9788072042005.

- KOHOUTEK, Rudolf, 2002. *Základy užitě psychologie*. Brno: CERM. ISBN 80-214-2203-3.
- KOLLÁRIK, Teodor, 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.
- KONEČNÁ, Věra, 2010. *Sebepojetí a sebehodnocení rozumově nadaných dětí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5325-0.
- KOPECKÁ, Ilona, 2011. *Psychologie: učebnice pro obor sociální činnost*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3875-8.
- KROUPA, Aleš. *Spokojený zaměstnanec rovná se i spokojený klient*. Fórum sociální politiky. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Ročník 5/2012. [online] 2012. [cit. 2017-02-15]. ISSN 1802-5854. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/FSP\\_2012-05.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/FSP_2012-05.pdf)
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2013. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4436-0.
- KŘÍŽ, Petr, 2005. *Kdo jsem, jaký jsem: aktivity pro osobnostní a sociální výchovu k podpoře sebepoznání a sebepojetí*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 132 s. Dokážu to? ISBN 80-239-4669-2.
- LAŠEK, Jana a Stanislava HOFERKOVÁ. *Sebereflexe sociálního pracovníka po pracovišti*. In: VAŠŤATKOVÁ, Jana a Stanislava HOFERKOVÁ ed. Příručka sociálního pracovníka. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-1991-6.
- MACEK, Petr. Sebesystém, vztah k vlastnímu já. In: VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada), 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.
- MAREŠ, Petr. *Od práce emancipující k práci mizející*. Sociologický časopis, Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2004, roč. 40, č. 1, s. 37-48. ISSN 0038-0288.
- MAREŠ, Petr, 2002. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 3., upr. Praha: Sociologické nakladatelství. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2908-3.
- MAROON, Istifan, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0180-9.
- MAYEROVÁ, Marie a Jirí RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H. ISBN 80-860-2265-X.
- MELLANOVÁ, Alena, Věra ČECHOVÁ a Marie ROZSYPALOVÁ, 2014. *Speciální psychologie*. 5., přeprac. vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 9788070135594.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

- MUSIL, Jiří V., 2010. *Stres, syndrom vyhoření a mentálně hygienická optima: V dynamice lidského chování*. 1. Olomouc: Tiskárna Kontext. ISBN 978-80-903449-9-0.
- NEUMEISTER, Pavel. Profesiogram jako průvodce budoucího sociálního pracovníka po pracovišti. In: VAŠŤATKOVÁ, Jana a Stanislava HOFERKOVÁ, ed. *Příručka sociálního pracovníka*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 126–134. ISBN 978-80-244-1991-6.
- PALEČEK, Miloš a Lenka SVOBODOVÁ. Směry, trendy a rizika světa práce. In: *Jak je v Česku vnímána práce*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. ISBN 80-733-0103-2.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2013. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.
- PLAŇAVA, Ivo, 2005. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0858-2.
- POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana, 2010. *Autoevaluace a benchmarking ve škole*. Olomouc: Hanex. ISBN 978-80-7409-029-5.
- PÖSCHL, Radko, 2011. *Postoje žáků ke škole: dotazník pro žáky*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání. Evaluační nástroje. ISBN 978-80-86856-70-4.
- PROCHÁZKA, Jakub ed., et al., 2015. *Encyklopedie psychologie práce* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2015 [cit. 2015-11-14]. ISBN 978-80-210-7744-7. Dostupné z: <http://search.seznam.cz/?q=978-80-210-7744-7&sourceid=szn-HP>
- PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 8024704706.
- PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ, 2003. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178772-8.
- ROGERS, Carl, 1961 cit. podle CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada. Psyché (Grada), 2012. ISBN 9788024740331.
- ROZSYPALOVÁ, Martina. *Vliv volného času na sebepojetí seniorů*. [online]. Zlín, 2013. [cit. 2017-02-04]. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Dostupné z: <http://theses.cz/id/7lttzi?info=1;issnlret=Martina%3BRozsypalov%C3%A1%3B;zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dmartina%20rozsypalov%C3%A1%26start%3D1>. Vedoucí práce: Miroslav Chráška.

