ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA FILOZOFICKÁ

Bakalářská práce

Firemní kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců

Pavla Levičková

Plzeň 2023

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra filozofie

Studijní program Humanitní studia

Studijní obor Humanistika

Bakalářská práce

Firemní kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců

Pavla Levičková

Vedoucí práce:

Mgr. Aneta Boháčová, Ph.D.

Katedra psychologie

Fakulta pedagogická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci zpracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

Plzeň, duben 2023 ……..……

Pavla Levičková

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Mgr. Anetě Boháčové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady.

Dále děkuji vedoucí personálního oddělení paní Ing. Štěpánce Bečkovské za podporu během studia.

OBSAH

ÚVOD 7
1 FIREMNÍ KULTURA 9
1.1 Pojem kultura 9
1.2 Firemní kultura 10
1.3 Historie firemní kultury 12
1.4 Prvky firemní kultury 13
1.4.1 Artefakty materiální povahy 13
1.4.2 Artefakty nemateriální povahy 14
2 LIDSKÝ ROZMĚR FIREMNÍ KULTURY 17
2.1 Teorie osobnosti 17
2.2 Struktura osobnosti 18
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST 20
3.1 Pojem a teorie pracovní spokojenosti 20
3.2 Faktory pracovní spokojenosti 23
3.2.1 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti 23
3.2.2 Vnější faktory pracovní spokojenosti 26
4 EMPIRICKÁ ČÁST 31
4.1 Definice výzkumných cílů a hypotéz 31
4.2 Výzkumné metody a organizace šetření 32
4.3 Výzkumný soubor 33
5 INTERPRETACE VÝSLEDNÝCH ZJIŠTĚNÍ 37
6 SHRNUTÍ A DISKUZE 51
ZÁVĚR 54
RESUMÉ 56
SEZNAM TABULEK 57
SEZNAM OBRÁZKŮ 58

SEZNAM GRAFŮ 59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 60
SEZNAM PŘÍLOH..... 62

ÚVOD

V současné době je pro organizace spokojenost zaměstnanců stále důležitějším tématem. Vzhledem k dlouhodobě relativně nízké nezaměstnanosti a vysoké konkurenci na trhu práce se zaměstnavatelé snaží o co největší atraktivitu, aby do svých řad přilákali kvalitní zaměstnance. Pracovní spokojenost zaměstnanců výrazně ovlivňuje jejich výkonnost, která se následně odráží v prosperitě a fungování celé společnosti. Organizace by si měla uvědomit význam vlastních lidských zdrojů, tedy toho nejcennějšího, co mají. Spokojení lidé všeobecně odvádějí vždy lepší práci než ti, kteří jsou nespokojeni.

Bakalářská práce se věnuje tématu firemní kultury a jejího vlivu na spokojenost zaměstnanců. Cílem práce je zanalyzovat a zhodnotit nastavenou firemní kulturu ve vybrané organizaci, její vliv na samotné lidské zdroje a jejich pracovní spokojenost. Na základě zjištěných údajů navrhnout opatření, která zajistí vyšší spokojenost ve společnosti.

Práce je rozdělena do dvou stěžejních částí, teoretické a praktické. Teoretická část představí základní pojmy, které se týkají firemní kultury, jejího vzniku a jejích prvků. Dále je popsán lidský faktor firemní kultury, teorie a struktura osobnosti. Poslední část teorie definuje pracovní spokojenost, vnitřní a vnější faktory, které spokojenost ovlivňují.

Úvod praktické části vymezuje hlavní cíl, dílčí cíle a hypotézy. V další části text objasňuje výzkumnou kvantitativní metodu, a to dotazníkové šetření. Po popisu šetření a výzkumného souboru následuje samotný průzkum a interpretace výsledných zjištění, kterými jsou nastavená firemní kultura, stabilita společnosti a hodnocení náplně práce. Dále je zkoumána spolupráce napříč odděleními, komunikace, atmosféra na pracovišti a spokojenost s vedoucím pracovníkem. V poslední části výzkumu jsou položeny otázky na profesní růst, vzdělání, ocenění a motivaci.

V dotazníku jsou také uvedeny otevřené otázky, které se týkají předností a nedostatků v organizaci, návrhy na zlepšení komunikace, pracovní motivace a přání zaměstnanců.

Na základě tohoto šetření jsou navrženy inovace, jejichž cílem je dosažení vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Při zpracování bakalářské práce byla využita monografická literatura. Práce se nejvíce odkazuje na knihy Teodora Kollárika *Sociálna psychológia práce* a Evy Bedrnové a Ivana Nového *Psychologie a sociologie řízení*.

1 FIREMNÍ KULTURA

1.1 Pojem kultura

Kultura pochází z latinského slova „colere“, znamenající něco pěstovat. Tento pojem v sobě ukrývá více významů. Například zahrnuje všechny dovednosti, zvyky, životní normy, myšlenky a díla, které jsou pěstovány v rámci určité společnosti a které jsou dále předávány učením. Představuje také určitou lidskou skupinu, která bývá charakterizována danou společnou kulturou.[1] Každá skupina má své hodnoty, názory a normy. Tato specifika ovlivňují myšlení, cítění a chování skupiny. Pojem kultura byl převzat z kulturní antropologie a dnes je využívám i v managementu.[2]

K procesu nabití sociokulturních regulativů – hodnot a norem chování ve společnosti či v sociální skupině, tedy k enkulturaci jedince, dochází od narození, a to vlivem institucionálních faktorů, jakými mohou být škola nebo media, a základních způsobů sociálního chování, poznávání a sebepoznávání, komunikace a vzájemného působení s jinými lidmi. Člověk vlivem mechanického učení získává během svého života kulturně specifické cítění, chování a myšlení. Na základě těchto osvojení se člověk sám stává nositelem kultury. U každého nositele kultury je možné všimnout si jeho jedinečných charakteristik, ale také bývá zajímavé pozorovat charakteristiky, které jedinec sdílí s ostatními, kteří žili a vyrůstali ve stejných podmínkách. Příkladem může být vyrůstání ve stejné zemi, absolvování stejné školy, mající stejné povolání či pracující ve stejné organizaci. Proces učení bývá velmi náročný a trvá dlouho, než si jedinec osvojí způsob myšlení, jednání a cítění, které jsou pro dané sociální celky charakteristické. Ne se všemi normami a hodnotami chování se ale dotyčný v dané sociální skupině ztotožní. Každý jedinec má totiž svou „Individuální kulturu“, která je výsledkem kombinace vlivů, které na něj doposud působily a nadále působí.[3]

[1] SOKOL, *Slovník filosofických pojmů*, s. 294.
[2] LUKÁŠOVÁ, *Organizační kultura a její změna*, s. 12.
[3] LUKÁŠOVÁ, *Organizační kultura a její změna*, s. 12.

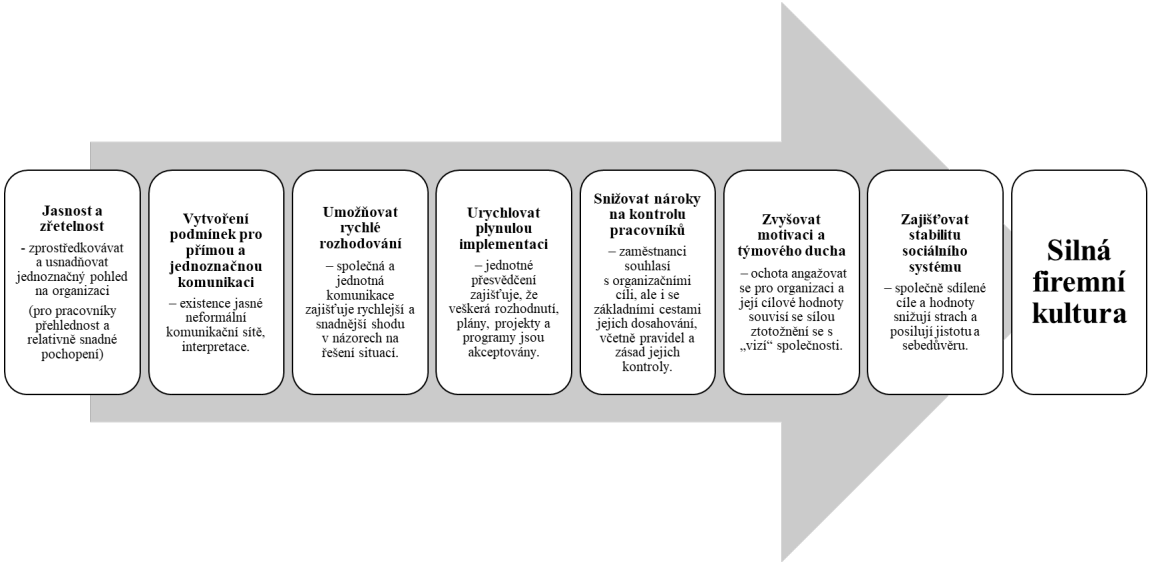
Tím hlavním socializačním a enkulturačním činitelem, který členy společnosti formuluje, je rodina. V rodině člověk získává názory, zvyky, hodnoty, normy chování, které později předává svým potomkům, další generaci.[4]

1.2 Firemní kultura

Každá společnost bývá chápana jako určitý sociální systém, který je součástí určitého typu kulturního systému. Firemní kultura ve společnosti v sobě skrývá označení určitých společenských postojů, hodnot, představ, norem, které se ve firmě sdílejí. Dále nastavuje vnitřní pravidla, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale také atmosféru v celé společnosti.[5] Vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak má být práce vykonávána, jakým způsobem a jak má společnost zacházet se zaměstnanci, jaká by měla být organizace práce, jak by mělo vedení řídit firmu, jakým způsobem by zaměstnanci měli být oceňováni a odměňováni, ale také jak řídit své podřízené.[6] Pod firemní kulturou se toho ukrývá od podnikové strategie, výrobní technologie, přes úspěšnost na trhu práce až po všechny zaměstnance ve společnosti.[7] Ať vedení společnosti o ni pečuje nebo ji opomíjí, ať ji ve své společnosti chce mít nebo naopak nechce, firemní kultura v každé společnosti existuje. Správně nastavená firemní kultura bývá nejvlivnějším motivačním faktorem ve společnosti, naopak špatně nastavená kultura bývá demotivační.[8] Z odborné literatury často vyplývá, čím silnější nastavenou firemní kulturu společnost má, tím může být efektivnější.[9]

[4] LUKÁŠOVÁ, *Organizační kultura a její změna*, s. 13.
[5] ŠIGUT, *Firemní kultura a lidské zdroje*, s. 9.
[6] MAZÁK, *Firemní kultura a etické kodexy*, s. 10.
[7] ŠIGUT, *Firemní kultura a lidské zdroje*, s. 10.
[8] MAZÁK, *Firemní kultura a etické kodexy*, s. 11.
[9] SCHEIN, *Organizational culture and leadership*, s. 7-9.

Silná firemní kultura by měla splňovat:[10]



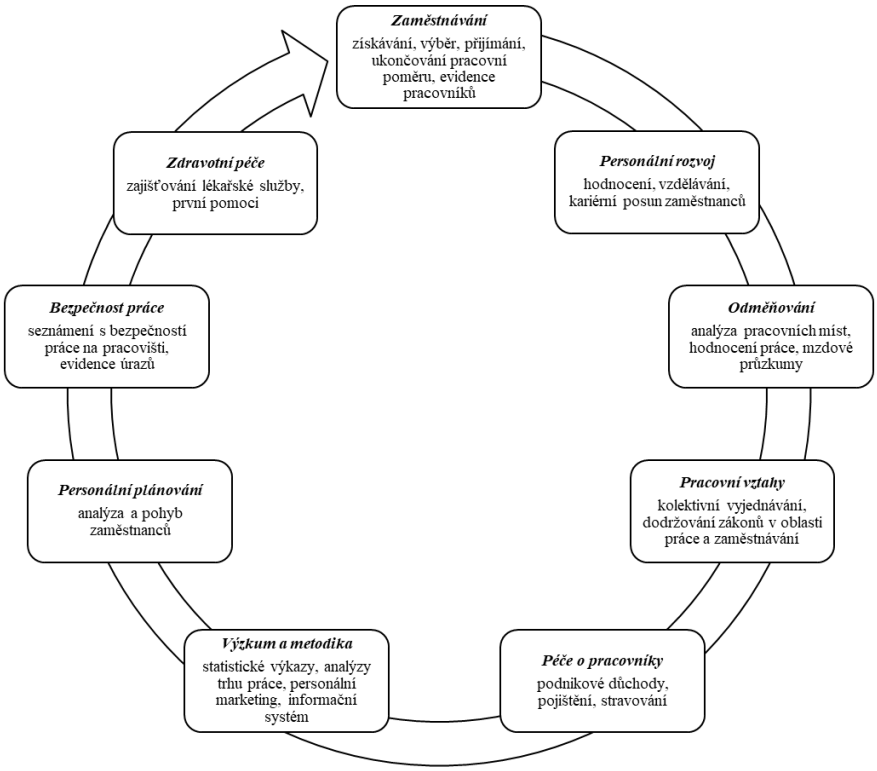
Obrázek 1: Znaky silné firemní kultury
Zdroj: Vlastní zpracování dle [10], 2023

Hovořit o silné firemní kultuře je možné teprve pokud se organizační kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech pracovníků anebo alespoň většiny zaměstnanců.[11]

Firemní kultura je dále představována jako nástroj řídícího procesu, kterému říkáme teorie **řízení lidských zdrojů** neboli personální řízení.[12] Vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci, pod sebou ukrývá pojem řízení lidských zdrojů.[13] Tento strategicko-logický promyšlený přístup slouží k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tj. zaměstnanců. Obecně zaměstnanci, kteří v organizaci pracují, jak individuálně, tak kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.[14] Mezi cíle řízení lidských zdrojů lze zařadit podporu strategických cílů společnosti, rozvíjení kultury k dosažení vyššího výkonu, zabezpečení talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí, usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci a podporování uplatňování etického přístupu k řízení lidí.[15]

[10] BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 437-438.
[11] BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 435.
[12] ŠIGUT, *Firemní kultura a lidské zdroje*, s. 10.
[13] ARMSTRONG, TAYLOR, *Řízení lidských zdrojů*, s. 47.
[14] ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 27.
[15] ARMSTRONG, TAYLOR, *Řízení lidských zdrojů*, s. 48.

