

**M A S A R Y K O V A
U N I V E R Z I T A**

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Inventář důležitosti kritérií ESG pro zaměstnance

Magisterská diplomová práce

Bc. Vojtěch DRAŠNAR

Vedoucí práce: Mgr. Vojtěch Juřík, Ph.D.

Katedra psychologie
Program magisterského studia

Brno 2023

MUNI
ARTS

Bibliografický záznam

Autor: Vojtěch Drašnar
Filozofická fakulta
Masarykova univerzita
Katedra psychologie

Název práce: Inventář důležitosti kritérií ESG pro zaměstnance

Studijní program: magisterského studia

Vedoucí práce: Mgr. Vojtěch Juřík, Ph.D.

Rok: 2023/23

Počet stran: 104

Klíčová slova: Kritéria ESG, pracovní motivace, pracovní spokojenost, psychologická smlouva, psychologie práce a organizace

Bibliographic record

Author: Vojtěch Drašnar
Faculty of Arts
Masaryk University
Faculty of Psychology

Title of Thesis: Inventory of the Importance of ESG Criteria for Employees

Degree Programme: Psychology

Supervisor: Mgr. Vojtěch Juřík, Ph.D.

Year: 2023

Number of Pages: 104

Keywords: ESG criteria, work motivation, job satisfaction, psychological contract, Work and Organizational Psychology

Anotace

Práce se zabývá důležitostí kritérií ESG pro zaměstnance. I když jsou skloňována především v oblasti investiční, je velmi pravděpodobné, že hrají důležitou roli pro pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Rovněž předpokládáme, že jsou kritéria ESG součástí psychologických smluv. V soudobé lidské společnosti je totiž kladen silný důraz na řešení sociálních a environmentálních problémů dnešního světa. Protože v Česku nebyl žádný podobný výzkum, který by důležitost kritérií ESG pro zaměstnance úhlem psychologie zkoumal, je tato práce spuštěním pomyslné výzkumné sondy do hlubin tohoto tématu.

Abstract

The thesis deals with the importance of ESG criteria for employees. Although they are primarily discussed in the investment field, it is highly likely that they play a significant role in employee satisfaction and motivation. Additionally, we assume that ESG criteria are part of psychological contracts. In contemporary society, there is a strong emphasis on addressing social and environmental issues of the world today. As there has been no similar research conducted in the Czech Republic that examines the importance of ESG criteria for employees from a psychological perspective, this thesis serves as a metaphorical research probe into the depths of this topic.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Inventář důležitosti kritérií ESG pro zaměstnance** zpracoval sám. Veškeré prameny a zdroje informací, které jsem použil k sepsání této práce, byly citovány v textu a jsou uvedeny v seznamu použitých pramenů a literatury.

V Brně 30. dubna 2023

.....
Vojtěch Drašnar

Poděkování

Druhá práce. Dokončující mé pětileté studium psychologie. Začátek v Olomouci roku 2018, konec v roce 2023 v Brně.

Co jsem poprvé otevřel dokument a nadepsal první stránku, věděl jsem, jak náročnou práci mám před sebou. Stejně jako věděli mí nejbližší, že přijde několik týdnů, během kterých se z běžného studenta stanu studentem nočním a časově vytíženým.

O to více si vážím jejich laskavé podpory a veškeré vstřícnosti, kterou mi, co jsem na této práci pracoval, poskytovali. Je to má rodina spolu s partnerem a nejbližší přátelé, kteří trpělivě opakovali svoji předchozí zkušenost získanou během mého (poměrně nedávného) dokončování bakalářského studia. Díky jim za podporu a poskytnutí dostatku prostoru a klidu, ve kterém jsem mohl této práci pracovat.

Také děkuji mému vedoucímu – dr. Vojtěchu Juříkovi za veškeré konzultace a rady, které mi poskytl.

Své poděkování směřuji i vyučujícím, kteří mě po dva roky magisterského studia na Filosofické fakultě Masarykovi univerzity vyučovali.

A v poslední řadě se sluší poděkovat všem mým vyučujícím psychologie na Univerzitě Palackého v Olomouci, kde jsem bakalářský titul z psychologie získal. Děkuji jim za poskytnutí širokých a stabilních základů oboru, který jsem se – už před více jak pěti lety – rozhodl vystudovat.

Děkuji.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek	14
Seznam pojmů a zkratk	15
Seznam příloh	16
1 ÚVOD	17
2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	18
2.1 Úvod do motivace v pojetí psychologie práce.....	18
2.2 Historický vývoj teorií pracovní motivace	19
2.3 Obsahové teorie pracovní motivace	21
2.4 Procesní teorie pracovní motivace.....	27
2.5 Současné výzkumy pracovní motivace.....	30
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	32
3.1 Definice pracovní spokojenosti	32
3.2 Pracovní tým	34
3.3 Organizační klima	35
3.4 Charakteristika pracovního prostředí	39
4 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA	43
4.1 Úvod do problematiky psychologické smlouvy	43
4.2 Historie konceptu psychologické smlouvy	44
4.3 Typy psychologické smlouvy podle Denise Rousseau.....	44
4.4 Kritické zhodnocení problematiky psychologické smlouvy.....	47
5 KRITÉRIA ESG	48
5.1 Vznik a vývoj kritérií ESG.....	48
5.2 Obsah kritérií ESG.....	49
5.3 Výzkumy k tématu kapitoly	53

6	VÝZKUMNÝ PROBLÉM A VÝZKUMNÉ CÍLE	56
6.1	Výzkumný problém	56
6.2	Výzkumné cíle	57
6.3	Postup výzkumu	58
6.4	Formulace hypotéz	58
7	METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU	59
7.1	Typ výzkumu	59
7.2	Použité metody	59
8	SBĚR DAT A VÝZKUMNÝ SOUBOR	65
8.1	Sběr dat	65
8.2	Výzkumný soubor	67
9	ANALÝZA DAT	71
9.1	Přehled skóre	71
9.2	Testování hypotéz	73
9.3	Ověření kritériální validity inventáře	74
9.4	Výpočet reliability	75
9.5	Výpočet faktorové analýzy	76
10	DISKUSE	89
11	ZÁVĚR	93
12	SOUHRN	94
13	POUŽITÉ ZDROJE	97
14	PŘÍLOHY	103

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – vztah mezi teoriemi Maslowa a Alderfera.

Graf č. 1 – procentuální zastoupení pohlaví ve výzkumném vzorku.

Graf č. 2 – rozložení věku výzkumného souboru.

Graf č. 3 – rozložení výše pracovního úvazku ve výzkumném souboru.

Graf č. 4 – rozložení nejvyššího dosaženého vzdělání.

Graf č. 5 – histogram pro skóre kritéria E.

Graf č. 6 – histogram pro skóre kritéria S.

Graf č. 7 – histogram pro skóre kritéria G.

Graf č. 8 – sutinový graf.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – přehled položek inventáře.

Tabulka č. 2 – přehled kategorií povolání a jejich početní zastoupení ve výzkumném souboru.

Tabulka č. 3 – přehled dosažených skóre.

Tabulka č. 4 – testování H1.

Tabulka č. 5 – testování H2.

Tabulka č. 6 – testování H3.

Tabulka č. 7 – ověření kritériální validity inventáře.

Tabulka č. 8 – výpočet reliability inventáře.

Tabulka č. 9 – přehled komunalit.

Tabulka č. 10 – přehled komunalit jednotlivých položek.

Tabulka č. 11 – rozložení faktorových záteží.

Tabulka č. 12 – přehled sycení faktorů.

Tabulka č. 13 - přehled faktorů a položek, jež je sytí.

Tabulka č. 14 – přehled komunalit.

Tabulka č. 15 – rozložení komunalit při 2 faktorech.

Tabulka č. 16 – faktorové zátěže.

Tabulka č. 17 – přehled sycení faktorů.

Tabulka č. 18 – přehled škály *ochrana zdraví a bezpečí zaměstnanců*.

Tabulka č. 19 – výpočet reliability škály.

Seznam pojmů a zkratek

ESG	– Environmental, Social, Governance
CSR	– Corporate Social Responsibility
nAch	– Need of Achievement
nAff	– Need of Affiliation
nPow	– Need of Power
HPWT	– Happy-Productive-Worker-Theses
TEAM	– Together Everybody Acheive More
LED	– Light Emitting Diode

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Administrovaný inventář

1 Úvod

Kritéria ESG jsou velmi často skloňována především v oblasti podnikání, business a investic.

Což ale neznamená, že se nemohou promítat do sféry psychologie.

V soudobé společnosti pozorujeme vzrůstající naléhavost k řešení environmentálních a sociálních problémů dnešní doby. Znečišťování životního prostředí a ochrana klimatu, rovné pracovní podmínky a příležitosti nebo potírání korupce a lobbingu. V dnešním investování proto investoři posuzují, jak se konkrétní společnosti k těmto výzvám staví. Jejich hodnocení se zaznamenává právě napříč kritérii ESG. Společnosti, jež mají toto hodnocení úspěšné, mají vyšší šanci zisku finanční příležitosti.

Nakolik je však pro zaměstnance samotné důležité, jak se jejich (i potenciálně) zaměstnavatelská organizace staví k výzvám dnešní doby, které v sobě kritéria ESG shrnují? Které kritérium je pro ně tím nejdůležitějším?

Cílem této práce je zjistit, jak si u českých zaměstnanců stojí důležitost dílčích kritérií z jejich ESG souhrnu. Samotná práce se soustředí na výzkum této důležitosti, přičemž čerpá z teoretických poznatků psychologie práce a organizace. Propojuje je s výzkumy jiných autorů a hledá souvislosti s výsledkem výzkumu v této práci.

Jelikož nebyl tento výzkum v České republice doposud realizován, jde o spuštění pomyslné výzkumné sondy do hlubin důležitosti kritérií ESG pro zaměstnance. Proto dobře poslouží jako odrazový můstek pro další výzkumníky, jenž budou své bádání směřovat právě tímto směrem.

2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

V následující kapitole čtenářům přiblížíme problematiku motivace v pracovní psychologii. Nejprve však základně vymezíme samotný pojem motivace. Poté se budeme věnovat jednotlivým teoriím pracovní motivace. Celou kapitolu provážíme nedávnými výzkumy vztahujícími se k tomuto tématu.

2.1 Úvod do motivace v pojetí psychologie práce

Pojem *motivace* vychází z latinských slov *moveo, movere*, která překládáme jako *pohybuji, hýbu*. Motivaci tím charakterizujeme jako **proces**, který spouští, usměrňuje a reguluje naše chování za účelem dosažení určitého cíle či cílového stavu. Činitel, který stojí na samém počátku motivačního chování, nazýváme **potřeba**. Jedná se o vědomý či nevědomý činitel vyplývající z vnitřního biopsychického stavu jedince. Potřeba totiž signalizuje přebytek či nedostatek *něčeho* v organismu (Nakonečný, 2017). **Motiv** vzniká, jakmile se pocit potřeby spojí s konkrétním obsahem a cílem. Motivační chování tím získává svůj smysl. Takto dochází ke spuštění chování vedoucího k dosažení cíle, tedy k samotnému procesu **motivace** (Gollwitzer & Oettingen, 2001).

Na příkladu vysvětlíme vztah těchto pojmů následovně: pocit hladu znamená potřebu. Ta vyvolá představu jídla; objevuje se motiv sníst potravu. Motivace pak představuje proces získání a konzumaci potravy (pozn. autora).

Funkcí motivace je navozování takového chování, které udržuje psychickou rovnováhu, minimalizuje, co je organismu nepříjemné, a naopak maximalizuje příjemné. Motivační chování zajišťuje jedinci jeho přežití, udržuje sociální vztahy a stojí za jeho životním komfortem (Nakonečný, 2017). Proto motivace stojí za přežitím nejen lidského jedince samotného, ale i za přetrváním našeho živočišného druhu. Podílí se na reprodukci a ochraně vlastních potomků, vede nás k dosahování žádoucích i chtěných výkonů, stojí za navazováním sociálních vztahů a prosazování sebe sama v lidské společnosti (Terence, 1982).

Současné teorie pracovní motivace se odvíjí od snahy vysvětlit, jak jednotlivé aspekty motivace ovlivňují chování zaměstnance v práci – a k práci jako takové. Zabývají se potřebami zaměstnanců; jejich hierarchií a pokouší se nalézt vztahy mezi motivačními činiteli a rozličnými aspekty zaměstnání. Toto téma tak proniká do mnoha dalších oblastí, kterými jsou kupříkladu studium a aplikace managementu, vedení týmů, řízení výkonu, dosahování pracovní spokojenosti a hledání možností pro rozvoj dovedností zaměstnanců. Není proto divu, že se tématu pracovní motivace dostává široké pozornosti nejen ze strany vědecké, ale i laické veřejnosti (Mowday et al., 2004).

2.2 Historický vývoj teorií pracovní motivace

Psychologie práce se jako samostatná disciplína započala etablovat na počátku 20. století. Ve světě tehdejšího rozmachu průmyslu a mechanizace výroby (pásová a strojní výroba) byli zaměstnanci úzce chápáni jako pracovníci. **Psychotechnika**, jak William Stern vznikající vědní obor nazval, se soustředila na rozbor pracovních činností. Předmětem zájmu byly především způsoby, kterým pracovníci plnily úkoly vznikající v pracovním procesu. Časové rozvržení, výkon, chyby, pracovní postupy a design zařízení pracovního prostředí byly nejřešenějšími problematikami tehdejších výzkumů. Po druhé světové válce však postupně došlo k přeformování původního pojetí psychologie práce. Kromě témat z dosavadní minulosti přibyl v tehdy ještě poměrně mladém oboru důraz na potřeby zaměstnanců a jejich uspokojování. Tím se otevřel prostor k výzkumu pracovní motivace. Proto v následujících letech postupně vznikaly jednotlivé modely teorií pracovní motivace (Hoskovec et al., 2003).

Samotný původ teorií pracovní motivace hledejme na konci 19. století, kdy se problematika motivace přesouvala z filozofie do nově vznikající psychologie. Původní hédonické objasnění motivace již postrádalo empirický obsah a nebylo možné jej vědecky objasnit. V důsledku toho začali dynamicky zaměřeni psychologové hledat a vytvářet empiricky stavěné modely k objasnění původu a smyslu motivace (Kanfer, 1992). Mezi rané konstrukty teorií motivace patřily **instinktivní teorie**, které navrhli W. James, S. Freud a W. McDougall. Ti – nezávisle na sobě tvrdili, že chování je

výsledkem vrozeného instinktu, tedy předurčené predispozice (Mowday et al. 2004). Freud jakožto autor **pudové teorie** vyslovil tvrzení, že pudy jsou zdrojem veškeré psychické energie. Pokud se tato energie nahromadí, dochází ke snaze zbavit se jí, což při úspěchu provází pocit uvolnění a slasti, neboť organismus má tendenci udržovat tuto energii na nízké úrovni (Plháková, 2011). McDougall rozlišil 14 vrozených instinktů, přičemž každému náleží příslušná emoce. Podle něj tyto instinkty organizují veškeré vnitřní procesy stejně jako veškeré chování, jež společně vedou k dosahování určitých cílů (König & Steel, 2006).

V tomto údobí rozvíjel F. Taylor svoji **teorii vědeckého řízení výroby**. Společně se svými spolupracovníky zaměřili pozornost na neefektivitu tovární výroby v tehdejší industrializovaném světě. Na základě dlouhodobého výzkumu navrhl nový přístup k řízení pracovníků. Ten se opíral se o kombinaci školení, systém odměňování za vykonanou práci, zlepšení procesů výběru zaměstnanců a design pracovního místa. Teorie je postavena na předpokladech vědeckého výběru zaměstnanců (akcent na fyzické předpoklady a schopnost společně s ochotou naučit se pracovní postupy) a uspokojování ekonomické motivace (Taylor zavedl úkolovou mzdu). Standardem mělo být i školení zaměstnanců a budování vzájemné spolupráce pracovního týmu na pozadí přátelské atmosféry (Hoskovec et al., 2003).

Na dílo F. Taylora navázal **E. May**. Podle něj plní každý podnik 2 funkce: (1) ekonomickou, tj. výrobu statků a služeb, a (2) sociální, čímž přináší uspokojení potřeb zaměstnanců. Svými experimenty zjistil, že dobrá atmosféra na pracovišti přispívá k lepším pracovním výkonům, než kdyby byli zaměstnanci motivováni pouze materiálně. Za velmi důležité považoval pracovní skupiny, možnost spolurozhodování a respekt a úctu ze strany vedení (Slaměník & Výrost, 2008).

Počátkem 20. let 20. století se začala objevovat stále větší omezení instinktivních teorií motivace. Teoretici jako E. Thorndike či C. Hull zavedli zcela nový **koncept učení v motivovaném chování** založeném na předpokladu, že budoucí chování je do značné míry ovlivněno důsledky chování minulého, tedy zkušenostmi. Chování

vedoucí k pozitivním důsledkům se dle jejich mínění opakuje, zatímco to s důsledky negativními nikoli (König & Steel, 2006).

Pro vývoj teorií pracovní motivace je důležitá **teorie potřeb** od H. Murrayho. Právě tento psycholog je víc než jakýkoli jiný odpovědný za to, že se potřeby staly pevnou součástí psychologického pojmosloví. Potřebu chápe jako vnitřní energickou sílu, která vzniká v mozku a směřuje myšlení, cítění a jednání k odstranění neuspokojivého stavu. Murray základně rozlišuje potřeby (a) biogenní, související s naší biologickou podstatou (např. potřeba potravy), a (b) psychogenní, které mají základ v naší osobnosti (např. potřeba moci). Naše chování je částečně řízeno intenzitou potřeby. Potřeba, která je nejintenzivnější, je vždy ta, kterou vnímáme pro uspokojení jako prioritní. Naše činy tedy představují odpovědi na naše potřeby. Spolu se svými kolegy stanovil a popsal 24 rozličných potřeb. Ty mohou působit jednotlivě stejně, jako se mohou podněcovat či splývat (Costa & McCrae, 1998). Význačným pokračovatelem Murrayho teorie potřeb je D. McClelland, který je sám autorem teorie pracovní motivace (Mowday et al., 2004).

Veškerý předchozí vývoj vedl konečně k tomu, že se v 50. letech minulého století objevily nové teorie pracovní motivace, které dnes souhrnně označujeme jako **obsahové teorie**. Počínaje začátkem 60. let se pak objevil zcela nový přístup, který se staví v opozici vůči obsahovým teoriím motivace. Protože se teorie obsažené v novém přístupu zaměřují na definování dílčích procesů motivace, vžilo se pro ně označení **procesní teorie** (König & Steel, 2006).

V následujícím textu budou oba přístupy představeny podrobněji.

2.3 Obsahové teorie pracovní motivace

Obsahové teorie pracovní motivace jsou skupinou několika psychologických teorií, jež se snaží vysvětlit a objasnit, **co** pracovníky motivuje k jejich pracovnímu nasazení. Zaměřují se proto na identifikaci konkrétních faktorů, jenž působí jako motivátory. Sem spadají osobní potřeby každého z nás, naše zájmy, cíle a hodnoty. Obsahové teorie

pracovní motivace jsou tedy založeny na předpokladu, že jedinci mají vrozené potřeby, jež chtějí ve svém životě naplnit; dodávat jim tedy konkrétní *obsah* (Ramlall, 2004).

Mezi autory nejznámějších obsahových teorií pracovní motivace řadíme Maslowa, Herzberga a Alderfera. Spadá sem i McClellandova teorie potřeb. Protože jsou obsahové teorie pracovní motivace pro tuto práci stěžejní, v následujících podkapitolách si každou z nich detailněji přiblížíme.

2.3.1 Maslowova pyramida potřeb

Abraham Maslow byl americký humanistický psycholog, který je dnes široce známý především díky vlastní teorii motivace. V ní Maslow postuloval pět základních typů lidských potřeb uspořádaných v hierarchickém pořadí. Podle něj musí lidé nejprve naplnit své **základní fyziologické potřeby**, jako je jídlo, pití nebo přístřeší, než se mohou posunout k potřebám vyšším, jako je **potřeba bezpečí a stability**. Jsou-li tyto základní potřeby uspokojeny, mohou lidé naplňovat potřeby vyšší úrovně. Mezi ně spadají **sociální potřeby** – potřeba lásky, sounáležitosti a vědomí, že máme v lidské společnosti své pevné místo; dále **potřeby uznání a úcty** (potřeby dosažení úspěšného výkonu a zisku prestiže), a nakonec potřeby **seberealizace** obsahující tendenci uskutečnit své vlastní možnosti (Gao & Taormina, 2013).

První čtyři stupně Maslow označil jako deficientní potřeby. Po jejich naplnění, na rozdíl od poslední příčky potřeb, puzení k jejich uspokojení mizí. Potřeby seberealizace jsou totiž potřeby bytí. Ty, jsou-li naplněny, na intenzitě neklesají. Naopak, v člověku roste touha realizovat další uplatnění sebe sama v životě (Plháková, 2004).

Svou teorii motivace Maslow aplikoval i do oblasti pracovní psychologie. Navrhuje, aby zaměstnavatelé vytvořili takové pracovní prostředí, jenž splňuje základní potřeby zaměstnanců. I zde klade důraz na splnění v první řadě základních potřeb zaměstnanců, jako je spravedlivá mzda, jistota práce a bezpečné pracoviště. Splnění těchto základních potřeb je pak podmínkou, aby se zaměstnavatel mohl zaměřit na potřeby vyšší úrovně (Kaur, 2013).

Představme nyní Maslowovu teorii pracovní motivace výčtem a deskripcí jednotlivých hierarchií pyramidy potřeb:

- 1) **Fyziologické potřeby.** Jedná se o ty úplně nejzákladnější potřeby, jako je jídlo, voda, přístřeší a odpočinek. Prostor pro uspokojení těchto potřeb zaměstnavatelé zajistí například dostatečnou dobou přestávky.
- 2) **Potřeby bezpečí a jistoty.** Jsou-li uspokojeny fyziologické potřeby, podle Maslowa pak zaměstnanci postoupí k potřebám bezpečí a stability. Zaměstnavatelé mohou tyto potřeby uspokojit tím, že poskytují stabilní a jisté zaměstnání a dbají o zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců.
- 3) **Sociální potřeby.** Sem řadíme potřebu milých a pozitivních vztahů s kolegy a pocit sounáležitosti. Těmto potřebám vycházejí vstříc ti zaměstnavatelé, jenž vytváří pozitivní pracovní kulturu především otevřenou komunikací a společnými akcemi (teambuilding). Tak podporují vzájemnou týmovou spolupráci.
- 4) **Potřeby úcty.** Sem náleží potřeby uznání a respektu nejen ze strany zaměstnavatele, ale i ostatních zaměstnanců. Tyto potřeby zaměstnavatelé uspokojí například povýšením nebo poskytnutím bonusů či příležitostí pro další profesní růst a rozvoj.
- 5) **Potřeby seberealizace.** Jedná se o nejvyšší úroveň potřeb zahrnující potřebu osobního růstu a dosažení vlastního potenciálu. Zaměstnavatelé podpoří naplnění těchto potřeb poskytnutím příležitostí k rozvoji – kupříkladu náročnými úkoly vyžadující inovaci a kreativitu (Ramlall, 2004).