- ŘÍČAN, Pavel, 2005. *Psychologie: příručka pro studenty*. Praha: Portál. ISBN 9788071789239.
- ŘÍČAN, Pavel, 2004. *Cesta životem: [vývojová psychologie]: přepracované vydání*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 80-7367-124-7.
- SANTLEROVÁ, Květoslava, 2011. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN
- STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.
- SVOBODOVÁ, Lenka. Co je kvalita pracovního života a jak ji lze zkoumat? In: *Jak je v Česku vnímána práce*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006, s. 13-28. ISBN 80-733-0103-2.
- ŠPAČEK, Petr et. al., 2015. *Komunikace s klientem aneb standardy otevřeného a vstřícného jednání*. Česká správa sociálního zabezpečení.
- ŠTIKAR, Jiří, 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-718-4091-2.
- TVARŮŽKOVÁ, Iva. Pracovní spokojenost zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Zlín. [online]. Zlín, 2011. [cit. 2017-02-04] Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Dostupné z: <http://theses.cz/vyhledavani/?search=pracovn%C3%AD+spokojenost+pracovn%C3%A4Dk%C5%AF+ossz+zl%C3%ADn>. Vedoucí práce: Karla Hrbáčková.
- URBAN, Jan, 2006. *Pracovní spokojenost a její faktory*. Wolters Kluwer, a. s [online]. ©2015 [cit. 2015-10-19]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/>
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VÁGNEROVÁ, Marie, 2007. *Vývojová psychologie II.: dospělost a stáří*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1318-5.
- VÁGNEROVÁ, Marie, 2010. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1832-6.
- VÉVODA, Jiří, 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4732-3.
- Velký sociologický slovník*. 1996. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN 80718416411.



- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.
- Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2007. *Spokojenost zaměstnanců*. Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/index.php?p=audit&site=default>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Aj.	A jiné
Atd.	A tak dále
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
Et al.	A kolektiv
IKT	Informační a telekomunikační technologie
Např.	Například
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
Resp.	Respektive
S.	Strana
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaný

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Významy pojmu pracovní spokojenosti .....	19
Tab. 2 Skupiny faktorů.....	22
Tab. 3 Statistika hovorů call centra pro nemocenské pojištění.....	43
Tab. 4 Pracovnice dle praxe .....	72
Tab. 5 Pracovnice dle praxe – disjunktivní kategorie .....	73
Tab. 6 Pracovnice dle věku.....	73
Tab. 7 Pracovnice dle věku – disjunktivní kategorie .....	73
Tab. 8 Pracovnice dle dosaženého vzdělání.....	74
Tab. 9 Prototyp nástroje pro měření postojů respondentů(pojem „pracovnice call centra ČSSZ“).....	78
Tab. 10 Faktorová analýza výsledků posuzování (12 škál, 4, posuzované pojmy, tj. 40 posuzování).....	79
Tab. 11 Faktorová analýza výsledků posuzování (škál, 4, posuzované pojmy, tj. 40 posuzování).....	80
Tab. 12 Konečná podoba optimalizovaného dotazníku pro měření postojů („pojem pracovnice call centra“).....	81
Tab. 13 Charakteristika poloh zjištěných skutečností celkové pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ .....	91
Tab. 14 Charakteristika poloh zjištěných skutečností v aspektech pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ .....	92
Tab. 15 Charakteristika poloh zjištěných skutečností u pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ .....	96
Tab. 16 Charakteristika poloh zjištěných skutečností preference motivátorů u pracovníků call centra ČSSZ .....	97
Tab. 17 Charakteristika poloh zjištěných skutečností pracovní spokojenosti pracovníků call centra ČSSZ v atmosféře na pracovišti.....	99
Tab. 18 Verifikace hypotéz H2a, H2b, H2c .....	100
Tab. 19 Verifikace hypotéz H2. 1a, H2. 1b, H2. 1c.....	101
Tab. 20 Verifikace hypotéz H2. 2a, H2. 2b, H2. 2c.....	103
Tab. 21 Verifikace hypotéz H2. 3a, H2. 3b, H2. 3c.....	104
Tab. 22 Verifikace hypotéz H2. 4a, H2. 4b, H2. 4c.....	105
Tab. 23 Verifikace hypotéz H2. 5a, H2. 5b, H2. 5c.....	106