Důležitým prvkem v rámci řízení lidských zdrojů bývá **personální útvar**, který má za úkol: [16]



Obrázek 2: Personální útvar
Zdroj: Vlastní zpracování dle [16], 2023

Strategické cíle v organizaci v sobě nesou plány, volby a rozhodnutí, které jsou využity k tomu, aby společnost dovedly k většímu zisku a úspěchu. Správně promyšlená strategie přispívá ke komerčním úspěchům podniku, k větší výkonnosti a motivaci zaměstnanců a poukazuje na smysluplnost a účel práce, kterou lidé vykonávají. Lidé všeobecně pracují efektivněji, jestliže věří tomu, co dělají a jakým směrem jdou.[17]

1.3 Historie firemní kultury

Pojem firemní kultura byl používán od 70. let 20. století, ale jeho popularizace se objevila až kolem 80 let. 20. století. Důležitým faktem užívání tohoto slovního spojení byl vysoký ekonomický vzestup Japonska, v knihách známý pod názvem „japonský ekonomický zázrak“. Američtí manažeři a organizační teoretici si na konci 70. let a

[16] DUDA, *Řízení lidských zdrojů*, s. 9.
[17] KOURDI, *Podniková strategie*, s. 8.

na počátku 80. let 20. století všimli ekonomického růstu Japonska a toto stoupání je podnítilo klást si otázky efektivnosti manažerských technik. Zájem o způsob řízení japonských firem, ale také o filozofii japonských společností, vzrostl. Řada autorů se domnívala, že další příčinou zájmu o firemní kulturu byla publikace prací, které se zabývaly hledáním možností, jak může být firma dokonalá a jakým způsobem může být řízení firem efektivnější. Firmy, které chtějí být „excelentní", musí mít určité kulturní kvality. Na základě těchto kvalit vede cesta, která jim zajistí úspěch. Dalších více než 30 let od prvních publikací o organizační kultuře bylo v zahraničí publikováno velké množství literatury, která se opírala o organizační kulturu, její vliv a výkonnost organizací. Daná problematika se rychle zařadila do výuky managementu. Dnes pojem známý jako organizační/firemní kultura se stal běžnou součástí každé společnosti.[18]

1.4 Prvky firemní kultury

Prvky firemní kultury jsou základní funkční jednotkou a základním stavebním kamenem pro kulturní systém dané organizace. Mezi nejčastější prvky firemní kultury jsou uváděny: artefakty materiální a nemateriální povahy.[19]

1.4.1 Artefakty materiální povahy

Artefakty materiální povahy neboli užší firemní pojetí kultury se zaměřuje především na vnější projevy, jakými jsou například architektura budov, vzhled, materiální vybavení firem, vybavení firemních prostorů, pořádek a čistota na pracovišti, vzhled či styl firemních dokumentů. Do artefaktů materiální povahy lze zařadit také oblečení zaměstnanců tzn. „dress code" a jinou prezentaci společnosti navenek (kampaně, slogany aj.).[20] Zmíněné prvky jsou důležitým nástrojem pro marketing společnosti a celkovou image firmy. Vnější projevy společnosti mají taktéž sociální vliv na pracovníky.[21] Artefakty materiální povahy představují pomyslnou „slupku" firemní kultury, která působí navenek společnosti. Bývají nejsnáze ovlivnitelné a působí na smysly člověka. Jedná se o symboliku firmy a její odlišnost od ostatních společností. Tato pomyslná nejvyšší úroveň struktury firemní kultury danou společnost „prodává" okolí a je i významná pro partnery firmy (zákazníky, potencionální i stávající

[18] LUKÁŠOVÁ, *Organizační kultura a její změna*, s. 15.
[19] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, *Organizační kultura*, s. 22-23.
[20] URBAN, *Firemní kultura a identita*, s. 11.
[21] URBAN, *Firemní kultura a identita*, s. 12.

zaměstnance). Vytváření vnějšího image firmy a PR spadá k důležitým znakům firemní kultury.[22]

1.4.2 Artefakty nemateriální povahy

Artefakty nemateriální povahy jsou ukryty uvnitř společnosti. Začínají od **základních předpokladů**, od zakořeněných a zafixovaných představ jedinců, které jsou pro okolí těžko identifikovatelné. Základní předpoklady u lidí fungují zcela automaticky a nevědomě. Tyto představy jsou pro ně samozřejmé, pravdivé a nelze je zpochybnit. Příkladem může být přesvědčení, že: „Lidem ve firmě se dá věřit", nebo naopak, že: „Lidem ve firmě nelze věřit". Toto základní přesvědčení je pomyslným jádrem kultury, které má vliv kognitivní procesy zaměstnanců dané společnosti.[23]

Mezi další artefakty nemateriální povahy spadají hodnoty, normy a postoje. **Hodnoty** lze označit ve firmě jako pravidla a myšlenky, se kterými se celá firma ztotožňuje, o které usiluje a které jsou pro ni významné. U správně nastavené firemní kultury vycházejí hodnoty z firemní strategie. Jeden z problému firemních hodnot spočívá v tom, že nejsou jasně zřejmé. Organizace je většinou podává obecně, nejasně a nepřesvědčivě.[24] Příkladem firemní hodnot může být „být úspěšní, lidští, konkurenceschopní a originální".[25]

Normy představují nesepsaná pravidla či zásady chování v daných situacích. Skupina jako celek tato pravidla a zásady akceptuje. Za dodržení těchto pravidel je člen ve skupině „odměňován", například ostatní jsou k němu vstřícní a přátelští. Pokud ale tyto normy nedodržuje, je „trestán" ve skupině tím, že ostatní členové jsou nepřátelští apod. Odměny a sankce jsou založeny na citovém charakteru. Nepsanou normou chování může být: „být vstřícný k zákazníkům", „chovat se slušně ke kolegům", „být iniciativní", opakem je například „nesdílet informace". Pro společnost mají skupinové normy zásadní význam. Regulují chování pracovníků a zajišťuji stabilní prostředí. [26]

Postoje je možné definovat jako zakotvené způsoby myšlení, které se mění, jelikož se vytvářejí na základě nově nabytých zkušeností. V organizaci jsou postoje měněny podle

[22] TURECKIOVÁ, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 136.
[23] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, *Organizační kultura*, s. 23.
[24] URBAN, *Firemní kultura a identita*, s. 15.
[25] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, *Organizační kultura*, s. 23.
[26] LUKÁŠOVÁ, *Organizační kultura a její změna*, s. 22.

ovlivňujících faktorů kultury, jakými jsou: hodnoty a normy, chováním vedoucích pracovníků (jejich stylem řízení), politiky (odměňování, pocty, profesního růstu nebo kvalitou pracovního života) a taktéž je možné je ovlivnit lidmi, které osobnost obklopují.[27] Postoje vůči organizaci, kolegům, vedoucím pracovníkům, své práci a sobě samotnému jsou velice důležité. Utvářejí spokojenost a motivaci, případně vyúsťují v negativitu – absenci, podvody, odchod ze společnosti.[28] Mají i značný vliv na práci, produktivitu, iniciativu k inovacím aj. Dnes je tento nemateriální artefakt jeden z nejnáročnějších úkolů managera, který může dosáhnout změn postojů svých podřízených pracovníků. Problémem se stává, že většina manažerů tento úkol neplní.[29]

Následujícím artefaktem nemateriální povahy je organizační mluva neboli komunikace ve společnosti. **Organizační mluva**, jazyk užívaný ve společnosti, zrcadlí hodnoty a normy, které společnost zastává. Určuje vztah uvnitř společnosti a jeho formálnost a neformálnost. Organizační mluva v sobě skrývá důležitost pro vzájemné porozumění, koordinaci a integraci uvnitř firmy. Dorozumění působí na emociální pohodu, naopak nedorozumění zapříčiňuje konflikty. [30]

Vytvořenými nemateriálními artefakty lidmi samotnými, kteří ve společnosti působí, jsou **historky**, které se odehrály v minulosti, bývají do jisté míry „přibarvené“. Napříč společností se tyto historky vyprávějí. Původ je opřen o skutečné události, ale lidé je podávají různým způsobem, nejsou podložené fakty. Historky jsou nejen důležitým identifikátorem kultury, ale i významným nástrojem předávání, jelikož jsou lehce zapamatovatelné a v lidech zanechávají emoce. [31]

Mýty vznikají z principu, že lidé potřebují něčemu věřit. Neopírají se o racionální základ. Příkladem může být výrazný mzdový rozdíl v rámci jednoho oddělení, přičemž vedoucí pracovník se opírá o „speciální“ dovednosti pro danou pozici, pro kterou poté náleží vyšší ohodnocení.[32]

Zvyky jsou ve společností dodržované tradice. Zvyky přispívají k integraci společnosti, bývají cíleně organizovány. Příkladem mohou být firemní večírky, rozloučení

[27] ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 174.
[28] CEJTHAMR, DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 143.
[29] MAZÁK, *Firemní kultura a etické kodexy*, s. 32.
[30] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, *Organizační kultura*, s. 24.
[31] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, *Organizační kultura*, s. 24.
[32] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, *Organizační kultura*, s. 24.

při odchodu do penze, povýšení ve společnosti, každoroční firemní utkání, dárky (narození dítěte, narozeniny, svatba). [33]

Rituály mají uvnitř společnosti svou symbolickou hodnotu. Odehrávají se v daném čase, místě a zahrnují způsoby chování, které jsou očekávány. Rituálem ve společnosti může být ranní pozdrav, popřání pěkného dne po poradě, každoměsíční referování o situaci a splněných cílech či každodenní porady. [34]

Ceremoniály jsou dopředu velmi pečlivě připravené, slavnostní události, konající se při významných příležitostech. Připomínají a posilují hodnoty společnosti. Důležitým prvkem je ocenění úspěchů a oslava **hrdinů**, například zaměstnance roku ve společnosti. Ceremoniály a ocenění podporují motivaci pracovníků k další práci. [35]

[33] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, *Organizační kultura*, s. 25.
[34] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, *Organizační kultura*, s. 25.
[35] LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, *Organizační kultura*, s. 25.

2 LIDSKÝ ROZMĚR FIREMNÍ KULTURY

Organizace se skládá jako celek z individuálních osobností.[36] Lidé jsou nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity ve společnosti.[37] Chování a vzájemné ovlivňování jednotlivců uvnitř společnosti působí na celé organizační chování a na firemní kulturu dané společnosti. Důležitým a nezbytným krokem je tedy pochopení chování jednotlivce, ale také proniknutí do osobností, které jsou ovlivněny celou řadou faktorů.[38] Osobnost člověka ve společnosti rozhoduje o jeho pracovním zařazení, ovlivňuje jeho pracovní i mimopracovní spokojenost a promítá se do pracovitosti, úsilí a proaktivity pracovníka.[39]

Znalost psychologie osobnosti napomáhá porozumění chování a produktivitě jedince, pomáhá k rozvíjení schopností, charakteru osobnosti a nachází cesty k výchovnému ovlivňování. Člověk pomocí znalosti psychologie osobnosti může pochopit sám sebe a do jisté míry mu může poskytnout vodítko, které mu umožní lepší spolupráci a porozumění kolegů.[40]

2.1 Teorie osobnosti

Psychologie označuje každého člověka jako osobnost se všemi jeho biologickými, sociálními a psychickými znaky.[41] Mezi psychické znaky řadíme: schopnosti, dovednosti a znalosti, motivy, postoje, hodnoty, vlastnosti a potřeby. Každý člověk je v psychologii osobností, je nositelem psychické a předmětné činnosti a současně je nositelem společenských vztahů.[42]

Jako osobnost se člověk nerodí, nýbrž osobností se v průběhu svého života stává, a to v dlouhém časovém horizontu. V psychologii je tento proces nazývám vývojem osobnosti. Je to dlouhodobý proces, který je pod neustálým vlivem mnoha faktorů a jejich vzájemného působení. Základními faktory jsou: *vnitřní - biologické* (dědičná výbava, geny, vrozená konstituční výbava), *vnější - sociální* (vliv rodiny, spolužáků,

[36] MAZÁK, *Firemní kultura a etické kodexy*, s. 25.
[37] BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 46.
[38] MAZÁK, *Firemní kultura a etické kodexy*, s. 25.
[39] JERMÁŘ, EGEROVÁ, *Psychologie v organizační a manažerské praxi*, s. 43.
[40] JERMÁŘ, EGEROVÁ, *Psychologie v organizační a manažerské praxi*, s. 43.
[41] JERMÁŘ, EGEROVÁ, *Psychologie v organizační a manažerské praxi*, s. 43.
[42] CEJTHAMR, DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 138.

přátel, později působení spolupracovníků a skupin v okolí jedince) a *kulturní* (kultura národa a společnosti, zvyky, jazyk, normy, jednání).[43]

2.2 Struktura osobnosti

Struktura osobnosti je souhrnem znaků osobnosti, které určují způsob chování a reagování jedince. Mezi hlavní součástí struktury osobnosti řadíme: výkonové vlastnosti (schopnosti), motivaci, temperament, charakter, postoje a charakterově-volní vlastnosti jednice.[44]

Schopnosti jsou dány geneticky a vznikají z vloh jedince. V průběhu života se vlohy rozvíjejí a vznikají schopnosti, které jsou charakterizovány jako předpoklady k úspěšnému vykonávání určitých činností. Nejdůležitější schopností jsou schopnosti kognitivní, tedy rozumové – inteligence.[45]

Inteligence je schopnost jedince racionálně přemýšlet. Výše inteligence je důležitým faktorem v řadě činností, a to zejména v manažerských a odborných. Inteligence se skládá z dílčích rozumových schopností, kterými jsou: pružnost a rychlost usuzování, plynulost, induktivní a deduktivní uvažování, rychlost vnímání, dlouhodobá a bezprostřední paměť, slovní porozumění, numerická schopnost, prostorová orientace a vizuální schopnosti, verbální usuzování, tvarová pružnost a vizuální paměť. [46]

Emoční inteligence je schopnost využívat vrozenou emocionální výbavu člověka k efektivnímu jednání a k řešení problémů, které nastanou. Míra emoční inteligence zajišťuje ovlivňování mezilidských vztahů, ale týká se i úspěšného řízení vlastního jednání. Do emocionálních schopností spadají: uvědomění si a kontrola vlastních emocí, motivace sám sebe, empatie, ovlivňování či „řízení“ emocí ostatních. Emoční inteligence bývá velmi důležitým předpokladem vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovník by měl mít schopnost empatie, porozumění, tím zvyšovat důvěru, jistotu a zvyšovat ochotu svých podřízených ke spolupráci.[47]

[43] CEJTHAMR, DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 138-139.
[44] BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 48-49.
[45] CEJTHAMR, DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 139.
[46] CEJTHAMR, DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 139-140.
[47] URBAN, *Psychologie řízení a vedení*, s. 61-68.

Motivy a potřeby jsou důvody, které jedince vedou k určitému jednání. Příkladem může být, co vede zaměstnance ke změně zaměstnání, proč jedinec chce podávat ten nejlepší výkon, zatímco jiný svou práci neplní. Motiv neboli psychická pohnutka, která má příčinu či důvod lidského jednání.[48]

Temperament je souhrnem všech vlastností, které jsou vrozené. Tyto vlastnosti mohou být jen minimálně ovlivnitelné výchovou a sebevýchovou. Temperament určuje dynamiku, intenzitu chování a prožívání jedince. Řecký lékař Hippokrates zformuloval nejstarší teorii temperamentu. Základní čtyři typy temperamentu: sangvinik (krev), cholerik (žluč), flegmatik (hlen) a melancholik (černá žluč). Psycholog Hans Eysenck použil ve svém označení typů temperamentu stabilitu – labilitu a extraverzi – introverzi.[49]

Charakter není vrozený a velmi úzce souvisí s morálními hodnotami jedince, tzn. představuje řídící složky jedince, které se podílí na řízení a kontrole jeho jednání. Vlastnosti charakteru nejsou stálé a jsou ovlivnitelné výchovou, tzn. socializací člověka. Pokud je znán charakter člověka, zachování jedince v různých situacích je možno předvídat.[50]

Lze tedy předpovědět různé vztahy jedince:

- *Vztahy k druhým lidem* – přátelství, kooperace, důvěra, ale také neochota spolupracovat, hrubost, podlost apod.
- *Vztahy ke společnosti a světu* – humanismus, altruismus, ale také šovinismus a nacionalismus.
- *Vztahy k vlastní činnosti* (včetně vztahům k práci) – pozornost, pracovitost, spolehlivost, přesnost, ale také lenost, nedbalost a povrchnost.
- *Vztahy člověka k sobě samému* – sebekritičnost, skromnost, sebeúctu, ale také egocentrismus, egoismus, pýchu a domýšlivost.[51]

[48] CEJTHAMR, DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 142.
[49] JERMÁŘ, EGEROVÁ, *Psychologie v organizační a manažerské praxi*, s. 45-46.
[50] JERMÁŘ, EGEROVÁ, *Psychologie v organizační a manažerské praxi*, s. 46.
[51] BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 58.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

3.1 Pojem a teorie pracovní spokojenosti

Pocity úspěšnosti, radosti a spokojenosti vyjadřují míru uspokojení cílů, potřeb a očekávání. Pocit uspokojení či neuspokojení se promítá také v pracovní sféře, která zaujímá podstatnou část v životě člověka.[52] Lidský život můžeme rozdělit do tří třetin. Jednu třetinu člověk prospí, jednu třetinu tráví v práci a jedna třeba mu zbývá na jeho soukromý život. Z tohoto tvrzení vyplývá, že v pracovním prostředí tráví člověk poměrně značnou část svého produktivního života. Je tedy nutné poohlédnout se na to, jak to se vztahem k práci je a zda jedinec vykonává práci, která ho baví nebo nebaví. Od tohoto základního faktu se odvíjí vše ostatní. Samotná práce tvoří jeden ze základních pilířů smyslu lidského života, rozvíjí osobnost a uspokojuje materiální, sociální i psychologické potřeby.[53]

Pracovní spokojenost byla poprvé zkoumána od 30. let 20. století. Základní otázkou v počátku studování tohoto jevu byl především vztah člověka k práci, případně jeho spokojenost v práci.[54]

„Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.“[55]

Teorie pracovní spokojenosti Spokojenost v práci nelze jednotně definovat, v odborných publikacích převládají rozpory, a proto byly zformulovány jednodimenzionální a dvojdimenzionální jevy.[56]

A) Jednofaktorová teorie

Jednofaktorová teorie představuje jednodimenzionální jev, kde spokojenost a nespokojenost jsou představeny jako dvě krajní meze - od škály 1 (tzn. maximální spokojenost) do škály 10 (tzn. maximální nespokojenost). Je možné vyložit si tak, že

[52] ŠTIKAR, *Psychologie ve světě práce*, s. 111.
[53] BEDNÁŘ, *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, s. 161-162.
[54] ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOKOVEC, *Psychologie ve světě práce*, s. 111.
[55] ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 228.
[56] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 131.

faktory práce mají dopad na míru spokojenosti či nespokojenosti – pozitivní vliv přispívá ke spokojenosti a negativní je příčinou nespokojenosti.[57]

Spokojenost 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 nespokojenost

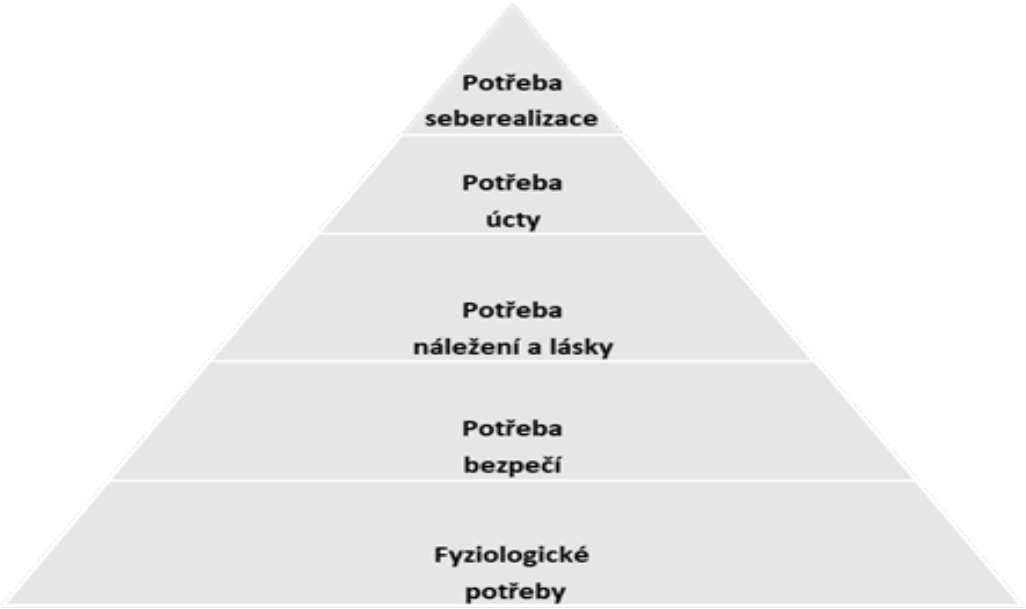
Do jednofaktorové teorie je řazena například Maslowova teorie potřeb.[58]

Maslowova teorie potřeb

Sociolog Maslow přišel v roce 1943 s názorem, že základem lidské aktivity je uspokojení potřeb člověka. Tyto potřeby rozdělil hierarchicky do pěti skupin podle jejich důležitosti a tím vznikla teorie nazývaná Maslowova hierarchie potřeb.[59]

- *Fyziologické potřeby*: základní potřeby pro přežití jedince.
- *Potřeba bezpečí*: potřeba jistoty, stability, ochrany, svoboda od strachu, úzkosti a chaosu, potřeba řádu, zákona a hranic.
- *Potřeba náležení a lásky*: jsou-li uspokojeny fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, vynoří se potřeba lásky, náklonosti a náležení. Člověk potřebuje cítit lásku přátel, rodiny či milované osoby.
- *Potřeba úcty*: lidé v naší společnosti mají potřebu po stabilním, pevně založeném a zpravidla vysokém hodnocení sebe samým, potřebu sebeúcty a úcty ze strany druhých. Člověk touží po úspěchu, moci, ale i po prestiži, uznání, pozornosti a ocenění. Uspokojení těchto potřeb dojde u člověka k pocitům sebedůvěry, hodnoty, síly a pocitu, že je člověk užitečný a potřebný.
- *Potřeba seberealizace*: po uspokojeních všech zmíněných potřeb vyvstává nová potřeba, potřeba seberealizace. Lidská touha po sebenaplnění, potřeba naplnit svůj potenciál. Potřeba stát se tím, v co člověk věří, že je schopen uskutečnit. Konkrétní podoba tohoto naplnění potřeb se u každého liší. Někdo touží být ideální matkou, někdo chce být nejlepším sportovcem a jiný prahne po tom být nejlepší ve svém oboru.[60]

[57] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 131.
[58] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 132.
[59] BROOKS, *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, s. 49.
[60] MASLOW, *Motivation and personality*, s. 35-59.



Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

B) Dvoufaktorová teorie

Herzbergerova teorie

Dvojdimenzionální jev je základem dvoufaktorové teorie autora Herzberga a jeho kolektivu. Herzberg uvádí zjištění, že na pracovní spokojenost a nespokojenost mají vliv dvě odlišné skupiny faktorů. Do první skupiny spadají faktory, jež se týkají náplně práce – motivační faktory, a do druhé skupiny patří vnější podmínky práce, hygienické faktory. Do motivačních faktorů lze zařadit faktory, jakými jsou úspěch, uznání, zodpovědnost a možnost kariérního posunu. Tyto faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců, jejich rozvoj a kariérní růst, jsou nezbytné pro motivaci zaměstnanců a vedou k dosažení pracovní spokojenosti. Do hygienických faktorů spadá mzda, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, osobní život, firemní politika, vztah s nadřízeným apod.[61]

[61] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 132-137.

3.2 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost bývá ovlivňována značným počtem vnějších a vnitřních faktorů, které mají dopad na celkovou úroveň spokojenosti. Jejich význam a pořadí, které utváří spokojenost/nespokojenost, je nestálé a závislé na okolnostech, jakými mohou být pracovní prostředí i individuální vnitřní faktory apod.[62]

3.2.1 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti

Vnitřní faktory pracovní spokojenosti jsou určeny osobností zaměstnance a mají vliv na aktuální hodnocení vnějších faktorů spokojenosti. Vnitřní faktory jsou rozděleny do dvou skupin[63]:

- Objektivní osobnostní faktory
    a) Pohlaví,
    b) Věk,
    c) Délka zaměstnání v organizaci,
    d) Vzdělání,
    e) Rodinný stav,
    f) Pracovní zařazení.
- Subjektivní osobnostní faktory
    a) Potřeby,
    b) Zájmy,
    c) Očekávání,
    d) Osobní vlastnosti,
    e) Schopnosti.

ad a) Pohlaví

Komparace míry pracovní spokojenosti z hlediska pohlaví nevypovídá jednoznačně o podstatných rozdílech mezi muži a ženami. Nicméně muži všeobecně preferují spíše osobní prosazení, uplatnění a ocenění, zatímco ženy preferují především motivační zdroje zejména v sociálních aspektech práce, jakými jsou uznání a oblíbenost u svých spolupracovníků, dobré mezilidské vztahy apod.[64]

[62] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*. S. 149-160.
[63] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 152-159.
[64] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 152.

ad b) Věk

Spokojenost v práci se váže na věk jedince a od období dospělosti spokojenost stoupá. Nejvyšší úroveň míry spojenosti dosahuje jedinec ve středním věku, úroveň spokojenosti s přibývajícím věkem stagnuje nebo mírně klesá. Toto je spojeno s psychickými charakteristikami každého věkového období.[65]

ad c) Délka zaměstnání v organizaci

Analýzy dokládají, že více spokojenosti projevují zaměstnanci s více odpracovanými lety v organizaci. Kritické bývá zejména doba od nástupu přibližně do dvou let, kdy se u nových nástupů projevuje vyšší míra nespokojenosti. Důvodem může být problém budování si vztahu k dané společnosti a adaptace na nové pracoviště.[66]

ad d) Vzdělání

Vzdělání bývá zpravidla spojeno s vyšším pracovním zařazením a určuje místo v hierarchii ve společnosti. Což přináší vyšší prestiž a pravděpodobně vyšší míru spokojenosti.[67]

ad e) Rodinný stav

U rodinného stavu nelze jednoznačně určit podstatný vliv na pracovní spokojenost. Lze se domnívat, že by manželství mohlo přispívat k pracovní spokojenosti, protože bývá předpokladem pro stabilitu a celkovou životní vyrovnanost, ale jiný úhel pohledu pokazuje na zvýšený pocit zodpovědnosti, nutnost zajištění rodiny a tím větší sociální tlak. Volnější vztah k zaměstnavateli může být ze strany svobodných pracovníků, kteří mohou být více nespokojeni a mají větší tendenci měnit zaměstnání.[68]

ad f) Pracovní zařazení

Pracovníci výše funkčně zařazeni projevují vyšší míru spokojenosti. V návaznosti na jejich funkci jsou plněny jednotlivé vyšší potřeby například uznání, moci, důležitosti a akceptace.[69]

[65] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 152.
[66] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 152.
[67] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 153.

ad a) Potřeby

Mezi nejdůležitější osobnostní faktor ve vztahu k pracovní spokojenosti je typ potřeb, jejich hierarchie a aktuálnost. Každý jedinec je individuální a jeho potřeby ve vztahu spokojenosti v práci se liší. Celková spokojenost v práci závisí na postoji a vztahu jednotlivých faktorů člověka.[70]

ad b) Zájmy

Výzkumy poukazují na pozitivní vztah v případě, že jedinec vykonává činnost, která ho zajímá a baví. Výsledkem je vyšší míra spokojenosti v zaměstnání. Naopak nižší míra spokojenosti se uvádí u jedinců, kteří vykonávají činnost, která nekoresponduje s jejich zájmy. Lze předpokládat, že každý jedinec si volí zaměstnání podle svých zájmů a sympatií k dané pracovní pozici.[71]

ad c) Očekávání

Očekávání se projevuje v podobě vnitřních, osobních kritérií požadavků jedince na pracoviště a na náplň pracovní činnosti. Nespokojenost zapříčiňuje rozpor mezi očekáváním a realitou. Nedojde-li k naplnění očekávání, vzniká nespokojenost v zaměstnání. Pracovní nespokojenost může odstartovat různé projevy agresivity, absence nebo fluktuace.[72]

ad d) Osobnostní vlastnosti

Nelze jednoznačně tvrdit, že osobnostní vlastnosti jsou dominantním faktorem pracovní nespokojenosti. Pracovní nespokojenost se může objevit například u extrovertního pracovníka, který bude vykonávat svou činnost v izolaci od ostatních kolegů, naopak introvert, který by rád pracoval na projektech sám, bude vystaven spolupráce a velkému kontaktu s lidmi. [73]

ad e) Schopnosti

Pracovní činnost, která vyžaduje ty schopnosti, kterými pracovník disponuje, vede ke spokojenosti. Naopak pokud charakter práce tyto schopnosti nevyžaduje,

[68] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 153.
[69] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 153.
[70] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 154-156.
[71] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 158.
[72] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 156-157.
[73] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 158-160.

zaměstnanec začne pociťovat nespokojenost. Pracovníci budou spokojeni, pokud společnost vytvoří možnosti, podmínky a dostatek prostoru k uplatnění schopností a tyto schopnosti poté budou náležitě oceňovány.[74]

3.2.2 Vnější faktory pracovní spokojenosti

Vnější faktory pracovní spokojenosti patří do významné skupiny faktorů, které působí na pracovní spokojenosti zaměstnanců, Pracovník tyto faktory nemůže napřímo ovlivnit. Mezi vnější faktory lze zařadit[75]:

a) Náplň práce,
b) Finanční ohodnocení,
c) Zaměstnanecké benefity,
d) Vedoucí pracovník,
e) Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti,
f) Informovanost a komunikace,
g) Kariérní růst,
h) Motivace,
i) Vzdělávání a rozvoj.

ad a) Náplň práce

Náplni práce je přikládán značný význam, ovšem vztah samotné práce a jejích podmínek ke spokojenosti nebývá jednoduchý.[76] Každého jedince ovlivňuje jiný aspekt, který vytváří jeho pracovní spokojenost. Mezi hlediska, která ovlivňují pozitivně pracovní spokojenosti, je možné řadit: Tvořivé myšlení, samostatnost, logické myšlení, smysluplnou práci, náročnost práce, seberozvoj, práci v kolektivu.[77]

ad b) Finanční ohodnocení

Velmi důležitým faktorem působícím na spokojenost/nespokojenost a také na motivaci v zaměstnání je finanční ohodnocení. Pro určitou skupinu lidí (např. dělnické profese) bývají finance dominantní.[78] Základní podmínkou finančních odměn v pracovních

[74] KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s. 160-161.
[75] ŠTIKAR, *Psychologie ve světě práce*, s. 115 – 117.
[76] ŠTIKAR, *Psychologie ve světě práce*, s. 115.
[77] BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 402.
[78] ŠTIKAR, *Psychologie ve světě práce*, s. 115.

skupinách je spravedlnost přidělování. Spravedlnost působí jak na lidskou spokojenost, ale také na tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti.[79]

ad c) Zaměstnanecké benefity

V klíčové motivaci zaměstnanců při výběru pracovního místa či spokojenosti zaměstnanců hrají zaměstnanecké benefity. Benefity vylepšují firemní kulturu a týmovou spolupráci zaměstnanců.[80]

ad d) Vedoucí pracovník

Manažeři dnes plní jednu z velmi důležitých rolí ve firmě. Ve firemním prostředí podněcují jednotlivce a pracovní skupiny k lepším pracovním výkonům, mají vliv na spokojenost zaměstnanců a napomáhají svým podřízeným k jejich osobnímu rozvoji.[81] Práce každého vedoucího pracovníka tak zahrnuje komplexní činnost, která obsahuje technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty.[82]

Zaručené postupy, které zajišťují jeho úspěšné vedení, jsou: otevřené a nestranné jednání, proaktivita, pozitivní postoj k novým námětům a myšlenkám, udržování kontaktu se svými podřízenými, rozdělování kompetencí, předání odpovědnosti podřízeným pracovníkům, vysoce odborná úroveň a schopnost organizace v řízení, sebedůvěra v práci, motivace zaměstnanců, ocenění za dobře odvedenou práci a projevení důvěry.[83]

Dobře řídit lidi znamená mluvit s nimi, reagovat na jejich úspěchy, umět je pochválit, ale umět i sdělit kritiku, schopnost podřízeným poradit, ale i poděkovat. Často se pochvala i poděkování vedoucímu pracovníkovi bohatě zúročí.[84]

ad e) Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti

Již od evoluce, od primitivních kultur je nespornou potřebou lidského přežití život ve skupině. Sociální vztahy, které jednotlivce v práci obklopují, mají v každém případě

[79] BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 401.
[80] BRŮHA, BUKOVJAN, *Abeceda personalisty*, s. 182.
[81] BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 264.
[82] PROVAZNÍK, *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 181.
[83] JERMÁŘ, EGEROVÁ, *Psychologie v organizační a manažerské praxi*, s. 110.
[84] MAZÁK, *Firemní kultura a etické kodexy*, s. 56.

vliv na celkovou spokojenost v pracovním procesu.[85] Atmosféra rozhoduje o tom, jak lidé smýšlejí, ale i o tom, jak jsou skupiny spokojeni.[86]

Kooperace neboli spolupráce představuje optimální stav, jehož by se měl pracovní kolektiv snažit dosáhnout. Aristoteles poukazoval, že se s tímto typem chování setkáváme i v přírodě. Jako příklad uváděl hmyzí říši, kde popisoval chování včel a mravenců. Označoval je jako spolupracující společenství. Tento příklad dával jako vzor ideálního státu, kdy jednotlivec sám nedosáhne takových výsledků, jako když spolupracuje v nějakém týmu. Skutečností zůstává, že i v přírodě druhy, kteří spolupracují ve skupině, jsou obecně úspěšnějšími.[87]

ad f) Informovanost a komunikace

Komunikace lze charakterizovat jako sdělení, přenášení informací a dorozumívání.[88] Jeden z nejznámějších výroků, Paula Watzlawicka, předního teoretika komunikace, je: *„Není možné nekomunikovat“*.[89] V okamžicích, kdy se člověk záměrně vyhýbá a snaží se nekomunikovat, i tak svému okolí něco sděluje.[90]

