# Měření spokojenosti zaměstnanců pomocí metody IMPOSAT

Publikováno: 12. 1. 2015
CDV

Spokojenost zaměstnanců je jedním z klíčových ukazatelů firemního zdraví. Ovlivňuje míru provázanosti zaměstnance s firmou (Saridakis, Torres, Johnstone, 2013), snižuje fluktuaci i míru absencí (Chen, Ployhart, Thomas, Anderson, Bliese, 2011; Gillet, Gagne, Sauvagere, Fouquereau, 2013; Borgogni, Dello Russo, Miraglia and Vecchione, 2013). Ukazuje se také, že nespokojení zaměstnanci podávají nižší výkony, než je jejich potenciál (Demisse, Wei, 2012).

Při naší spolupráci s dopravními podniky se právě otázka spokojenosti zaměstnanců ukázala být jedním z klíčových témat. V rámci projektu Matrix, zaměřeného na prevenci stresu u řidičů městské hromadné dopravy se ukázalo jako evidentní, že úroveň spokojenosti řidičů patří ke klíčovým ukazatelům ovlivňujícím jak jejich výkon, tak i celkovou atmosféru organizace.

Dopravní podniky jsou obvykle relativně velké organizace, s velmi heterogenní strukturou zaměstnanců. To ovlivňuje také požadavky na metody měření spokojenosti. Naším úkolem bylo vytvořit nástroj, který bude klást relativně malé nároky na zaměstnance, nebude neúnosně nákladný, ale současně přinese dostatek informací nezbytných pro manažerské rozhodování. Jedním z požadavků byla i možnost kvantifikace výsledků, která mimo jiné umožňuje srovnávání trendů dlouhodobého vývoje.

Při analýze spokojenosti jsme se proto zaměřili na otázku potřeb, jejich důležitosti a naplnění. Každý zaměstnanec má řadu specifických potřeb, které by měly být v rámci práce naplněny. Pro některého zaměstnance hrají roli dobré pracovní podmínky, další ocení především dobrý kolektiv, pro jiného je klíčovou potřebou finanční ohodnocení. Vždy se však jedná o celý trs faktorů určujících spokojenost.

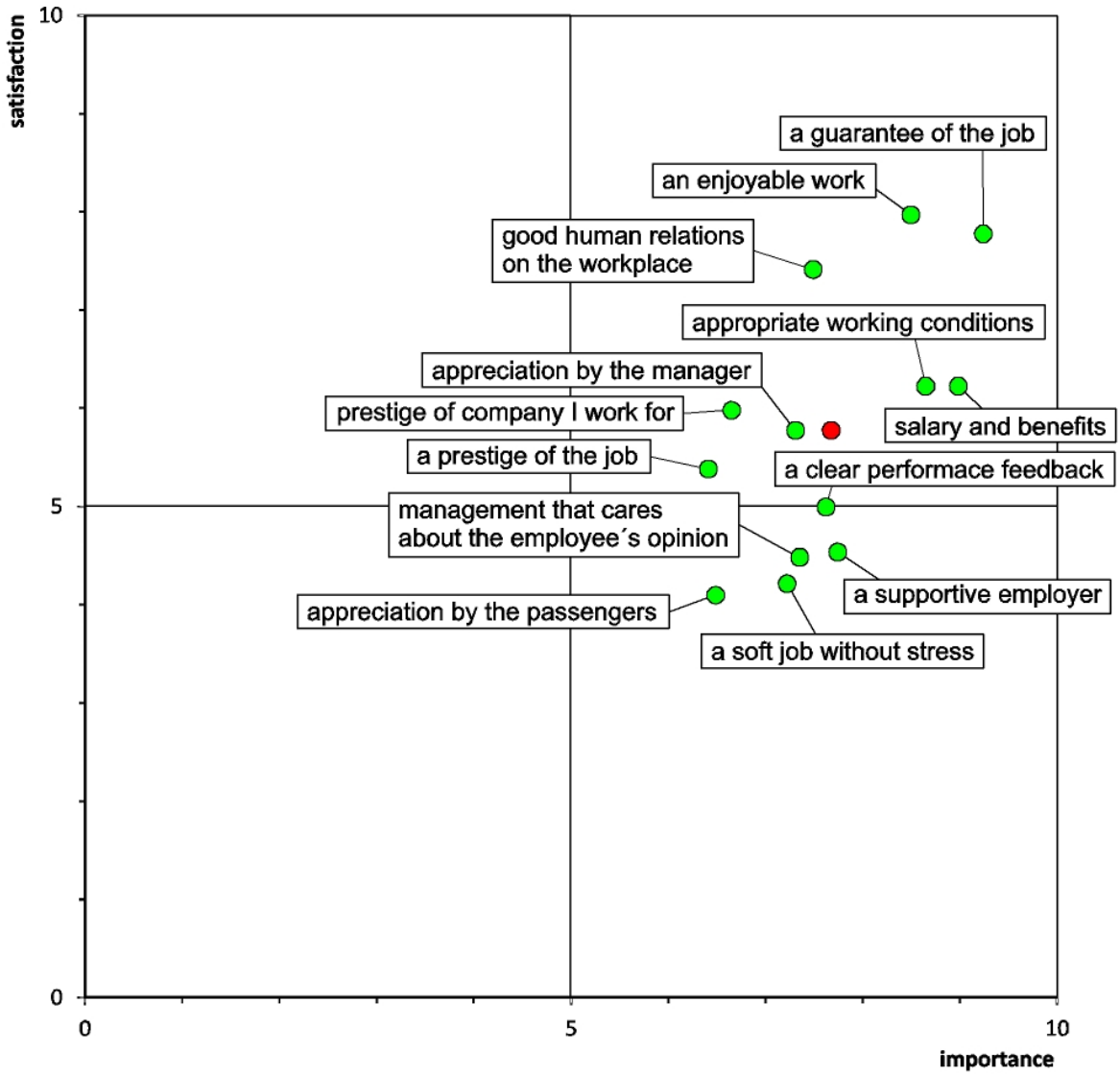
Naše metoda výzkumu spokojenosti má produkovat kvantifikovatelné výsledky. První fáze analýzy je však kvalitativní – focus groups a individuální hloubkové rozhovory s řidiči, managementem a zaměstnanci na servisních pozicích. Cílem této kvalitativní fáze je specifikovat potřeby, které jsou v prostředí konkrétní firmy klíčové.