Tab. 24 Verifikace hypotéz H2. 6a, H2. 6b, H2. 6c.....	107
Tab. 25 Verifikace hypotéz H2. 7a, H2. 7b, H2. 7c.....	108
Tab. 26 Verifikace hypotéz H2. 8a, H2. 8b, H2. 8c.....	109
Tab. 27 Verifikace hypotéz H2. 9a, H2. 9b, H2. 9c.....	110
Tab. 28 Průměry posuzování ve faktorech h a e.....	112
Tab. 29 D- matice.....	114
Tab. 30 Rozdíly mezi průměry ve faktoru hodnocení u pojmových indikátorů.....	115
Tab. 31 Rozdíly mezi průměry ve faktoru potřebnosti a náročnosti u pojmových indikátorů.....	117
Tab. 32 Vnímání pojmových indikátorů vs. doba praxe.....	118
Tab. 33 Vnímání pojmových indikátorů vs. doba praxe.....	118
Tab. 34 Vnímání pojmových indikátorů vs. doba praxe.....	118
Tab. 35 Vnímání pojmových indikátorů vs. doba praxe.....	119
Tab. 36 Vnímání pojmových indikátorů vs. věk respondentů.....	119
Tab. 37 Vnímání pojmových indikátorů vs. věk respondentů.....	120
Tab. 38 Vnímání pojmových indikátorů vs. věk respondentů.....	120
Tab. 39 Vnímání pojmových indikátorů vs. věk respondentů.....	120
Tab. 40 Vnímání pojmových indikátorů vs. dosažený stupeň vzdělání.....	121
Tab. 41 Vnímání pojmových indikátorů vs. dosažený stupeň vzdělání.....	121
Tab. 42 Vnímání pojmových indikátorů vs. dosažený stupeň vzdělání.....	121
Tab. 43 Vnímání pojmových indikátorů vs. dosažený stupeň vzdělání.....	121

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Pracovní podmínky .....	84
Graf 2 Pracovní podmínky (software) .....	85
Graf 3 Pracovní zátěž.....	85
Graf 4 Délka pracovní doby.....	86
Graf 5 Organizace pracovní doby .....	86
Graf 6 Mzdové ohodnocení.....	87
Graf 7 Jistota zaměstnání .....	88
Graf 8 Zaměstnanecké výhody .....	88
Graf 9 Vztahy s přímým nadřízeným.....	89
Graf 10 Zajímavost práce.....	90
Graf 11 Možnosti dalšího vzdělávání .....	90
Graf 12 Atmosféra na pracovišti.....	91
Graf 13 Motivace – vnímaná skutečnost .....	94
Graf 14 Motivace - preference .....	95
Graf 15 Sémantické pole respondentů .....	113

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Náplň práce: Odborný referent
- P II Náplň práce: Aprobant
- P III Dotazník: Pracovní spokojenost
- P IV Dotazník: Profesní sebepojetí
- P V Desatero komunikace s klientem

**PŘÍLOHA P I: NÁPLŇ PRÁCE - ODBORNÝ REFERENT**

- zajišťování specializovaných a zvláště složitých agend nemocenského pojištění, důchodového pojištění a pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanost,
- posuzování nároků na dávky, které vyžadují rozsáhlá šetření nebo komplexní aplikaci několika právních předpisů a jejich vzájemných vazeb,
- výkon specializovaných činností v oblasti dávek nemocenského pojištění,
- telefonický styk s veřejností – zodpovídání všeobecných i konkrétních dotazů klientely vztahující se k nemocenskému pojištění,
- poskytování informací o sociálním zabezpečení, nemocenském pojištění, systému dávek a jejich výpočtu, postupu při uplatňování nároku, o výplatě dávek i poskytování informací z oblasti pracovního a správního práva,
- přebírat a vyřizovat dotazy občanů týkající se všeobecných informací o záležitostech nemocenského pojištění, zejména o podmínkách nároku na dávky a o jejich výpočtu, způsobech výplaty v ČR a do zahraničí, o způsobu provádění srážek na výkon rozhodnutí, za pomoci odbavovacího systému včetně zaznamenávání údajů do tohoto systému,
- poskytování konkrétních informací o výpočtu dávek nemocenského pojištění dle údajů v centrálním informačním systému,
- informace o dávkách a jejich výplatě ve vztahu ke smluvní a nesmluvní cizině,
- informace o prováděných exekučních srážkách včetně stanovení zabavitelných a nezabavitelných částkách
- sepisování telefonických urgencí a jejich postoupení k místně příslušné OSSZ
- vyhledávání informací na intranetu a vyřizování emailů
- při jednání s klienty, nadřízenými pracovníky i se spolupracovníky se řídí pracovním řádem ČSSZ a vystupuje v souladu s Etickým kodexem zaměstnanců ČSSZ
- pravidelně a soustavně si doplňuje odborné znalosti a dovednosti, seznamuje se a studuje právní a další předpisy, včetně vnitřních organizačních směrnic ČSSZ, které souvisí s vykonávanou funkcí,