Vnitřní komunikace v organizaci přímo ovlivňuje mezilidské vztahy na pracovišti, ale také vztah zaměstnanců k organizaci (např. identifikaci pracovníků s cíli organizace, její kulturou a spokojeností zaměstnanců). Velmi důležitou součást firemní komunikace tvoří sdělení informací mezi managementem organizace a řadovými pracovníky, příkladem mohou být: komunikace strategie, plánů, hodnot a standardů, ale také výsledky společnosti.[91]

ad g) Kariérní růst

Kariérní posun bývá považován za jeden z nejvlivnějších faktorů pracovní spokojenosti.[92] Pro jedince patří kariérní vzestup (povýšení v zaměstnání) k důležitým motivacím, jelikož je spojen s vyšší mzdou a prestiží. Plánování kariéry zaměstnanců

[85] BEDNÁŘ, *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, s. 161-162.
[86] JERMÁŘ, EGEROVÁ, *Psychologie v organizační a manažerské praxi*, s. 100.
[87] BEDNÁŘ, *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, s. 168.
[88] SOKOL, *Malá filozofie člověka a Slovník filosofických pojmů*, s. 291.
[89] BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 165.
[90] BEDNÁŘ, *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, s. 163.
[91] BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 202.
[92] ŠTIKAR, *Psychologie ve světě práce*, s. 116.

bývá u společností velmi důležité, jak z hlediska využívání jejich schopností, tak z hlediska ekonomie pracovních sil vůbec.[93]

ad h) Motivace

Pro každou organizaci by mělo být důležité zajímat se o to, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců.[94] Každý člověk je individuální, proto je důležité znát faktory, které jednotlivce motivují, ale taktéž vědět více o samotném procesu motivace.[95] Motivovaní lidé dosahují lepších výsledků, jsou stále více aktivní a umějí si udržovat rovnováhu mezi touhou po stabilitě i po různosti a změně. [96] Lidé, kteří jsou motivovaní, předpokládají, že jejich práce povede k nějakému cíli a na konci toho cíle bude hmotná či nehmotná odměna, která uspokojí jejich potřeby.[97]

Vnější motivace pracovníků spočívá ve finanční nebo nějaké další materiální odměně, tj. mzdy, odměny, zaměstnanecké výhody aj. Finanční motivace je pro největší část pracovníků právě tou, která působí nejsilněji. Existují zaměstnanci, kteří podávají skvělé výkony, aniž by jejich motivací byla finanční odměna, nýbrž jejich motivace přichází zevnitř jich samotných. Tato motivace se nazývá vnitřní a je výsledkem vnitřních faktorů, které souvisejí s profesním zájmem a potřebou lepšího obrazu sebe samotných na základě lepších osobních pracovních výsledků. Mezi faktory, které vytvářejí vnitřní motivaci potřeby, spadá: uznání a respekt, vykonávání zajímavé, smysluplné práce, rozvíjení vlastní schopností, dovedností a překonávání překážek, být na své výsledky a zaměstnavatele hrdý, získávat nové zkušenosti, rozvíjet se a mít přátelské vztahy na pracovišti apod.[98]

ad i) Vzdělání a rozvoj

Vzdělání a rozvoj ve firmě zabezpečuje vzdělané, kvalifikované a angažované zaměstnance, které jsou pro firmu klíčové. Podpora vzdělání a rozvoje zajišťuje vyšší výkony, dosahuje větší spokojenosti a vytoužené kariéry, prohlubuje a rozšiřuje kvalifikaci zaměstnanců, zvyšuje oddanost ke společnosti, zlepšuje úroveň vedoucích

[93] NEKONEČNÝ, *Sociální psychologie organizace*, s. 110.
[94] ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 219.
[95] PLAMÍNEK, *Tajemství motivace*, s. 17.
[96] JERMÁŘ, EGEROVÁ, *Psychologie v organizační a manažerské praxi*, s. 60-61.
[97] ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 220.
[98] URBAN, *Management lidských zdrojů*, s. 66-67.

pracovníků, kteří si lépe osvojí schopnosti potřebné k vedení a rozvíjení svých podřízených a podporuje pozitivní vytváření kultury v organizaci. [99]

[99] ARMSTRONG, TAYLOR, *Řízení lidských zdrojů*, s. 335-339.

4 EMPIRICKÁ ČÁST

V této kapitole bude představen výzkumný záměr, tedy vymezení zkoumaného problému, seznámení se s výzkumnými cíli a hypotézami. Budou uvedeny vybrané metody výzkumu, techniky sběru dat a rovněž charakteristiky výzkumného souboru, popis průběhu šetření a prostředí, v němž se výzkum uskutečnil. Výsledkem bude zjištění výzkumného záměru a návrh příslušných opatření, jejichž cílem bude dosažení zvýšení spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

4.1 Definice výzkumných cílů a hypotéz

Pro formulaci výzkumného cíle a výzkumných hypotéz bude vycházeno z analýzy a shrnutí poznatků v oblasti pracovní spokojenosti a reálných potřeb výzkumu.

Pro tento výzkum byl stanoven hlavní výzkumný cíl: *Zmapování spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci.*

Analýza pracovní spokojenosti představuje kromě určení míry celkové pracovní spokojenosti a spokojenosti s dalšími faktory.

K hlavnímu výzkumnému cíli byly vytyčeny dílčí cíle:

1. Zjistit vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců.
2. Posoudit, jak zaměstnanci hodnotí společnost.
3. Popsat úrovně komunikace a mezilidských vztahů na pracovišti.
4. Zmapovat spokojenost zaměstnanců s možnostmi profesního rozvoje.
5. Zjistit spokojenost zaměstnanců s benefity.

K výše uvedeným stanoveným výzkumným cílům byly pro výzkumný soubor stanoveny následující hypotézy.

H1: Existuje statisticky významný rozdíl v míře celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců mezi jednotlivými věkovými skupinami.

H2: Existuje statistiky významný rozdíl v míře celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v závislosti na délce pracovního poměru v dané organizaci.

H3: Existuje statisticky významný rozdíl v míře celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v závislosti na pracovní pozici v dané společnosti.

4.2 Výzkumné metody a organizace šetření

Pro výzkumné šetření bakalářské práce byla využita kvantitativní metoda sběru dat. S ohledem na zvolený cíl práce a stanovené hypotézy byla zvolena pro získání potřebných dat metoda dotazníkového šetření, jejímž cílem bylo zjištění pracovní spokojenosti ve vybrané společnosti.

Metoda dotazníku byla vybrána z důvodu snadné administrace při poměrně velkém rozsahu získaných informací, ale také s ohledem na zajištění anonymity respondentů. Výzkum byl realizován po dohodě s jednatelem a vedoucí personálního oddělení společnosti. U výzkumu se nejprve stanovil postup, časová náročnost a ustanovení průběhu dotazníkového šetření. Z hlediska organizační struktury byli do šetření zapojeni pracovníci ze všech hierarchických skupin. Dotazníkové šetření probíhalo 14 dní od 05.12.2022 do 16.12.2022. Celkem bylo distribuováno 230 dotazníků. Pro část zaměstnanců, kteří nemají přístup k e-mailu, byl zvolen tištěný dotazník šetření, který zaměstnanci ručně vyplnili. Zaměstnancům, kteří mají přístup k e-mailu, byl dotazník zaslán elektronicky s odkazem na on-line Google formulář. Všichni obdrželi veškeré informace nutné k vyplnění. Časová náročnost dotazníku byla přibližně pět minut. Průzkumu se zúčastnilo 152 zaměstnanců, návratnost dotazníkového šetření byla přes 65 %.

Respondenti byli seznámeni s cílem výzkumného šetření a byli ujištěni o důvěryhodném nakládání se zjištěnými daty, které byly určeny pouze pro potřeby vypracování práce. Dotazník byl zcela anonymní a bylo apelováno na upřímnost vyjadřování. Dotazník je součástí Přílohy č. 1.

Vstupními proměnnými v dotazníku byly: pohlaví, věk, délka zaměstnaní ve společnosti a pracovní pozice.

Na začátku dotazníku respondenti odpovídali na dvě vstupní otevřené otázky. První otázka byla směřována na spokojenost a druhá otevřená otázka zjišťovala nedostatky společnosti. Posléze byli účastníci dotazníkového šetření vyzváni k zodpovězení

patnácti výroků na Likertově upravené čtyřstupňové škále odrážející míru souhlasu respondentů s uvedenými výroky.

Hodnotící škála

1. *Ano*
2. *Spíše ano*
3. *Spíše ne*
4. *Ne*

První oblast dotazníku, která byla ve formě uzavřených otázek, se týkala hodnocení společnosti. V této oblasti měli respondenti možnost vyjádřit se k firmě jako celku a zhodnotit společnost na základě subjektivního úsudku. Druhá oblast byla zaměřena na komunikaci a mezilidské vztahy. Tato oblast měla rozklíčovat fungování uvnitř společnosti. U otázky komunikace měli dotazovaní prostor vznést návrh na zlepšení komunikace ve společnosti ve formě otevřené otázky. Třetí oblast byla zaměřena na profesní rozvoj, vzdělání a motivaci. Dále respondenti měli příležitost odpovědi u otevřené otázky, co je pro ně motivací. V předposlední oblasti dotazníku zaměstnanci vybírali z deseti možných benefitů, které by přivítali ze strany zaměstnavatele, případně jaké nové benefity by navrhovali. Závěr byl věnován vyjádření přání a zlepšovacích návrhů. Dotazník by strukturován, aby bylo možné identifikovat více oblastí ve společnosti. Byl kladen důraz na jasně zřetelně kladené otázky a malou časovou náročnost vyplňování dotazníku. Grafické výstupy byly využity z Google formuláře, data byla upravována i v prostředí MS Excel. Deskriptivní a induktivní statistická analýza dat proběhla ve statistickém programu JASP 0.16.4, k posouzení rozdílů mezi skupinami zaměstnanců z hlediska vstupních proměnných byl využit neparametrický Mann-Whitneyho test.

4.3 Výzkumný soubor

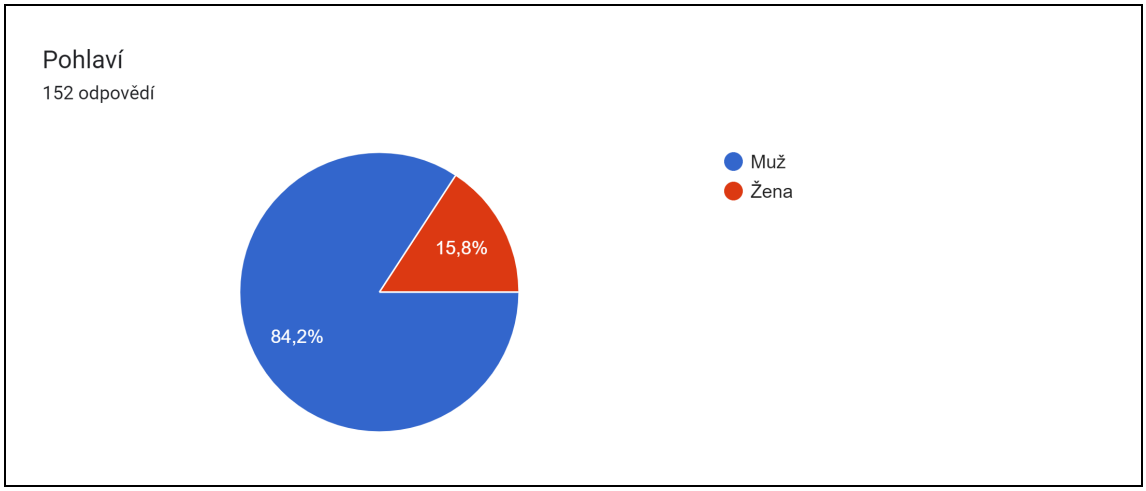
Výběrovým souborem výzkumu byli zaměstnanci pracující v jedné středně veliké společnosti, s celkovým počtem přibližně 230 zaměstnanců, v okrese Plzeň-jih. Společnost působí na trhu práce od roku 1993 a od svého založení je stoprocentní dceřinou společností firemního seskupení, jehož matka sídlí v Německu. Se společností bylo domluveno, že nebude zveřejněno její jméno. Autorka šetření zvolila tuto společnost na základě příležitostného výběru, neboť v ní sama pracuje v personální oddělení na pozici HR Specialista.

Společnost je úspěšným výrobním závodem s jednotlivými výrobními odděleními jako svařování plastů, svařování nerezové oceli, moření a pasivace výrobků z nerezové oceli, montážní a zkušební pracoviště, elektromontáže a konstrukce. Jedná se o certifikovaný podnik, který pro zákazníky z celého světa vyrábí jak komponenty, tak komplexní zařízení, které jsou určeny pro čistění vod a průmysl zabývající se těžbou ropy a zemního plynu. Společnost dále vyrábí zařízení na výrobu ozónu, gravitačních filtrů, reverzních osmóz a dávkovacích stanic pro různé aplikace.

Vizí a strategií společnosti je být dobrým zaměstnavatelem v rámci regionu, poskytovat zákazníkům komplexní zařízení od vývoje až po dodání, včetně montáže a zaškolení uživatelů.

Analýza demografických údajů byla zaměřena na pohlaví, věk, pracovní zařazení a délka pracovního poměru.

Pohlaví:

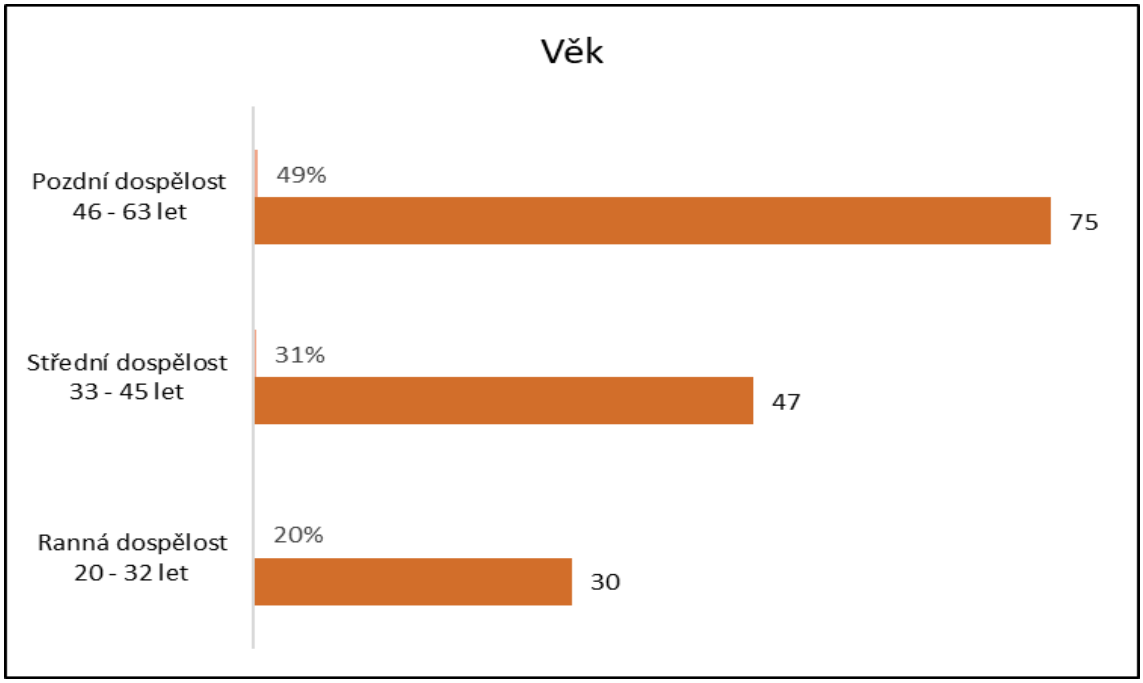


Graf 1: Pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Výzkumu se účastnilo celkem 128 mužů a 24 žen. Nejmladšímu respondentovi bylo 20 let a nejstaršímu 63 let. Diference pohlaví je zapříčiněna tím, že ve výrobním útvaru pracují převážně muži s ohledem na specifikaci pracovních pozic. Zastoupení mužů je dáno i technickým zaměřením společnosti. Ženy převážně pracují v administrativě nebo na vedoucích pozicích, ve výrobě je jen malé zastoupení žen.