Tato teorie poskytla zaměstnavatelům cenné poznatky pro zvýšení pracovní motivace svých zaměstnanců. Poznatky pro manažerské pozice jsou zcela zřejmé – manažeři zodpovídají mimo jiné za tvorbu příznivého pracovního klimatu, ve kterém se zaměstnanci mohou rozvinout do maximálního potenciálu. Neposkytnutí takového klimatu pro výkon práce je cestou ke zvýšení frustrace zaměstnanců, zhoršení jejich pracovního výkonu a nespokojenosti s prací, jenž může vyústit v odchod ze zaměstnání. Naopak naplněním potřeb svých zaměstnanců mohou zaměstnavatelé vytvořit pracovní

prostředí, kde jsou zaměstnanci více angažovaní a spokojení se svou prací. To zase může vést ke zlepšení výkonu a produktivity (Kaur, 2013).

2.3.2 Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Teorie pracovní motivace Clayтона Alderfera je navázáním na pyramidu potřeb Abrahama Maslowa. Podle této teorie mají zaměstnanci celkem tři základní motivační faktory, které ovlivňují jejich motivaci a chování na pracovišti. Jedná se o **potřeby existence, vztahů a růstové potřeby**. Pro tuto teorii se vžilo označení **ERG teorie** podle počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin potřeb (**E**xistence, **R**elatedness and **G**rowth Needs) (Fauziah et al., 2013).

Teorie ERG uvádí, že všechny tyto tři potřeby jsou na sobě závislé a je možné prožívat je současně. Alderfer se domníval, že pokud jedinec není schopen naplnit potřeby na vyšší úrovni, vrátí se k zaměřením na své potřeby na úrovni nižší. Jde o obdobný přístup, který spatřujeme u Maslowovy pyramidy potřeb; pokud nejsou uspokojeny potřeby nižší úrovně, nemohou být uspokojeny potřeby úrovně vyšší (Pardeee, 1990). Na rozdíl od Maslowa však Alderfer nezastával rigidní hierarchii potřeb. Domníval se totiž, že není nemožné, aby člověk uspokojoval vícero potřeb různé úrovně současně (Hoskovec et al., 2003).

Vztah mezi teorií Maslowa a Alderfera nejlépe ilustrujeme pomocí následujícího obrázku:



Obrázek č. 1 – vztah mezi teoriemi Maslowa a Alderfera (Heřmánková, 2016).

2.3.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

V roce 1959 publikoval psycholog Frederick Herzberg výsledky svého výzkumu, kterým předpověděl existenci dvou faktorů, jenž formují pracovní motivaci pracovníků. Herzberg zjistil, že zaměstnanci mají tendenci popisovat uspokojení z práce za pomoci termínů, které byly vlastní samotnému obsahu práce – úspěch, uznání, odpovědnost, růst apod. Společné označení těchto faktorů postuloval jako **motivátory**. Druhou skupinu tvoří veškeré vlivy, které nesouvisí s prací samotnou. Jde především o celkovou firemní politiku a atmosféru, výši mzdy, vztahy se spolupracovníky a styl řízení ze strany nadřízených. Tyto vlivy Herzberg souhrnně označil jako **hygienické faktory** (Ramlall, 2004).

Jádrem Herzbergovy teorie dvou faktorů je samotný rozdíl mezi motivačními a hygienickými faktory. Zatímco faktory motivační slouží především ke zvýšení spokojenosti s prací jako takovou, hygienické faktory mají vliv na spokojenost zaměstnance na příslušném pracovním místě. To znamená, že sebelepší hygienické faktory nemají vliv na samotnou spokojenost s prací (Maude et al., 2017). Řečeno jinými slovy; motivační faktory jsou *vlastní prací* vedoucí k pozitivnímu postoji k práci, neboť uspokojují potřebu pro růst a seberealizaci (Alfayad & Mohd, 2017).

Mezi **MOTIVAČNÍ FAKTORY** spadá především **pracovní rozvoj**, **náplň pracovních úkolů** (obtížná nebo snadná, nudná nebo vyžadující kreativní řešení) a **možnost růstu** zahrnující učení se novým dovednostem a získávání nových nejen odborných znalostí. Pro uspokojení pracovní motivace je podle Herzberga důležitá rovněž **adekvátní míra zodpovědnosti** za svěřené úkoly a případně pracovní tým (dávající zaměstnanci pocit svobody při rozhodování), **uznání**, tedy pochvala za splněné úkoly, kvalitní zpětná vazba za dobře odvedenou práci a konečně i **úspěch** jako odměna za vytrvalost, pečlivost a píli (Ramlall, 2004; Maude et al., 2017).

Do **HYGIENICKÝCH FAKTORŮ** Herzberg řadí vztahy na pracovišti, plat, firemní politiku a kulturu, styl řízení (kam spadá mimo jiné ochota nadřízeného a jeho férovost) a pracovní podmínky (například osvětlení a čerstvý vzduch) (Maude et al., 2017).

Herzberg předpokládal, že naplněním jím postulované dvoufaktorové teorie pracovní motivace mohou zaměstnavatelé vytvořit takové pracovní prostředí, kde jsou zaměstnanci angažovaní a se svým zaměstnáním celkově spokojení. To může vést ke zlepšení pracovního výkonu, produktivitě a retenci zaměstnanců. Zaměstnavatelé mohou například zajistit, že zaměstnanci obdrží spravedlivou odměnu za odvedenou práci, dostanou dostatek prostoru pro vlastní profesní i osobnostní růst a v pracovním prostředí se budou cítit bezpečně a vítaní (Alfayad & Mohd, 2017).

2.3.4 McClellandova teorie potřeb

Teorie potřeb McClellanda (McClelland's Theory of Needs) je motivační teorií, jež naznačuje, že lidé jsou poháněni třemi primárními potřebami: (1) potřebou úspěchu, (2) potřebou sounáležitosti a (3) potřebou moci. Tyto potřeby nejsou neměnné; postupem času se díky získaným zkušenostem a interakcemi s ostatními vyvíjejí. Ovšem jedna potřeba je vždy dominantní. McClelland se domníval, že pochopením této dominantní potřeby budeme schopni vysvětlit a předvídat chování (nejen) zaměstnanců a spolupracovníků. Tato dominantní potřeba totiž může ovlivnit chování pracovníka na pracovišti – jeho pracovní preference, spokojenost s prací a výběr povolání vůbec (Ramallal, 2004).

Potřeba úspěchu (nAch) se projevuje jako snaha vyniknout, dosáhnout cílů a být úspěšným v náročných úkolech. Tyto jedince motivuje kladná zpětná vazba chválící jejich vysoký výkon. Je pravděpodobné, že přeberou zodpovědnost za plnění konkrétních úkolů či řízení spolupracovníků. **Potřeba sounáležitosti (nAff)** je charakterizována touhou po budování pozitivních vztahů s kolegy a spolupracovníky. Tito lidé hledají přijetí, souhlas a milou spolupráci s ostatními. Motivační pro ně je vstřícné pracovní prostředí, pozitivní vztahy s kolegy a možnost týmové spolupráce. **Potřeba moci (nPow)** je touhou ovládat a ovlivňovat ostatní. Tito jedinci jsou motivováni příležitostmi vést, rozhodovat a mít vliv na ostatní. Mohou vyhledávat pozici autority, nebát se riskovat a činit obtížná rozhodnutí (Pardee, 1990).

2.4 Procesní teorie pracovní motivace

Procesní teorie pracovní motivace jsou skupinou psychologických teorií, jež se zaměřují na proces, kterým jsou jednotlivci motivováni k plnění svých pracovních úkolů. Na rozdíl od teorií obsahu, které se zaměřují na identifikaci konkrétních faktorů, jenž pohánějí motivaci, teorie procesů zkoumají, jak jednotlivci rozhodují o svém chování a jak alokují vlastní zdroje jednotlivým pracovním úkolům. Procesní teorie pracovní motivace si kladou za cíl vysvětlit, jak pracovníci hodnotí své úsilí vynaložené na splnění konkrétních úkolů. Zkoumají, jaké výsledky za toto úsilí očekávají a jak si těchto výsledků sami váží (Pardee, 1990).

Mezi autory nejznámějších obsahových teorií pracovní motivace řadíme Vrooma, Adamse a Lathama spolu s Lockem. V následujících podkapitolách budou díla uvedených autorů představena podrobněji.

2.4.1 Vroomova teorie očekávání

Teorie očekávání (používá se i označení „expektační teorie“) postulovaná Victorem Vroomem uvádí, že motivace lidského chování je založena na třech faktorech:

- 1) očekávání,
- 2) valence,
- 3) instrumentalita (Hoskovec et al., 2003).

Očekávání v případě Vroomovy expektační teorie znamená přesvědčení, že zvýšené úsilí pracovníka povede k lepšímu výkonu. Za tento lepší výkon pak zaměstnanec predikuje určité výsledky, jakými může být pochvala, ocenění nebo povýšení. To je v rámci expektační teorie označeno jako instrumentalita. Hodnota, kterou predikovanému výsledku jedinec přikládá (jedná se o jeho subjektivní hodnocení), je označena jako valence (Ramlall, 2004). Tento vztah lze popisují Lloyd & Mertens (2018) následovně:

$$\text{Motivace} = \text{očekávání} * \text{instrumentalita} * \text{valence}$$

Teorie tedy udává, že zaměstnanec se – s větší pravděpodobností – pustí do takového chování (tedy pracovní činnosti), od které očekává, že jeho zvýšené úsilí vynaložené tomuto úkolu povede k určitému výsledku.

Chování pracovníků podle Vrooma vychází z vědomého volení mezi nabízenými alternativami. S tím samozřejmě velmi úzce souvisí dílčí psychické procesy a obsahy, jako jsou zejména postoje (Ramlall, 2004).

Slabina Vroomovy expektační teorie je spatřována v opomíjení sociálního kontextu, který hraje při formování pracovní motivace zaměstnanců zásadní úlohu. Jak trefně poznamenávají Lloyd & Mertens (2018, s. 38): „Člověk nežije a nepracuje ve vzduchoprázdnu, se kterým však jako kdyby Vroom ve své teorii počítal.“ Silnou stránkou, kterou Vroomově teorii nelze upřít, je, že bere v úvahu subjektivní vnímání pracovníků, než aby předpokládala, že všichni zaměstnanci jsou motivováni stejnými motivy. To dělá teorii užitečnou pro pochopení individuálních rozdílů v motivaci jednotlivých zaměstnanců (Ramlall, 2004).

Na tuto teorii navázali **Lawler a Porter**. K očekávání, valenci a instrumentalitě přidali další dva faktory, a sice osobní potřeby jednotlivce a stanovení cílů. Osobní potřeby podle nich determinují nejen volbu cílů, ale i samotný způsob, kterým na nich bude zaměstnanec pracovat. Autoři tím uvádějí, že k naprosto totožnému cíli budou dva zaměstnanci přistupovat odlišně podle toho, nakolik jsou odlišné jejich osobní potřeby a pohnutky. Stanovení cílů je podle autorů důležité, protože jasně a konkrétně definované cíle posilují pracovní motivaci zaměstnanců (Ramlall, 2004).

Porter-Lawlerova teorie také uvádí, že odměny za splnění cíle mohou být vnitřní a vnější. Vnitřní odměnou budiž například uspokojení z úspěchu, vnější pak plat a pochvala ze strany vedení. Autoři se domnívají, že vnější cíle poskytují motivaci spíše v krátkodobém horizontu. Naproti tomu odměny vnitřní, jakou může být pocit naplnění nebo pocit vlastní realizace, mohou vést k dlouhodobé pracovní spokojenosti (Bush, 2021).

2.4.2 Adamsova teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti navrhl a popsal John Stacey Adams. Zaměřil se na myšlenku spravedlnosti v sociálních výměnách, konkrétně na subjektivně vnímanou rovnováhu mezi vstupem a výstupem. Podle této teorie se zaměstnanci snaží udržet rovnováhu mezi vstupy, kterými přispívají do zaměstnavatelské organizace, a výstupy, které za jejich vstupy dostávají. Těmito výstupy jsou především mzda, uznání a možnost kariérního postupu (Hoskovec et al., 2003).

Zaměstnanci se při hodnocení poměru mezi vstupy a výstupy poohlíží po ostatních pracovnících, se kterými se porovnávají. Pokud je vnímají jako stejný či maximálně podobný, jsou v práci spokojeni; mají tedy pocit spravedlnosti. Pokud však pozorují, že jiní zaměstnanci jsou za své vstupy ohodnoceni lepšími výstupy (například kolega na stejné pozici má vyšší plat), pocítují nespravedlnost, hněv, zášť nebo až zlost. Takové negativní emoce samozřejmě snižují motivaci pro práci, její kvalitu a spokojenost s prací (Huseman et al., 1987).

Pro organizace skýtá tato teorie spravedlnosti možnost, jak zajistit, aby mezi zaměstnanci vládla pocit spravedlnosti. Toho lze dosáhnout poskytováním jasných a transparentních hodnocení výkonů; tím, že odměny jsou založeny na – pro všechny stejném hodnocení. Namísto je také otevřená komunikace vedení se zaměstnanci ohledně platu, jeho růstu a poskytovaných benefitech (Huseman et al., 1987).

2.4.3 Teorie stanovení cílů Lathama a Locke

Teorie stanovení cílů, kterou vymysleli a publikovali Gary Latham a Edwin Locke, předpokládá, že stanovení konkrétních náročných cílů zaměstnancem samotným může vést k jeho vyššímu výkonu. Teorie uvádí, že příliš snadné cíle jednotlivce pravděpodobně toliko nemotivují jako cíle náročné. Je však důležité zmínit, že cíle, které jsou obtížné až příliš, tedy pro jejichž splnění zaměstnanec nedisponuje dostatečnými dovednostmi a zkušenostmi, aby jich úspěšně dosáhl, působí naopak demotivačně. Kromě toho teorie rovněž přibližuje, jak je stanovování pracovních cílů důležité. Jednak

zaměstnancům poskytují jasný směr a zaměření, ale také pomáhají práci na splnění cíle rozvrhnout (Bushi, 2021).

V teorii stanovení cílů se také předpokládá důležitost zpětné vazby. Pokud je pravidelná, konstruktivní a je poskytnuta kompetentním nadřízeným, pomáhá zaměstnancům lépe vnímat jejich vlastní pokrok. Také mohou identifikovat oblasti, ve kterých jejich dovednosti potřebují zlepšení (Lunenburg, 2011).

2.5 Současné výzkumy pracovní motivace

Výzkum realizovaný Kirchmayerem a Fričovou (2020) na Slovensku zkoumal, co ovlivňuje pracovní motivaci generace Z. Jejich výzkum se soustředil na studenty ekonomického zaměření. Z výzkumu vyplynulo, že pro generaci Z popsaného studijního zaměření je důležitý dostatek příležitostí k profesnímu i osobnímu rozvoji, jistota zaměstnání, pocit smysluplné práce a rovnováha mezi zaměstnáním a osobním životem. Stejně tak je důležitá i konstruktivní zpětná vazba a jasně deklarované hodnoty, na kterých určitá společnost staví své podnikání a veškerou svoji činnost vůbec. O podobných výsledcích referuje i Holly Schroth (2019). Ta navíc upozorňuje, že generace Z vyrůstala v bezpečí a blahobytu. To se odráží i na jejich očekáváních a pracovní motivaci. Autorka se domnívá, že to klade na jejich nadřízené zvláště náročné požadavky. Generace Z je do práce motivovaná, cítí-li se v ní bezpečně. Tomu zaměstnavatelé napomůžou mimo jiné vytvořením takové pracovní kultury, kde jsou zaměstnanci oceňováni a dostávají konstruktivní zpětnou vazbu.

Na rozdílnou představu zaměstnanců a managerů, co je pro práci motivační, upozornil například Kovach (1987). Autor poznamenává, že zaměstnanci preferují především stabilitu a ocenění k růstu, zatímco pracovníci vedoucích pozic se domnívají, že více motivační jsou pro zaměstnance výzvy, k jejichž zvládnutí musí vynaložit více sil a dovedností. Podle autora studie je důležité, aby organizace znaly tyto rozdíly a přizpůsobily jim svá očekávání od zaměstnanců a celkové motivační strategie.

Rožman et al. (2017) přinášejí přehled literatury zabývající se pracovní motivací. Uvádí například, že několik autorů tvrdí, že motivace starších zaměstnanců je od té

mladších odlišná. Pro zaměstnance starší věkové kategorie jsou více motivující dobré vztahy na pracovišti, vyšší hodnota platu a jistota zaměstnání. Zajímavé je, že jako motivační se u několika autorů ukázala i možnost mentoringu nových zaměstnanců – předávání dovedností a případně i vlastního know-how získaného roky práce. Mladší zaměstnanci jsou pak motivováni především vnějšími faktory – kupříkladu příjemným pracovním prostředím nebo možností práce z domu. Za zmínku stojí i zjištění, že pro starší i mladší zaměstnance je možnost osobního rozvoje a pozitivní odraz práce v celkové kvalitě života jedním z nejdůležitějších faktorů, díky kterým jsou v práci spokojeni.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

V následující kapitole přiblížíme problematiku pracovní spokojenosti. Po ozřejmění konceptu se budeme zabývat faktory, které mají na pracovní spokojenost zaměstnanců vliv. Dotkneme se tak tématu kultury organizace, etického klimatu nebo stylů vedení. V závěru kapitoly přiblížíme některé z fyzikálních charakteristik pracovního prostředí a rozebereme, nakolik je jejich vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců podstatný.

3.1 Definice pracovní spokojenosti

Práci člověk stráví podstatnou část svého života. Je tak ústředním prvkem identity každého z nás. Od toho, jak jsme s prací spokojeni a jak nás práce baví, se silně odvíjí kvalita celého našeho života. V pojetí psychologie pracovní spokojenost chápeme jako pozitivní nebo negativní pocity a postoje jednotlivce k práci. Jde o subjektivní hodnocení vlastní práce – nakolik naplňuje očekávání, potřeby a touhy zaměstnance (Judge et al., 2020). Zde je důležité vymezit dva úzce propojené pohledy na pracovní spokojenost:

- 1) **Spokojenost v práci** – široký pojem zahrnující vše, co pracovníka v jeho zaměstnání obklopuje; od kolegů přes charakteristiky pracovního prostředí až po samotné fungování firemní kultury a zaměstnavatelské organizace jako celku.
- 2) **Spokojenost s prací**, tedy s výkonem konkrétní činnosti (Hoskovec et al, 2003).

Pracovní spokojenost je fenoménem, který se skládá z několika komponent, z nichž nejdůležitější jsou: mzda, spolupracovníci, možnost kariérního růstu, vedení, práce samotná, uznání, management a společnost jako taková. Tyto komponenty můžeme rozčlenit na vnitřní (například spokojenost s prací samotnou, hodnocení společnosti zaměstnancem) a vnější (kupříkladu mzda a spolupracovníci). Účastníkem všech těchto komponent je člověk-zaměstnanec sám; jsou to jeho zkušenosti, potřeby, emocionální prožívání a hodnocení práce či kolegů jako takových (Judge et al., 2020). Z tohoto důvodu se nemálo psychologů klaní k názoru, že pro složitost a komplexnost jevu

pracovní spokojenosti je namístě nahlížet na něj jako na postoj (Hoskovec et al., 2003), tedy jako na celkový vztah člověka k práci; jako na názor a hodnocení nejen práce jako takové, ale i samotné pracovní činnosti. Postoje tím ovlivňují samotný pracovní výkon. Uvažme zaměstnance, který není ztotožněn s pracovními procesy, nebo má problematický vztah se svými nadřízenými, nebo přímo nemůže vystát ředitele společnosti. Je velmi pravděpodobné, že jeho pracovní výkon bude nízký (Judge & Saari, 2004).

Zde je namístě vyhradit se proti dříve téměř dogmaticky přijímanému tvrzení, že *šťastný zaměstnanec je produktivním pracovníkem*. Byť ano, je-li zaměstnanec v práci a s prací spokojený, s největší pravděpodobností bude odvádět kvalitní práci. Tento vztah – a právě proto uvádíme „s největší pravděpodobností“ – není pevný, a to právě z důvodu komplexnosti samotné pracovní spokojenosti (Judge et al., 2020). Do tohoto vztahu vstupuje spousta proměnných, které navíc jsou v čase proměnlivé. V neposlední řadě je nutno zmínit, že postoj k práci rozhodně není neměnný (Hoskovec et al., 2003).

Úzký vztah mezi pracovní spokojeností a dobrým duševním zdravím zaměstnanců dokazuje i výzkum Nadinloiy et al. (2013). Autoři zjistili, že pracovní spokojenost má podstatný vliv na fluktuaci, absenci zaměstnanců v práci a vlastní pracovní výkon. Analýzou literatury také potvrdili, že existují silné vztahy mezi nízkou pracovní spokojeností a syndromem vyhoření, depresí, sebeúctou i úzkostí. Jak je vliv pracovní spokojenosti na duševní zdraví zaměstnanců silný, natolik pevně souvisí s produktivitou a závazkem oddanosti vůči zaměstnavatelské organizaci.

3.1.1 Happy-Productive-Worker Thesis

„Happy-Productive-Worker Thesis (HPWT, volně přeloženo jako *„Šťastný zaměstnanec je produktivní“*) je teorií pracovní psychologie, která naznačuje, že šťastní zaměstnanci jsou produktivnější než ti zaměstnanci, kteří v práci (nebo s prací) spokojeni nejsou. HPWT teorie rovněž tvrdí, že zaměstnanci s prací a v práci spokojení zakoušejí pozitivní emoce, takže jsou do práce více motivovaní a angažovaní. Také kreativita spokojených zaměstnanců je podle HPTW těmito pozitivními emocemi podporována.

U těchto zaměstnanců je pak pravděpodobnější, že budou díky podporovanému kreativnímu myšlení přicházet s novými, neotřelými a inovativními postupy (Kozusznik et al., 2019).

3.1.2 PERMA model

Dr. Martin Seligman je známým psychologem, který v roce 2011 vydal knihu, ve které představil tzv. PERMA model. Ten se sestává z následujících komponent:

- Positive Emotions (pozitivní emoce),
- Engagement (angažovanost),
- Relationship (vztahy),
- Meaning (význam),
- Achievement (úspěch) (Burton, 2012).

Seligman uvádí, že těchto pět komponent je nezbytných, aby byli zaměstnanci v práci spokojení a dlouho v ní zůstávali. Podle autora modelu chtějí lidé přirozeně dělat ty činnosti, které vnímají jako smysluplné a pociťují u nich radost. Stejně tak se chceme v životě posouvat; zdokonalovat své dovednosti a plnit si cíle – zažíváme tak úspěch, který se samozřejmě pojí s pozitivními emocemi. Stejně tak k pracovní spokojenosti přispívá, pracujeme-li v přátelském kolektivu. I to se pojí s pozitivními emocemi. A čím spokojenější v práci jsme, tím vyšší je i naše angažovanost. Cestiček pro ovlivnění naší spokojenosti je mezi těmito komponentami samozřejmě mnoho. Odkazují tak na vzájemnou souvislost a úzkou provázanost jednotlivých komponent (Burton, 2012).