Dalším krokem je tvorba dotazníku – na základě kvalitativní fáze je vybráno cca 15 – 20 klíčových potřeb. Úkolem respondentů je uvést ke každé potřebě její důležitost a naplnění (na škále 0 – 10). Součástí dotazníku jsou i otázky zjišťující sociodemografické charakteristiky respondentů – především pohlaví, vzdělání, trakci, délku praxe. Dotazník může být distribuován náhodně vybranému vzorku respondentů, v řadě případů je však účelnější oslovit všechny zaměstnance.

Výstupy z dotazníku jsou následně kvantitativně vyhodnoceny a interpretovány v souladu se znalostí vnitřního prostředí firmy.

Pro účely analýzy jsme se rozhodli popisovat důležitost a naplnění potřeb a vztah mezi těmito dvěma proměnnými. Pro účely uživatelské přívětivosti je možné výsledky vyjádřit v přehledné grafické podobě.

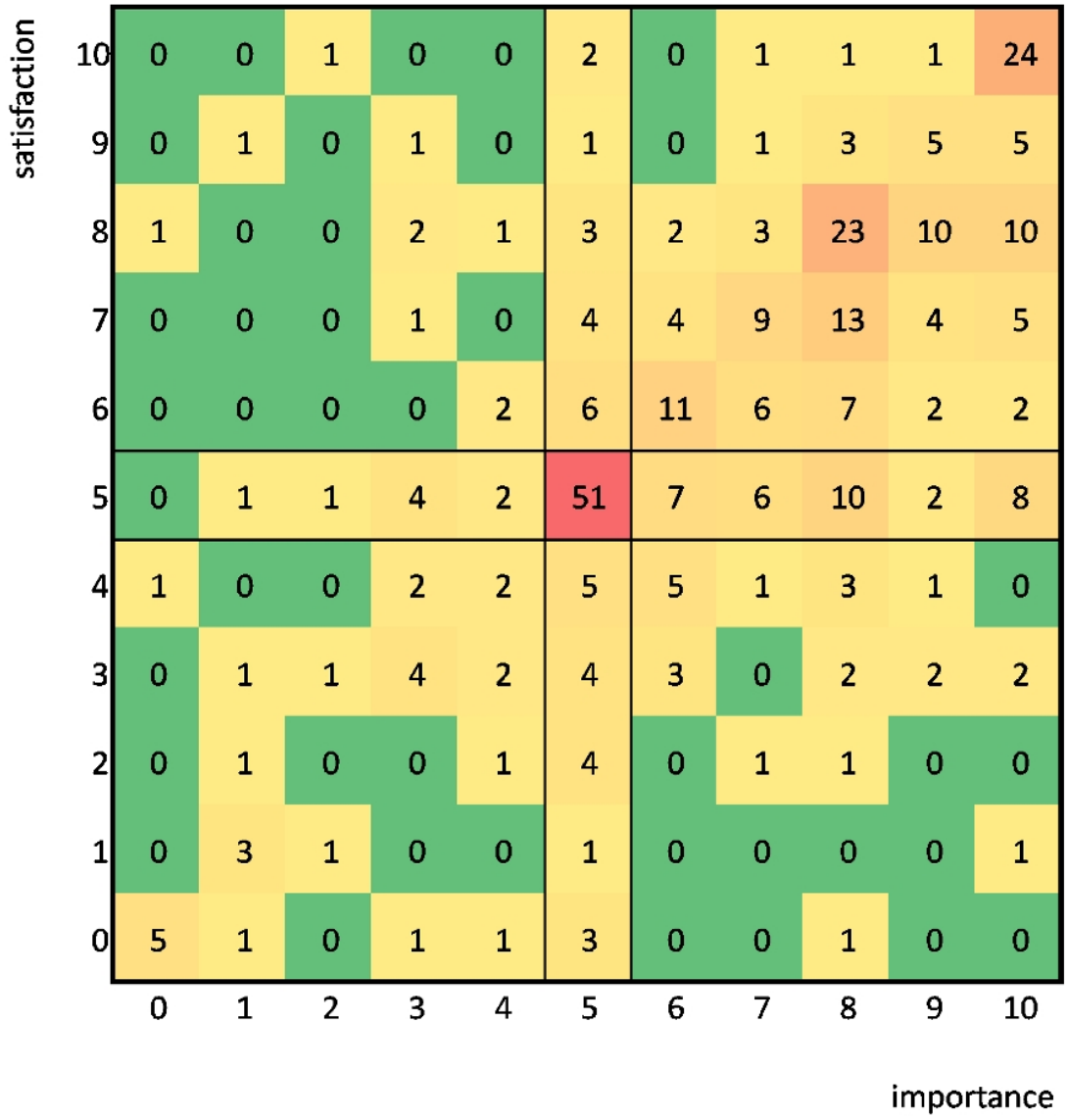
CDV CENTRUM DOPRAVNÍHO VÝZKUMU © *Observatoř bezpečnosti silničního provozu, www.czrso.cz*