Věková struktura zaměstnanců

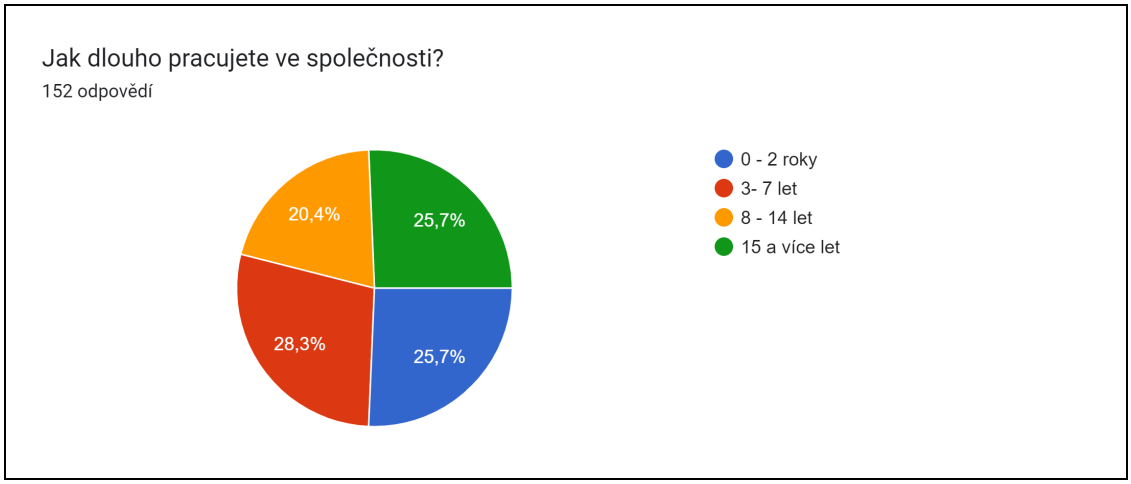


Graf 2: Věk

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Největší část respondentů výzkumného šetření byla v pozdní dospělosti ve věku od 46 - 63 let. Tato věková skupina je nejvíce zastoupena na pozicích ve výrobním útvaru. Následovalo zastoupení početné skupiny v období střední dospělosti ve věku 33 – 45 let a nejmenší zastoupení bylo ve věkovém rozmezí od 20 – 32 let.

Délka pracovního poměru



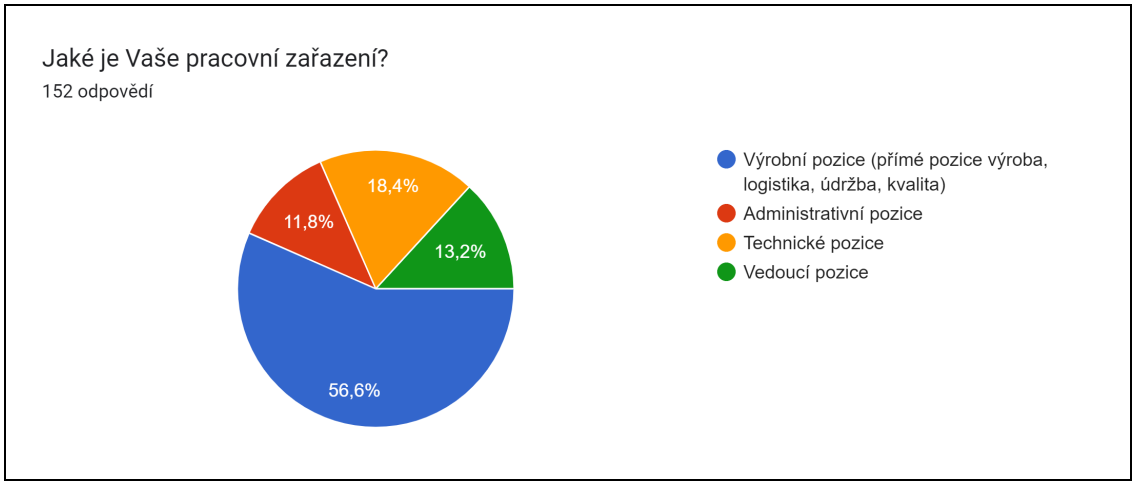
Graf 3: Délka pracovního poměru

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z grafu vyplývá nízká fluktuace zaměstnanců. Dle získaných údajů lze konstatovat, že nejpočetnější zastoupení respondentů je v pracovním poměru v délce 3 – 7 let. Celkem

46,1 % respondentů je ve společnosti více než 8 let. Firma se zabývá značně specifickými produkty, z tohoto důvodu je toto know-how pro firmu klíčové.

Pracovní zařazení



Graf 4: Pracovní zařazení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Necelých 57 % zaměstnanců pracuje v přímých pozicích ve výrobě, logistice, údržbě a kvalitě. Druhé nejpočetnější zastoupení zaujímají technické pozice se skoro 19 %. Tento počet je dán výrobním portfoliem, které společnost nabízí.

5 INTERPRETACE VÝSLEDNÝCH ZJIŠTĚNÍ

V následující kapitole budou uvedeny výsledky výzkumných zjištění. V souladu s cíli této práce.

Na začátku dotazníku odpovídali respondenti na dvě otevřené otázky. Otevřené otázky měly zmapovat přednosti a nedostatky ve společnosti, ale především zjistit pracovní spokojenost či nespokojenost.

5.1 Spokojenost na pracovišti

S čím jste v naší společnosti spokojený/á? Co považujete za přednosti naší společnosti?

Tabulka 1: Spokojenost zaměstnanců

Odpovědi	Počet odpovědí
Kolektiv	34
Výrobní portfolio	21
Přístup vedení společnosti k podřízeným	14
Stabilita	12
Spolupráce s kolegy	11
Náplň práce	10
Dojezdová vzdálenost	9
Péče o zaměstnance	8
Pracovní doba	8
Prosperující a silná mezinárodní firma	7
Kvalita práce	6
Pracovní podmínky a prostředí	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na otevřenou otázku spokojenosti odpovědělo celkem 85 respondentů. Nejčetnější odpovědí s celkovým počtem 34 odpovědí byla spokojenost s kolektivem, druhou předností společnosti je portfolio výrobků a poté přístup vedení k podřízeným.

Mezi další odpovědi, které nejsou uvedeny v tabulce, zazněly přednosti společnosti: kvalita práce, pracovní podmínky a prostředí, technická úroveň, firemní know-how, seberozvoj a benefity.

S čím nejste v naší společnosti spokojený/á? Jaké nedostatky pociťujete v naší společnosti?

Tabulka 2: Nedostatky ve společnosti

Odpovědi	Počet odpovědí
Komunikace	22
Spolupráce mezi odděleními	16
Chybějící procesy	11
Informovanost	7
Benefity	7
Nefungující oddělení	6
Chybějící materiál do výroby	5
Finance	5
Příliš administrativy	4
Kvalita výrobní dokumentace	4

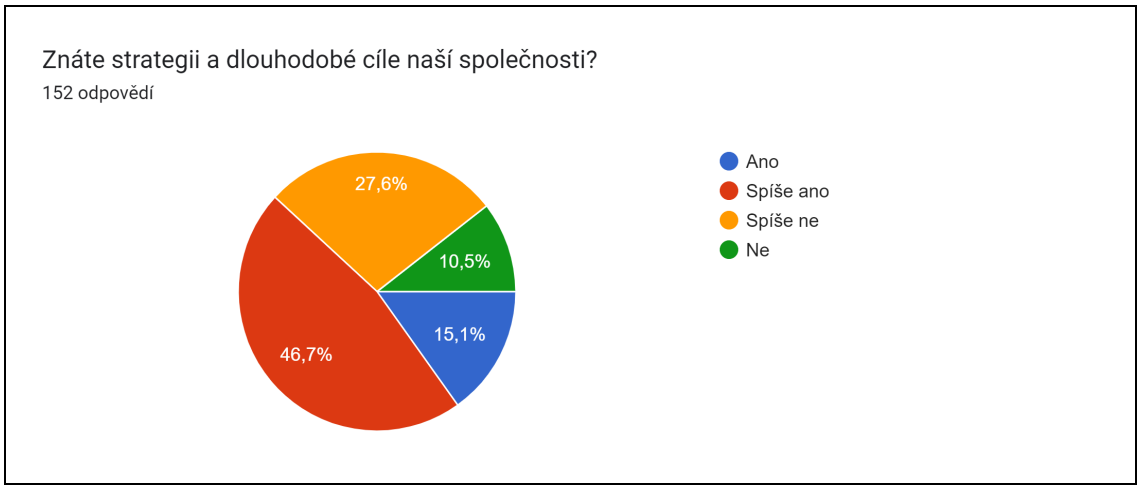
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na otevřenou otázku odpovědělo 80 respondentů. Nejvíce kritizovanou oblastí je dle výsledků komunikace a spolupráce mezi odděleními. Dále dotazovaní nejsou spokojeni s nastavenými procesy. Někteří zaměstnanci zde vyjádřili přání zvýšení informovanosti ve společnosti.

V další části respondenti odpovídali na uzavřené otázky na hodnotící škále: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

5.2 Hodnocení společnosti

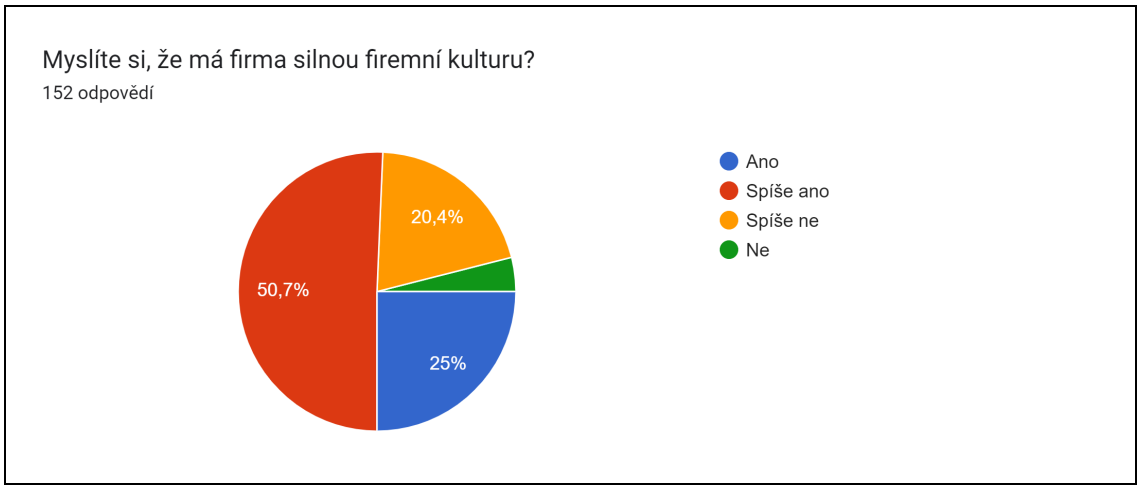
První oblast dotazníku s názvem hodnocení společnosti byla utvořena jako hodnotící prvek souborů firmy jako celku.



Graf 5: Strategie a dlouhodobé cíle

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

U této odpovědi dochází k velkému rozporu odpovědí mezi účastníky šetření. Necelá polovina dotazovaných 46,7 % se domnívá, že spíše zná strategii a dlouhodobé cíle, naopak 27,6 % dotazovaných tvrdí, že spíše ne. V návaznosti na teoretickou část lze předpokládat, že strategie a cíle společnosti jsou stanoveny, ale nejsou správným způsobem prezentovány zaměstnancům. Na základě tohoto výsledku by měla firma jasně a zřetelně sdělovat strategii a nastavené dlouhodobé cíle zaměstnancům. Využita může být televize v kantýně, intranet, roční prezentace výsledků či firemní časopis.

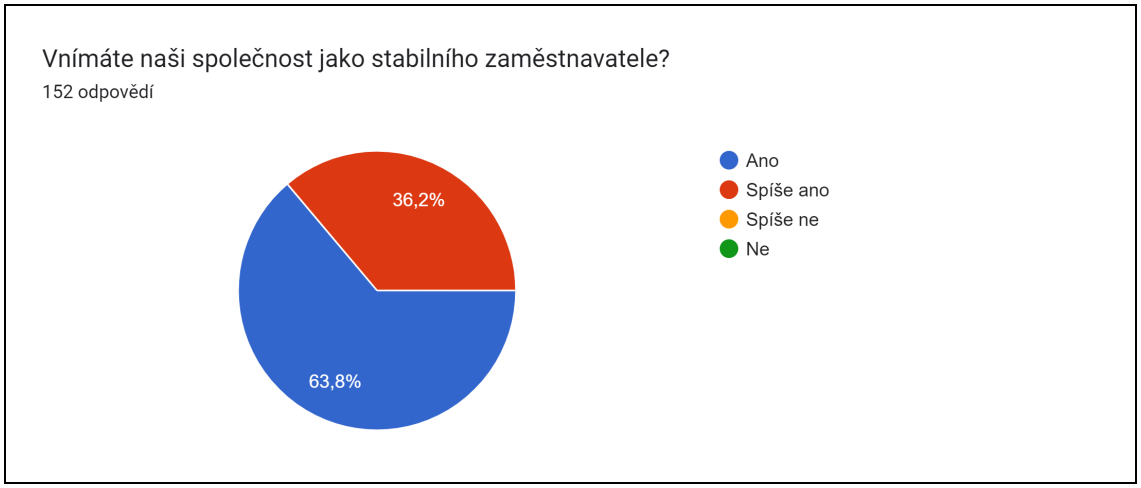


Graf 6: Firemní kultura

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Nejvíce respondentů, a to 50,7 % s tvrzením spíše souhlasí. 25 % jich je přesvědčeno o silné firemní kultuře a naopak 20,4 % se s těmito tvrzeními spíše neztotožňují. Pohled na firemní kulturu se u zaměstnanců liší.

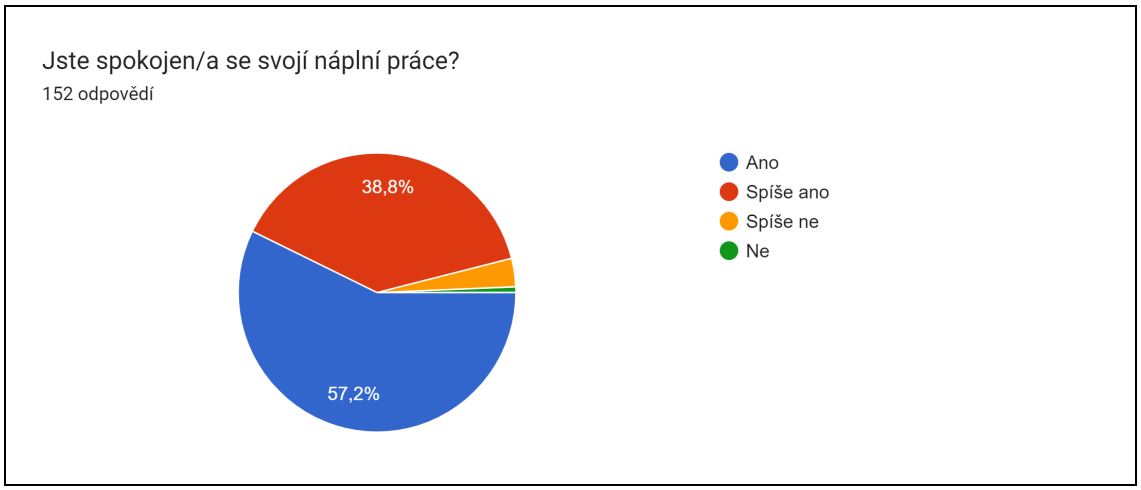
Statisticky významné rozdíly (na hladině významnosti p 0,004) se objevily v odpovědích na otázku „Myslíte si, že má firma silnou firemní kulturu?“ mezi respondenty výrobních a vedoucích pozic. 30 % zaměstnanců ve výrobních pozicích vnímá firemní kulturu za silnou a jen 16 % dotazovaných s tvrzením spíše nesouhlasí. Zatímco pouze 5 % zaměstnanců na vedoucích pozicích považuje firemní kulturu za silnou a naopak 40 % sdílí názor, že společnost spíše nemá silnou firemní kulturu.