3.2 Pracovní tým

Pracovní tým chápeme jako skupinu lidí, která je sestavena z několika zaměstnanců v určité společnosti. Tato skupina má stejný úkol a stejný cíl, na jehož dosažení společně pracují. Členové týmu přitom dodržují pravidla a postupy, které jsou v souladu s organizační kulturou a vůbec filozofií celé společnosti. Znakem pracovního týmu je jeho dočasnost; po vyřešení přiděleného úkolu se pracovní tým rozpadá. Dalšími

definičními znaky pracovního týmu jsou neformální vztahy mezi jeho členy, participativní styl vedení a interakční spolupráce (Dvořáková, 2004).

Anglický výraz „TEAM“ můžeme vyjádřit následovně:

- T – together – dohromady,
- E – everybody – všichni,
- A – achieve – dosáhnout,
- M – more – více.

Při složení těchto překladů získáme známé české úsloví, že *„společně dosáhneme více“* (Kolajová, 2006).

Z výše uvedeného je zřejmé, že pracovní týmy jsou zdrojem sociální podpory. Pokud pracovní tým funguje bez konfliktů a mezi jeho členy panuje harmonie, poskytují si jeho členové vzájemný pocit sounáležitosti. Z něho mohou jednotliví členové čerpat rady, emocionální podporu nebo celkové povzbuzení pro práci na svěřeném úkolu. Spolu s konstruktivní zpětnou vazbou skýtá pracovní tým příležitost k rozvoji dovedností jeho členů, což zvyšuje jejich pracovní kompetence. Spolu s tím jsou pracovní týmy cennou příležitostí pro budování pozitivních a přátelských vztahů mezi jeho členy, tedy mezi zaměstnanci určité organizace. Vlastní atmosféra v pracovním týmu je pak samozřejmě ovlivněna celkovou organizační kulturou. V těch organizacích, které staví na přátelské atmosféře, vzájemné důvěře a autonomii zaměstnanců, jsou pracovní týmy stabilnější a při výkonu práce efektivnější (Futrell et al., 1990).

3.3 Organizační klima

Organizační klima znamená soubor veškerých charakteristik organizace; čili podnětů, které působí nejen za zaměstnance samotné, ale prezentují určitou organizaci i navenek. Kultura organizace je souborem jejích hodnot, norem a očekávání sdílených mezi všemi pracovníky organizace. Tyto hodnoty vycházejí nejen z tradice dané organizace, ale i z jejího samotného vývoje. Byť je organizační kultura jevem v čase stabilním, v dlouhodobém horizontu proměnlivost samozřejmě vykazuje (Hoskovec et al. 2003).

Vliv organizačního klimatu na pracovní spokojenost je významný. Vnímání dobrého organizačního klimatu znamená vysokou míru pracovní spokojenosti. Často se objevuje zaměstnancův vděk organizaci. Vztahy, které s konkrétní organizací naváže, jsou založené na pozitivních emocích (Gaviria-Rivera & López-Zapata, 2019).

Protože, jak jsme již zmínili, je práce podstatnou částí našich životů, má pozitivní organizační klima příznivý vliv na zaměstnancovu celkovou životní spokojenost. Tento vztah je samozřejmě dvoustranný. Stejně jako spokojenost v práci ovlivňuje spokojenost v životě, je spokojenost zaměstnance s jeho prací ovlivňována celkovou spokojeností v jeho životě. Nespokojenost v práci se tedy přelévá do celkového psychického stavu. Přijímání případných opatření, kterými organizace může reagovat na nízkou pracovní spokojenost zaměstnanců, má široký dopad na nepracovní život zaměstnanců (Ramlall, 2004).

3.3.1 Chování vedení a managementu a jeho vliv na pracovní spokojenost

Jedním ze stěžejních prvků udávajících charakteristiku organizační kultury je chování vedení organizace a jejího managementu. V této souvislosti nejčastěji hovoříme o transformačním vedení (leadership). Jde o styl vedení, ve kterém leader inspiruje a motivuje své podřízené, aby dosáhli svého potenciálu a pracovali na společném cíli jako tým. Transformační lídři se zaměřují na profesní i osobní rozvoj svých podřízených a vytvářejí pozitivní a podporující pracovní prostředí (Gaviria-Rivera & López-Zapata, 2019).

Transformační lídři se snaží o budování kvalitních vztahů nejen mezi nimi a podřízenými, ale i v pracovním týmu samotném. Navozují respekt, důvěru a otevřenou komunikaci. Naslouchají nápadům a obavám pracovníků. Podporují je, aby převzali zodpovědnost za svoji práci a rozvíjeli tak své dovednosti a schopnosti. Zakládají si na poskytování konstruktivní zpětné vazby a jdou svému pracovnímu týmu příkladem (Gaviria-Rivera & López-Zapata, 2019).

Že transformační vedení přispívá – ve srovnání s jinými styly vedení k pracovní spokojenosti zaměstnanců nejvíce, svědčí i výzkum Mujkić et al. (2014). Výzkumný

soubor čítající 399 respondentů vyplnilo Multifactor Leadership Questionare (MLQ). Autoři následně provedli statistickou analýzu dat, která hypotézu formulovanou ve prospěch transformačního leadershipu potvrdila. K podobným výsledkům došel i výzkum realizovaný Rad & Yarmohammadian (2006). Výsledky jejich výzkumu ukázaly, že transformační styl vedení pozitivně koreloval s pracovní spokojeností zaměstnanců nemocnice. Pokud šlo o transakční nebo laissez-faire styl vedení (volně můžeme přeložit jako *nechat dělat*, pozn. autora), korelace s pracovní spokojeností zaměstnanců byla negativní. Autoři navrhuji, aby organizace investovaly do rozvoje transformačních lídrů, kteří dokážou inspirovat a motivovat zaměstnance, protože, jak výzkumy naznačují, se zdá, že tento styl vedení má pozitivní dopad na spokojenost zaměstnanců s prací.

Burton (2012) velmi vhodně upozorňuje, že motivace zaměstnanců je sama o sobě velmi komplexním konceptem. Poznamenává, že byť se doposud objevilo mnoho autorů (nejen z oblasti psychologie, ale dříve i filozofů), kteří se snažili pochopit, co konkrétně lidi motivuje, stále platí, že každý jsme jiný, tedy každého motivuje něco jiného. Je na manažerech, aby si individualitu každého pracovníka uvědomovali, a tak k němu i přistupovali. Autor také tvrdí, že manažeři mají tu možnost vytvořit takové pracovní prostředí, které je zaměstnancům příjemné. Právě v něm sami zaměstnanci objevují, co je k práci motivuje, čehož si má manager všimnout a vhodně s tím pracovat.

3.3.2 Etické klima v organizaci

V celkovém organizačním klimatu se odráží i etické zásady a fungování společnosti. Jedná se o etické klima společnosti. Odkazuje na sdílené vnímání toho, co je v organizaci bráno jako eticky správné chování. Představuje tak převládající morální atmosféru, která formuje etické chování všech zaměstnanců i vedení konkrétní organizace. Etické klima je ovlivněno celou řadou faktorů – chováním vedení, stylem komunikace v organizaci či samotnými organizačními zásadami (Alpkan & Elci, 2008).

Je-li etické klima společnosti vyspělé či – řečeno jinak: pozitivní, s vysokou pravděpodobností se samo vedení zavázalo dodržovat etické hodnoty a zásady – rovnost příležitostí, platu a pohlaví v pracovním prostředí. Navíc přijímá proaktivní opatření na podporu etického chování svých zaměstnanců. V opačném případě – tedy u negativního etického klimatu určité organizace chybí oddanost etickým hodnotám. Velmi časté je, že se vedení zaměřuje na dosahování (například obchodních) výsledků za každou cenu, a to na úkor péče o etické klima v organizaci. V takovém případě zaměstnancům chybí jistoty férového přístupu, což se odráží na celkové spokojenosti a přístupu k práci (Sousa-Poza, 2000).

Výzkumem etického klimatu se zabýval Alpan & Elci (2008). Jejich výsledky naznačují, že budování pozitivního etického klimatu skýtá silný potenciál pro kvalitně odvedenou práci zaměstnanců. Vytváření etického klimatu se proto zdá být jedním z předpokladů ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Aby se však pracovní spokojenost zaměstnanců zvýšila, je na vedení a leaderech, aby vytvářeli – a především šli příkladem při dodržování organizačních cílů a pravidel v souladu nejen s profesní etikou, ale i samotnými zákony. Jsou-li transformační leadery, je motivace zaměstnanců chovat se dle etických principů vysoká.

V dnešním globálním světě čelí organizace tlaku, aby silně usilovaly o vlastní etické chování, a to nejen uvnitř, ale i směrem k zákazníkům a dodavatelům. V případě investic a obchodování se přitom jedná o jedno z kritérií, podle kterých jsou organizace posuzovány. Od současné podnikatelské etiky se tedy očekává upřímné a férové jednání, které vede k příjemnému prostředí uvnitř společnosti. Tento trend se odráží i v etice obchodní (Kulshreshtha, 2015).

Je důležité, aby si vedení organizace bylo vědomo důležitosti péče o etické klima společnosti. Pozitivní etické klima posiluje vzájemnou důvěru, podporuje týmovou spolupráci a stojí za lepší pověstí organizace. V opačném případě se organizace může potýkat především s vyšší mírou fluktuace zaměstnanců (Kulshreshtha, 2015).

Negativní hodnocení etického klimatu organizace se projevuje i na poli investičním, neboť investoři upřednostní spíše ty společnosti, které si na tvorbě etického prostředí a celkového chování (nejen navenek) zakládají (Sousa-Poza, 2000).

3.4 Charakteristika pracovního prostředí

Pracovní spokojenost také ovlivňují vlastnosti prostředí, ve kterém zaměstnanec svoji práci vykonává. To je tvořeno mnoha působícími faktory, které v pracovním prostoru působí na smyslové orgány člověka. Spadají sem tedy podmínky, za kterých zaměstnanec práci uskutečňuje. Jako příklady těchto podmínek uveďme hluk, osvětlení nebo hygienické a estetické faktory. Jejich kultivace má kladný vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců (Hoskovec et al., 2003).

3.4.1 Ergonomie v pracovním prostředí

Ergonomie na pracovišti je vědecká disciplína, která se snaží o takové uspořádání pracovního prostoru, jeho vybavení, a o takovou optimalizaci pracovních procesů, aby maximalizovala efektivitu a produktivitu zaměstnanců. Zároveň se snaží docílit co největší bezpečnosti při práci. Tím snižuje nepohodlí v práci, únavu zaměstnanců a riziko úrazů. Také pomáhá předcházet somatickým obtížím, jako je kupříkladu syndrom karpálních tunelů nebo bolest zad. Stojí tak za zvýšením pracovní spokojenosti zaměstnanců, snižuje jejich fluktuaci a pomáhá při tvorbě zdravého a pohodlného pracovního prostředí (Fernandez, 1995).

Ergonomický redesign pracovních míst je jedním z preventivních způsobů, jak zlepšit péči o zdraví zaměstnanců přímo na pracovišti. Skýtá i příležitost pro snížení fyzické námahy při práci. Pokud se společnost rozhodne přistoupit k ergonomickému redesignu, nebo o vhodné ergonomické prostředí pečuje, mohou se zaměstnanci cítit ze strany zaměstnavatele opečovávaní, tedy cenění. I to vede ke zvýšení pracovní spokojenosti a loajalitě k zaměstnavatelské organizaci (May et al., 2004). Když se zaměstnanci cítí pohodlně a nebojují s fyzickým nepohodlím, dokážou se více soustředit – na

detaily i práci samotnou. Odvedená práce je tak kvalitnější, přičemž riziko pracovních úrazů klesá (Hoskovec et al., 2003).

U sedavých zaměstnání (například kancelářské práce) je důležité dbát i na ergonomičnost pracovního místa. Pracovní stůl a kancelářská židle by proto měly být voleny tak, aby při dlouhodobém sezení nepoškozovaly zdraví zaměstnanců. Už v roce 2001 využívalo 6 z 10 zaměstnanců počítač jako svůj pracovní nástroj. Je nespornou samozřejmostí, že se toto číslo za posledních více jak dvacet let zvýšilo. I proto je očekávaným standardem, že pracovní místo bude odpovídat nárokům na zachování zdraví. Nesprávné sezení vede k bolestem za krkem, v zádech, ramenou a v kloubech. Naopak správné sezení zachovává přirozenou křivku páteře (Cirjaliu & Draghici, 2016).

May et al. (2004) zkoumali, jak kladně přijmou zaměstnanci pracující v kancelářích školení o zdravém sezení během práce. Výslednou analýzou bylo zjištěno, že tato intervence výrazně ovlivnila spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Spokojenost s pracovním místem tedy ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost. Autoři proto ke své studii připojili seznam doporučení pro zaměstnavatele, jak mohou zvýšit spokojenost svých zaměstnanců prostřednictvím vytvoření zdraví neškodlivých pracovních míst. Kupříkladu v něm zmiňují vhodnou vzdálenost od monitoru a výběr správných podložek pod počítačové myši. Upozorňují také, že investice do těchto preventivních opatření se setkává se vzrůstajícím zájmem především u mladších uchazečů o zaměstnání.

Ergonomičnost pracovního místa se samozřejmě netýká jen sedavého zaměstnání. Pracovníci ve výrobních zařízeních mohou například opakovaně provádět určitou činnost, nebo převážnou část pracovní směny pracují v určité poloze těla, či zvedají a přenášejí těžké předměty. Všechny tyto vyjmenované činnosti mohou vést k poruchám svalové hybnosti, zvýšenému opotřebování skeletu a dalším zdravotním komplikacím. Riziko pracovního úrazu je ve výrobních zařízeních samozřejmě vyšší než v kancelářích. Péče o ergonomičnost takového pracovního místa je proto nezbytná (Cirjaliu & Draghici, 2016).

3.4.2 Fyzikální charakteristiky pracovního prostředí

Jedním z nejčastěji řešených faktorů je osvětlení pracovního prostoru. Technologie osvětlení se liší v mnoha technických charakteristikách, jako je teplota barev, intenzita osvětlení nebo vlnové délka. Osvětlení jako takové má proto na zaměstnance přímý vliv. K tomu je nezbytné zmínit, že každý druh osvětlení má různou spotřebu elektrické energie, světelný výkon a délku životnosti. Je proto převažujícím standardem, že se společnosti snaží instalovat takové osvětlení, kterým maximálně sníží náklady na energii, a zároveň přispějí ke zlepšení vlastností pracovního prostředí. Je prokázáno, že změny osvětlení ovlivňují kognitivní výkony a samotnou náladu zaměstnanců (Hawkes et al., 2012).

Právě z tohoto důvodu je čím dál tím častěji využíváno LED osvětlení. To má nespornou výhodu nejen v nižší náročnosti na energii, ale i v celkovém působení na lidský zrak a psychiku vůbec. LED osvětlení totiž vydává chladné a jasné světlo, které méně pravděpodobně způsobí únavu očí. Také umožňuje přesné vnímání barev, což rovněž snižuje únavu očí. LED osvětlení také vyzařuje znatelně méně modrého světla, tedy nenarušuje cirkadiánní cyklus jako záření produkované klasickými zářivkami (Bessho & Shimizu, 2012).

Tyto výše uvedené vlastnosti LED záření potvrdil jako pro spokojenost zaměstnanců prospěšné výzkum Hawkes et al. (2012). Barvy jsou díky LED záření vnímány jako teplejší a sytější, což v dlouhodobém hledisku působí na náladu zaměstnanců příznivě. Výzkum také potvrdil, že se jejich kognitivní efektivita „pod LED osvětlením“ zvýšila.

Obzvláště v kancelářském prostředí je častým jevem pálení a únava očí pracovníků. Tyto symptomy jsou často doprovázeny i duševní únavou a bolestmi hlavy. Kromě osvětlení samotného je proto kladen důraz i na monitory, které zaměstnanci v práci používají (Dubey et al., 2019).

Dalšími fyzikálními vlastnostmi pracovního prostředí, které mají vliv na pracovní spokojenost, jsou teplota v místě pracoviště, prašnost, proudění vzduchu nebo hluk (Hoskovec et al., 2003).

4 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA

V následující kapitole představíme koncept a význam psychologické smlouvy. Uvedeme, co pojem *psychologická smlouva* znamená, a zaměříme se na typologii psychologických smluv podle Rousseau. Kapitulu uzavřeme kritickým zhodnocením konceptu psychologické smlouvy.

4.1 Úvod do problematiky psychologické smlouvy

Psychologickou smlouvou rozumíme nepsaná a implicitní očekávání, která existují mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem. Zahrnuje tak vzájemná očekávání a porozumění mezi zúčastněnými stranami zejména v otázkách pracovních povinností, odměny a kariérního postupu. Na rozdíl od psané pracovní smlouvy, kterou zaměstnanec a zaměstnavatel formálně stvrdí pracovní závazek, psychologickou smlouvu nepodepisují. Její obsah je tvořen subjektivním vnímáním zaměstnancových povinností a zaměstnavatelových slibů. Veškerá očekávání jsou samozřejmě ovlivněna dosavadními zkušenostmi, postoji a hodnotami zúčastněných stran (Morley & Sherman, 2015).

Je-li psychologická smlouva naplněna, zaměstnanec je v práci a s prací spokojený a stejně tak je zaměstnavatel spokojený se svým zaměstnancem. Zaměstnanci se pak cítí oceněni, práci jsou oddáni a pociťují motivaci pro dosahování kvalitních výsledků. V opačném případě se mohou objevit pocity zklamání, nedůvěry nebo až vzájemného odporu. Proto je důležité, aby zaměstnavatelé u svých zaměstnanců stanovili jasná a realistická očekávání, komunikovali otevřeně a transparentně a snažili se naplnit očekávání svých zaměstnanců spravedlivým a konzistentním způsobem. To může pomoci vybudovat a udržet pozitivní psychologickou smlouvu, což povede k větší spokojenosti s prací, zapojení zaměstnanců a jejich retenci v zaměstnání (Herriot & Manning, 1997).

4.2 Historie konceptu psychologické smlouvy

Psychologická smlouva je termínem hojně využívaným v oblasti psychologie práce, organizace a řízení. Odkazuje na nepsaná očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ta nejsou výslovně uvedena, přesto velmi silně ovlivňují vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Kupříkladu zaměstnavatel očekává od pracovníka zapálení do práce, zatímco zaměstnanec očekává milé a férové chování svého zaměstnavatele (Morley & Sherman, 2015).

Prvopočátky teorií o psychologické smlouvě můžeme sledovat až k francouzskému filozofovi Jean-Jacques Rousseau. Ten v 18. století předpověděl existenci takzvané *společenské smlouvy* mezi členy určité společnosti. Podle něj existuje mezi všemi těmito členy nepsaná dohoda (smlouva), která udává mocenské (a tedy i právní) vztahy. Podle něj tím lidé sice ztrácí část svých svobod, výměnou se jim však dostává ochrana jejich práv. Díky tomu společnost směřuje ke společnému zájmu všech. O podobném konceptu hovořil i Thomas Hobbes a John Locke (Sobotka, 2015).

4.3 Typy psychologické smlouvy podle Denise Rousseau

O dvě staletí později navázala na výše popsané myšlenky Denise Rousseau (shoda jmen se slavným francouzským filozofem je zcela náhodná, pozn. autora). Podle ní je psychologická smlouva konkrétním uskutečněním smlouvy společenské. I v tomto případě je psychologická smlouva založena na vzájemné důvěře. Děje se však mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem. Každý z nich má svá rozličná očekávání, která definují jejich vzájemný vztah, zaměstnancovu motivaci a spokojenost mezi těmito dvěma aktéry vůbec (Briner & Conway, 2009).

4.3.1 Transakční psychologická smlouva

Jedná se o soubor očekávání a závazků mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jenž je založen na přímé výměně odměny za pracovní nasazení a úsilí zaměstnavatele. Zaměstnanec tedy očekává, že pokud odvede kvalitní práci, dostane za to adekvátní

odměnu a případné výhody. Na druhé straně nacházíme očekávání zaměstnavatele, jenž předpokládá, že zaměstnanec splní všechna jeho očekávání a bude se chovat v souladu s firemními postupy, stanovy a zásadami (Agarwal & Bhargava, 2010).

4.3.2 Vztahová psychologická smlouva

V případě druhého typu psychologické smlouvy jsou vzájemná očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem založena na vidině a přání dlouhodobějšího a osobního vztahu. V případě vztahové psychologické smlouvy zaměstnanec očekává podpůrné pracovní prostředí, ve kterém je akcent kladen na budování vzájemných vztahů. Od zaměstnavatele je také očekáváno, že poskytne dostatek příležitostí pro zaměstnancův nejen kariérní, ale i osobní rozvoj – zejména prostřednictvím školení nebo workshopů. Druhý aktér vztahové psychologické smlouvy – zaměstnavatel – očekává zaměstnancovu loajalitu, díky které bude budovat zaměstnavatelské společnosti dobré jméno i navenek (Briner & Conway, 2009).

Cavanaugh a Noe (1999) se domnívají, že vztahová psychologická smlouva může vést k větší spokojenosti s prací, oddanosti zaměstnance k zaměstnavatelské organizaci a lepšímu výkonu. K tomu je, mimo jiné, zapotřebí otevřené a upřímné komunikace. Ta dává vzniku vzájemné důvěře, jež je oním klíčovým stavebním kamenem vztahové psychologické smlouvy. To, protože komunikace není jen o sdělování informací, ale také o vzájemném aktivním naslouchání, porozumění a reagování na potřeby druhých. Komunikace by podle autorů měla být obousměrná a pravidelná – zejména zaměstnavatelé by měli informovat o veškerých organizačních změnách a plánech, čímž posilují pocit jistoty zaměstnání.

O důležitosti této důvěry a jistoty zaměstnání hovoří i De Cuyper spolu s De Witte (2006). Ti ve svém výzkumu zjistili, že zaměstnanci, jejichž pracovní smlouvy nejsou sepsány či uzavřeny standardním způsobem, jsou v práci méně spokojeni, neboť nepociťují vysokou jistotu a stabilitu ve svém zaměstnání. I to odkazuje na silnou roli transparentnosti a důvěry pro pracovní spokojenost.

4.3.3 Vyvážená psychologická smlouva

Jedná se o sloučení výše uvedených typů psychologických smluv podle Denise Rousseau – vztahové a transakční psychologické smlouva. V tomto případě zaměstnanec očekává, že za svoji práci dostane spravedlivou odměnu a že bude mít dostatek příležitostí pro svůj profesní i osobnostní růst. Zaměstnavatel zase očekává, že zaměstnanec bude produktivní, že bude ctít a dodržovat zásady společnosti a že jí bude loajální (De Cuyper et al., 2006).

Se zajímavým pohledem na vyváženou psychologickou smlouvu přicházejí Schalk & Roe (2007). Ve svém článku *Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract* tvrdí, že statický pohled na vyváženou psychologickou smlouvu – tedy jako na neměnnou oboustrannou dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, je zastaralý. Navrhují proto **dynamický model**, který zohledňuje fakt, že vztah mezi těmito aktéry se v čase mění a vyvíjí. Už před nástupem do zaměstnání má zaměstnanec svá očekávání, kupříkladu jaké mohou být pracovní podmínky a atmosféra na pracovišti. I zaměstnavatel má svá očekávání, která o zaměstnanci během náborového procesu získal. Ta se – na obou stranách – po zaměstnancově nástupu do práce v běhu času buď potvrzují, nebo mění. S těmito proměnami je dle názoru autorů nezbytné průběžně pracovat a komunikovat je. Zaměstnanec nemusí být v práci spokojený pořád. Je důležité podchytit, aby nekomunikovaná očekávání, potřeby a zklamání nevedla ke zbytečnému rozpuštění pracovního poměru. Jinak řečeno; je třeba onoho balancování.