- 
- trvale si osvojuje a v požadovaném rozsahu ovládá uživatelské prostředí operačních systémů potřebný pro výkon své funkce,
  - při plnění pracovních úkolů a provádění pracovních činností postupuje v souladu se zákony a dalšími právními předpisy.



**PŘÍLOHA P II: NÁPLŇ PRÁCE – APROBANT**

- provádění konzultační a poradenské činnosti v oboru působnosti územního správního úřadu, v oboru působnosti územního samosprávního celku nebo v oblasti aplikace mezinárodních smluv a komunitárních předpisů,
- odborné zpracování zvláště složitých a sporných případů správního řízení, včetně případného ověřování správnosti a aprobace správních rozhodnutí,
- poskytování informací o sociálním zabezpečení, nemocenském pojištění, systému dávek a jejich výpočtu, postupu při uplatňování nároku, o výplatě dávek i poskytování informací z oblasti pracovního a správního práva,
- telefonický a elektronický styk s klientelou včetně zahraniční klientely,
- veškerá odborná pracovní činnost v rámci odbavovacího systému Call – centra za pomoci informačních systémů, včetně zaznamenávání potřebných údajů do tohoto systému,
- informování o dávkách nemocenského pojištění a jejich výplatě dle koordinačních nařízení EU a dle mezinárodních smluv o sociálním zabezpečení,
- vyřizování dotazů občanů týkajících se všeobecných informací o záležitostech nemocenského pojištění, zejména o podmínkách nároku na dávky a jejich výpočtu, způsobech výplaty v ČR a do zahraničí, o způsobu provádění srážek na výkon rozhodnutí, včetně zaznamenávání údajů do informačního systému,
- poskytování konkrétních informací o výpočtu dávek dle údajů v centrálním informačním systému,
- informování o prováděných srážkách (exekuce), včetně kontroly nezabavitelných částek,
- sepisování telefonických urgencí a jejich postoupení k místně příslušné OSSZ,
- vyhledávání informací na intranetu a vyřizování emailů,
- při jednání s klienty, nadřízenými pracovníky i se spolupracovníky se řídí pracovním řádem ČSSZ a vystupuje v souladu s Etickým kodexem zaměstnanců ČSSZ,

- 
- pravidelně a soustavně si doplňuje odborné znalosti a dovednosti, seznamuje se a studuje právní a další předpisy, včetně vnitřních organizačních směrnic ČSSZ, které souvisí s vykonávanou funkcí,
  - trvale si osvojuje a v požadovaném rozsahu ovládá uživatelské prostředí operačních systémů potřebný pro výkon své funkce,
  - při plnění pracovních úkolů a provádění pracovních činností postupuje v souladu se zákony a dalšími právními předpisy

# PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK – PRACOVNÍ SPOKOJENOST

**VÚPSV** VZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCI  
**TIŠG** RESEARCH INSTITUTE FOR LABOUR AND SOCIAL AFFAIRS

## DOTAZNÍK PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI CALL CENTRUM ČSSZ PRO NEMOCENSKÉ POJIŠTĚNÍ 2016

Číslo dotazníku:

(Nevyplňujte prosím.)