Graf 7: Stabilita společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

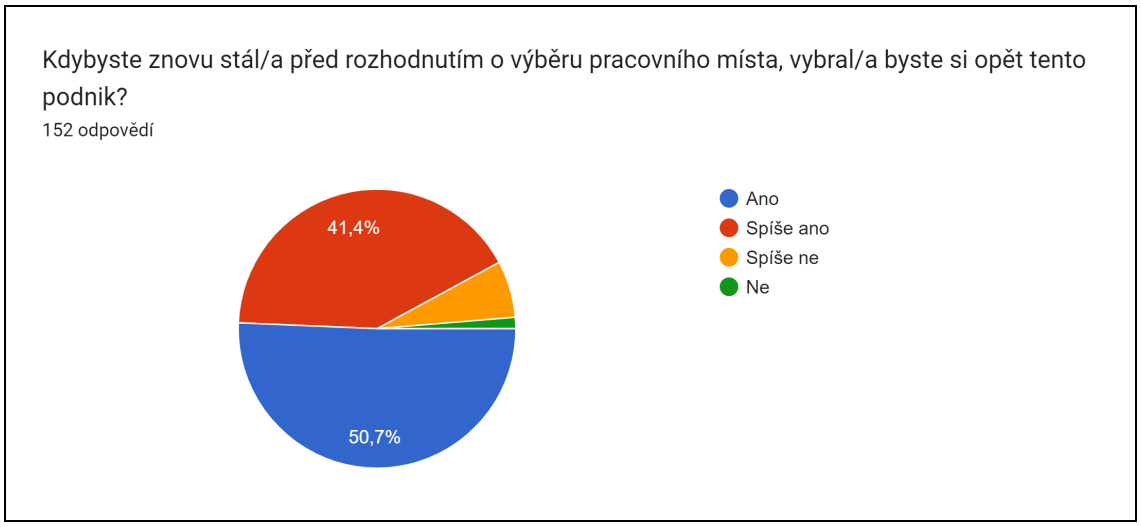
V současné době patří jistota pracovního místa mezi faktor výrazně ovlivňující spokojenost pracovníků. V dotazníkovém šetření u otázky na stabilitu společnosti byla největší shoda u odpovědí zaměstnanců, ti se domnívají, že jim společnosti jistotu poskytuje, díky čemuž se zaměstnanci nemusí bát o své místo.



Graf 8: Náplň práce

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Pozitivní skutečností pro společnost je fakt, že 57,2 % respondentů je se svojí náplní práce naprosto spokojeno. 38,8 % dotazovaných s tímto tvrzením spíše souhlasí a pouze 4 % zaměstnanců není se svou pracovní náplní spokojeno. Náplň práce se řadí mezi důležité faktory vnější spokojenosti.



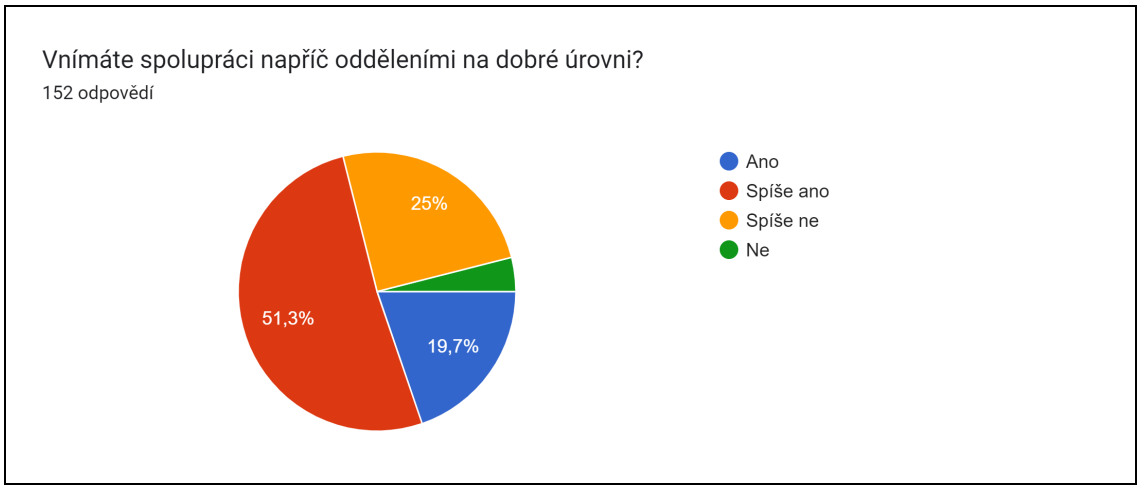
Graf 9: Spokojenost s pracovním místem

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Následující tvrzení analyzovalo, zda by znovu zaměstnanci zvolili tento podnik. 50,7 % odpovědělo, že rozhodně ano a 41,4 % s tímto tvrzením spíše souhlasilo. Pouhých 6,6 % by do společnosti spíše nenastoupilo a jen jeden zaměstnanec by znovu společnost nezvolil.

5.3 Komunikace a mezilidské vztahy na pracovišti

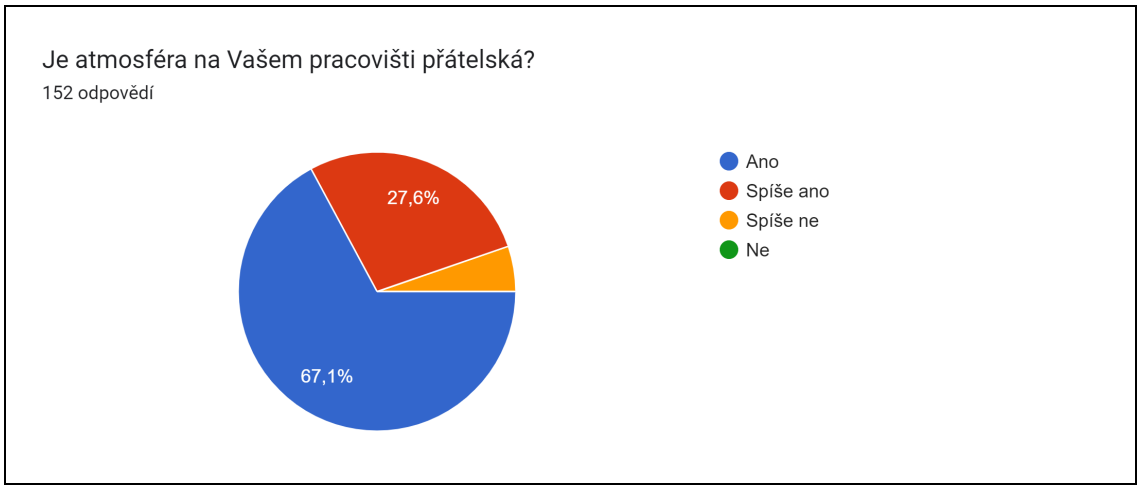
Další oblast dotazníkového šetření byla zaměřena na komunikaci a mezilidské vztahy na pracovišti. Tato oblast je v každé společnosti tou nejobtížnější, protože do ní vstupuje lidský faktor.



Graf 10: Spolupráce

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Spokojenost spolupráce mezi jednotlivými odděleními vykazuje značné rozdíly. 19,7 % dotazovaných vnímá spolupráci na výborné úrovni, 51,3 % je spíše spokojena se spoluprací, 25 % respondentů zvolila odpověď spíše ne. Toto tvrzení utvrzuje fakt, že spolupráce patří mezi úskalí ve společnosti. Společnosti by se měla zaměřit na ozdravení vztahů mezi zaměstnanci. Zlepšení vztahů mezi jednotlivými odděleními je možné zajištěním častějších teambuildingových akcí.

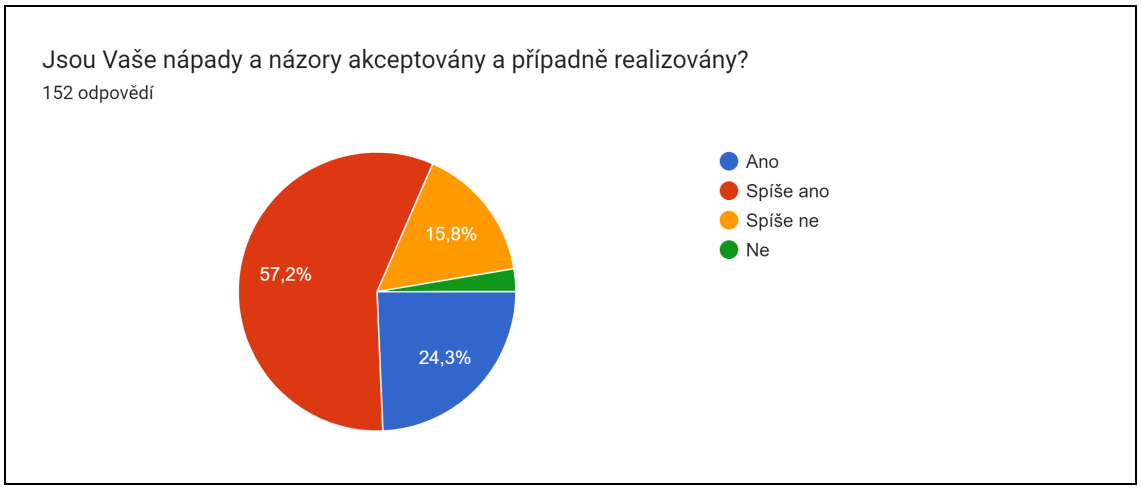


Graf 11: Atmosféra na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z grafu je patrné, že s atmosférou na pracovišti je naprosto spokojeno 67,1 % účastníků průzkumu. 27,6 % vnímá atmosféru na pracovišti spíše přátelskou a žádný respondent necítí nepřátelskou atmosféru na pracovišti. Z tohoto tvrzení plyne přátelský kolektiv a příjemná atmosféra na pracovišti. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svým kolektivem, méně fluktuují.

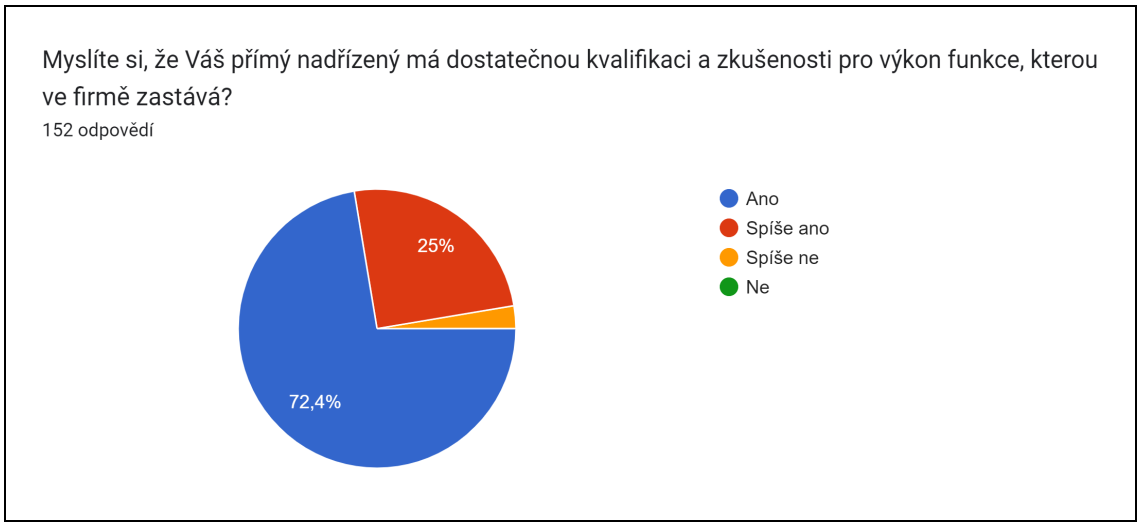
Statisticky významné rozdíly (na hladině významnosti p 0,001) byly nalezeny v odpovědi na otázku „Je atmosféra na Vašem pracovišti přátelská?“ mezi zaměstnanci ve věku 33 až 45 let a zaměstnanci ve věku 46 až 63 let. Zaměstnanci starší věkové kategorie považovali atmosféru na pracovišti za méně přátelskou než zaměstnanci ve věku střední dospělosti. Např. zaměstnanci střední dospělosti souhlasili s výrokem na úrovni „určitě ano“ v 83 % případů, zaměstnanci pozdního věku jen v 54,3 % případů, starší zaměstnanci se přitom častěji klonili ke střízlivějšímu vyjádření na úrovni škály „spíše ano“.



Graf 12: Akceptace nápadů a názorů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na otázku 24,3 % respondentů odpovědělo, že jsou jejich nápady a názory akceptovány a případně realizovány, 57,2 % s tímto tvrzením spíše souhlasilo. Na druhou stranu 15,8 % pracovníků se s tímto tvrzením spíše neztotožnilo. Jednalo se o pracovníky ve výrobním úseku.

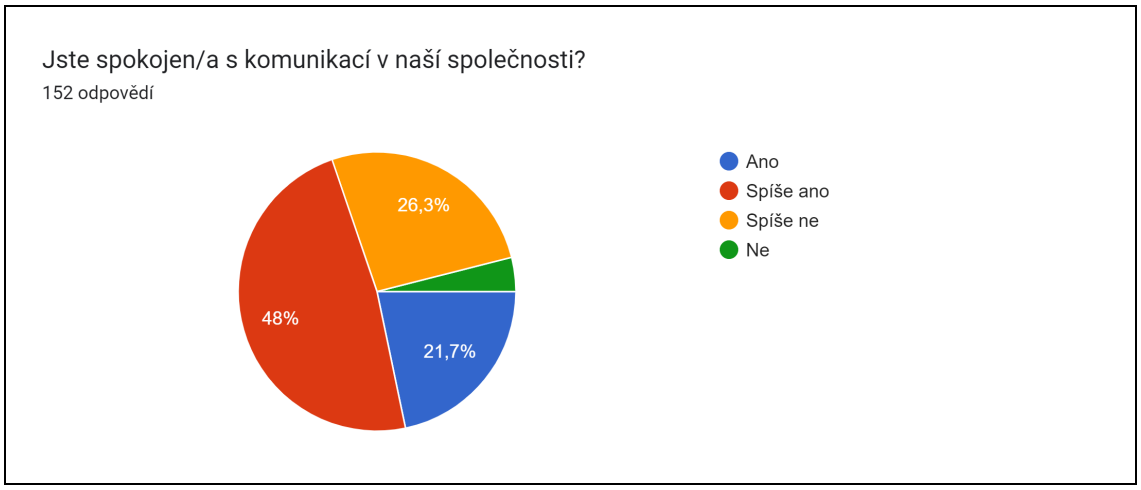


Graf 13: Vedoucí pracovník

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Vedoucí pracovník výrazně ovlivňuje fungování jednotlivců i pracovních skupin. Respondenti ho ve společnosti hodnotili velmi příznivě, 72,4 % respondentů se shodlo, že jejich přímý nadřízený je „člověk na správném místě“, a 25 % pracovníků označilo odpověď spíše ano, že vedoucí pracovník má dostatečnou kvalifikaci a zkušenosti pro výkon funkce. Pouze 2,6 % dotazovaných odpovědělo spíše ne. Z výsledků vyplývá, že společnost má v hlavních rolích schopné vedoucí pracovníky.

Statisticky významné rozdíly (na hladině významnosti p 0,003) byly objeveny mezi zaměstnanci ve věku 33 – 45 let a 46 – 63 let v odpovědi na otázku „Myslíte si, že Váš přímý nadřízený má dostatečnou kvalifikaci a zkušenosti pro výkon funkce, kterou ve firmě zastává?“ Zaměstnanci střední věkové kategorie s tímto tvrzením naprosto souhlasili v 83 %, zatímco dotazovaní starší věkové kategorie odpověděli v 58 % naprosto ano a ve 39 % s tímto výrokem spíše souhlasili.