4.3.4 Přejícná psychologická smlouva

Tato psychologická smlouva je „uzavírána“ v době změn. Zaměstnanec buď přebírá novou pozici, na kterou se musí zaučit, nebo dochází ke změně procesů a celkového nastavení v zaměstnání. Proto tato psychologická smlouva předpokládá, že zaměstnanci mohou potřebovat více podpory či školení, aby se na změny adaptovali. Dochází k vzájemnému uznání potřeb zaměstnance i zaměstnavatele. Ti také upraví svá očekávání vyplývající z nových podmínek pracovního vztahu. Tato smlouva funguje *de facto* jako

ochrana zaměstnanců před možnými negativními dopady, které mohou v období organizačních změn přicházet (De Cuyper et al., 2006).

4.4 Kritické zhodnocení problematiky psychologické smlouvy

Někteří autoři, jako jsou například Cullinane & Dundon (2006), upozorňují, že užití pojmu *smlouva* může působit zavádějícím dojmem. Psychologická smlouva totiž není – na rozdíl od formálně uzavřené smlouvy o pracovním poměru právně vymahatelná. Přesto však zůstává důležitým konceptem pro pochopení zaměstnaneckého vztahu. Autoři také tvrdí, že psychologická smlouva je sociálně vytvořený konstrukt, který je ovlivněn širokými kulturními a společenskými normami. Neméně zajímavé je jejich tvrzení, že psychologickou smlouvu formují faktory, jako je pohlaví, socioekonomický status nebo věk. Tím na psychologickou smlouvu pohlíží jako na odraz dominantních ideologií a mocenských struktur ve společnosti. Ty se totiž promítají do vzájemných očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dochází proto k závěru, že kritická analýza psychologické smlouvy se bez zahrnutí současných kulturních vlivů neobejde.

Podle Conway & Briner (2009) je problematické především nejasné definování psychologické smlouvy. Změřit například *důvěru* nebo *respekt* je nemožné. Jak popsat *oddanost* práci? Nejasné vymezení a nemožnost přesného měření jednotlivých aspektů přináší definiční mezery v konceptu psychologické smlouvy. Samotná typologie psychologických smluv je podle autorů rovněž problematická. Autoři ji vnímají jako spekulativní přemítání nad definičně širokými modely, ovšem jejich zakotvení v konkrétních případech je problematické. Domnívají se, že tyto modely jsou kvůli své obšírnosti v různých studiích spíše odmítány.

5 KRITÉRIA ESG

V poslední kapitole teoretické části práce rozebereme kritéria ESG. Přiblížíme jejich vznik a vývoj, abychom následně představili obsah každého z kritérií. Následně představíme některé vybrané výzkumy k tomuto tématu.

5.1 Vznik a vývoj kritérií ESG

Počátky kritérií ESG sledujeme na přelomu tisíciletí. Tehdy se mezi investory objevil stoupající trend zájmu o sociální a environmentální dopady fungování společností, do nichž investují. To vedlo k prvním iniciativám, jejichž výsledkem byla různá hodnocení udržitelného a etického chování společností. Ta se postupně vyvinula v dnešní široce využívaná kritéria ESG (Inderst & Stewart, 2018).

Dnes kritéria ESG využívají nejen investoři, ale i ratingové agentury a společnosti samotné. Na investičním trhu získala kritéria ESG své velmi silné postavení, ze kterého mají jeden z nejdůležitějších hlasů pro přiznání investičních příležitostí jednotlivým společnostem. Navíc – a to je cenným dopadem – podněcují zájem společností o ochranu lidské populace a řešení environmentálních problémů (Lace & Zumente, 2021).

Pomyslným hnacím motorem pro další vývoj a vzrůstající důležitost kritérií ESG jsou především prohlubující se klimatické změny. Vzrůstající tlak nejen ze strany veřejnosti, ale i globálních politických uskupení na urgentní potřebu řešení klimatických změn nutí společnosti a investory zohledňovat dopady, které společnosti mají na životní prostředí. Svůj podíl mají i politické zájmy (deklarování ochrany životního prostředí) a právní a regulační změny. V oblasti zemí Evropské unie jde zejména o řadu směrnic a regulí reagující na negativní změny v životním prostředí (Inderst & Stewart, 2018).

5.2 Obsah kritérií ESG

5.2.1 E – Environment

Kritérium „E“ (z angl. Environment – životní prostředí) hodnotí dopad činnosti určité společnosti na životní prostředí. Zkoumá a podává informaci, jakým způsobem společnost přistupuje k životnímu prostředí; zda dbá na jeho ochranu a zda se sama aktivně zasazuje o jeho obnovu. „E“ v kritériích ESG pokrývá celou řadu environmentálních problémů (Jantz & Trahan, 2023).

Uhlíková stopa je jedním z nejčastěji diskutovaných parametrů obsažených v kritériu „E“. Hodnotí se uhlíková stopa vzniklá využitím spotřebované elektrické energie (tedy jaká část z využití elektrické energie (ne)pochází z obnovitelných zdrojů) a vůbec uhlíková stopa, kterou za sebou společnost zanechává. Sem patří jak uhlíkové plyny vzniklé samotným výrobním procesem, tak i výfukové plyny automobilů, jenž společnost využívá. Tento parametr tedy udává, jakou měrou určitá společnost přispívá k emisní tvorbě skleníkových plynů (Dissanayake et al., 2021).

Znečištění a odpad je dalším z předních parametrů obsažených v kritériu „E“. Hodnotí se postupy společnosti při nakládání s odpadem, při manipulaci s nebezpečným materiálem nebo případné způsoby využívání vody při výrobním procesu a její změny z něj vycházející (Dissanayake et al., 2021).

Využívání přírodních a obnovitelných zdrojů, možnost recyklace produktů a případný způsob využívání půdy jsou dalšími z parametrů v kritériu „E“. Společně s nimi se také zkoumá vliv společnosti na ekosystémy a biologickou rozmanitost. Společnosti jsou rovněž hodnoceny podle toho, jakou měrou přispívají k ochraně životního prostředí a nakolik se snaží o vlastní udržitelné fungování (Jantz & Trahan, 2023).

Vyhodnocení vlivu konkrétní společnosti na životní prostředí poskytuje investořům a dalším zainteresovaným stranám důležité informace o postupech a aktivitách společnosti v oblasti ochrany životního prostředí a udržitelnosti. Mají přehled i o případných rizicích a potenciálu, který určitá společnost v souvislosti s ochranou životního prostředí má. Ty společnosti, jenž dosahují vysokého hodnocení v kritériu „E“, jsou považovány za odpovědné za udržitelnost a životní prostředí. Mezi investory tím

získávají vyšší hodnocení a snáze získávají investiční příležitosti (Jantz & Trahan, 2023).

5.2.2 S – Social

Kritéria v oblasti sociální (zohlednění sociálních aspektů) zastupuje ve zkratce ESG písmeno „S“ (z angl. Social – sociální). Hodnotí se zde, nakolik dobře společnost zachází se svými zaměstnanci a zákazníky stejně jako s dodavateli a všemi zainteresovanými stranami vůbec. Předmětem hodnocení je rovněž samotný dopad činnosti společnosti na společnost lidskou. Zahrnuje tedy široké spektrum sociálních otázek a problémů a hodnocení postoje konkrétní společnosti k nim (Dorfleitner & Halbritter, 2015).

Jedním z nejdůležitějších parametrů je monitoring a hodnocení, s jakým respektem společnost přistupuje k dodržování lidských práv a svobod, jako jsou práva pracovní, zákaz diskriminace nebo svoboda názoru. Patří sem také zásady společnosti v otázkách spravedlivých mezd, bezpečných pracovních podmínek a dostatku příležitostí pro pracovní rozvoj zaměstnanců. Kritérium „S“ také hodnotí, nakolik je určitá společnost angažovaná v charitativních činnostech (Dorfleitner & Halbritter, 2015).

Nakolik kritérium „S“ hodnotí dopad na celou lidskou společnost, posuzuje se zde i spokojenost a bezpečnost zákazníků. To zahrnuje, jak jsou produkty či služby určité společnosti kvalitní, zda splňují potřeby a očekávání zákazníků a nakolik jsou tyto produkty bezpečné (případně zdraví škodlivé) (Eccles & Strohle, 2018).

V kritériu „S“ se hodnotí i řízení dodavatelského řetězce. Sem spadá úsilí společnosti zajistit, aby její dodavatelé dodržovali etické a udržitelné obchodní praktiky. To znamená, nakolik jsou jejich pracovní postupy šetrné vůči životnímu prostředí (Eccles & Strohle, 2018).

Celkové vyhodnocení kritéria „S“, tedy sociálního dopadu společnosti, poskytuje na investičním trhu informace, zda je chování společnosti vůči jejím zaměstnancům férové a etické; zda jsou dodržována základní lidská práva a potřeby – ideálně v plném rozsahu. Také se ví o potenciálních rizicích společnosti v souvislosti se sociálními otázkami. Ty společnosti, jež dosáhnou vysokého hodnocení v kritériu „S“, jsou pak

považovány za sociálně uvědomělé a odpovědné. To zvyšuje jejich šance v oblasti investičních příležitostí (Dorfleitner & Halbritter, 2015).

S kritériem „S“ se prolíná zkratka CSR, která skrývá anglický termín „*Corporate Social Responsibility*“, což můžeme přeložit jako *sociální odpovědnost firem*. CSR zahrnuje veškeré aktivity společností, kterými se snaží přispívat ke zlepšení lidské společnosti. Jmenovitě může jít o podporu charitativních projektů, podporu dobrovolnictví zaměstnanců nebo samotné etické chování společnosti – například respektování rovných práv mezi muži a ženami nejen (byť v tomto případě převážně) na pracovišti. Kroky, které společnosti v tomto směru podnikají, přispívají k její pozitivní pověsti jak u zaměstnanců samotných, tak i navenek mezi širokou společností. Pod tuto zkratku je zařazováno i chování společnosti vůči životnímu prostředí; důraz na sociální aspekt však převažuje (Florentin et al., 2011).

Jak ovlivňuje pozitivní chování firmy v rámci CSR, zkoumali Florentin et al. (2011). Autoři dospěli k závěru, že zaměstnanci mají tendenci vnímat CSR aktivity zaměstnavatelské organizace pozitivně, což v dobrém směru ovlivňuje jejich angažovanost, pracovní motivaci a celkovou spokojenost v zaměstnání. Pokud jsou zaměstnanci s CSR jednáním zaměstnavatele ztotožnění, dost pravděpodobně to posiluje jejich pocit závazku vůči společnosti. U takových zaměstnanců je pravděpodobnější, že v zaměstnání déle zůstanou. Autoři výzkumu také poukázali na příznivý vliv CSR chování společnosti pro nábor nových zaměstnanců. V neposlední řadě takové chování společnosti přispívá k jejímu pozitivnímu vnímání ze strany zákazníků a investorů, což může vést k její stabilitě a rozvoji na trhu.

Jaký je vztah mezi CSR a chováním zaměstnanců, zkoumali i John et al. (2019). Zjistili, že zaměstnanci, kteří jsou s CSR chováním firmy ztotožnění, se do těchto aktivit rádi zapojují, a to i bez vidiny případné finanční odměny. Aby bylo takovýchto zaměstnanců více, doporučují autoři, aby vedení společnosti své záměry a vize jasně komunikovalo, tedy aby nebyly abstraktními cíli. Pokud jsou poskytovány konkrétní příležitosti v rámci CSR, je velmi pravděpodobné, že se do nich zaměstnanci zapojí. Autoři

také zdůrazňují, že čím více zaměstnanců se do těchto aktivit zapojí, tím více působí na jejich kolegy tlak, aby tak také učinili.

Zmiňme ještě výzkum Klimkiewicz & Oltra (2017), který zkoumá, jak je CSR chování firem důležité pro mileniály. Bylo zjištěno, že pro převážnou část mileniálů je CSR důležité a konkrétní společnost vnímají mnohem pozitivněji, pokud u ní takové chování spatřují. Pokud je takové hodnocení vysoké, získává tím určitá společnost na trhu práce konkurenční sílu, díky které má vyšší šanci přitáhnout k sobě a zaměstnat talentované uchazeče.

Ke kritériu „S“ můžeme zařadit i ochranu LGBT osob na pracovištích – a podporu LGBT práv ve společnosti. Proč je ochrana LGBT práv na pracovištích důležitá, podtrhávají data sesbíraná výzkumem Conron et al. (2021). Výzkumníci zjistili, že přes 45 % LGBT pracovníků se v jejich zaměstnání setkala s obtěžováním nebo urážkami mířícími na jejich menšinovou sexuální orientaci. Mohlo jít i o propuštění z práce či případné nezaměstnání. Zjistili také, že transgender lidé jsou cílem urážlivého zacházení častěji než lidé zbývajících menšinových sexuálních orientací.

Je to přitom pracoviště, kde existuje velká příležitost pro boření předsudků a vyvracení stereotypů proti LGBT komunitě. V souladu s teorií sociálního kontaktu (G. Allport) jsou pracovní skupiny a týmy místem, kde je potřeba vzájemné spolupráce a závislosti na druhých, aby bylo požadovaných cílů dosaženo. Samozřejmě je důležité, aby ve společnosti existovaly mechanismy, na které se pracovník může obrátit a spo-lehnout se na ně, pokud mu bude kvůli menšinové sexuální orientaci ubližováno (Hoel et al., 2021).

5.2.3 G – Governance

Kritérium „G“ (z angl. Governance – řízení) odkazuje na způsob, jakým je určitá společnost řízena. To zahrnuje způsoby jejího vedení, rozhodovací procesy, etické zásady a existenci vnitřních kontrol uvnitř společnosti. De facto jde o samotnou správu určité společnosti. Je-li hodnocení kritéria „G“ vysoké, pak je tato společnost řízena

etickým a odpovědným přístupem. To zvyšuje hodnotu této společnosti v očích nejen zaměstnanců a zákazníků, ale i investorů, akcionářů a širší společnosti vůbec. Takto vysoce hodnocené společnosti s kvalitními procesy správy a řízení jsou schopné vysoce efektivního fungování (Lace & Zumente, 2021).

Představenstvo společnosti, jež dosahuje vysokého hodnocení kritéria „G“, funguje jako nezávislé a je tvořeno členy, kteří mají dostatečné předpoklady, kompetence a vzdělání pro vykonávání efektivního dohledu nad vedením společnosti. Jejich odměňování je, stejně jako odměňování vedoucích pracovníků, založeno na jejich dlouhodobém výkonu a skutečném přínosu. Zohledňuje se také jejich snaha o prosazování udržitelného směřování společnosti v souladu s kritérii ESG (Sueyoshi, 2021).

Ve společnosti s vysokým ohodnocením „G“ kritérií existují a jsou pevně dodržovány, případně přísně vymáhány, kodexy etického chování. Aby k neetickému chování nedocházelo, existují ve společnosti mechanismy efektivních a flexibilních kontrol, které podvodům a jinému nežádoucímu chování účinně zabraňují (Huang, 2021).

Řečeno souhrnně, „G“ kritérium odkazuje na postupy správy a řízení společnosti. Hodnotí se kvalita jejího vedení, rozhodování, etické fungování firemní politiky a nezávislost vnitřních kontrol (Eccles & Strohle, 2018).

5.3 Výzkumy k tématu kapitoly

Výzkum motivačních faktorů, které potenciálně zvyšují zapojení zaměstnanců do environmentálních cílů společnosti, realizovali Merimman at al. (2016). Konkrétně se zaměřili na explicitně definované hodnoty udržitelnosti a na vliv finanční odměny na motivaci plnit cíle, které s těmito hodnotami souvisí. Účastníky výzkumu bylo 400 zaměstnanců napříč širokým spektrem pracovních pozic. Bylo zjištěno, že tam, kde jsou hodnoty udržitelnosti explicitně definovány a samotné vedení společnosti jde v jejich dodržování příkladem, neměla finanční motivace pro udržitelné chování takový dopad jako v těch společnostech, kde tyto hodnoty definovány nebyly. Jinými slovy; zaměstnanci společností, které samy dbají na udržitelnost, nebylo třeba k plnění cílů udržitelnosti toliko finančně motivovat.

K podobným výsledkům došel i výzkum Abit & Jabbar (2016). Zjistili, že mají-li nadřazení zájem o ochranu životního prostředí a nezůstávají pouze u slov, jsou jejich podřízení motivováni dodržování cílů, jenž si společnost, ve které pracují, za cílem ochrany životního prostředí vytyčila.

Důležitost firemní kultury, ve které je kladen důraz na environmentální a sociální problémy, potvrzují i Casey & Sieber (2016). Z vypracovaného přehledu literatury dospěli k závěru, že školení, manažerská podpora a samotné chování vedení, které dbá na udržitelné směřování a záleží mu na sociálních otázkách současnosti, vytváří firemní kulturu, která si je vědoma sociálních i environmentálních problémů současnosti. Společnosti, které přikládají ruku k dílu při řešení těchto problémů, formují pracovní motivaci svých zaměstnanců činit velmi podobně. Ti se navíc s těmito cíli snadno identifikují. Vnímají totiž úsilí organizace pozitivně a smysluplně. O to ochotněji se v takovýchto aktivitách angažují a své zaměstnavatele hodnotí mnohem příznivěji. Prezentací těchto firemních hodnot navíc společnost zlepšuje svoji schopnost získat vysoce talentované a pro výkon zaměstnání motivované uchazeče. Autoři také velmi trefně upozorňují, že *„změna, která začíná v myslích všech zaměstnanců, je změnou, které vede ke změně celé společnosti“* (s. 75).

Fudge & Slachter se již v roce 1999 zabývali možnostmi, jak motivovat zaměstnance k etickému chování. Zjistili, že v první řadě je nezbytné, aby zaměstnanci chápali, proč je takové chování v jejich zaměstnavatelské společnosti důležité. K tomu mohou posloužit workshopy nebo diskusní skupiny. Za druhé je důležité, aby byla sama společnost zdrojem motivačních pobídek k takovému chování. V této souvislosti autoři zmiňují především vzor k takovému chování, kterým jsou nadřízení a samotné vedení společnosti. Pokud tedy kultura společnosti etické chování zaměstnanců nepodporuje, jakékoli workshopy a podobné vzdělávací aktivity jsou málo účinné.

O důležitosti transparentního vedení společnosti a informování založeném na skutečnosti hovoří výzkum Hoffman a Strobel (2020). Autorky ve své studii zkoumaly vztah mezi transparentním informováním, pracovní spokojeností a fluktuací

u vysokoškolských profesorů. Výsledná analýza dat referuje o pozitivním vztahu mezi transparentním informováním a pracovní spokojeností, ovšem není-li komunikace a informování transparentní, prokázalo se, že vede k vyšší fluktuaci. Autorky tím apelují na zaměstnavatele, aby byli ve svých komunikačních a rozhodovacích procesech maximálně otevření a transparentní. Stejně tak potvrzují důležitost konstruktivní zpětné vazby.

V samém závěru zmiňme výzkum, který provedli Channar et al. (2011), ve kterém se zaměřili na problematiku genderové diskriminace v zaměstnání a jejím dopadu na zaměstnance. Sesbíraná data ukázala, že diskriminace na pracovišti je namířena především proti ženám. Autorům se rovněž podařilo prokázat souvislost mezi diskriminací, pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců. Jejich výsledky jsou v souladu s přehledem literatury, kterou ve své studii uvádějí. Je častější u žen než u mužů, že mají jiné platové ohodnocení nebo méně kariérních příležitostí. K podobným závěrům došel i výzkum Newmana (2014), který zkoumal nerovné postavení ženských pracovníků ve zdravotnictví. I když ženy tvoří většinu pracovní síly ve zdravotnictví, často se setkávají s diskriminací a nerovnostmi, pokud jde o výši platu či povýšení. Autor studie si také povšiml nízkého zastoupení žen na vedoucích pozicích ve zdravotnictví. Podobného jevu si povšimli i Macarie & Moldovan (2012), a to v oblasti managementu.

6 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A VÝZKUMNÉ CÍLE

V této kapitole navážeme na teoretickou část práce. Představíme, jaké výzkumné problematice se v našem výzkumu věnujeme. Uvedeme stanovené výzkumné cíle, jenž si od výzkumu slibujeme naplnit.

6.1 Výzkumný problém

Kritéria ESG se během posledních let stala důležitým faktorem v byznysu a investování. Tváří v tvář probíhající klimatické změně vzrůstá tlak nejen v politice, ale od široké veřejnosti, která požaduje zodpovědné a udržitelné fungování organizací. Tento požadavek v průběhu posledních dvou dekad vykrytalizoval v kritéria ESG. Ta tvoří následující obsah:

- E – Environment (životní prostředí),
- S – Social (dopad na společnost),
- G – Governance (řízení společnosti) (Eccles & Stroeble, 2018).

Kritéria ESG jsou celosvětově využívána pro posouzení řízení a dopadu činnosti společnosti. Hodnotí se, nakolik konkrétní společnost dbá na ochranu životního prostředí a jaký je její dopad na lidskou společnost; tedy nakolik jsou její produkty či služby lidské společnosti prospěšné a jak se společnost staví k sociálním otázkám současné doby (kupříkladu uveďme *rovnoprávnost pohlaví*, pozn. autora). S tím je úzce spjata samotné řízení společnosti. Nejen investoři dnes upřednostňují ty společnosti, které kladou silný důraz na etické a s legislativou v souladu řízení. Důležitosti kritérií ESG nahrávají i mezinárodní deklarace, směrnice či přímo legislativa Evropské unie. Napříč jimi lze pozorovat stále naléhavěji vznášený požadavek na ochranu zhoršujícího stavu klimatu (Dorfleitner & Halbritter, 2015).

V České republice lze pozorovat zvyšující se zájem společnosti o ochranu životního prostředí a řešení (mnohdy palčivých) sociálních otázek. To dokazuje například výzkum provedený akademickými pracovníky Masarykovy univerzity v Brně pod garancí Jana Krajžhánzla. Ukázalo se, že většina české společnosti podporuje, aby se

Česká republika aktivně angažovala v ochraně životního prostředí. Není však bez zajímavosti, že většina Čechů se kvůli ochraně životního prostředí nechce příliš omezovat a že životní prostředí a přírodu chrání především tehdy, pokud se jim taková činnost ekonomicky vyplatí (Tomečková, 2023). Okrajově zmiňme, že tomuto jdou naproti dotační programy podporující například instalaci fotovoltaických panelů, či program *Dešťovka* podporující koupi retenčních nádrží na dešťovou vodu (pozn. autora).