Vážena paní,

obracíme se na Vás s žádostí o spolupráci při šetření spokojenosti zaměstnanců. Šetření včetně zpracování dotazníků bude podkladem pro diplomovou práci na téma: Pracovní spokojenost a profesní sebeplnění pracovníků call centra ČSSZ. Realizace probíhá prostřednictvím dotazníku Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí. V případě zájmu Vášeho zaměstnavatele mu budou poskytnuty výsledky tohoto šetření, které mohou být využity jako podklad pro případné zlepšení pracovních podmínek Vášeho oddělení a přispět tak ke zvýšení Vaší pracovní spokojenosti.

Prosíme Vás o pečlivé zodpovězení všech otázek dotazníku. Samotné vyplnění je velmi jednoduché, stačí řídit se uvedenými pokyny a kliknout na vybranou variantu odpovědi v každém řádku. Šetření je přísně anonymní a získané údaje nemohou být spojovány s Vaší osobou. Děkujeme za vstřícnost a spolupráci.

### VZOR VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

A nyní nám prosím odpovězte, jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

a) Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.	Rozhodně souhlasím	1	2	3	4	5	9
b) V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	Spíše souhlasím	1	2	3	4	5	9
	Ani souhlas, ani nesouhlas	1	2	3	4	5	9
	Spíše nesouhlasím	1	2	3	4	5	9
	Rozhodně nesouhlasím	1	2	3	4	5	9
	Nevím, netýká se	1	2	3	4	5	9

1. Jak jste spokojena s následujícími okolnostmi Vaší práce?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	Rozhodně spokojena	1	2	3	4	5	9
b) Pracovní podmínky (software)	Spíše spokojena	1	2	3	4	5	9
c) Pracovní zátěž (množství práce)	Ani spokojena, ani nespokojena	1	2	3	4	5	9
d) Délka pracovní doby	Spíše nespokojena	1	2	3	4	5	9
e) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky, směny)	Rozhodně nespokojena	1	2	3	4	5	9
f) Mzdové ohodnocení	Nevím, netýká se	1	2	3	4	5	9
g) Jistota zaměstnání		1	2	3	4	5	9
h) Zaměstnavatelské výhody		1	2	3	4	5	9
i) Vztahy s přímým nadřízeným		1	2	3	4	5	9
j) Zajímavost práce		1	2	3	4	5	9
k) Možnosti dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace		1	2	3	4	5	9

2. A nyní nám prosím odpovězte, co soudíte o odměňování v organizaci.

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

a) Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.	Rozhodně souhlasím	1	2	3	4	5	9
b) V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	Spíše souhlasím	1	2	3	4	5	9
c) Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spíše odlišné.	Ani souhlas, ani nesouhlas	1	2	3	4	5	9
	Spíše nesouhlasím	1	2	3	4	5	9
	Rozhodně nesouhlasím	1	2	3	4	5	9
	Nevím, netýká se	1	2	3	4	5	9

3. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?  
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

a) Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.	1	2	3	4	5	9
b) V organizaci jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží.	1	2	3	4	5	9
c) Můj nadřízený má dostatečnou autoritu.	1	2	3	4	5	9
d) Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.	1	2	3	4	5	9

4. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?  
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při mé práci.	1	2	3	4	5	9
b) Spolupráce mezi našim a ostatními odděleními v rámci OSSZ Zlín je na dobré úrovni.	1	2	3	4	5	9
c) Spolupráce mezi našim oddělením a ostatními OSSZ je na dobré úrovni.	1	2	3	4	5	9

5. Jak byste charakterizovala atmosféru mezi spolupracovníky?  
Označte na uvedené stupnici, které z uvedených tvrzení je Vám blíže.

Prevažuje přátelská až důvěrná atmosféra. 1 2 3 4 5 Atmosféra je plná napětí a konfliktů.

6. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícím výrokem?  
Zvoďte příslušnou odpověď v řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Doporučila bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele.	1	2	3	4	5	9

7. Rádi bychom zjistili více o podmínkách Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?  
Zvoďte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.	1	2	3	4	5	9
b) Na našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.	1	2	3	4	5	9
c) Mám jasně stanovené pracovní úkoly.	1	2	3	4	5	9
d) Mám dostatek času na kvalitní provedení své práce.	1	2	3	4	5	9

8. Do jaké míry souhlasíte s tím, že budete-li v zaměstnání dělat dobře svoji práci, nastane některá z uvedených skutečností?  
Zvoďte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Dostanu přímě nebo mi bude zvýšen plat.	1	2	3	4	5	9
b) Z práce budu mít lepší pocit.	1	2	3	4	5	9
c) Dostanu příležitosti rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti.	1	2	3	4	5	9
d) Získám větší jistotu zaměstnání.	1	2	3	4	5	9
e) Dostanu příležitosti učit se nové věci.	1	2	3	4	5	9
f) Budu povýšena.	1	2	3	4	5	9
g) Budu méně kontrolována a získám více svobody pro výkon své práce.	1	2	3	4	5	9
h) Můj nadřízený mě pochválí.	1	2	3	4	5	9
i) Moji spolupracovníci budou vstřícnější a přátelštější.	1	2	3	4	5	9

9. Pro každého človrka je v práci důležité něco jiného. Označte prosím v každém řádku, za jak důležité považujete uvedené skutečnosti.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím, netýká se
a. Dostat přiměřené nebo vyšší plat	1	2	3	4	5	9
b. Mít dobrou práci z práce.	1	2	3	4	5	9
c. Dostat příležitosti rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti.	1	2	3	4	5	9
d. Získat větší jistotu zaměstnání.	1	2	3	4	5	9
e. Dostat příležitosti učít se nové věci	1	2	3	4	5	9
f. Byl povýšena	1	2	3	4	5	9
g. Byl měně kontrolována a získat více svobody pro výkon své práce.	1	2	3	4	5	9
h. Byl od nadřízeného pochválena	1	2	3	4	5	9
i. Mít vstřícné a přátelské spolupracovníky.	1	2	3	4	5	9

10. Domníváte se, že práce na tomto oddělení přináší rizika pro Vaše zdraví?  
 *Vyberte jen jednu možnost.*

Určité ano	1
Spíše ano	2
Určité ne	3
Nevím	4
	9

11. Domníváte se, že vedení organizace klade na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci velký důraz?  
 *Vyberte jen jednu možnost.*

Určité ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určité ne	4
Nevím	9

12. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z organizace?  
 *Vyberte jen jednu možnost.*

Určité ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určité ne	4
Nevím	9

13. Kolik let pracujete v této organizaci?  
 *Pokud pracujete v organizaci méně než 1 rok, zapíšte do rámečku 1 rok. Zaokrouhlete na celé roky.*

--	--

14. Kolik je Vám let?

--	--

15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?  
 *Vyberte jen jednu možnost.*

Střední s maturitou	1
Vyšší odborné a vysokokoškolské	2

16. MŮJ VZKAZ VEDENÍ ORGANIZACI.

Co byste doporučila vedení organizace, aby zlepšilo/ změnilo/ zavedlo/ zrušilo k Vaší větší spokojenosti? Uveďte stručně maximálně tři podle Vašeho názoru nejvýznamnější náměty nebo připomínky.

1. ....

2. ....

3. ....

Děkujeme Vám za Vaš čas a odpovědi.
-------------------------------------



## PŘÍLOHA P V: DESATERO KOMUNIKACE S KLIENTEM ČSSZ

*Poskytnutí kvalitní služby a aktivní přístup zaměstnanců k jednání přímo ovlivňuje názor klientů na celou ČSSZ.*

Z reakcí našich klientů...

„Děkuji za informaci. Vždy velmi potěší setkání s odborníky na našich úřadech, děkuji za ochotu a pochopení.“

„Něčekal jsem, že to bude taková rychlost. Děkuji za velmi vstřícné a rychlé jednání.“

„Chci tímto poděkovat za vstřícnost, ochotu, trpělivost a profesionální přístup pracovníci Vašeho Call centra, se kterou jsem telefonicky jednala ve věci mého budoucího důchodu. Vím, že pracovníci call center jsou tzv. „zavalení“ množstvím různých telefonických dotazů a často od lidí nepřijemně jednajících, a proto je třeba ocenit, když tyto pracovníce neztratí laškovy lidský přístup a profesionalitu.“

„Již dlouho mi, kromě rodiny, nikdo neudělal takovou radost, jako Vy svou dnešní ochotou. Pokud Vám to nebude proti mysli, tak Vám přijdu osobně poděkovat.“