Graf 14: Komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

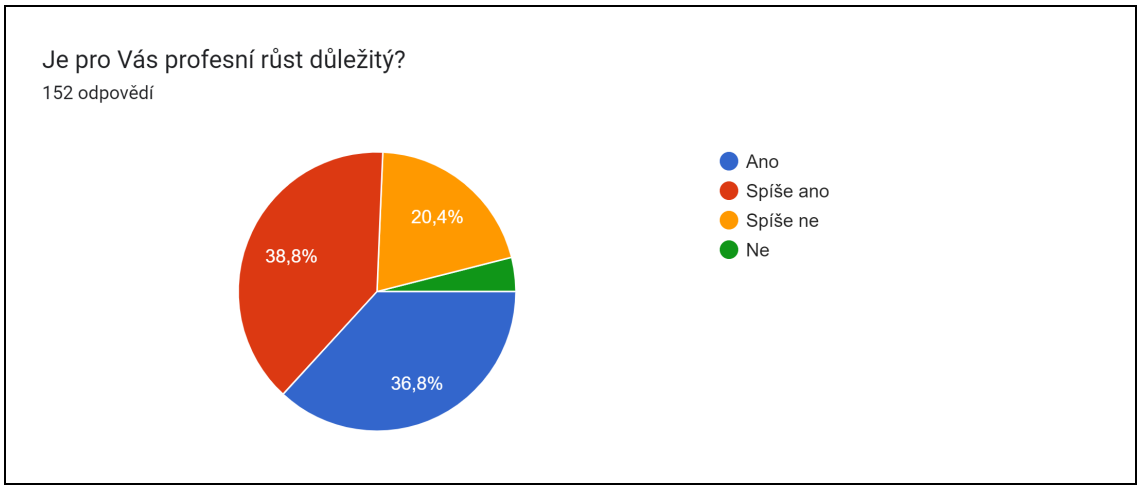
U otázky, která se týkala komunikace ve společnosti, je zřejmé, že každý respondent vnímá nastavenou komunikaci ve společnosti rozdílně. 21,7 % dotazovaných s tímto výrokem naprosto souhlasí a 48 % jich zvolilo střídmější odpověď „spíše ano“. Naopak 26,3 % respondentů je s nastavenou komunikací spíše nespokojeno. Společnost by se měla zaměřit na posílení komunikace. Zlepšení komunikace může být nastaveno na základě zvýšení komunikačních kanálů a nastavení procesů, které by měly jasné postupy, a docházelo by poté k méně nedorozuměním.

Komunikace je problémem v mezilidských vztazích všeobecně, proto byla do dotazníku zahrnuta otevřená otázka, jak by zaměstnanci komunikaci ve společnosti zlepšili. Návrh na zlepšení sdělilo 24 respondentů.

Mezi odpověďmi zaznělo: zlepšení sdílení informací, zpětné vazby, otevřenost v komunikaci, zamezení historek, více komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Jako doporučení zaměstnanci uvedli: prezentace cílů, využití televize v kantýně, nové nástroje na komunikaci, častější periodicitu firemního časopisu, využití firemní intranetu a více nástěnek.

5.4 Profesní rozvoj, vzdělání a motivace

Další oblast dotazníku byla zaměřena na seberealizaci a seberozvoj, který se opírá o Maslowovu pyramidu hodnot. Seberealizace je na nejvyšší příčce v Maslowově pyramidě a pro mnohé je důležitým faktorem spokojenosti v zaměstnání. Nicméně někdo upřednostňuje kariérní posun, jiný potřebuje pochvalu za dobře odvedenou práci a jiný zajímavé finanční ohodnocení.

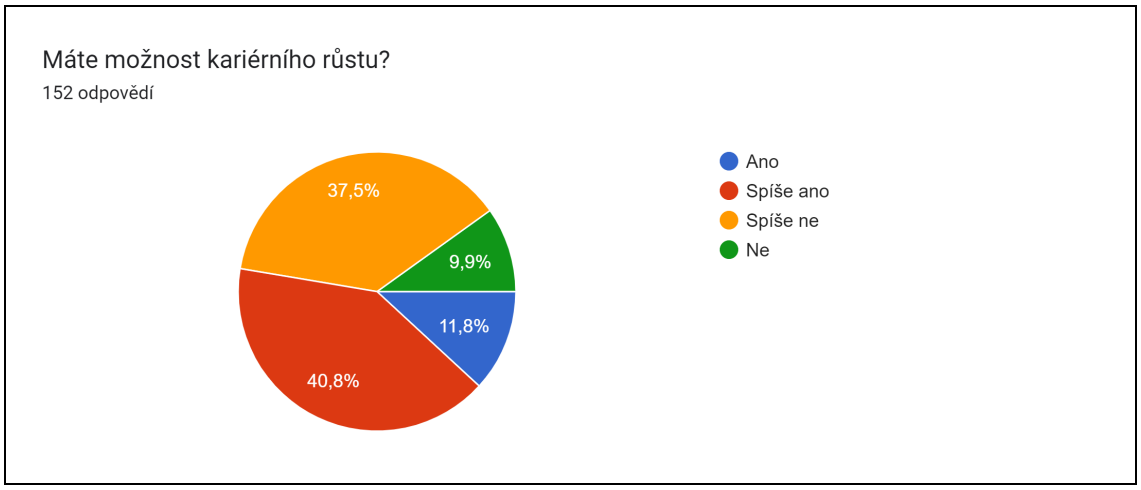


Graf 15: Profesní růst

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Pro 36,8 % zaměstnanců je profesní rozvoj důležitý a 38,8 % pracovníků zvolilo odpověď „spíše ano“. Z výsledku vyplývá v 75,6 % zájem o profesní rozvoj a seberealizaci.

Ve statistickém průzkumu byly nalezeny významné rozdíly (na hladině významnosti p 0,001) na otázku „Je pro Vás profesní růst důležitý?“ mezi respondenty ve skupiny 20 – 32 let a 46 – 63 let. Pro skupinu rané dospělosti je profesní růst důležitý v 66 % a ve 38 % „spíše ano“, zatímco pro skupinu pozdní dospělosti je profesní růst důležitý jen v 18 % „ano“, ve 44 % „spíše ano“ a 30 % zaměstnanců nevnímá kariérní růst za důležitý. Další statistické rozdíly se ukázaly mezi pozicemi v administrativě, ve výrobě a pozicích vedoucích. Pro administrativní pozice je důležitý růst v 50 % zatímco v 11 % spíše zaměstnanci necítí potřebu se dále posouvat. Vedoucí pracovníci v 60 % uvedli potřebu kariérního růstu a v 40 % „spíše ano“. Zatímco pozice ve výrobě ve 23 % pociťují důležité kariérně růst a naopak v 30 % spíše nemají ambice dále se kariérně posouvat.

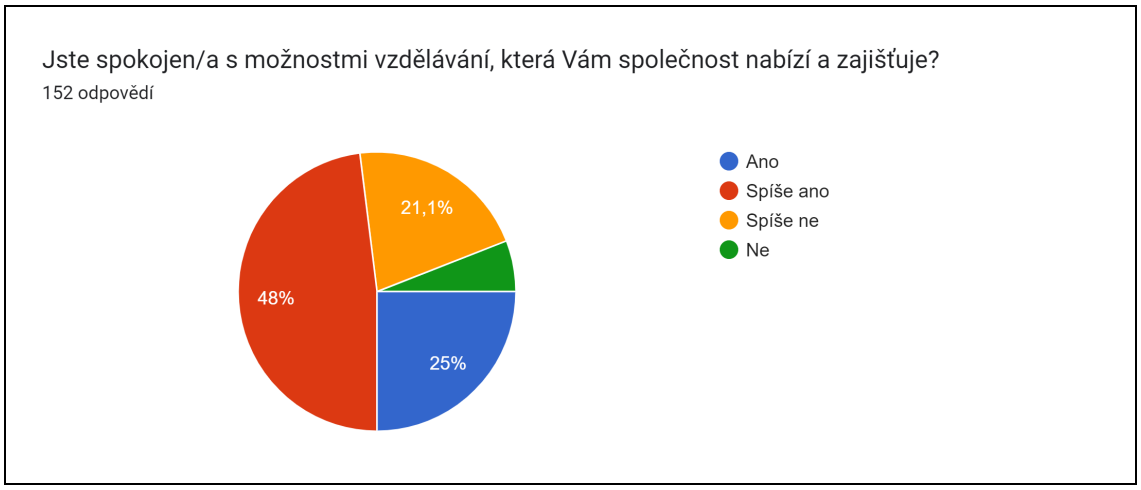


Graf 16: Možnosti kariérního růstu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Následující tvrzení analyzovalo možnost kariérního růstu. Nejvíce respondentů, a to 40,8 % se domnívá, že v organizaci je spíše prostor pro další uplatnění a kariérní posun. Na druhé straně 37,5 % dotazových odpovědělo, že spíše nemá možnost kariérního růstu. Jednalo se o pracovníky ve výrobě. Společnost by se měla zaměřit na rozkrytí potenciálu svých zaměstnanců a příležitostem k jejich uplatnění. S tím souvisí i možný kariérní posun.

Významné statisticky dokázané rozdíly (na hladině významnosti p 0,015) byly objeveny v odpovědi na otázku „Máte možnost kariérního růstu?“ mezi zaměstnanci věkové kategorie od 20 – 32 let a zaměstnanci 46 – 63 let. V rané dospělosti má 17 % respondentů možnost kariérního růstu a 4 % nemá žádnou možnost kariérního růstu. V pozdní dospělosti má možnost 6 % respondentů kariérního růstu a 19 % nemá žádnou možnost kariérně se posunout.



Graf 17: Vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na otázku, zda je dotyčný pracovník spokojen s možnostmi vzdělávání, odpovědělo 25 %, že rozhodně ano a 48 % „spíše ano“. 21,1 % není spíše spokojeno nastaveným vzděláváním pracovníků. Vzdělání má svůj význam pro motivaci a podporu rozvoje zaměstnanců.

Graf 18: Ocenění za odvedenou práci

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Ocenění za odvedenou práci pracovníka může mít výrazný vliv na jeho motivaci a spokojenost. Ve společnosti 53,9 % pracovníků se cítí spíše oceněno za kvalitně odvedenou práci a 19,1 % respondentů s tímto tvrzením souhlasí. 25,7 % dotazovaných se spíše necítí oceněno za své pracovní výkony. Pracovní spokojenost je výrazně ovlivňována tím, zda se zaměstnanci cítí za svoji kvalitně odvedenou práci pochváleni. Pochvala se vztahuje k motivaci pracovníků.

Následující otevřená otázka v dotazníku měla za úkol zmapovat **motivaci pracovníků**.

Co Vás v práci motivuje?

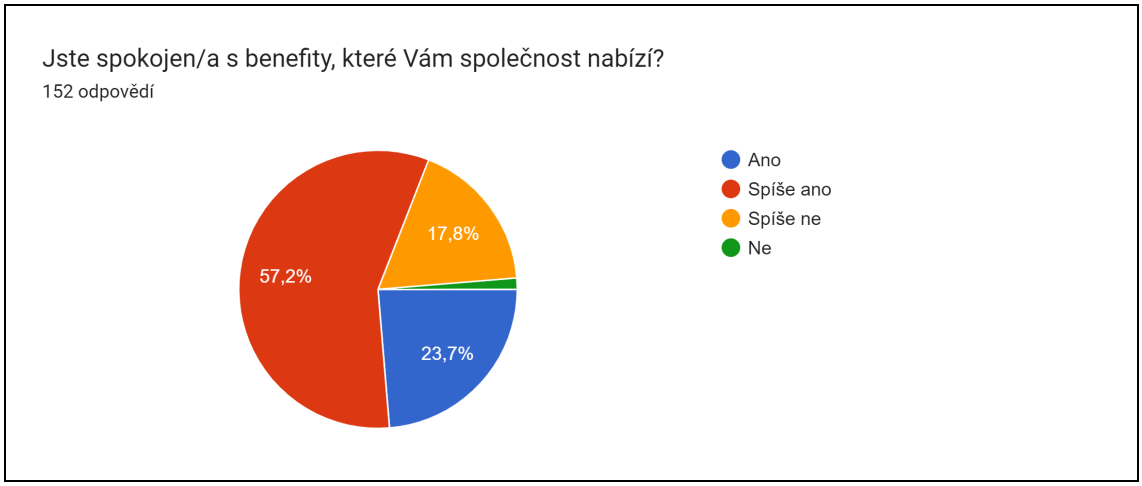
Tabulka 3: Motivace

Odpovědi	Počet odpovědí
Náplň práce	17
Finance	16
Pochvala za dobře odvedenou práci	14
Vyřešený úkol	14
Nové zkušenosti	9
Kolektiv	9
Iniciativa	8
Výrobní portfolio	7
Spokojený zákazník	7
Spokojenost se svým výkonem	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Dle výsledků dotazníkového šetření nejvíce zaměstnance motivuje náplň práce, finance a pochvala za dobře odvedenou práci.

5.5 Spokojenost s benefity

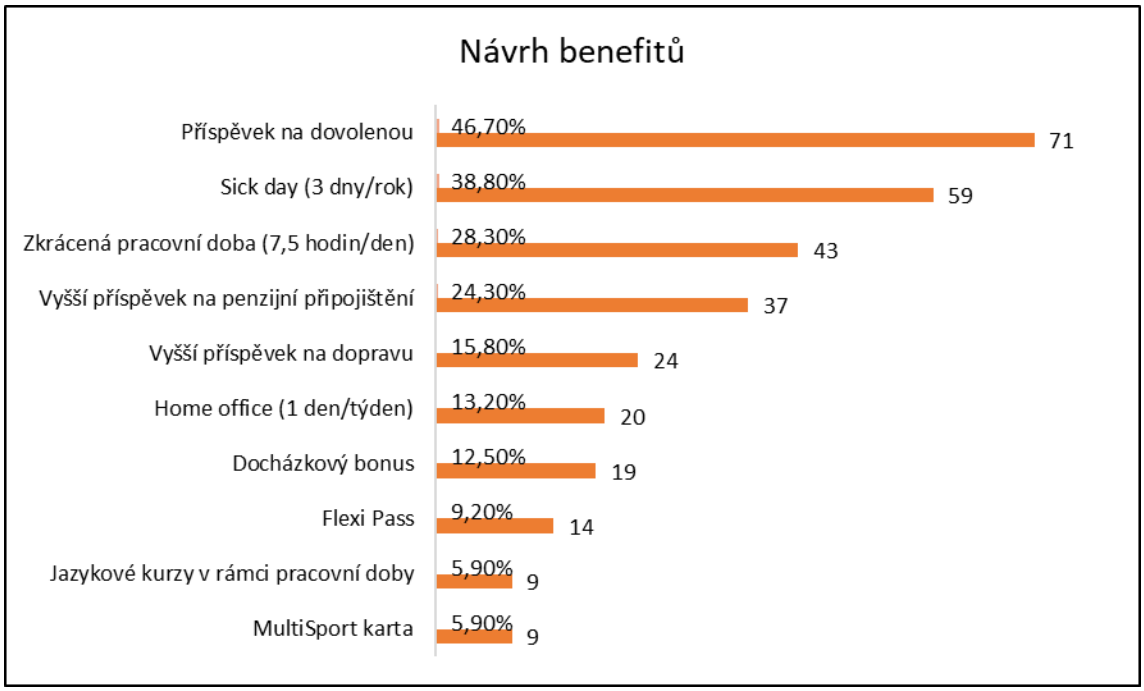


Graf 19: Benefity

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z grafu je patrné, že s benefity je naprosto spokojeno 23,7 % zaměstnanců. 57,2 % jich odpovědělo „spíše ano“ a 17,8 % „spíše ne“. Benefity ve společnosti jsou nastaveny správně, ale pracovníci by uvítali i další benefity, které by podpořily jejich spokojenost ve společnosti. V dnešní době mají benefity své specifické a důležité místo. Podporují spokojenost a v mnohých případech je od zaměstnanců či potencionálních kandidátů na benefity kladen větší důraz než na finanční stránku.

Dále byli respondenti požádáni, aby uvedli, jaké benefity by si přáli. Sdělit mohli dvě možnosti. Výběr byl dán z 10 nejtypičtějších benefitů, ale také byla možnost využít možnosti jiné a sdělit vlastní návrh na nový benefit.