Obr. 1 – Shrnutí důležitosti a naplnění potřeb

Podobný graf je možné vytvořit pro každou sociodemografickou kategorii.

Dalším krokem je analýza důležitosti a naplnění každé dílčí potřeby. Také tyto výstupy je možné přehledně graficky vyjádřit:




Obr. 1 – Rozložení odpovědí v položce Prestiž zaměstnavatele

Odpovědi respondentů můžeme podle častosti výskytu u každé položky rozložit do několika kategorií:

1. Potřeba nedůležitá a nenaplněná – z hlediska dalšího manažerského rozhodování irelevantní
2. Potřeba nedůležitá, avšak naplněná – oblast, kde je možná z hlediska firmy zbytečně plýtváno prostředky
3. Potřeba důležitá a naplněná – "zdravé jádro" – potřeba, na níž je možné stavět při budování spokojenosti zaměstnanců
4. Potřeba důležitá a nenaplněná – oblast, která nejvíce vyžaduje intervenci.

Specifickou skupinu tvořily středové, neutrální odpovědi, které často naznačovaly nejasný, neukotvený názor zaměstnanců.

V návaznosti na sociodemografické charakteristiky je možné sledovat charakteristiky respondentů, jejichž odpovědi jsou ve výše uvedených kategoriích, a hledat statisticky významné souvislosti.

# Závěr

Metoda ImpoSat umožňuje pomocí jednoduchého a pro respondenty nenáročného dotazníku získat celou řadu důležitých informací o potřebách zaměstnanců a jejich naplnění, a potažmo o jejichspokojenosti. Ve specifickém prostředí dopravních firem je spokojenost zaměstnanců důležitá nejen z hlediska úrovně výkonu a pracovního chování, ale také z hlediska bezpečnosti. Měření spokojenosti zaměstnanců – řidičů, případně i THP zaměstnanců se tak stává užitečnou pomůckou pro manažerské rozhodování i tvorbu koncepce péče o zaměstnance. Díky sociodemografickým charakteristikám mohou být výsledky přesněji interpretovány a snazší je i zacílení následných opatření. Metoda ImpoSat byla týmem Centra dopravního výzkumu s úspěchem aplikována nejen v dopravních firmách, ale i v organizacích jiného typu, jako univerzální nástroj měření spokojenosti.

# Poděkování

Tento článek byl připraven za podpory projektu Stres a jeho zvládání u řidičů městské hromadné dopravy, reg. číslo: TA02030170 financovaného Technologickou agenturou České republiky.

# Literatura

Al- Zoubi, M. T. Generating benchmarking indicators for employee job satisfaction. *Total quality management & business excellence*, Vol.23, 2012, pp. 27 – 44.

Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., Bayram, O. Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions, PROCEEDINGS OF 7TH INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT CONFERENCE, 24, DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.139.

Alpern, R., Canavan, M.E., Thompson, J.T., McNatt, Z., Tatek, D., Lindfield, T., Bradley, E.H.

Development of a brief instrument for assessing healthcare employee satisfaction in a low-income setting.PLoS One, 8, DOI: 10.1371/journal.pone.0079053.

Bauman, C.W., Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in organizational behaviour: An annual series of analytical essays and critical reviews, 32*, 63 – 86.

Borgogni, L., Dello Russo, S., Miraglia, M., Vecchione, M. (2013). The role of self-efficacy and job satisfaction on absences from work. *European review of applied psychology – Revue europeenne de psychologie appliquee*, 63.129 – 136.

Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. In: Arbeit und Leistung, 28, 281-284.

Chen, G., Ployhart, R.E., Thomas, H. C., Anderson, N., Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationship between job satisfaction change and turnover intentions. Academy of management journal, 54, 159 – 181.

Chou, K. L., Cheung, K. C. K. (2013). Family- friendly policies in the workplace and their effect on work-life conflicts in Hong Kong. *International Journal of human resource management*, 24, 3872 – 3885.

De Menezes, L. M. (2012). Job satisfaction and quality management: an empirical analysis. *International journal of operations & production management.32*, 308 – 328.

Demisse, A.Y., Wei, J. G. (2012) Measuring Employee Satisfaction in SMEs Firms. *Proceedings of the*

*9th international conference of innovation and management*, 877 – 881.

Fauth, T., Hattrup, K., Mueller, K., Roberts, B. (2013). Nonresponse in Employee Attitude Surveys: A Group-Level Analysis. *Journal of business and psychology. 28*, 1 – 16.

Georgellis, Y., Lange, T., Tabvuma, V. (2012).The impact of life events on job satisfaction. *Journal of vocational behaviour. 80*, 464 – 473.

Gillet, N., Gagne, M. Sauvagere, S. Fouquereau, E. (2013).The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees ´satisfaction and turnover intentions. *European journal of work and organizational psychology. 22*, 450 – 460.

Glaveli, N., Karassavidou, E., Zafiropulos, K. (2013). Relationships among three facets of family-supportive work environments, work family conflict and job satisfaction: a research in Greece. *International journal of human resource management, 24*, 3757- 3771.

Helm, S. (2011). Employees awareness of their impact on corporate reputation, *Journal of business research, 64*, 657 – 663.

Helm.S. (2013). A Matter of Reputation and pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *British journal of management, 24*, 542 – 556.

Hosie, P., Jayashree, P., Tchantchane, A., Lee, B. S. (2013). The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *International journal of human resource management. 24*, 3980 – 4007.

Hulsheger, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., Lang, J. W. B. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of applied psychology. 98*, 310 – 325.

Ledimo, O., Martins, N. (2013). Application of the Structural Equation Model to develop an Employee Satisfaction Diagnostic Model. *Proceedings of the 12th European Conference on research Methodology for Business and Management Studies*, 192 – 201.

Linz, S., Semykina, A. (2013). Job satisfaction, expectations, and gender: beyond the European Union. *International journal of manpower. 34*, 584 – 615.

Oraman, Y, Unakitan, G., Selen, U. (2011).Measuring Employee Expectations in a Strategic Human Resource Management Research: Job Satisfaction. PROCEEDINGS OF 7TH INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT CONFERENCE, 24,DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.022 b

Piening, E. P., Baluch, A. M., Salge, T. O. (2013). The relationship between employees´ Perceptions of Human Resource Systems and Organizational Performance: Examining Mediating and Temporal Dynamics. *Journal of applied psychology. 98*, 926 – 947.

Robertson, R., Gockel, C., Brauner, E. (2013). Trust your teammates or bosses? Differential effects of trust on transactive memory, job satisfaction, and performance. *Employee relations. 35*, 222 – 242.

Ronen, S., Mikulincer, M. (2012). Predicting employees´ satisfaction and burnout from managers attachment and care giving orientations. *European journal of work and organizational psychology, 21*, 828 – 849.

Saridakis, G., Torres, R. M., Johnstone, S. (2013). Do Human Resource Practices Enhance Organizational Commitment in SMEs with Low Employee Satisfaction? *British journal of management. 24*, 445 – 458.

Sommer, K. L., Kulkami, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship

intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect and mood. *Human resource development quarterly. 23*, 177 – 201.

Vatshelle, S., Moen, B. E. (1997). Serious on-the-track accidents experienced by train drivers: Psychological reactions and long-term health effects. *Journal of psychosomatic research*, 42, 43