„..... vždy mi podaly jasné a srozumitelné informace, jejich jednání se mnou bylo vždy milé a vstřícné. Pro mne jsou to zaměstnankyně „na správném místě“ a ČSSZ dělají dobré jméno. Zároveň potvrzují, že vše je jen v lidech a v přístupu k řešení problému.“

## DESATERO KOMUNIKACE S KLIENTEM

### Stručný přehled zásad komunikace a postupu jednání

Práce každého zaměstnance ČSSZ jednajícího s klienty je službou veřejnosti v oblasti sociálního pojištění. Pro její profesionální provádění je důležitým předpokladem efektivní uplatňování znalostí a dovedností z oblasti komunikace a jednání.

V tomto stručném shrnutí příručky *Komunikace s klientem* jsou uvedeny zásady účinné komunikace a schéma postupu jednání, které lze označit za rozhodující dovednosti.

Autoři si uvědomují a zároveň zdůrazňují, že předkládané „Desatero“, oproti vlastní příručce, neobsahuje ucelené informace o komunikaci a jednání, a proto nemůže být používáno jako samostatná pomůcka pro zaměstnance, kteří reprezentují ČSSZ při jednáních s klienty.

Zároveň lze očekávat, že pro zaměstnance, kteří se seznámí s příručkou *Komunikace s klientem*, může být „Desatero“ tzv. *pomocníkem k ruce* při konkrétních jednáních s klienty, kdy napomůže vybatvit si další okolnosti a postupy, jež jsou podrobněji popsány ve vlastní příručce.



PETR ŠPAČEK  
A KOLEKTIV  
2015

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ



**Komunikační dovednosti:**

1. Zásady účinného sdělování informací
  - ujasníme si cíl jednání s Klientem
  - uplatníme aktivní postoj ke Klientovi
  - zvažíme důležitost předávaných informací
  - rozčleníme informace na navazující části
  - dáváme Klientovi prostor k dotazům
  - používáme názorné pomůcky
  - usilujeme o souhlas Klienta s postupem
2. Zásady aktivního naslouchání
  - chováním projevujeme zájem o Klienta
  - reagujeme aktivně – neverbálně
  - slovně reagujeme citlivým a pozitivním způsobem
  - ověřujeme si správnost pochopení ze strany Klienta
3. Zásady neverbální komunikace
  - jsme pozitivní – přirozeně se usmíváme
  - zaujmeme otevřený postoj
  - udržujeme oční kontakt
  - zvažujeme podání ruky
4. Zásady důležité zejména pro telefonování
  - hovoříme klidně, zdvořile, pozitivně
  - vyslovujeme zřetelně, mluvíme pomalu
  - oslovujeme Klienta jménem (V 5. pádě)
  - šetříme cizími a odbornými výrazy

**Postup jednání s Klientem včetně telefonického jednání:**

5. Úvod jednání
  - přivítáme Klienta, nabídneme mu místo
  - ① představíme se, ověříme totožnost Klienta
  - zjistíme důvod Klientova jednání
  - reagujeme na důvod Klientova jednání
  - ① analyzujeme Klientovu žádost, sdělíme postup při řešení
  - jsme iniciativní, řídíme jednání
6. Průběh jednání
  - sdělujeme informace dle *Zásad 1 – 4*
  - ① navrhneme řešení, nabídneme pomoc
  - aktivně Klientovi nasloucháme
7. Dohoda s Klientem
  - shrneme výsledky jednání
  - dohodneme se na dalším postupu
  - vyžádáme si souhlas Klienta s řešením
8. Závěr jednání
  - zopakujeme výsledek jednání
  - položíme závěrečnou otázku, poděkujeme, rozloučíme se
  - zapíšeme výsledek (PC), zašleme písemnost či email

**Postup při obtížném jednání:**

9. Zvládnutí vlastního akutního stresu
  - využíváme dechová cvičení a techniky reakce na agresi
  - udržujeme si vnitřní pozitivní postoj – význam provádění relaxace
10. Uplatnění osvědčených technik jednání
  - používáme techniku zvládnutí konfliktu
  - aplikujeme techniku reakce na kritiku
  - využíváme kompetence pro řízení jednání