Kromě zájmu o ochranu životního prostředí můžeme v České republice pozorovat vzrůstající zájem o sociální otázky. Takzvaný GPG (Gender Pay Gap – *rozdílnost ve výši platu mezi muži a ženami*) je v Česku horší než v jiných zemích unijní sedmadvacátky. Především ženská část české veřejnosti se proti této nerovnosti vymezuje (Consilium Europa, 2023). Dalším ukazatelem zájmu o sociální otázky může být například vzrůstající podpora homoparentního manželství, které podporuje přes 67 % Čechů. Pro srovnání – zatímco v roce 2008 převládal názor *proti*, po deseti letech výzkumy ukazují převládající podporu (Jsme Fér, 2023).

Z výše uvedených důvodů jsme se rozhodli provést výzkum, kterým chceme zjistit, nakolik jsou kritéria ESG pro zaměstnance podstatná. Zajímá nás, který z aspektů těchto kritérií je pro pracovníky a jejich pracovní motivaci nejdůležitější.

6.2 Výzkumné cíle

Na základě výše uvedeného a v souladu s teoretickou částí této práce jsme stanovili následující výzkumné cíle. Oba vychází z tvorby a následné analýzy inventáře, který v dalších kapitolách této práce představíme.

- Zjistit, které z kritérií je pro zaměstnance nejdůležitější.
- Provést faktorovou analýzu našeho inventáře. Tím zjistíme, jaká část z kritérií ESG je pro zaměstnance nejdůležitější, neboť extrahované faktory pojmenujeme podle položek, jež je sytí.

6.3 Postup výzkumu

Abychom výzkumné cíle naplnili, zvolili jsme následující postup provedení výzkumu:

1. Vytvoření inventáře s cílem odhalit důležitost každého z kritérií pro zaměstnance.
2. Sběr dat využitím vytvořeného inventáře.
3. Popis získaných dat.
4. Statistické ověření hypotéz.
5. Faktorová analýza získaných dat s cílem odhalit faktory obsažené v navrženém inventáři spolu s analýzou faktorových nábojů.
6. Ověření reliability a validity inventáře.

6.4 Formulace hypotéz

Předpokládáme, že pro každého zaměstnance jsou dílčí z kritérií ESG různě důležitá, což bude patrné na hrubém skóru respondentových dat. Proto jsme sestavili následující hypotézy:

H1: Hrubé skóry respondentů u kritérií E a S se statisticky významně odlišují.

H2: Hrubé skóry respondentů u kritérií S a G se statisticky významně odlišují.

H3: Hrubé skóry respondentů u kritérií G a E se statisticky významně odlišují.

7 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU

7.1 Typ výzkumu

Na základě výše popsaných výzkumných cílů byl zvolen **kvantitativní design** výzkumu. K jeho výběru jsme přistoupili, protože:

- Získaná data budou numerické povahy.
- Charakter výzkumu je explorativní; naším cílem je objevit, respektive *vypátrat*, nakolik jsou jednotlivá z kritérií ESG pro české zaměstnance důležitá a koliko podporují jejich motivaci.
- Součástí výzkumu je faktorová analýza získaných dat.
- Výzkum obsahuje hypotézy, jež budeme testovat.

Kvalitativní výzkum je podle Ferjenčíka (2010, s. 245) „*reduktivním zkoumáním: Výzkumník stojící před mnohorozměrností objektu zkoumání si uvědomuje nemožnost zachytit ji (realitu, pozn. autora) přesně ve všech jejích podobách. Vybírá proto jen některé z nich a ty potom pečlivě studuje.*“

Jak jsme v teoretické části této práce naznačili, problematika pracovní motivace a pracovní spokojenosti je nesmírně širokým a komplexním jevem. Pro každého z nás je důležité něco jiného, co nás motivuje. V tomto výzkumu zkoumáme, nakolik jsou kritéria ESG pro zaměstnance důležitá. Přistupujeme tím k onomu reduktivnímu zkoumání. Proto jsme – na základě diskuse nad výzkumnými otázkami a povahou dat – zvolili kvalitativní přístup.

7.2 Použité metody

Vzhledem k výše popsanému výzkumnému cíli byly zvoleny kvantitativní metody. Pro účely sběru dat byl zvolen inventář. Podle Svobody et al. (2013, s. 317–318) spadá pod „*psychodiagnostické metody založené na subjektivní výpovědi vyšetřované osoby o jejích vlastnostech, citech, postojích, názorech, zájmech, způsobu reagování v nejrůznějších*

situacích atd. (...) Probandovy odpovědi jsou závislé na jeho vnitřních poznatcích (čili na jeho introspekci, pozn. autora). Úkolem zkoumané osoby je (...) označit výpovědi, které podle jejího názoru nejlépe vyjadřují nějaký znak. Jde přitom o metodu nepřímého posouzení, neboť osoba není tážána přímo na osobnostní rys, ale obvykle popisuje své chování v určitých konkrétních situacích, v nichž se sledovaná vlastnost může projevit.“

7.2.1 Tvorba dotazníku

Jelikož je tento výzkum zaměřen explorativně, potřebujeme získat data, jenž vyjadřují názory a postoje probandů. Pro tvorbu položek dotazníku proto využijeme teoretický základ, jenž nám skýtá teoretická část této práce. S její pomocí sestavíme dotazník s celkem 21 položkami. Protože zkoumáme vliv kritérií ESG na pracovní motivaci zaměstnanců, je naším cílem obsah těchto kritérií napříč dotazníkem vyvážit. Struktura dotazníku byla zvolena následovně:

- 7 položek týkajících se obsahu kritéria „E“,
- 7 položek týkajících se obsahu kritéria „S“,
- 7 položek týkajících se obsahu kritéria „G“.

Podle Svobody et al. (2013) skýtá dotazníkové šetření několik nevýhod. Vypovídací hodnota dat závisí na schopnosti probandů vlastní introspekce. Problematické je také možné nadhodnocení či podhodnocení probandy nebo nedostatek vlastní sebekritiky pro schopnost objektivního vypovídání. Z toho pak plyne riziko nízké validity dotazníků.

Těchto nástrah jsme si vědomi. Abychom je co nejvíce minimalizovali, zvolili jsme následující opatření:

1. **Položky Likertova typu** – celkem 4 možnosti (zcela nesouhlasím – částečně nesouhlasím – částečně souhlasím – zcela souhlasím). Záměrně jsme zamezili možnost prostřední, „neutrální volby“ typu *nevím*. Nutíme tím respondenty přiklonit se buď na stranu kladnou (položky *částečně souhlasím* a *zcela souhlasím*), nebo na stranu zápornou (položky *částečně nesouhlasím* a *zcela nesouhlasím*).

2. **Výpočet kritériální validity.** Na samý závěr našeho inventáře zařadíme celkem 6 otázek, u nichž budou totožné možnosti odpovědí (tedy *zcela nesouhlasím* – *částečně nesouhlasím* – *částečně souhlasím* – *zcela souhlasím*). K ověření kritériální validity použijeme korelace hrubých skóre výsledků inventáře s odpověďmi na validizační otázky. Metodu zvolíme podle (ne)parametrické povahy dat.

7.2.2 Popis jednotlivých položek dotazníku

Zaměřme se nyní na tvorbu položek inventáře. Jak již bylo zmíněno – a vzhledem k obsahu teoretické části práce, využili jsme k tvorbě jednotlivých položek obsah jednotlivých kritérií ESG. Protože účelům výzkumu nevyhovovala žádná z existujících psychodiagnostických metod, byl vytvořen vlastní inventář.

Hlavní požadavky na inventář zahrnovaly potřebu zaznamenání důležitosti kritérií ESG pro zaměstnance. Jak jsme již naznačili; dotazník tvořilo celkem 27 uzavřených položek s možností volby Likertova typu. 21 položek na důležitost kritérií ESG a 6 otázek pro ověření kritériální validity.

Dotazník je rozčleněn do 3 částí:

1. Úvodní strana – představení autora výzkumu a účelu výzkumu, popis etické problematiky a udělení informovaného souhlasu spolu s otázkami na základní informace. Mezi ně patří:
 - Věk
 - Pohlaví
 - Nejvyšší dosažené vzdělání
 - Pracovní pozice
2. Kritéria ESG – soubor položek ve formátu oznamovacích vět, ke kterým proband vyjadřuje míru souhlasu. Celkem 21 položek.
3. Otázky pro určení kritériální validity. Celkem 6 položek.

INVENTÁŘ DŮLEŽITOSTI KRITÉRIÍ ESG PRO ZAMĚSTNANCE

Položka	Znění	Kritérium
1	Společnost by měla využívat pouze LED osvětlení, aby snížila svoji spotřebu energie.	E
2	Muži a ženy musí mít na pracovišti stejné podmínky platového ohodnocení.	S
3	Odměňování vedoucích pracovníků musí skutečně odpovídat kvalitě a množství jimi odvedené práce.	G
4	Co nejvíce dokumentů by mělo být vedeno v elektronické podobě, aby se snížila spotřeba papíru.	E
5	Společnosti mají podporovat rovnoprávnost LGBT komunity s většinovou společností, a to nikoli slovy, ale i konkrétními činy.	S
6	Ve společnosti musí pravidelně probíhat vnitřní kontrola vedení účetnictví, tedy zda je veškeré vykazované účetnictví úplné a odpovídá skutečnému stavu.	G
7	Ve společnosti by se měly nacházet odpadkové koše na tříděný odpad – minimálně papír, plast a sklo.	E
8	Společnosti mají přispívat na dobročinné organizace i jiné charitativní a pomocné projekty.	S
9	Vedení společnosti musí soustavně slovy i činy prokazovat, že mu záleží na dodržování etických norem nejen na pracovišti, ale i v široké společnosti.	G
10	Budova, ve které společnost sídlí, by měla být co nejvíce energeticky soběstačná.	E
11	Podmínky pracovního prostředí (např. kancelářské židle nebo typ osvětlení) nesmí poškozovat zdraví pracovníků.	S
12	Veškeré osobní údaje zaměstnanců musí být maximálně chráněny jak v jejich fyzické, tak i v elektronické podobě.	G
13	Společnost by měla podporovat dojíždění zaměstnanců do práce hromadnou dopravou, aby přispěla ve snížení emisí z aut.	E
14	Společnost má poskytovat zaměstnancům zdraví prospěšné benefity na své vlastní náklady (MultiSport, možnost koučinku, proplacené psychoterapeutické sezení apod.).	S
15	Politický lobbying ze strany vedení společnosti je naprosto nepřístupný.	G
16	Společnost by měla upřednostňovat takové dodavatele a odběratele, kteří si zakládají na šetrnému přístupu k životnímu prostředí.	E
17	V rámci svých možností by společnosti měly podporovat a zavádět inkluzivní zaměstnání.	S
18	Společnosti by měly usilovat o získání externích certifikací, které dokazují jejich kvalitu a transparentní fungování.	G

19	Společnosti by měly monitorovat svoji spotřebu vody a dbát na její snižování.	E
20	Starost o dobré vztahy mezi zaměstnanci by měla být standardem na každém pracovišti.	S
21	Dodržování veškeré legislativy by mělo být ze strany vedení společnosti standardem.	G
22	K zaměstnavateli, který neproказuje svůj zájem o ochranu životního prostředí konkrétními činy, bych nikdy nenastoupil/a.	VAL
23	K zaměstnavateli, který nedbá o rovnost podmínek a příležitostí na pracovišti, bych do práce nikdy nenastoupil/a.	VAL
24	Do firmy, jejíž management a vedoucí pracovníci nejsou pravidelně a objektivně kontrolováni, zda svoji práci vykonávají, jak mají, bych nikdy nenastoupil/a.	VAL
25	K zaměstnavateli, jehož společnost je výrazným producentem skleníkových plynů, bych nikdy nenastoupil/a.	VAL
26	Do společnosti, jejíž produkty jsou zdraví škodlivé (např. cigarety), bych do práce nikdy nenastoupil/a.	VAL
27	Do společnosti, která konkrétními činy neproказuje dodržování vlastního „Kodexu etického podnikání a obchodování“, bych nikdy nenastoupil/a.	VAL

Tabulka č.1 – přehled položek inventáře.

7.2.3 Faktorová analýza

Následující podkapitola čerpá ze zdroje: *A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. Tutorials in quantitative methods for psychology* (Pearce & Yong, 2013).

Faktorová analýza je statistickou metodou, která je využívána k pochopení struktury jakkoli komplexních jevů. Její základní myšlenkou je redukce velkého počtu pozorovaných proměnných na menší počet základních faktorů. Byť jsou tyto základní faktory přímo neměřitelné, jsou odvozeny z korelací a vztahů mezi pozorovanými proměnnými. Právě na základě analýzy korelační matice množiny proměnných faktorová analýza identifikuje vzorce korelací mezi proměnnými. Jednotlivé proměnné jsou tak seskupovány do základních faktorů.

Každý z těchto základních faktorů je zatížen kombinací jednotlivých proměnných. Tomuto jevu říkáme **faktorové zatížení**, respektive **faktorové zátěže**. Představují sílu vztahu mezi každou pozorovanou proměnnou a každým dílčím základním faktorem, jenž provedení faktorové analýzy identifikovalo.

Faktorové zátěže jsou reprezentovány číselnou hodnotou v intervalu od -1 do 1. Je-li hodnota **kladná**, pak pozorovaná proměnná souvisí s konkrétním základním faktorem pozitivně – tedy vzrůstající vliv proměnné indikuje vzrůstající hodnotu faktorové zátěže. V opačném případě, tedy je-li hodnota faktorové zátěže **záporná**, pak je vztah proměnné a základního faktoru negativní.

Je nezbytné zmínit, že každá z pozorovaných proměnných má vliv na vícero základních faktorů. Podle toho, jak je faktorové zatížení silné, natolik silná je souvislost mezi pozorovanou proměnnou a základním faktorem.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že analýza faktorových zátěží je pro interpretaci výsledků faktorové analýzy stěžejní. Jejich zkoumání přispívá k objasnění, nakolik jednotlivé faktory souvisí s každou z proměnných. Tím se dostáváme k pochopení základní struktury pozorovaného jevu.

Právě vzhledem k výše uvedenému popisu faktorové analýzy jsme tuto metodu faktorové analýzy pro tento výzkum zvolili. Zajímá nás, jaké proměnné a jak spolu vzájemně souvisí, vytvoříme-li inventář na základě obsahu jednotlivých kritérií ESG. Po provedení výpočtu faktorové analýzy a extrakci základních faktorů provedeme analýzu faktorových zátěží. Zjistíme, které položky dotazníku sytí které konkrétní faktory a nakolik spolu jednotlivé proměnné souvisí.

8 SBĚR DAT A VÝZKUMNÝ SOUBOR

8.1 Sběr dat

Sběr dat probíhal online od prosince 2022 do konce února 2023 využitím Google Forms. Pro šíření inventáře jsme využili sociální sítě (především Facebook a LinkedIn) a e-mailové komunikace, ve které jsme oslovovali konkrétní společnosti a organizace.

Online inventář byl zvolen především z důvodů snazšího šetření, snížení nákladů a snadné časové dostupnosti. Sběr tužka-papír jsme vyloučili i z důvodu obsahu samotného inventáře. To, protože obsahuje tyto položky:

- *4: Co nejvíce dokumentů by mělo být vedeno v elektronické podobě, aby se snížila spotřeba papíru.*
- *13: Společnost by měla podporovat dojíždění zaměstnanců do práce hromadnou dopravou, aby přispěla ke snížení emisí z aut.*

Pokud bychom velké množství inventářů tiskli a za respondenty dojížděli, mohli bychom v nich vzbudit rozpor mezi samotným obsahem dotazníku a naším jednáním. Nevýhodu, kterou v online sběru dat spatřujeme, je především nemožnost ověřit, zda dotazovaný uvádí svůj věk a své pohlaví pravdivě.

Google Forms jsme zvolili pro jeho přehlednost, intuitivní používání a širokou známost. Snížili jsme tak riziko, že by respondent inventář po otevření opustil, neboť by se zalekl pro něho neznámého online prostředí.

Před samotným spuštěním ostrého sběru dat jsme provedli pilotní studii. Celkem 10 osob dotazník vyplnilo, a poskytlo nám pak zpětnou vazbu o přehlednosti celého inventáře a srozumitelnosti znění položek. Na základě této zpětné vazby jsme inventář upravili do finální podoby. Jelikož jsme s těmito respondenty (kvůli zpětné vazbě) probírali účel jednotlivých položek a jejich znění podrobněji – čímž jsme odhalili jejich podstatu a vůbec celý cíl výzkumu, jejich data jsme následně vyřadili. To i protože vyplňovali inventář odlišný, než který byl po zapracování veškeré zpětné vazby pro sběr dat využit.

8.1.1 Metody sběru dat

Pro tento výzkum jsou výzkumnou populací čeští zaměstnanci. Respondenti z této výzkumné populace byli získáváni prostřednictvím metody sněhové koule, příležitostného výběru a samovýběrového souboru. Tyto metody lze uvést takto:

- **Metoda samovýběrového souboru** je založena na principu dobrovolnosti, kdy necháme jedince reagovat na nabídku účasti ve výzkumu, kterou poskytne. Jedná se tak o neinvazivní metodu (Vojtíšek, 2012). V našem výzkumu to znamenalo vyvěšení žádosti o participaci ve výzkumu na sociálních sítích Facebook a LinkedIn.
- **Metoda příležitostného výběru** v sobě skýtá cílené oslovování respondentů výzkumníkem, který sám rozhoduje o respondentech, jenž do svého výzkumu zařadí. Výběr by se tak měl cíleně zaměřovat na cílovou populaci (Vojtíšek, 2012). Tímto jsme oslovovali konkrétní jedince, o nichž jsme věděli, že jsou pro náš výzkum vhodní, se žádostí o jejich participaci.
- **Metoda sněhové koule** na sebe nabaluje další respondenty prostřednictvím doporučení od předchozích respondentů. Výzkumník tak disponuje „linií kontaktů,“ kterou získává tím, že sami respondenti do výzkumu přinášejí další respondenty (Vojtíšek, 2012). To v našem případě představovalo především rozeslání inventáře v konkrétní organizaci. Po oslovení určitého zaměstnance z této organizace – a po schválení provedení výzkumu – byl link na inventář rozeslán dalším zaměstnancům v této organizaci. Také se jednalo o sdílení například sociálními sítěmi.

Pro přijetí respondenta do výzkumu jsme definovali pouze jednu podmínku, a to jeho **zletilost**.

8.1.2 Etické hledisko a ochrana dat respondentů

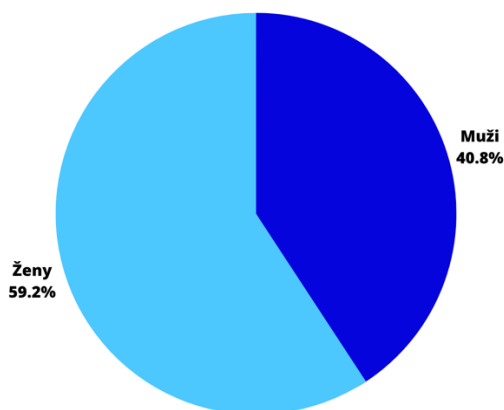
S respondenty, kteří se výzkumu účastnili, bylo nakládáno dle uložení zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Vzhledem k citlivé tematice výzkumu byla všechna data sbírána anonymně, o čemž byli respondenti poučeni hned v úvodu inventáře. Stejně tak jim byla poskytnuta informace o možnosti odstoupení. Účast ve výzkumu byla samozřejmě dobrovolná. V průběhu vyplňování inventáře jej respondenti mohli kdykoli přestat vyplňovat a opustit, čímž by z výzkumu odstoupili, aniž by došlo k uložení jejich dat. Tuto možnost měli i po vyplnění dotazníku tím, že by jej neodeslali. Popřípadě měli možnost kontaktovat nás e-mailem se žádostí o odstranění dat. V průběhu celého výzkumu nebyli respondenti nijak klamáni.

Získaná data byla stažena z Google Forms a uložena do zašifrovaného počítače; rovněž ještě do souboru, který byl též zašifrovaný. Po tomto bezpečném uložení byla data z online prostředí Google Forms kvůli bezpečnosti smazána. Každý z respondentů získal své označení, pro které byla jeho data snadno identifikovatelná (R1, R2, R3 atd.).

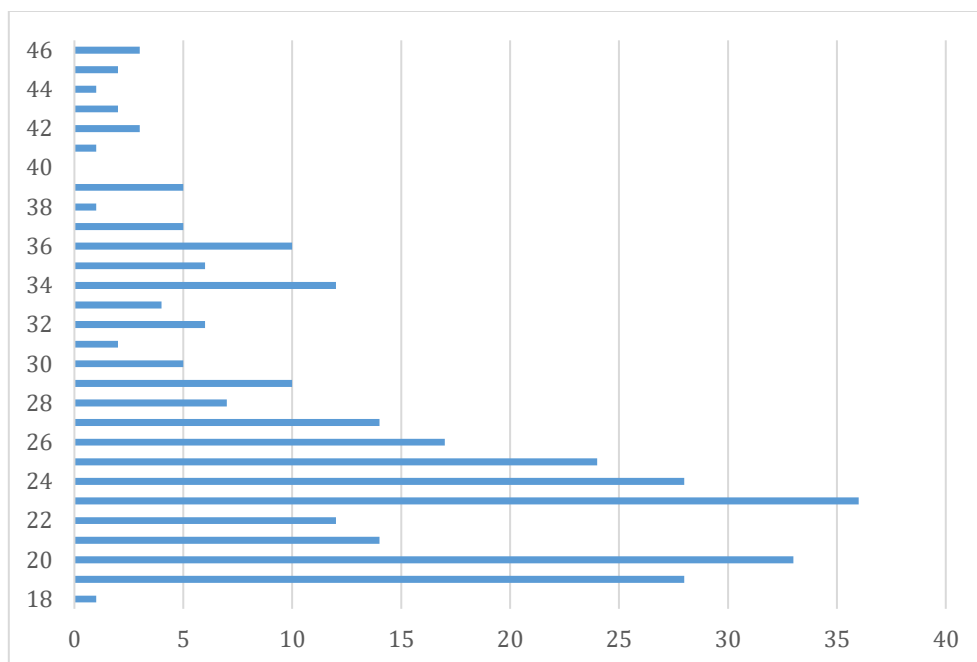
8.2 Výzkumný soubor

Našeho výzkumu se zúčastnilo celkem **292** respondentů. Z toho bylo **173 žen a 119 mužů**. Procentuální poměr zastoupení pohlaví je vyjádřen v grafu č.1.



Graf č.1 – procentuální zastoupení pohlaví ve výzkumném vzorku. 173 žen a 119 mužů.

Věkový průměr respondentů činí 26,1 let. Ve výzkumném vzorku jsou zastoupeny věkové skupiny od 18 do 46 let s tím, že jediná skupina „40 let věku“ nemá své zastoupení. Věkové zastoupení zobrazuje následující graf č.2.



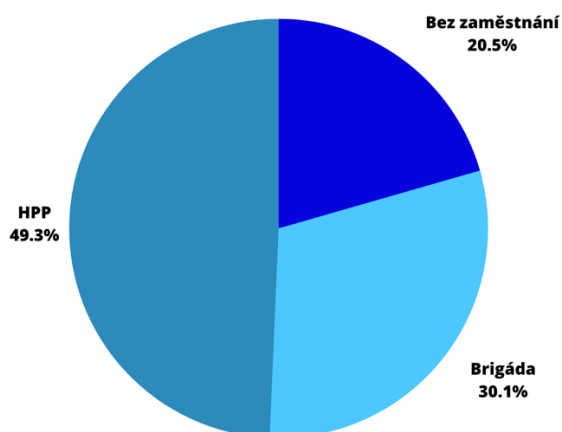
Graf č.2 – rozložení věku výzkumného souboru. Osa x označuje počet, na ose y je zanesen věk.