Graf 20: Nové benefity

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z grafu vyplývá, že nejvíce by zaměstnanci jako benefit ocenili příspěvek na dovolenou, benefit by uvítalo 46,70 % ze všech dotazovaných. Dále by zaměstnanci byli rádi za 3 dny volna navíc, benefit zvolilo 38,80 % pracovníků, a 28,30 % by zvolilo zkrácenou pracovní dobu 7,5 hodin za den. Překvapivě byl zvolen benefit vyšší příspěvek na penzijní připojištění, tento fakt s největší pravděpodobností souvisí s věkovým průměrem ve společnosti a pomyslným odchodem do důchodu.

6 SHRNUTÍ A DISKUZE

Na základě dotazníkového šetření byla zjištěna následující fakta k firemní kultuře a vlivu na pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Z výsledků v první oblasti, jak zaměstnanci hodnotí společnost, plyne spokojenost zaměstnanců. Jako velký klad respondenti vnímají stabilitu společnosti a náplň práce. Z grafů vyplývá, že jen malá část, a to 7,9 % respondentů, by si znovu tento podnik spíše nezvolilo. Na otázku, která se týkala firemní kultury, nevyvstala jednoznačná odpověď „ano“, nicméně tento fakt neovlivňuje spokojenost ve společnosti jako takovou. Tento výsledek hovoří o organizaci, která staví svoji pozici na trhu práce na pevných základech. Na základě zjištěných výsledků může být společnost vnímána jako dobrý zaměstnavatel v regionu. Průzkum dokazuje plnění vize a cílů společnosti.

Oblast mezilidských vztahů ukázala tvář, která se ukrývá za firmou samotnou. Zaměstnanci pozitivně hodnotili atmosféru na pracovišti a vedoucího pracovníka. Pro jednotlivce jsou tyto faktory klíčové, snižují fluktuaci a posilují pracovní spokojenost.

Firma by se měla zaměřit na posílení komunikace a spolupráce mezi jednotlivými odděleními. V rámci zlepšení komunikace by společnost měla stanovit informační toky mezi jednotlivými útvary. Měly by se nastavit pracovní procesy, které by zamezily neshodám. Dále je nutné zvýšit spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Spolupráci lze podpořit teambuildingem, kde budou mít zaměstnanci příležitost k setkání mimo pracovní prostředí. Cílem těchto akcí je stmelení kolektivu, což povede k lepší komunikaci a spolupráci napříč společností. Návrhem jsou pravidelné události, které by se konaly 1x za čtvrt roku. Je možné zorganizovat pochod, jízdu na kole, grilování, sportovní den či koncert pro zaměstnance.

Na základě zjištěných výsledků z oblasti, která objasnila pohled pracovníků na profesní růst, vzdělání a motivaci, by firma mohla rozšířit motivační program a zařadit do něj osobní rozvoj, rozklíčovat potenciál zaměstnanců a tím umožnit více příležitostí ke kariérnímu růstu. Tento úkol by měl převzít vedoucí pracovník, který by měl tuto oblast na starost.

Pro výzkum bylo nutné odhalit spokojenost s nastavenými benefity, ale zároveň zjistit návrhy na benefity, které by v budoucnu zvýšily spokojenost ve společnosti. Z průzkumu vyplývá, že největší část zaměstnanců by jako benefit uvítala příspěvek na dovolenou, dále Sick day a zkrácenou pracovní dobu.

Téměř 50 % zaměstnanců ve společnost je generace X neboli Husákovy děti. Je nutné si uvědomit, že tato generace bude postupně odcházet do penze, proto je nezbytné být tím nejatraktivnějším zaměstnavatelem, tedy nabízet benefity, které jsou moderní a jsou zajímavé pro různé věkové kategorie nejen stávajících zaměstnanců, ale i potenciálních nových uchazečů o zaměstnání.

V závěrečné oblasti byli respondenti požádáni, aby uvedli svá vlastní přání a případné návrhy na zlepšení. Na otázku odpovědělo 49 účastníků průzkumu. Zaměstnanci vyjádřili svůj názor k rozšíření některých benefitů, dále by zlepšili komunikaci, odměňování a nastavení postupů a procesů. Z velké části zaměstnanci odpovídali jako v předchozích otázkách.

Hypotézy H1, H2, H3 nemůžeme přijmout komplexně, pro statistické testování však můžeme přijmout jednotlivé dílčí závěry.

Hypotéza H1: Existuje statisticky významný rozdíl v míře celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců mezi jednotlivými věkovými skupinami, můžeme přijmout pro dílčí výzkumné otázky: Je atmosféra na Vašem pracovišti přátelská?, Myslíte si, že Váš přímý nadřízený má dostatečnou kvalifikaci a zkušenosti pro výkon funkce, kterou ve firmě zastává?; Je pro Vás profesní růst důležitý?; Máte možnost kariérního růstu? Poznatkem výsledků bylo zjištění, že zaměstnanci ve věkové skupině pozdní dospělost volili spíše střídmější odpovědi „spíše ano“. Projevili i větší nespokojenost s ohledem na některé kladené otázky. Tento výsledek může souviset se změnami, které probíhají ve společnosti. Změna se týká optimalizace výroby. Starší věková kategorie obecně nerada přijímá změny, naopak mladí jednotlivci se změn nebojí a rádi přijímají nové výzvy.

Hypotéza H2: Existuje statisticky významný rozdíl v míře celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v závislosti na délce pracovního poměru v dané organizaci, můžeme přijmout pro dílčí výzkumné otázky: Je pro Vás profesní růst důležitý?; Máte možnost kariérního růstu?; Jste spokojený se svou náplní práce? U hypotézy 2

vyplynulo, že zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti déle, jsou méně spokojeni. Jejich odpovědi na otázky byly většinou „spíše ano“. Tato hypotéza se může opírat o fakt, že zaměstnanci, kteří pracují dlouho ve stejné společnosti mohou vidět skutečnosti negativněji než zaměstnanci, kteří u společnosti nastoupili nově.

Hypotéza 3: Existuje statisticky významný rozdíl v míře celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v závislosti na pracovní pozici v dané společnosti, můžeme přijmout pro dílčí výzkumné otázky: Jste spokojen/a se svojí náplní práce?; Myslíte si, že má firma silnou firemní kultura?; Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru pracovního místa, vybral/a byste si opět tento podnik? U hypotézy 3 došlo k závěru, že největší spokojenost projevili zaměstnanci na administrativních pozicích. Tento výsledek může být dán nízkým počtem respondentů. Významným zjištěním bylo, že vedoucí pracovníci jsou nejméně přesvědčeni o silné firemní kultuře.

V rámci šetření vyvstaly otázky, které mohly být dále zaměstnancům položeny, například zaškolení nového zaměstnance na pracovišti, stanovení pracovních úkolů a spokojenost s finančním ohodnocením. Pro další výzkumné šetření by bylo vhodné využít kvalitativní metodu na jednotlivých pracovištích a blíže zjistit konkrétní nedostatky, které zaměstnanci pociťují. Došlo by také k rozklíčování problémů, které vedení nejsou známy.

ZÁVĚR

Pracovní spokojenost se v současné době stala pro zaměstnavatele klíčovou, jelikož spokojenost zaměstnanců výrazně ovlivňuje jejich výkonnost ve společnosti a také snižuje fluktuaci. Organizace stále více věnují pozornost tomu, aby fluktuaci zaměstnanců zamezili a měli ve firmě stabilní zaměstnance, kteří budou spokojeni.

Bakalářská práce se zaměřila na téma *Firemní kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců*. Vybrána byla společnost, ve které autorka sama pracuje na pozici HR Specialista. Cílem práce bylo zanalyzovat současnou spokojenost zaměstnanců na základě nastavené firemní kultury a navrhnout příslušná opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti.

Práce byla rozdělena na dvě stěžejní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy z oblasti firemní kultury a struktury osobnosti. Poslední část objasňovala význam pracovní spokojenosti a faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují.

Úvod praktické části představil vybranou společnost, byla zde uvedena základní charakteristika organizace včetně jejího zaměření. Zhodnocení současné pracovní spokojenosti proběhlo s využitím kvantitativní metody za pomoci dotazníkového šetření. Respondenti se vyjádřili k oblastem týkající se hodnocení společnosti tedy k firemní kultuře, stabilitě společnosti a náplni práce, dále k oblasti komunikace, spolupráce, vedoucího pracovníka, profesního růstu, vzdělání, motivaci a benefitům, které společnost nabízí.

Nejproblematičtějšími oblastmi se ve firmě ukázaly komunikace, spolupráce napříč odděleními a nemožnost kariérního posunu. Přes jednu třetinu respondentů uvedlo, že spíše nejsou spokojeni s komunikací a se spoluprací mezi odděleními. 48 % dotazovaných nevnímá, že by ve společnosti byl možný kariérní posun.

Naopak zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni se stabilitou, kterou společnost nabízí, dále se svou náplní práce, atmosférou na pracovišti a se svým přímým nadřízeným. Tento výsledek je pro společnost pozitivní. Tyto vnější faktory jsou důležité pro celkovou pracovní spokojenost.

Na základě těchto zjištění šetření byla navržena opatření. Jejichž cílem bylo dosažení vyšší úrovně spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Daná opatření byla prezentována jednateli společnosti a vedoucí personálního oddělení.

RESUMÉ

The bachelor thesis deals with corporate culture and its influence on employees' satisfaction. The theoretical part focuses on the definition of the basic concepts of corporate culture, the human dimension of corporate culture and employees' job satisfaction. The practical part presents the selected company in which the research was conducted. Furthermore, the demographic data of the employees of the company is analyzed and subsequently used for the research. The questionnaire survey determines opinion of employees about the company as a whole, managers, employees' workload, communication and cooperation and in the last part the professional development, training and motivation of employees. The questionnaire survey evaluates the current job satisfaction in the organization. The most problematic areas in the company were communication, cooperation across departments and the impossibility of career advancement. Over one third of respondents said they were rather dissatisfied with communication and cooperation between departments. 48 % of respondents did not perceive that career progression was possible in the company. On the other hand, employees are most satisfied with the stability the company offers, as well as with their job description, the atmosphere in the workplace and their direct supervisor. This result is positive for the company. These external factors are important for overall job satisfaction. In the last part of the bachelor thesis, suggestions for improvement are elaborated and relevant measures are proposed to achieve improvement in the areas of lower employee satisfaction in the organization. The aim of the practical part is to analyse the findings regarding the corporate culture and employee satisfaction in the company and then present them, together with concrete actions, to the CEO and the head of the HR department as a basis for improvement.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Spokojenost zaměstnanců 37
Tabulka 2: Nedostatky ve společnosti 38
Tabulka 3: Motivace 49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Znaky silné firemní kultury 11
Obrázek 2: Personální útvar 12
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb 22

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví 34
Graf 2: Věk 35
Graf 3: Délka pracovního poměru 35
Graf 4: Pracovní zařazení 36
Graf 5: Strategie a dlouhodobé cíle 39
Graf 6: Firemní kultura 39
Graf 7: Stabilita společnosti 40
Graf 8: Náplň práce 40
Graf 9: Spokojenost s pracovním místem 41
Graf 10: Spolupráce 42
Graf 11: Atmosféra na pracovišti 42
Graf 12: Akceptace nápadů a názorů 43
Graf 13: Vedoucí pracovník 44
Graf 14: Komunikace 45
Graf 15: Profesní růst 46
Graf 16: Možnosti kariérního růstu 47
Graf 17: Vzdělávání 48
Graf 18: Ocenění za odvedenou práci 48
Graf 19: Benefity 49
Graf 20: Nové benefity 50

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských* zdrojů. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Cover design, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

BRŮHA, Dominik, BUKOVJAN, Petr, ČORNEJOVÁ, Helena, KALVODA, Aleš. *Abeceda personalist*. Vyd. 11. Olomouc: ANAG, 2021. ISBN 978-807554-309-7.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

JERMÁŘ, Milan, EGEROVÁ, Dana a kolektiv. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0730-9.

KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MASLOW, H. Abraham. *Motivation and personality.* New York City: Copyright 1954. ISBN 978-0-06-041987-5.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy.* Praha: Bankovní institut vysoká škola v Praze, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.

NEKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.

SCHEIN, H. Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Copyright, 2004. ISBN 0-7879-6845-5.

SOKOL, Jan. *Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů*. Praha: Vyšehrad, 2019. ISBN 978-80-7601-190-8.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita.* Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení.* Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. ISBN 978-80-87974-15-5.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti

Příloha č. 1

Dotazník spokojenosti

Vážení kolegové,

dostává se Vám do rukou dotazník týkající se firemní kultury a Vaší osobní spokojenosti v naší společnosti ProMinent Systems spol. s r.o. **Dotazník je anonymní** a bude využit pro účely mé bakalářské práce na téma **Firemní kultura a její vliv na spokojenost zaměstnanců**. Vyplněním a odevzdáním dotazníku souhlasíte se zpracováním uvedených dat pro účely tohoto výzkumu.

Dotazník prosím vyplňte do pátku 16.12.2022.
Prosím, odpovídejte zcela otevřeně a upřímně.

Děkuji za Váš čas.
Pavla Levičková

Identifikační údaje

Pohlaví
Muž Žena

Kolik je Vám let?
Věk:

Jak dlouho pracujete ve společnosti?
0 – 2 roky
3 – 7 let
8 – 14 let
15 a více let

Jaké je Vaše pracovní zařazení?
Výrobní pozice (přímé pozice výroba, logistika, údržba, kvalita)
Administrativní pozice
Technická pozice
Vedoucí pozice

V dotazníku jsou otevřené otázky. Prosím, na otevřené otázky odpovězte.

S čím jste v naší společnosti spokojený/á? Co považujete za přednosti naší společnosti?

S čím nejste v naší firmě spokojený/á. Jaké nedostatky pociťujete v naší společnosti?

Na škále 1 – 4 označte (zaškrtněte, zakroužkujte) právě to číslo, které vyjadřuje Váš názor.

1. *Ano*
2. *Spíše ano*
3. *Spíše ne*
4. *Ne*

Hodnocení společnosti

Znáte strategii a dlouhodobé cíle naší společnosti?	**1**	**2**	**3**	**4**
Myslíte si, že má firma silnou firemní kulturu?	**1**	**2**	**3**	**4**
Vnímáte naši společnost jako stabilního zaměstnavatele?	**1**	**2**	**3**	**4**
Jste spokojen/a se svojí náplní práce?	**1**	**2**	**3**	**4**
Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru pracovního místa, vybral/a byste si opět tento podnik?	**1**	**2**	**3**	**4**

Komunikace a mezilidské vztahy na pracovišti

Vnímáte spolupráci napříč odděleními na dobré úrovni?	**1**	**2**	**3**	**4**
Je atmosféra na Vašem pracovišti přátelská?	**1**	**2**	**3**	**4**
Jsou Vaše nápady a názory akceptovány a případně realizovány?	**1**	**2**	**3**	**4**
Myslíte si, že Váš přímý nadřízený má dostatečnou kvalifikaci a zkušenosti pro výkon funkce, kterou ve firmě zastává?	**1**	**2**	**3**	**4**
Jste spokojen/a s komunikací v naší společnosti?	**1**	**2**	**3**	**4**

Pokud ne, co doporučujete v rámci komunikace zlepšit?

Profesní rozvoj, vzdělání a motivace

Je pro Vás profesní růst důležitý?	**1**	**2**	**3**	**4**
Máte možnost kariérního růstu?	**1**	**2**	**3**	**4**
Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání, které Vám společnost nabízí a zajišťuje?	**1**	**2**	**3**	**4**
Cítíte se oceněn/a za svoji kvalitně odvedenou práci?	**1**	**2**	**3**	**4**
Jste spokojen/a s benefity, které Vám společnost nabízí?	**1**	**2**	**3**	**4**

Co Vás v práci motivuje?

Zaškrtněte dva benefity, které byste uvítali.

Zkrácená pracovní doba (7,5 hodin/den)
Home office (1 den/týden)
Vyšší příspěvek na penzijní připojištění
Jazykové kurzy v rámci pracovní doby
Vyšší příspěvek na dopravu
Jiné:

MultiSport karta
Sick day (3 dny/rok)
Flexi Pass
Docházkový bonus
Příspěvek na dovolenou

Přání a zlepšovací návrhy

Jaké změny byste v naší společnosti uvítali?

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.