V inventáři jsme se rovněž dotazovali na povolání respondentů. V tomto případě jsme ponechali možnost odpovědět vlastními slovy. Po ukončení sběru dat jsme vytvořili následující kategorie povolání, do kterých jsme jednotlivé respondenty zařadili. Toto zobrazuje tabulka č.2.

Povolání	Počet
Bez zaměstnání	62
Administrativa	15
HR & Personalistika	16
Marketing	40
Obsluha ve stravovacích zařízeních	29
Pedagog & Lektor	24
Pracovník sociálních služeb	26
Pracovník ve výrobě	18
Prodavač	13
Projektový manager	15
Psycholog & Psychoterapeut	14
Zákaznický servis	20

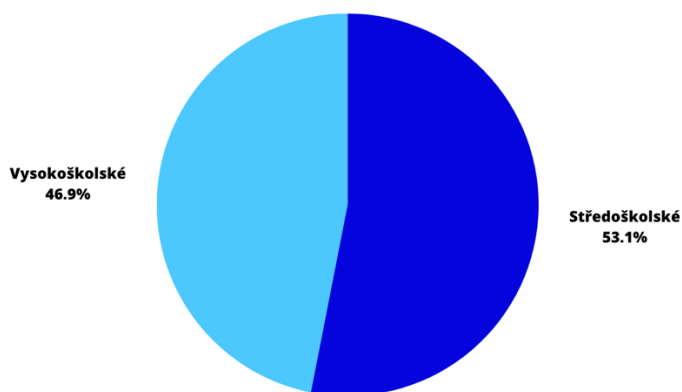
Tabulka č.2 – přehled kategorií povolání a jejich početní zastoupení ve výzkumném souboru.

V inventáři jsme se také dotazovali na výši pracovního úvazku. V tomto případě rozlišujeme hlavní pracovní poměr (HPP, **144** respondentů) a brigádu (**88** respondentů), kterou chápeme jako zaměstnání na DPP (Dohoda o provedení práce) nebo DPČ. Respondenti měli také možnost zvolit „bez zaměstnání“ (**60** respondentů). V grafu č. 3 níže uvádíme rozložení výše pracovního úvazku v našem výzkumném souboru.



Graf č.3 – rozložení výše pracovního úvazku ve výzkumném souboru. 144 respondentů uvedlo HPP, 88 náleží do skupiny „brigáda“ a 60 respondentů bylo v době vyplnění inventáře bez zaměstnání.

Zaměřme se na poslední popisnou statistiku výzkumného souboru, kterou je výše dosaženého vzdělání. Mezi respondenty pozorujeme buď **středoškolské** (155 respondentů) nebo **vysokoškolské** (137 respondentů) nejvyšší dosažené vzdělání. Jejich poměr ukazuje graf č.3.



Graf č.4 – rozložení nejvyššího dosaženého vzdělání. 155 respondentů uvedlo středoškolské, 137 vysokoškolské nejvyšší dosažené vzdělání.

9 ANALÝZA DAT

V následující kapitole bude popsána analýza získaných dat. Veškeré získané výsledky budou přehledně popsány. Bude-li tak potřebné či vhodné, doplníme jednotlivé analýzy dat příslušnými tabulkami či grafy. Výsledky analýz dat a jejich významy budou rovněž okomentovány.

9.1 Přehled skóreů

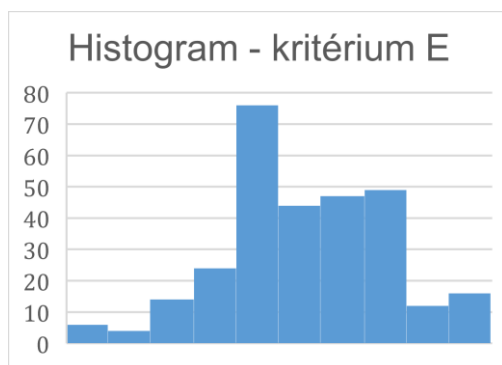
Jak jsme již uvedli, cílem našeho výzkumu je zjistit, které z kritérií ESG je pro zaměstnance nejdůležitější. K tomuto účelu nám poslouží 21 položek inventáře. Na každé z kritérií připadá celkem 7 otázek. Své odpovědi respondenti zaznamenávali na škálu Likertova typu. Nejnižší skóre bylo stanoveno jako 1, nejvyšší pak jako 4. Minimální celkový skóre, který mohl respondent získat, činí 21 (pokud by u každé z 21 položek zvolil možnost *1 – zcela nesouhlasím*), maximální skóre pak může dosáhnout hodnoty 84 (pokud by respondent u každé z položek zvolil možnost *4 – zcela souhlasím*). Z toho tedy vyplývá, že každé z kritérií mělo minimální možný skóre 7, maximální pak 28.

n = 292	Minimální dosažený skóre	Maximální dosažený skóre	Průměrný skóre
Z celého dotazníku	56	84	72,41
Z položek kritéria E	15	28	22,92
Z položek kritéria S	14	28	24,33
Z položek kritéria G	19	28	25,15

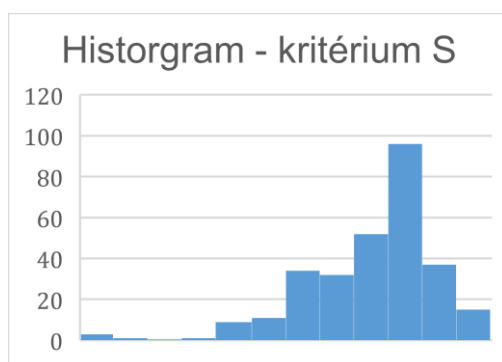
Tabulka č. 3 – přehled dosažených skóreů

9.1.1 Ověření normálního rozdělení

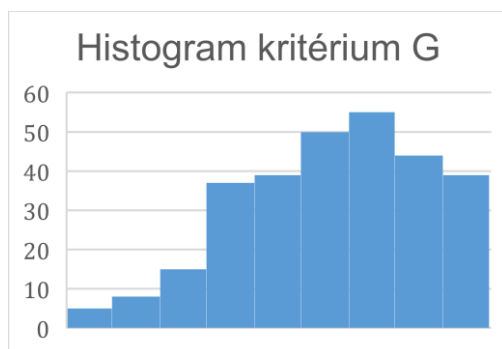
Abychom mohli přistoupit k následným analýzám, bylo nezbytné ověřit, zda mají získaná data normální – tedy parametrické rozdělení. Pro každého respondenta jsme tedy sečetli jeho dosažené skóre v každém z kritérií ESG. Následně jsme normalitu rozdělení ověřili. K tomu nám posloužila funkce MS Excel – histogram.



Graf č. 5 – historgram pro skóre kritéria E.



Graf č. 6 – historgram pro skóre kritéria S.



Graf č. 7 – historgram pro skóre kritéria G.

Jak si můžeme na výše uvedených grafech povšimnout, skóre ani jedno z kritérií nevykazuje normální rozdělení. Používat proto budeme **neparametrické testy**. Ty Do-
stál (2016) uvádí jako nezbytné, pokud naše náhodné veličiny, s nimiž pracujeme, se
svým rozdělení nepřibližují jinak známým rozdělením.

9.2 Testování hypotéz

K ověření hypotéz jsme využili **párový znaménkový test**. A to hlavně z důvodu, že hrubé skóry u všech kritérií nemají normální (parametrické) rozdělení. Především však – zajímá nás, zda dané pozorování leží *nad* nebo *pod* mediánem. Logiku tohoto testu vyjadřuje následující zápis:

$$H_0: \text{Mdn}(X_E - X_S)$$

Čtème následovně: Pro 2 páry naměřených hodnot odečteme od prvního to druhé. Je-li jejich rozdíl nulový, pak tyto hodnoty do následujících výpočetních operací nezačneme. Tím může dojít ke snížení rozsahu souboru. Znaménkový test počítá počet pozitivních a negativních rozdílů. Na základě zjištěných rozdílů pak vypočítá statistiku testu. Konkrétněji řečeno; znaménkový test počítá směr rozdílu (zda je rozdíl páru naměřených hodnot kladný nebo záporný), přičemž velikost tohoto rozdílu ignoruje. Testovací statistika se pak vypočítá jako menší z těchto rozdílů – buď kladných nebo záporných. Nulové hypotéza znaménkového testu předpokládá, že střední rozdíl mezi těmito dvěma proměnnými je nulový (Dostál, 2016).

Nyní přistoupíme k ověřování našich hypotéz. Pro každou z nich nám nezbyvá než využít **znaménkového testu**. V tabulkách budeme zobrazovat následující hodnoty:

- **Počet neshod.** Jde o počet párů, jejichž naměřené hodnoty jsou odlišné.
- **Procento $v < V$.** Procento pozorování ve vzorku s hodnotami menšími než kritická hodnota „ V “ znaménkového testu.
- **Z-skóre.** Vzdálenost pozorované testové statistiky od naměřených hodnot. Čím vyšší hodnotu Z-skóre má, tím více důkazů svědčí proti nulové hypotéze. Tím je pravděpodobnější, že mezi těmito proměnnými existuje statisticky významný rozdíl. Převádíme jej na **p-hodnotu, kterou jsme stanovili jako 0,05**. Pokud bude tato hladina významnosti překročena, objevujeme statisticky významný rozdíl.

H1: Hrubé skóry respondentů u kritérií E a S se statisticky významně odlišují.

Porovnávané proměnné	Počet neshod	$v < V$	Z	p-hodnota
HS E & HS S	250	77,6	8,665	0,000000

Tabulka č. 4 – testování H1.

Hypotézu NEPŘIJÍMÁME.**H2: Hrubé skóry respondentů u kritérií E a G se statisticky významně odlišují.**

Porovnávané proměnné	Počet neshod	$v < V$	Z	p-hodnota
HS E & HS G	252	83,7	10,646	0,000000

Tabulka č. 5 – testování H2.

Hypotézu NEPŘIJÍMÁME.**H3: Hrubé skóry respondentů u kritérií G a S se statisticky významně odlišují.**

Porovnávané proměnné	Počet neshod	$v < V$	Z	p-hodnota
HS G & HS S	218	28,9	6,163	0,000000

Tabulka č. 6 – testování H3.

Hypotézu NEPŘIJÍMÁME.**9.2.1 Zhodnocení výsledků testování hypotéz**

U všech našich hypotéz, které jsme testovali, se p-hodnota ukázala natolik nízká, že ani nebyla programem Statistica zobrazena. Z tohoto důvodu jsme nepřijali ani jednu ze stanovených hypotéz. Že by některé z kritérií ESG bylo pro zaměstnance důležitější, se naším inventářem prokázat nepodařilo.

9.3 Ověření kritériální validity inventáře

Již jsme uvedli, že součástí inventáře bylo i 6 položek, jež nám nyní pomohou vypočítat kritériální validitu námi sestaveného inventáře. Předpokládáme, že dosáhl-li účastník našeho výzkumu vysokého skóre v jednom či více z kritérií ESG, pak dosáhne vysokého skóre i u validačních položek. Každé z kritérií má své dvě validační položky. I u nich

respondenti zaznamenávali své odpovědi na škálu Likertova typu. Její hodnoty jsou shodné se zbytkem položek inventáře.

Jelikož naše data nevykazují normální rozdělení, využijeme pro výpočet **Spearmanův korelační koeficient**. Ten je pro naše účely vhodný, právě protože nepožaduje normální rozdělení.

Výsledky výpočtů Spearmanova korelačního koeficientu zobrazuje tabulka č. 7. Jako signifikantní korelaci označujeme výsledek $p < 0,05$.

Měření	E & VAL_E	S & VAL_S	G & VAL_G
p-hodnota	0,461	0,223	0,309

Tabulka č. 7 – ověření kritériální validity inventáře.

Hodnota r_s u všech výpočtů překročila hodnotu 0,05 – a to velmi signifikantně. Tento výsledek tedy silně podporuje kritériální validitu našeho inventáře.

9.4 Výpočet reliability

Abychom ověřili reliabilitu administrovaného inventáře, zvolili jsme výpočet tzv. *split-half* reliability. První polovinu tvořilo prvních 10 položek, zbývajících 11 tvořilo polovinu druhou. V tabulce č. 8 předkládáme výsledky *split-half* reliability.

n = 292	Shrnutí 1. poloviny	Shrnutí 2. poloviny
Počet položek	10	11
Suma skóre	10055	11088
Průměr skóre	34,43	37,97
Korelace 1. a 2. poloviny	0,505	
Cronbachova alfa	0,739	
Split-half reliabilita	0,671	
Guttmanův split-half test	0,638	

Tabulka č. 8 – výpočet reliability inventáře.

Split-half reliabilita v našem případě vychází 0,671 – což odkazuje na střední spolehlivost našeho inventáře. Cronbachův koeficient alfa vychází 0,739 – což odkazuje na přijatelnou až dobrou vnitřní konzistenci našeho inventáře. Předpoklad, že obě poloviny inventáře jsou si v obtížnosti a obsahu přijatelně ekvivalentní, značí, že náš

inventář je solidně spolehlivý. Guttmanův koeficient spolehlivosti vychází s hodnotou 0,638. Protože je tato hodnota nižší než 0,7, která se pro Guttmanův koeficient spolehlivosti obecně považuje za přijatelnou, uvádíme, že položky v našem inventáři – v jeho dvou polovinách – spolu mírně korelují.

Celkově však tvrdíme, že reliabilita našeho inventáře vychází uspokojivě.

9.5 Výpočet faktorové analýzy

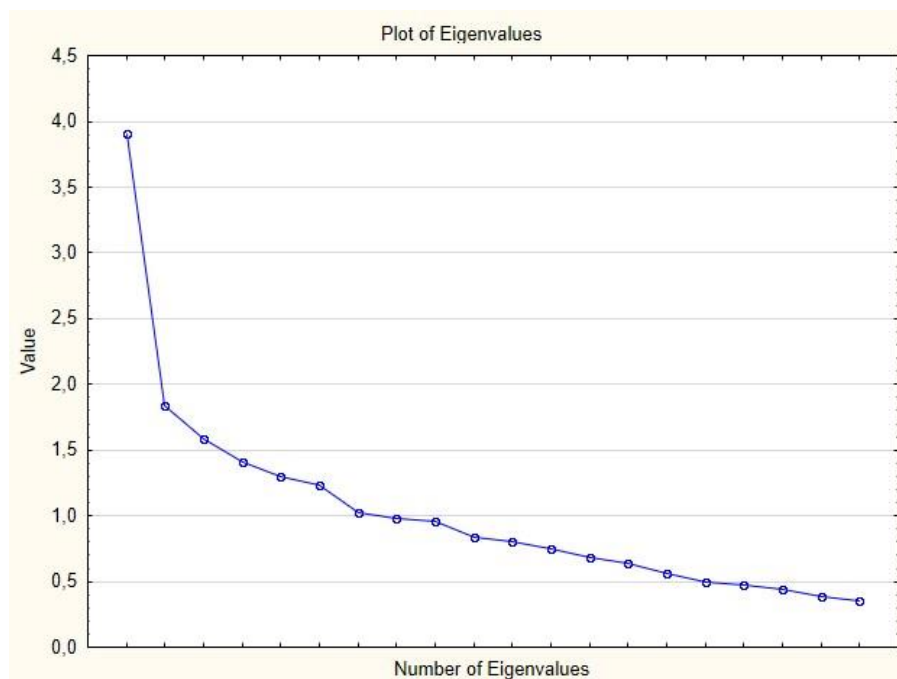
K výpočtu faktorové analýzy využijeme program Statistica. Zvolili jsme rotaci VARIMAX, a to z těchto důvodů:

- Rotace VARIMAX je při faktorové analýze využívána pro zjednodušenou interpretaci faktorů, jenž jsou ze souboru dat po provedení výpočtu extrahovány.
- Hlavním cílem rotace VARIMAX je vytvoření jasné a přehledné struktury jednotlivých faktorů.
- Rotace VARIMAX se obecně doporučuje, jedná-li se o explorativní faktorovou analýzu (Dostál, 2016).

Především kvůli povaze výzkumu, který je explorativní, jsme rotaci VARIMAX uznali za nejvhodnější. A také – naším cílem je interpretovat faktory, jenž z našeho inventáře vyvstanou.

9.5.1 Extrakce faktorů podle sutinového grafu

Po provedení výpočtu faktorové analýzy jsme zadali příkaz k vytvoření sutinového grafu (*Scree Plot*). Jeho podobu zobrazuje graf č. 5 níže:



Graf č. 7 – sutinový graf.

Sutinový graf je grafickým zobrazením, které se používá k určení optimálního počtu faktorů, jenž mají být v následné práci s výsledky faktorové analýzy zachovány. Na ose „x“ se nachází samotný počet získaných faktorů, osa „y“ zobrazuje vlastní hodnoty extrahovaných faktorů. Tyto hodnoty jsou seřazeny v sestupném pořadí. Obvyklý průběh sutinového grafu je následující: průběh je ze samého začátku zobrazen jako strmý pád, po němž následuje poměrně vyrovnaná část (Dostál, 2016).

Tento průběh pozorujeme i na našem grafu č.7 prezentovaném výše. **Ze sutinového grafu jsme extrahovali celkem 6 faktorů.** Těmi vysvětlíme **53,65 %** rozptylu, což přehledně ukazuje tabulka č. 9 na následující straně. V této tabulce také vidíme – ve shodě se sutinovým grafem prezentovaným výše – že nejvíce variability vysvětluje první faktor, a to 18,62 % veškeré variability obsažené v 5 sledovaných faktorech.

Faktor	Vlastní číslo	% celkového rozptylu	Kumulativní vlastní číslo	Kumulativ. %
1	3,909847	18,61832	3,90985	18,61832
2	1,833306	8,73003	5,74315	27,34835
3	1,582412	7,53529	7,32556	34,88364
4	1,410276	6,71560	8,73584	41,59924
5	1,300817	6,19436	10,03666	47,79361
6	1,230378	5,85894	11,26704	53,65255

Tabulka č.9 – přehled komunalit.

Komunita ve faktorové analýze znamená váhu, s jakou jednotlivé faktory přispívají do rozptylu odpovídající proměnné. Komunalita každé proměnné je tedy ta část proměnné, která je vysvětlena jednotlivými faktory. Pokud jsou hodnoty komunality pro konkrétní položky nízké, lze usuzovat, že určitá konkrétní položka není pro měření vhodná, tudíž se může přistoupit k jejímu odstranění. Hrozí totiž, že tyto položky měří jinou konstrukci, než je zamýšleno. Na opačné straně pak zůstávají položky, jejichž komunalita nabývá vysokých hodnot. To naznačuje, že položka je přispívá celkovému měření jistého konstruktů (Škaloudová, 2010).

Jako nízkou hodnotu komunality jsme zvolili $<0,3$. Tedy pokud je komunalita nižší než $0,3$, položku odstraníme. Pro každou z položek inventáře je však odhad komunality vyšší než $0,3$. Tedy vždy více jak 30 % variability každé z položek vysvětlíme působením 6 společných faktorů. To dokazuje tabulka č. 10 na další straně.

Položka	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
1E	0,007974	0,011751	0,022928	0,123470	0,456517	0,456924
2S	0,047764	0,086533	0,332452	0,342934	0,361009	0,362683
3G	0,009389	0,011147	0,488415	0,516504	0,545104	0,587370
4E	0,009341	0,048198	0,056468	0,393906	0,400492	0,400495
5S	0,082877	0,084956	0,089068	0,131394	0,459772	0,467075
6G	0,011495	0,017359	0,539101	0,539333	0,557672	0,678355
7E	0,049285	0,051959	0,069248	0,071784	0,080966	0,624515
8S	0,248127	0,263181	0,287384	0,294567	0,334742	0,420247
9G	0,161234	0,424498	0,441936	0,453893	0,558166	0,558524
10E	0,199519	0,220757	0,235747	0,342628	0,439617	0,461057
11S	0,000128	0,536491	0,536497	0,557867	0,580868	0,585660
12G	0,000584	0,460154	0,460162	0,462136	0,546624	0,561627
13E	0,519620	0,532211	0,563665	0,568256	0,569346	0,594475
14S	0,049134	0,397476	0,446819	0,450191	0,503967	0,562347
15G	0,003883	0,016579	0,018013	0,542536	0,553316	0,561093
16E	0,458912	0,581269	0,584206	0,631004	0,635635	0,646403
17S	0,423338	0,423340	0,425545	0,447423	0,499183	0,527376
18G	0,236841	0,318374	0,364818	0,489634	0,516731	0,527089
19E	0,430227	0,472537	0,550274	0,552906	0,579003	0,579134
20S	0,069794	0,476441	0,486088	0,486931	0,526113	0,526516
21G	0,021430	0,074520	0,111431	0,172779	0,209923	0,578070

Tabulka č.10 – přehled komunalit jednotlivých položek.

Uved'me nyní, kolik % z celkového rozptylu připadá na každý extrahovaný faktor:

- Faktor 1: 14,4 %
- Faktor 2: 11,8 %
- Faktor 3: 7,6 %
- Faktor 4: 7,0 %
- Faktor 5: 6,4 %
- Faktor 6: 6,4 %

Jak jsme tyto hodnoty získali, ozřejmí tabulka č. 11 na následující straně. Ta rovněž zobrazuje faktorové zátěže pro každou z položek.

Položka	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
1E	0,089297	0,061454	-0,105722	0,317084	-0,577102	0,020165
2S	-0,218550	0,196898	0,495902	-0,102384	0,134445	-0,040907
3G	0,096897	-0,041930	0,690846	0,167597	0,169117	-0,205587
4E	0,096650	-0,197122	0,090936	0,580894	0,081157	0,001706
5S	0,287883	0,045597	0,064129	0,205731	0,573043	0,085461
6G	0,107214	-0,076577	0,722317	-0,015262	-0,135421	0,347394
7E	0,222001	-0,051714	0,131487	-0,050364	-0,095823	0,737257
8S	0,498124	0,122696	-0,155571	-0,084757	0,200435	0,292413
9G	0,401540	0,513092	0,132053	0,109347	0,322913	-0,018919
10E	0,446675	0,145733	0,122435	-0,326926	-0,311430	0,146424
11S	-0,011311	0,732368	0,002361	-0,146188	0,151659	-0,069227
12G	-0,024166	0,677916	0,002794	0,044430	-0,290669	0,122485
13E	0,720847	-0,112209	-0,177353	0,067758	0,033020	0,158520
14S	0,221663	0,590204	0,222133	0,058068	0,231896	0,241620
15G	-0,062313	0,112678	-0,037870	0,724240	-0,103826	0,088185
16E	0,677431	0,349795	-0,054196	-0,216329	0,068045	0,103771
17S	0,650645	-0,001122	0,046961	0,147912	0,227508	-0,167910
18G	0,486663	0,285540	0,215509	0,353293	-0,164611	-0,101775
19E	0,655917	0,205695	0,278814	0,051300	-0,161546	0,011454
20S	0,264185	0,637689	-0,098215	-0,029042	-0,197946	-0,020068
21G	-0,146389	0,230413	-0,192123	0,247686	0,192726	0,606751
% celkem	0,144805	0,117564	0,076216	0,069610	0,063938	0,064394

Tabulka č. 11 – rozložení faktorových zátěží.

Rozeberme nyní, které položky sytí které faktory. Pro přehlednost tak uvádíme v tabulce č. 12. Barevně v ní rozlišujeme syčení faktorů jednotlivými položkami.

Položka	Znění	Nejvíce sytí faktor č.
1E	Společnost by měla využívat pouze LED osvětlení, aby snížila svoji spotřebu energie.	4
2S	Muži a ženy musí mít na pracovišti stejné podmínky platového ohodnocení.	3
3G	Odměňování vedoucích pracovníků musí skutečně odpovídat kvalitě a množství jimi odvedené práce.	3
4E	Co nejvíce dokumentů by mělo být vedeno v elektronické podobě, aby se snížila spotřeba papíru.	4
5S	Společnosti mají podporovat rovnoprávnost LGBT komunity s většinovou společností, a to nikoli slovy, ale i konkrétními činy.	5
6G	Ve společnosti musí pravidelně probíhat vnitřní kontrola vedení účetnictví, tedy zda je veškeré vykazované účetnictví úplné a odpovídá skutečnému stavu.	3
7E	Ve společnosti by se měly nacházet odpadkové koše na tříděný odpad – minimálně papír, plast a sklo.	6
8S	Společnosti mají přispívat na dobročinné organizace i jiné charitativní a pomocné projekty.	1
9G	Vedení společnosti musí soustavně slovy i činy prokazovat, že mu záleží na dodržování etických norem nejen na pracovišti, ale i v široké společnosti.	2
10E	Budova, ve které společnost sídlí, by měla být co nejvíce energeticky soběstačná.	1
11S	Podmínky pracovního prostředí (např. kancelářské židle nebo typ osvětlení) nesmí poškozovat zdraví pracovníků.	2
12G	Veškeré osobní údaje zaměstnanců musí být maximálně chráněny jak v jejich fyzické, tak i v elektronické podobě.	2
13E	Společnost by měla podporovat dojíždění zaměstnanců do práce hromadnou dopravou, aby přispěla ve snížení emisí z aut.	1
14S	Společnost má poskytovat zaměstnancům zdraví prospěšné benefity na své vlastní náklady (MultiSport, možnost koučinku, proplacené psychologické sezení apod.).	2
15G	Politický lobbying ze strany vedení společnosti je naprosto nepřístupný.	4
16E	Společnost by měla upřednostňovat takové dodavatele a odběratele, kteří si zakládají na šetrnému přístupu k životnímu prostředí.	1
17S	V rámci svých možností by společnosti měly podporovat a zavádět inkluzivní zaměstnání.	1
18G	Společnosti by měly usilovat o získání externích certifikací, které dokazují jejich kvalitu a transparentní fungování.	1
19E	Společnosti by měly monitorovat svoji spotřebu vody a dbát na její snižování.	1
20S	Starost o dobré vztahy mezi zaměstnanci by měla být standardem na každém pracovišti.	2
21G	Dodržování veškeré legislativy by mělo být ze strany vedení společnosti standardem.	6

Tabulka č. 12 – přehled sytění faktorů.

9.5.2 Tvorba a pojmenování škál

Před přistoupením k pojmenování a přehledu jednotlivých škál shrňme předchozí tabulku:

Faktor	Vysoké korelace s položkami					
1	8S	10E	16E	17S	18G	19E
2	9G	11S	12G	14S	20S	
3	2S	3G	6G	13E		
4	1E	4E	15G			
5	5S					
6	7E	21G				

Tabulka č. 13 – přehled faktorů a položek, jež je sytí.

Pokud bychom chtěli nyní faktory pojmenovat, z logiky věci to dovedeme pouze u faktorů č. 2 a 3.

Faktor č. 2 nazvěme jako škálu **ochrana zdraví a bezpečí zaměstnanců**, neboť je sytěn nejvyššími faktorovými náboji u těchto položek:

- 9G: *Vedení společnosti musí soustavně slovy i činy prokazovat, že mu záleží na dodržování etických norem nejen na pracovišti, ale i v široké společnosti.*
- 11S: *Podmínky pracovního prostředí (např. kancelářské židle nebo typ osvětlení) nesmí poškozovat zdraví pracovníků.*
- 12G: *Veškeré osobní údaje zaměstnanců musí být maximálně chráněny jak v jejich fyzické, tak i v elektronické podobě.*
- 14S: *Společnost má poskytovat zaměstnancům zdraví prospěšné benefity na své vlastní náklady (MultiSport, možnost koučinku, proplacené psychoterapeutické sezení apod.).*
- 20S: *Starost o dobré vztahy mezi zaměstnanci by měla být standardem na každém pracovišti.*

Každá z položek, jež tuto škálu tvoří, odkazuje právě na bezpečí a ochranu na pracovišti. Etické chování na pracovišti (9G) zabraňuje například mobbingu, starost o dobré vztahy mezi pracovníky (20S) vede k (mimo jiné) příjemné a pozitivní atmosféře na pracovišti. O ochraně fyzického zdraví hovoří dvě položky: jedna odkazuje na ergonomii na pracovišti (11S), druhá na poskytování zdraví prospěšných benefitů

(14S). Ochrana na pracovišti je i chráněním osobních dat zaměstnanců (12G). Povšimněme si, že jsme tuto škálu složili pouze z položek kritérií „S“ a „G“.

Přihlédněme nyní ke zbývajícím položkám, které faktor č. 2 rovněž významně sytí – viz tabulka č. 11; **hodnotu faktorové zátěže** přidáváme za znění každé z následujících položek. Jsou to:

- 16E: *Společnost by měla upřednostňovat takové dodavatele a odběratele, kteří si zakládají na šetrnému přístupu k životnímu prostředí.* **0,35**
- 18G: *Společnosti by měly usilovat o získání externích certifikací, které dokazují jejich kvalitu a transparentní fungování.* **0,29**
- 19E: *Společnosti by měly monitorovat svoji spotřebu vody a dbát na její snižování.* **0,21**
- 21G: *Dodržování veškeré legislativy by mělo být ze strany vedení společnosti standardem.* **0,64**

Z těchto 4 položek by dávalo smysl zařadit do škály „ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců“ i položky 21G (pokud je veškeré legislativa dodržována, pracoviště je bezpečné) a 18G (získání externích certifikací jako garance transparentního, tedy i bezpečného fungování). Zbývajících položek (16E a 19E) zcela evidentně odkazují na kritérium „E“ (životní prostředí). Jejich zařazení do škály „ochrana zdraví a bezpečí zaměstnanců“ proto smysl nedává.

Faktor 3 pojmenujme jako škálu: **rovnost na pracovišti**. Nejvíce jej sytí faktorové náboje u těchto položek:

- 2S: *Muži a ženy musí mít na pracovišti stejné podmínky platového ohodnocení.*
- 3G: *Odměňování vedoucích pracovníků musí skutečně odpovídat kvalitě a množství jimi odvedené práce.*
- 6G: *Ve společnosti musí pravidelně probíhat vnitřní kontrola vedení účetnictví, tedy zda je veškeré vykazované účetnictví úplné a odpovídá skutečnému stavu.*

Každá z položek, jež tento faktor sytí, odkazuje právě na rovnost na pracovišti. Tu velmi zřetelně vyjadřuje položka 2S. V případě položky 3G vnímejme rovnost platů

vedení a zaměstnanců jako skutečně odpovídající odvedené práci. Pokud jsou podle množství a kvality odvedené práce odměňováni řadoví zaměstnanci, pak by tomu tak mělo být i u vedení. A konečně; u položky 6G vnímejme rovnost jako kontrolování vykazovaného účetnictví. Pokud jsou kontrolováni řadoví zaměstnanci, zda svoji práci vykonávají správně a dobře, pak na rovnost na pracovišti odkazuje i kontrola vedení účetnictví, zda je vykazováno správně a podle skutečnosti.

9.5.3 Faktorová analýza – extrahování pouze 2 faktorů

Vzhledem k nepříliš uspokojivým výsledkům, které jsme získali extrahováním 6 faktorů, a vzhledem k tomu, že z těchto 6 faktorů jsme dokázali vytvořit pouze 2 smysluplné škály dohromady obsahujících 8 z 21 položek inventáře, jsme se rozhodli pro provedení faktorové analýzy za extrahování pouze 2 faktorů.

Metodologický postup této faktorové analýzy je shodný s postupem, jehož jsme užili při předešlé faktorové analýze. Z tohoto důvodu budeme uvádět pouze výsledky analýz, nikoli postup jejich zisku. Samotné výsledky však samozřejmě okomentujeme.

V tabulce č. 14 uvádíme přehled komunalit jednotlivých položek. Tedy kolik rozptylu vysvětlíme, pokud uvedeme 2 faktory. Tabulka č. 15 na další straně pak uvádí faktorové zátěže jednotlivých položek.

Faktor	Vlastní číslo	% celkového rozptylu	Kumulativní vlastní číslo	Kumulativ. %
1	3,909847	18,61832	3,909847	18,61832
2	1,833306	8,73003	5,743153	27,34835

Tabulka č. 14 – přehled komunalit.

Položka	Faktor 1	Faktor 2
1E	0,001263	0,003795
2S	0,003065	0,014975
3G	0,048301	0,056973
4E	0,024679	0,066865
5S	0,121149	0,121180
6G	0,058579	0,059198
7E	0,072871	0,076517
8S	0,181302	0,208679
9G	0,204995	0,378025
10E	0,101877	0,146736
11S	0,000902	0,358290
12G	0,000245	0,328063
13E	0,358098	0,360953
14S	0,112472	0,363413
15G	0,003683	0,003689
16E	0,338582	0,479815
17S	0,334169	0,334752
18G	0,226824	0,269063
19E	0,381456	0,419955
20S	0,043571	0,349046
21G	0,000177	0,031179

Tabulka č. 15 – rozložení komunalit při 2 faktorech.

U předcházející faktorové analýzy jsme uvedli, že pokud je komunalita položky při 2 faktorech menší než 0,3, tuto položku do následných analýz nezahrneme. Položky, jež byly tímto vyřazeny, jsou v tabulce č. 15 vyznačeny červeně. Extrahováním 2 faktorů vysvětlíme **27,35 %** rozptylu, což názorně ukazuje tabulka č. 16.

Položka	Faktor 1	Faktor 2
9G	0,452764	0,415968
11S	0,030035	0,597819
12G	0,015638	0,572554
13E	0,598413	-0,053430
14S	0,335368	0,500940
16E	0,581878	0,375809
17S	0,578073	-0,024162
19E	0,617621	0,196212
20S	0,208736	0,552698

Tabulka č. 16 – faktorové zátěže.

V následné tabulce č. 17 pak přinášíme přehled, které z nevyřazených položek sytí který faktor.

Položka	Znění	Nejvíce sytí faktor
9G	Vedení společnosti musí soustavně slovy i činy prokazovat, že mu záleží na dodržování etických norem nejen na pracovišti, ale i v široké společnosti.	1
11S	Podmínky pracovního prostředí (např. kancelářské židle nebo typ osvětlení) nesmí poškozovat zdraví pracovníků.	2
12G	Veškeré osobní údaje zaměstnanců musí být maximálně chráněny jak v jejich fyzické, tak i v elektronické podobě.	2
13E	Společnost by měla podporovat dojíždění zaměstnanců do práce hromadnou dopravou, aby přispěla ve snížení emisí z aut.	1
14S	Společnost má poskytovat zaměstnancům zdraví prospěšné benefity na své vlastní náklady (MultiSport, možnost koučinku, proplacené psychoterapeutické sezení apod.).	2
16E	Společnost by měla upřednostňovat takové dodavatele a odběratele, kteří si zakládají na šetrnému přístupu k životnímu prostředí.	1
17S	V rámci svých možností by společnosti měly podporovat a zavádět inkluzivní zaměstnání.	1
19E	Společnosti by měly monitorovat svoji spotřebu vody a dbát na její snižování.	1
21G	Dodržování veškeré legislativy by mělo být ze strany vedení společnosti standardem.	2

Tabulka č. 17 – přehled syčení faktorů.

Z uvedených faktorů lze pojmenovat škálu, kterou tvoří položky syčené faktorem č. 2, a to shodně jako v případě předešlé faktorové analýzy: **ochrana zdraví a bezpečí zaměstnanců**. Pokud bychom srovnali ty položky, jež sytí faktor č. 1, zjistíme, že jde o položky z kritérií „E“ a „G“. Žádný společný průnik, který by nám umožnil pojmenování druhé škály, však nenacházíme. Z tohoto důvodu ponecháváme druhý faktor nepojmenovaný.

9.5.4 Shrnutí faktorových analýz

Pokud jsme ze sutinového grafu extrahovali 6 faktorů, dokázali jsme vytvořit pouze 2 škály. Při extrakci 2 faktorů se nám podařilo pojmenovat pouze jednu škálu. Ta je však shodná s jednou ze škál, jež jsme pojmenovali při extrakci 6 faktorů. Obě tyto škály nesou shodné pojmenování: **ochrana zdraví a bezpečí zaměstnanců**. Pro finální sestavení položek, jež tuto škálu sytí, jsme se rozhodli využít všech položek, jež nám tuto škálu sytily jak při extrahování 6, tak i při extrahování 2 faktorů.

Škálu Ochrana zdraví a bezpečí zaměstnanců tvoří tyto položky:

9G	Vedení společnosti musí soustavně slovy i činy prokazovat, že mu záleží na dodržování etických norem nejen na pracovišti, ale i v široké společnosti.
11S	Podmínky pracovního prostředí (např. kancelářské židle nebo typ osvětlení) nesmí poškozovat zdraví pracovníků.
12G	Veškeré osobní údaje zaměstnanců musí být maximálně chráněny jak v jejich fyzické, tak i v elektronické podobě.
14S	Společnost má poskytovat zaměstnancům zdraví prospěšné benefity na své vlastní náklady (MultiSport, možnost koučinku, proplacené psychologické sezení apod.).
16E	Společnost by měla upřednostňovat takové dodavatele a odběratele, kteří si zakládají na šetrnému přístupu k životnímu prostředí.
17S	V rámci svých možností by společnosti měly podporovat a zavádět inkluzivní zaměstnání.
20S	Společnosti by měly monitorovat svoji spotřebu vody a dbát na její snižování.
21G	Dodržování veškeré legislativy by mělo být ze strany vedení společnosti standardem.

Tabulka č. 18 – přehled škály ochrana zdraví a bezpečí zaměstnanců.

9.5.5 Výpočet reliability a validity získané škály

Abychom ověřili **RELIABILITU** škály, zvolili jsme výpočet tzv. *split-half* reliability. První polovinu tvořily první 4 položky, zbývající 4 tvořily polovinu druhou. V tabulce č. 19 níže předkládáme výsledky.

n = 292	Shrnutí 1. poloviny	Shrnutí 2. poloviny
Počet položek	4	4
Suma	4211	4093
Průměr	14,42	13,83
Split-half reliability	0,657	

Tabulka č. 19 – výpočet reliability škály.

Split-half reliabilita v našem případě vychází 0,657 – což odkazuje na střední spolehlivost našeho inventáře. Hodnota Cronbachova koeficientu alfy dosahuje 0,696.

Pro výpočet **VALIDITY** naší škály jsme využili Spearmanův korelační koeficient. Využili jsme k tomu validační otázky zařazené na konci inventáře. Jelikož je škála „ochrana zdraví a bezpečí zaměstnanců“ sycena pouze těmi položkami inventáře, jež vychází z kritérií „S“ a „G“, zkoumali jsme hodnotu korelace mezi položkami škály a validačními otázkami z obsahu kritérií „S“ a „G“.

Hodnota Spearmanova korelačního koeficientu je 0,248, což odkazuje na uspokojivou validitu.

10 DISKUSE

Tématem této diplomové práce je důležitost kritérií ESG pro zaměstnance. Toto téma se blíže dotýká problematik pracovní motivace, pracovní spokojenosti a psychologické smlouvy. Dosud v nich proběhla spousta výzkumů, které se jim detailně věnovaly. Stejně tak proběhlo nemálo výzkumů věnujícím se kritériím ESG. Výzkum, jenž by byl syntézou těchto témat, však v českém prostředí doposud neproběhl.

Proto byla tato diplomová práce soustředěna právě na důležitost dílčích z kritérií ESG pro zaměstnance. Zajímalo nás, které z kritérií je pro zaměstnance nejdůležitější; které hraje ústřední roli pro jejich pracovní motivaci a spokojenost.

Výzkum byl zvolen jako kvalitativní explorativní. Protože žádný výzkum, který by byl tomu našemu blíže podobný, dosud neproběhl, kladli jsme si za cíl spustit pomyslnou výzkumnou sondu do těchto hloubek. Metodou sběru dat byl námi sestavený inventář, který respondenti vyplňovali online.

Limitem online sběru dat je skutečnost, že jsme nemohli ohlídat, zda jeho vyplňování probíhá tak, jak má. I přes toto riziko jsme však online sběr dat upřednostnili; to, protože některé z položek inventáře by se s případným tiskem mnoha inventářů a s dojížděním za respondenty vylučovaly. Kritéria ESG totiž hovoří o udržitelném chování – potisk ne desítek, ale přímo stovek listů papíru není udržitelným směrem.

Dalším limitem (nejen online) sběru dat je, že odpovědi probandů závisely na jejich vlastní introspekci. Otázkou, kterou nedokážeme zodpovědět, tedy zůstává, nakolik se respondentům našeho výzkumu jejich vlastní introspekce zdařila. Riziku nezdařených introspekcí jsme se snažili předejít zařazením validačních otázek do inventáře, kterými jsme validitu následně ověřovali.

Následující část je zaměřena na interpretaci výsledků našeho výzkumu. Jak bylo řečeno na úvodu této kapitoly, jeho cílem bylo zmapování, nakolik jsou jednotlivá z kritérií ESG pro české zaměstnance důležitá. Jde o oblast, která dosud v českém prostředí nebyla prozkoumána. Pro zodpovězení výzkumných otázek byl sestaven inventář. Data,

která jsme jeho administrováním získali, jsme následně analyzovali za využití statistických metod (programy Excel a Statistica).

Že je nějaké z kritérií pro zaměstnance tím nejdůležitějším, se nám prokázat nepodařilo. Hrubý skór každého z kritérií dosahoval vysokých hodnot. Následný znaménkový test proto naše hypotézy, které testovaly, zda je mezi hrubými skóry respondentů u jednotlivých z kritérií ESG statisticky významný rozdíl, nepotvrdil. P-hodnota dokonce vyšla natolik nízká, že ji program Statistica ani nezobrazil. Tvrdíme tedy, že každé z těchto kritérií je pro zaměstnance silně důležité.

Následně jsme přistoupili k faktorové analýze dat. Finálním výsledkem výpočtů je škála *ochrana zdraví a bezpečí zaměstnanců*. Ta je sycena některými z těch položek inventáře, které vycházely z obsahu kritérií „S“ a „G“. Zbytek extrahovaných faktorů jsme kvůli nelogičnosti pojmenovat nedokázali. To je s největší pravděpodobností způsobeno komplexností problematiky pracovní spokojenosti, na kterou upozorňují i Judge et al. (2020). Pracovní spokojenost je totiž fenoménem skládající se z mnoha vzájemně ovlivňujících se komponent. To je nejspíš důvodem, proč faktorová analýza nerozklíčovala smysluplné faktory, které by bylo možné pojmenovat podle obsahu položek, jež jej sytí – složitost a vzájemná provázanost faktorů vedoucích k pracovní spokojenosti se nejspíše projevila i na našich datech. Že je tato problematika nesmírně komplexní a provázaná, upozorňují i Hoskovec et al. (2003). Pokud bychom tímto směrem uvažovali i o pracovní motivaci, i toto je komplexní fenomén, jak upozorňuje Burton (2012). I proto nedokážeme na základě našeho výzkumu jasně říci, které z kritérií ESG je pro pracovní motivaci zaměstnanců tím nejdůležitějším.

Vysoká skóre u každého z kritérií vysvětlujeme i vzrůstajícím zájmem Čechů o řešení environmentálních a sociálních otázek, jak uvádí i Tomečková (2023). Proměnu českého prostředí v přístupu k sociálním tématům podtrhuje například i vzrůstající podpora homoparentního manželství, jak uvádí iniciativa Jsme fér (2023). Pomyšlným motorem této proměny je především generace Z, jak upozorňují Kirchmayer a Fričová (2020), kteří svým výzkumem dospěli k závěru, že jasně deklarované hodnoty, na kterých určitá společnost své podnikání staví, jsou pro zástupce generace

Z důležité. K podobným výsledkům dospěl i výzkum i Holly Schroth (2019). Vysoká skóre u každého z kritérií nejspíš ovlivnil i fakt, že se našeho výzkumu zúčastnilo poměrně silné zastoupení mileniálů. Usuzujeme tak podle výzkumu Klimkiewicz & Oltra (2017), kteří prokázali, že CSR je pro mileniály důležité.

Vysoké skóre u každého z kritérií vysvětlujeme i skutečností, že firemní kultura, ve které je kladen důraz na environmentální a sociální problémy, je pro zaměstnance hodnotná, jak vyplynulo z výzkumu Casey & Sieber (2016). Byť jejich přehled literatury, díky kterému k takovému závěru došli, nepocházel z českého prostředí, uvažujeme, že – ve shodě s již zmíněnou Tomečkovou (2023) – je možné jejich tvrzení použít i na českou populaci. Autoři rovněž také upozorňují, že zaměstnanci se s cíli společnosti, kterými chtějí přispět k řešení environmentálních a sociálních otázek, snadno identifikují. Takové úsilí vnímají pozitivně. I to může být důvodem, proč bylo skóre u každého z kritérií na vysoké úrovni. Položky inventáře byly formulovány, jak by se společnost *měla chovat*. Je pravděpodobné, že je probandi vnímali jako určitou *snahu*, kterou poměřovali pozitivně.

Předpokládáme, že obsah kritérií ESG je v dnešní době součástí psychologické smlouvy; převážně tedy obsah kritérií „S“ a „G“. Vývojem lidské společnosti se totiž vyvíjí i samotný koncept a obsah psychologické smlouvy, jak upozorňují Schalk & Roe (2007). V dnešním světě, ve kterém vzrůstá tlak na dodržování jednotlivých prvků obsažených v kritériích ESG, je pravděpodobné, že se jejich obsah stává obsahem samotné psychologické smlouvy. Že tlak na dodržování kritérií ESG vzrůstá, potvrzují i Dorfleitner & Halbritter (2015). Spolu se vzrůstajícím tlakem na dodržování obsahu kritérií ESG samozřejmě vzrůstá tlak na tvorbu takové kultury organizace, ve které se zaměstnanci cítí spokojeni a rozvíjejí se nejen po stránce profesní, ale i osobnostní celkově. Nejspíš i tato skutečnost přispěla k vysokým skórum i v kritériu „S“ a „G“ – tato organizační kultura je ze strany zaměstnanců žádána, což se do výzkumu promítlo.

Uvádíme tedy, že cíl našeho výzkumu – prokázat, že je některé z kritérií ESG pro zaměstnance nejdůležitějším, se nám nepodařil naplnit. Náš výzkum však potvrzuje nejen složitost a komplexnost problematik pracovní spokojenosti a motivace, ale

i skutečnost, že o dodržování a řešení environmentálních a sociálních otázek je ze strany zaměstnanců zájem, aby tak zaměstnavatelské společnosti činili. Zdůrazníme, že se otázky environmentální a sociální dostávají v české společnosti do popředí.

Návazný výzkum by se mohl soustředit (opět) buď na snahu rozklíčovat, které z kritérií ESG je pro zaměstnance tím nejdůležitějším, nebo by se mohl soustředit na odhalení různé důležitosti obsahu každého z kritérií. Nabízí se i výzkum, který by zkoumal, nakolik jsou kritéria ESG do konceptu dnešní psychologické smlouvy zařazena. Takové výzkumy by mohly posloužit zaměstnavatelům při zavádění takových firemních postupů a hodnot, jež by byly pro zaměstnance motivační. Kupříkladu by tím zvýšili jejich spokojenost a snížili fluktuaci.

11 ZÁVĚR

Z našeho výzkumu nevyplynulo, že by bylo některé z kritérií ESG pro zaměstnance důležitější než ta zbývající. Nemůžeme tedy uvést, které z těchto kritérií je pro pracovní spokojenost a pracovní motivaci zaměstnanců stěžejním.

Je důležité si uvědomit, že výše zmíněné problematiky pracovní spokojenosti a pracovní motivace jsou nesmírně komplexní složité, protože každý z nás jsme ryze originální osobností; tedy každého z nás motivuje a přispívá do naší pracovní spokojenosti něco jiného. Toto je hlavním důvodem, proč se nám nepodařilo prokázat, že by některé z kritérií ESG bylo pro zaměstnance tím nejdůležitějším.

Výzkum si kladl za cíl spustit pomyslnou sondu do problematické oblasti, které dosud nebyla zkoumána. I přes to, že jsme náš výzkumný cíl – prokázat, zda je některé z kritérií ESG tím nejdůležitějším, nenaplnili, přináší tento výzkum jiná cenná zjištění. A sice, že všechna z těchto kritérií jsou pro zaměstnance silně důležitá a že je velmi pravděpodobné, že je obsah kritérií ESG častou (byť nepřímo pojmenovanou) součástí obsahu psychologických smluv.

12 SOUHRN

Předkládaná diplomová práce se zabývá důležitostí kritérií ESG pro zaměstnance. Zkoumá, které z těchto kritérií je pro zaměstnance tím nejdůležitějším a nakolik tato kritéria zapadají do pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Řeší také, jaký je vztah těchto kritérií ke konceptu psychologické smlouvy.

TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE se skládá z 4 kapitol. Jejím cílem je obeznámit čtenáře s teoretickými poznatky o pracovní motivaci a pracovní spokojenosti. Dále pak vysvětlit, co znamená koncept psychologické smlouvy a čím rozumíme kritéria ESG. Součástí této části je i popis jiných výzkumů, které se věnovaly tématům blízkým obsahu teoretické části této práce.

Teorie pracovní motivace představují jednotlivé ucelené teoretické koncepty, které se snaží vysvětlit, co je pro zaměstnance pro splnění pracovních povinností důležité; tedy co zaměstnance „*k a v*“ práci motivuje (Hoskovec et al. 2003). Rozlišujeme dvě skupiny teorií pracovní motivace, a sice obsahové a procesní. Obsahové teorie zkoumají, *co* zaměstnance motivuje (Ramlall, 2004), zatímco teorie procesní se zaměřují na proces, kterým jsou zaměstnanci k plnění svých pracovních úkolů motivováni. Respektive se pokoušejí objasnit, jak zaměstnanci o svém pracovním chování rozhodují a jak vůči pracovním povinnostem alokují své úsilí (Pardee, 1990).

Pracovní spokojenost chápeme jako pozitivní nebo negativní pocity a postoje jednotlivce k práci (Judge et al., 2020). Nahlížíme na ni jako na *spokojenost v práci* a jako na *spokojenost s prací* (Hoskovec et al., 2003). Pracovní spokojenost je fenoménem, který se skládá z několika komponent, z nichž nejdůležitější jsou: mzda, spolupracovníci, možnost kariérního růstu, vedení, práce samotná, uznání, management a společnost jako taková. (Judge et al., 2020). Vliv mají i ergonomické faktory, organizační kultura a fyzikální vlastnosti pracovního prostředí (Hoskovec et al., 2003).

Psychologická smlouva je konstruktem, jehož průkopnicí je Denise Rousseau. Je založena na očekáváních mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Každý z nich má

svá rozličná očekávání, která definují jejich vzájemný vztah (Briner & Conway, 2009). Na psychologickou smlouvu je vhodné pohlížet jako na dynamický model, který prochází vývojem nejen po dobu trvání pracovního poměru (aplikace psychologické smlouvy na konkrétní příklad), ale i jako na koncept, který se mění s vývojem lidské společnosti (Cullinane & Dundon, 2006).

Kritéria ESG jsou využívána především na poli investičním. Zkratka odkazuje na položky popisující, nakolik zodpovědně přistupuje určitá společnost k otázkám environmentálním a sociálním, a nakolik transparentní a s legislativou v souladu je její řízení. Pod zkratkou ESG tedy rozumíme:

- **E** – Environment (životní prostředí),
- **S** – Social (dopad na společnost),
- **G** – Governance (řízení společnosti) (Eccles & Strohle, 2018).

Kritéria ESG jsou dnes celosvětově využívána pro posouzení řízení a dopadu činnosti společnosti na lidskou společnost jako celek (Dorfleitner & Halbritter, 2015).

VÝZKUMNÁ ČÁST práce si klade za cíl prozkoumat, nakolik jsou kritéria ESG pro zaměstnance důležitá. Výzkum je proto explorativní – kvantitativního charakteru. Pro sběr dat byl vytvořen vlastní inventář. Po jeho vyplnění byl získán výzkumný soubor o rozsahu 292 respondentů. Analýza dat proběhla využitím programů Excel a Statistica. Se získanými údaji bylo po celou dobu výzkumu manipulováno v souladu se Zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Na základě výzkumného cíle byl přijat tento postup výzkumu:

1. Vytvoření inventáře s cílem odhalit důležitost každého z kritérií pro zaměstnance.
2. Sběr dat využitím vytvořeného inventáře.
3. Popis získaných dat.
4. Statistické ověření hypotéz.
5. Faktorová analýza získaných dat s cílem odhalit faktory obsažené v navrženém inventáři spolu s analýzou faktorových nábojů.

6. Ověření reliability a validity.

Předpokladem bylo, že pro každého zaměstnance jsou dílčí z kritérií ESG různě důležitá, což bude patrné na hrubém skóru dat respondentů. To jsme chtěli statisticky ověřit. Proto jsme sestavili následující hypotézy:

H1: Hrubé skóry respondentů u kritérií E a S se statisticky významně odlišují.

H2: Hrubé skóry respondentů u kritérií S a G se statisticky významně odlišují.

H3: Hrubé skóry respondentů u kritérií G a E se statisticky významně odlišují.

K testování hypotéz byl využit znaménkový test, jelikož získaná data nevykazovala normální (parametrické) rozdělení. Pro každou z hypotéz vyšla p-hodnota natolik nízká, že ji program Statistica ani nezaznamenal. Žádnou z těchto hypotéz se naším výzkumem prokázat nezadařilo.

Faktorová analýza byla zvolena jako explorační, rotace VARIMAX. Nejprve bylo extrahováno 6 faktorů, z nichž se nám však podařilo pojmenovat pouze 2. Následně jsme se rozhodli provést ještě jednu faktorovou analýzu (opět explorační, rotace VARIMAX) za extrahování 2 faktorů. V tomto případě se nám podařilo pojmenovat pouze 1 faktor. Výsledně proto uvádíme jedinou škálu, a to *ochrana zdraví a bezpečí zaměstnanců*.

Hlavní přínos tohoto výzkumu spatřujeme v jeho ponoření do oblasti, která doposud nebyla v Česku zkoumána. Dalšími možnými výzkumy může být detailní popis každého z kritérií – co z jejich obsahu je pro zaměstnance nejdůležitější, či ověření, nakolik jsou kritéria ESG součástí psychologické smlouvy.

13 POUŽITÉ ZDROJE

- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2010). Predictors and Outcome of Relational and Transactional PC. *Psychological Studies*, 55(3), 195-207.
- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Bessho, M., & Shimizu, K. (2012). Latest trends in LED lighting. *Electronics and Communications in Japan*, 95(1), 1-7.
- Bowling, N. A., & Sessa, V. I. (2020). Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs: An introductory chapter. In *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (pp. 3-12). Routledge.
- Burton, K. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving. *Management*, 3(2), 232-234.
- Bushi, F. An Overview of Motivation Theories: The Impact of Employee Motivation on Achieving Organizational Goals. 2021;22(183):8-12.
- Casey, D., & Sieber, S. (2016). Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 69-76.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), 323-340.
- Cirjaliu, B., & Draghici, A. (2016). Ergonomic issues in lean manufacturing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 105-110.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: what do we know and what are the main challenges?. *International review of industrial and organizational psychology*, 71-130.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Journal of personality and social psychology*, 55(2), 258.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews*, 8(2), 113-129.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 395-409.

- De Jong, J., Schalk, R., & De Cuyper, N. (2009). Balanced versus unbalanced psychological contracts in temporary and permanent employment: Associations with employee attitudes. *Management and Organization Review*, 5(3), 329-351.
- Di Marco, D., Hoel, H., & Lewis, D. (2021). Discrimination and exclusion on grounds of sexual and gender identity: Are LGBT people's voices heard at the workplace?. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e18.
- Dostál, D. (2016). Statistické metody v psychologii. *Olomouc. Filozofická fakulta*.
- Dubey, N., Dubey, G., Tripathi, H., & Naqvi, Z. A. (2019). Ergonomics for desk job workers-an overview. *Int J Health Sci Res*, 9(7), 257-266
- Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. CH Beck.
- Eccles, R. G., & Strohle, J. C. (2018). Exploring social origins in the construction of ESG measures. *Available at SSRN 3212685*.
- Ferjenčík, J. (2008). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Portal sro.
- Fudge, R. S., & Schlacter, J. L. (1999). Motivating employees to act ethically: An expectancy theory approach. *Journal of Business Ethics*, 18, 295-304.
- Gaviria-Rivera, J. I., & Lopez-Zapata, E. (2019). Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams
- Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2015). Motivation and actions, psychology of. *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*, 15, 887-893.
- Halbritter, G., & Dorfleitner, G. (2015). The wages of social responsibility—where are they? A critical review of ESG investing. *Review of Financial Economics*, 26, 25-35.
- Hawes, B. K., Brunyé, T. T., Mahoney, C. R., Sullivan, J. M., & Aall, C. D. (2012). Effects of four workplace lighting technologies on perception, cognition and affective state. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 42(1), 122-128.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of management*, 8(2), 151-162.
- Heřmánková, L. (2016). *Motivace ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců v konkrétním podniku* (Bachelor's thesis, České vysoké učení technické v Praze. Vypočetní a informační centrum.).
- Hofmann, Y. E., & Strobel, M. (2020). Transparency goes a long way: information transparency and its effect on job satisfaction and turnover intentions of the professoriate. *Journal of Business Economics*, 90, 713-732.
- Hoskovec, J., Riegel, K., Rymeš, M., Štikar, J. *Psychologie ve Světě Práce*. Karolinum; 2003.
- Huang, D. Z. (2021). Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & finance*, 61(1), 335-360.

- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.
- Channar, Z. A., Abbassi, Z., & Ujan, I. A. (2011). Gender discrimination in workforce and its impact on the employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 5(1), 177-191.
- Inderst, G., & Stewart, F. (2018). Incorporating environmental, social and governance (ESG) factors into fixed income investment. *World Bank Group publication*, April.
- Jabbar, M. H., & Abid, M. (2014). GHRM: Motivating employees towards organizational environmental performance. *MAGNT Research Report*, 2(4), 267-278.
- Jeffrey, E. F. (1995). Ergonomics in the workplace. *Facilities*, 13(4), 20-27.
- May, D. R., Reed, K., Schwoerer, C. E., & Potter, P. (2004). Ergonomic office design and aging: a quasi-experimental field study of employee reactions to an ergonomics intervention program. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 123.
- John, A., Qadeer, F., Shahzadi, G., & Jia, F. (2019). Getting paid to be good: How and when employees respond to corporate social responsibility?. *Journal of cleaner production*, 215, 784-795.
- Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. *International review of industrial and organizational psychology*, 7, 1-53.
- Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019, 6030.
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463.
- Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Grada Publishing as.
- Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663.
- Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*, 14(1), 28-43.
- 21.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.

- Macarie, F., & Moldovan, O. (2012). Gender discrimination in management: Theoretical and empirical perspectives. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (35E), 153-172.
- Merriman, K. K., Sen, S., Felo, A. J., & Litzky, B. E. (2016). Employees and sustainability: the role of incentives. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 820-836.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of management review*, 7(1), 80-88.
- Mujkić, A., Šehić, D., Rahimić, Z., & Jusić, J. (2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 27(2), 259-270.
- Nadinloyi, K., Sadghi, H., & Hajloo, N. (2012). The Relationship between Mental Health and Job Satisfaction in Education Personnel. *International Journal of Psychology*, 47, 293-297.
- Nakonečný, M. *Psýché*. Praha: Vodnář. 2017.
- Newman, C. (2014). Time to address gender discrimination and inequality in the health workforce. *Human resources for health*, 12, 1-11.
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I., & Tordera, N. (2019). The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance at work. *International journal of environmental research and public health*, 16(3), 479.
- Plháková A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004.
- Plháková, A. *Úvod do psychoanalytických teorií*. Univerzita Palackého v Olomouci; 2011.
- Podpora manželství pro všechny roste, 67 % Čechů a Češek říká ano. Přijetí podpoří ekonomiku. JSME FÉR. Accessed April 22, 2023. https://www.jsmefer.cz/podpora_manzelstvi_roste_67_procent
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health services*, 19(2), 11-28.39. Elçi, M., & Alpkan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of business ethics*, 84, 297-311.
- Rada a Evropský parlament dosáhly předběžné dohody o odstranění rozdílů v odměňování žen a mužů. Accessed April 22, 2023. <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2022/12/15/council-and-european-parliament-reach-provisional-deal-to-close-gender-pay-gap/>
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), 52-63.

- Rožman, M., Treven, S., & Čančer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 8(2), 14-25.
- S Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Sears, B., Mallory, C., Flores, A. R., & Conron, K. J. (2021). *LGBT people's experiences of workplace discrimination and harassment*. eScholarship, University of California.
- Senadheera, S. S., Withana, P. A., Dissanayake, P. D., Sarkar, B., Chopra, S. S., Rhee, J. H., & Ok, Y. S. (2021). Scoring environment pillar in environmental, social, and governance (ESG) assessment. *Sustainable Environment*, 7(1), 1960097.
- Sherman, U. P., & Morley, M. J. (2015). On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective. *Group & Organization Management*, 40(2), 160-192.
- Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the theory of social behaviour*, 37(2), 167-182.
- Sobotka, M. (2015). *Jean-Jacques Rousseau: od" Rozpravy o původu nerovnosti" ke" Společenské smlouvě"*. Charles University in Prague, Karolinum Press.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The journal of socio-economics*, 29(6), 517-538.41.
- Kulshreshtha, P. (2015). Ethical leadership and contemporary organizational ethics: Principles and cases. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(1), 94.
- Stancu, A., Grigore, G. F., & Rosca, M. I. (2011, November). The impact of corporate social responsibility on employees. In *International Conference on Information and Finance* (Vol. 21, pp. 11-16).
- Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of management review*, 31(4), 889-913.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120.
- Svoboda, M., Humpolíček, P., & Šnorek, V. (2010). *Psychologická diagnostika dospělých*. PORTÁL.
- Škaloudová, A. Faktorová analýza. Accessed April 22, 2023. http://kpsold.pedf.cuni.cz/skalouda/fa/exp_fak_analyza.htm

Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American journal of psychology*, 126(2), 155-177.

Tomečková, K. Ekopsycholog: O změně klimatu většina Čechů nepochybuje. Řešení ale neznají. Časopis Atrium. Accessed April 22, 2023. <https://atrium.fss.muni.cz/veda-a-vyzkum/ekopsycholog-o-zmene-klimatu-vetsina-cechu-nepochybuje-reseni-ale-neznaji>

Trahan, R. T., & Jantz, B. (2023). What is ESG? Rethinking the “E” pillar. *Business Strategy and the Environment*.

Vojtíšek, P. (2012). *Výzkumné metody*. Vyšší odborná škola sociálně právní.

Výrost, J., Slaměník, I. *Sociální Psychologie*. Grada; 2008.

Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner’s guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.

Zumente, I., & Lāce, N. (2021). ESG Rating—Necessity for the Investor or the Company?. *Sustainability*, 13(16), 8940.

14 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Administrovaný inventář

22.04.23 20:50

Dotazník - kritéria ESG

Dotazník - kritéria ESG

Dobrý den!

Jmenuji se Vojtěch Drašnar a jsem studentem 5. ročníku psychologie na Masarykově univerzitě v Brně. Ve své diplomové práci se zabývám kritérii ESG. Budu moc rád, pokud si najdete pár minut času k vyplnění tohoto dotazníku. Získaná data využiji právě (a pouze) pro svoji diplomovou práci.

Ten obsahuje úvodní část, kde po vás budu žádat odpovědi na základní otázky, a pak 2 sady otázek. U nich vždy vybíráte 1 ze 4 nabízených odpovědí. Veškeré otázky jsou označeny jako povinné.

Získané odpovědi jsou **zcela anonymní**. V dotazníku **neuvádíte jméno, bydliště nebo kontakt**. Kdykoli budete chtít, je možné z výzkumu odstoupit.

V případě jakýchkoli dotazů mne kontaktujte na **527474@mail.muni.cz**

Děkuji za ochotu a váš čas při vyplňování!

* Označuje povinnou otázku

1. Uved'te prosím váš věk *

2. Uved'te prosím vaše pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Muž

☐ Žena

22.04.23 20:50

Dotazník - kritéria ESG

3. Uveďte prosím nejvyšší dosažené vzdělání *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Základní
☐ Středoškolské
☐ Vyučení
☐ Vysokoškolské
☐ Jiné: _____

4. Uveďte prosím pozici, na které pracujete *

5. Jaký je váš současný úvazek? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ HPP
☐ Brigáda (DPP, DPČ)
☐ Momentálně nepracuji

První část

Sekce obsahuje celkem 21 povinných položek. Pokaždé vyberte 1 ze 4 nabízených odpovědí.

6. 1. Společnost by měla využívat pouze LED osvětlení, aby snížila svoji spotřebu energie. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

22.04.23 20:50

Dotazník - kritéria ESG

7. 2. Muži a ženy musí mít na pracovišti stejné podmínky platového ohodnocení. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

8. 3. Odměňování vedoucích pracovníků musí skutečně odpovídat kvalitě a množství jimi odvedené práce. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

9. 4. Co nejvíce dokumentů by mělo být vedeno v elektronické podobě, aby se snížila spotřeba papíru. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

22.04.23 20:50

Dotazník - kritéria ESG

10. 5. Společnosti mají podporovat rovnoprávnost LGBT komunity s většinovou společností, a to nikoli slovy, ale i konkrétními činy. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

11. 6. Ve společnosti musí pravidelně probíhat vnitřní kontrola vedení účetnictví, tedy zda je veškeré vykazované účetnictví úplné a odpovídá skutečnému stavu. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

12. 7. Ve společnosti by se měly nacházet odpadkové koše pro tříděný odpad – minimálně papír, plast a sklo. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

22.04.23 20:50

Dotazník - kritéria ESG

13. 8. Společnosti mají přispívat na dobročinné organizace i jiné charitativní a pomocné projekty. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

14. 9. Vedení společnosti musí soustavně slovy i činy prokazovat, že mu záleží na dodržování etických norem nejen na pracovišti, ale i v široké společnosti. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

15. 10. Budova, ve které společnost sídlí, by měla být co nejvíce energeticky soběstačná. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

22.04.23 20:50

Dotazník - kritéria ESG

16. 11. Podmínky pracovního prostředí (např. kancelářské židle nebo typ osvětlení) nesmí poškozovat zdraví pracovníků. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

17. 12. Veškeré osobní údaje zaměstnanců musí být maximálně chráněny jak v jejich fyzické, tak i v elektronické podobě. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

18. 13. Společnost by měla podporovat dojíždění zaměstnanců do práce hromadnou dopravou, aby přispěla ke snížení emisí z aut. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

22.04.23 20:50

Dotazník - kritéria ESG

19. 14. Společnost má poskytovat zaměstnancům zdraví prospěšné benefity na své vlastní náklady (MultiSport, možnost koučinku, proplacené psychoterapeutické sezení apod.). *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

20. 15. Politický lobbying ze strany vedení společnosti je naprosto nepřístupný. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

21. 16. Společnost by měla upřednostňovat takové dodavatele a odběratele, kteří si zakládají na šetrnému přístupu k životnímu prostředí. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

22.04.23 20:50

Dotazník - kritéria ESG

22. 17. V rámci svých možností by společnosti měly podporovat a zavádět inkluzivní zaměstnání.

*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

23. 18. Společnosti by měly usilovat o získání externích certifikací, které dokazují jejich kvalitu a transparentní fungování.

*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

24. 19. Společnosti by měly monitorovat svoji spotřebu vody a dbát na její snižování.

*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

22.04.23 20:50

Dotazník - kritéria ESG

25. 20. Starost o dobré vztahy mezi zaměstnanci by měla být standardem na každém pracovišti. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

26. 21. Dodržování veškeré legislativy by mělo být ze strany společností standardem. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

Škála ESG - 2. část

Sekce obsahuje celkem 6 povinných položek. Pokaždé vyberte 1 ze 4 nabízených odpovědí.

27. 1. K zaměstnavateli, který neproказuje svůj zájem o ochranu životního prostředí konkrétními činy, bych nikdy nenastoupil/a. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

22.04.23 20:50

Dotazník - kritéria ESG

28. 2. K zaměstnavateli, který nedbá o rovnost podmínek a příležitostí na pracovišti, bych do práce nikdy nenastoupil/a. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

29. 3. Do firmy, jejíž management a vedoucí pracovníci nejsou pravidelně a objektivně kontrolováni, zda svoji práci vykonávají, jak mají, bych nikdy nenastoupil/a. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

30. 4. K zaměstnavateli, jehož společnost je výrazným producentem skleníkových plynů, bych nikdy nenastoupil/a. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

22.04.23 20:50

Dotazník - kritéria ESG

31. 5. Do společnosti, jejíž produkty jsou zdraví škodlivé (např. cigarety), bych nikdy nenastoupil/a. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

32. 6. Do společnosti, která konkrétními činy neproazuje dodržování vlastního "Kodexu etického podnikání a obchodování", bych nikdy nenastoupil/a. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zcela nesouhlasím
☐ Částečně nesouhlasím
☐ Částečně souhlasím
☐ Zcela souhlasím

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře