

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Pracovní spokojenost jako jeden
z determinantů ovlivňujících organizační
kulturu ve společnosti APT, spol. s r. o.**

Diplomová práce

Autor: Bc. Kateřina Burešová

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2022

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 26.4.2023

Kateřina Burešová

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce a významné rady při vypracování práce. Dále děkuji zaměstnancům a řediteli společnosti APT, spol. s r.o. za oporu při psaní diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se nazývá „*Pracovní spokojenost jako jeden z determinantů ovlivňujících organizační kulturu ve společnosti APT, spol. s r. o.*“ Cílem této práce je zkoumání organizační kultury ve společnosti APT, spol. s r. o. a analyzování pracovní spokojenosti jejich zaměstnanců. Práce je rozdělena na tři části. Teoretická východiska se věnují vymezení základních pojmů organizační kultury a pracovní spokojenosti. V analytické části je v první řadě představena společnost APT spol. s r. o. a poté podle konceptu E. H. Scheina je proveden výzkum na společnosti. Stěžejní částí této práce je dotazníkové šetření za účelem zjištění struktury a spokojenosti zaměstnanců. Získaná data jsou zpracována a navržena vhodná doporučení pro společnost APT spol. s r. o., která vychází z výsledků provedeného šetření. Na konci analytické části je vyhodnocen celkový index spokojenosti, který vykazuje celkovou spokojenost zaměstnanců. Určité nedostatky byly zjištěny v procesech motivace a odměňování, takže byla navržena doporučení hlavně v těchto oblastech.

Klíčová slova: Spokojenost, společnost, kultura, organizační kultura

Annotation

The thesis is entitled "Job satisfaction as one of the determinants of organizational culture in APT, spol. s r. o." The aim of this thesis is to investigate the organizational culture in APT and to analyze the job satisfaction of their employees. The thesis is divided into three parts. The theoretical background is devoted to the definition of the basic concepts of organizational culture and job satisfaction. In the analytical part, first of all, the company APT is introduced and then according to the concept of E. H. Scheins research is carried out thru the company. The core part of this work is a questionnaire survey to find out the structure and satisfaction of employees. The obtained data are processed and suitable recommendations are proposed for APT based on the results of the survey. At the end of the analytical part, the overall satisfaction index is evaluated, which shows the overall satisfaction of employees. Certain shortcomings were found in the motivation and reward processes, so recommendations were proposed mainly in these areas.

Keywords: complacence, company, culture, organizational culture

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	3
2.1	Cíl práce.....	3
2.2	Metodika práce.....	3
	Teoretická východiska	5
3	Organizační kultura	5
3.1	Pojem kultura	5
3.2	Kultura a její definice	5
3.3	Úrovně kultury	6
3.4	Organizační kultura	7
3.5	Struktura a prvky organizační kultury	8
3.5.1	Prvky organizační kultury.....	8
3.6	Typologie organizačních kultur	12
3.6.1	Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho	12
3.6.2	Typologie podle F. Trompenaarse	13
3.6.3	Typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho	15
3.7	Faktory působící na utváření organizační kultury	16
3.8	Význam organizační kultury	18
3.8.1	Silná a slabá organizační kultura.....	18
3.8.2	Modely organizační kultury ve vztahu k výkonnosti.....	21
3.9	Komunikace v organizaci	27
4	Spokojenost v zaměstnání	30
4.1	Spokojenost a její definice	30

4.2	Faktory pracovní spokojenosti	32
4.2.1	Vnější faktory	32
4.2.2	Vnitřní faktory	35
	Analytická část	38
5	APT, spol. s r.o.....	38
5.1	Historie společnosti.....	39
5.2	O společnosti	39
5.3	Cíle společnosti.....	41
5.4	Struktura společnosti.....	41
6	Analýza organizační kultury a pracovní spokojenost	45
6.1	Artefakty	45
6.2	Základní předpoklady společnosti.....	46
6.3	Normy a hodnoty.....	48
7	Dotazníkové šetření – pracovní spokojenost	49
7.1	Metodika dotazníkového šetření.....	50
7.2	Výsledky dotazníkového šetření – pracovní spokojenost	51
7.2.1	Pohlaví respondentů	51
7.2.2	Věk respondentů.....	51
7.2.3	Nejvyšší dosažené vzdělání	52
7.2.4	Pozice v zaměstnání.....	53
7.2.5	Počet let odpracovaných ve společnosti	54
7.3	Spokojenost zaměstnanců	55
7.3.1	Komunikace a informovanost na pracovišti	56
7.3.2	Finance a benefity.....	57
7.3.3	Kariérní růst a motivace	60

7.3.4	Nadřízený a mezilidské vztahy.....	62
7.3.5	Provozní podmínky a charakter práce	65
8	Shrnutí výsledků a návrh doporučení	69
9	Závěr.....	78
10	Seznam použité literatury.....	80
11	Přílohy	84

Seznam obrázků

Obrázek 1 Scheinův model.....	9
Obrázek 2 Typologie podle F. Trompenaarse.....	14
Obrázek 3 Typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	15
Obrázek 4 Vliv organizační kultury na výkonnost podniku.....	22
Obrázek 5 Model soupeřících hodnot.....	26
Obrázek 6 Komunikace se zpětnou vazbou.....	27
Obrázek 7 Komunikace v organizaci.....	28
Obrázek 8 Webové stránky.....	46
Obrázek 9 Logo Společnosti APT spol. s r. o.....	47
Obrázek 10 Logo Společnosti APT spol. s r. o.....	47

Seznam grafů

Graf 1 Věk respondentů.....	52
Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	53
Graf 3 Pozice respondentů.....	54
Graf 4 Délka pracovního poměru.....	55
Graf 5 Komunikace a informovanost.....	56
Graf 6 Finance.....	59
Graf 7 Benefity.....	59
Graf 8 Karierní růst.....	61
Graf 9 Motivace.....	62
Graf 10 Nadřízený a mezilidské vztahy.....	63
Graf 11 Nadřízený.....	64

Graf 12 Mezilidské vztahy	65
Graf 13 Provozní podmínky.....	66
Graf 14 Charakter práce.....	67

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pohlaví respondentů	51
Tabulka 2 Index financí a benefitů.....	58
Tabulka 3 Index karierního růstu a motivace.....	60
Tabulka 4 Provozní podmínky a charakter práce	66
Tabulka 5 Celkový index spokojenosti	68
Tabulka 6 SWOT analýza	69
Tabulka 7 cafeteria systém	73
Tabulka 8 Příklad hodnocení	74

1 Úvod

Samotná kultura je produktem skupiny lidí žijících na stejném místě a majících podobné postoje a chování. Lidé, kteří patří k určité kultuře, sdílejí podobné normy, historii, náboženství, hodnoty a artefakty, které je odlišují od ostatních. Proto existuje mnoho národních kultur, a ještě více subkultur, ve kterých je patrné určité jednání. S pojmem kultura se setkáváme i ve firmách a organizacích, kde se kultura považuje za hmotné či nehmotné prostředí, ve kterém pracovníci pracují společně.

Tyto organizační kultury představují interakce mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a konkrétní společností. Organizační struktury představují tedy sociální skupiny. Tímto způsobem by měly být studovány a podporovány jejich funkce. Základní výzvou pro organizace je zajistit, aby organizační kultura podporovala výkon pracovníků, s čímž souvisí i vyšší spokojenost s prací. Technologický průmysl je plný příkladů organizací, které zaznamenaly rychlejší růst a staly se lídry v oboru díky velkému zájmu o své organizační kultury. Týmová práce je důležitá pro organizace, které chtějí rychleji zvyšovat svou produktivitu. To však vyžaduje vytvoření organizační kultury, která podporuje týmovou práci a spolupráci napříč organizací na různých úrovních. Organizace, které zavedly inovativní organizační kulturu, jsou také odolnější ve srovnání se svými konkurenty. Inovativní kultura vede jednotlivé zaměstnance k tomu, aby se soustředili na výzvy a dosahování rychlejšího růstu. Vyšší motivace zaměstnanců je také spojena s rychlejší dynamikou růstu. Pokud se zaměstnanci ztotožňují s organizační kulturou organizace, pro kterou pracují, zůstanou v ní déle. To je důvod, proč se moderní organizace kromě vytváření inovativní. To je důvod, proč se moderní organizace kromě vytváření inovativní organizační kultury zaměřují také na inkluzi a diverzitu. Společnosti by však také měly hledat zaměstnance, kteří dobře zapadají do jejich organizační kultury a prostředí.

Jak již bylo uvedeno, s organizační strukturou souvisí pracovní spokojenost. Spokojenost pracovníků představuje pozitivní pocit zaměstnance v práci. Při pracovní spokojnosti dělá pracovník práci rád, dělá ji dobře, je odměňován za vlastní úsilí. Pro firmy je důležité, aby měly spokojené pracovníky, protože spokojený zaměstnanec se ve firmě cítí lépe, podává lepší výkon. Celkově je u těchto pracovníků vyšší produktivita, snižuje se fluktuace zaměstnanců, je u nich nižší nemocnost atd. Což je dáno tím, že spokojení zaměstnanci bývají šťastní a motivovaní k práci. Na druhé straně nespokojení zaměstnanci mohou utíkat před zodpovědností, a dokonce se vyhýbat práci (nemocenské, dny volna atd.).

Proto se tato práce zabývá vlivem pracovní spokojenosti na organizační kulturu ve společnosti APT, spol. s r. o. at' už z hlediska produktivity, fluktuace zaměstnanců, nebo motivace ke kvalitní práci. Bude se také zkoumat, jaké faktory ovlivňující pracovní spokojenost a jak je lze zlepšit v rámci dané organizace.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je popsat teoretické poznatky v oblasti organizační kultury a spokojenosti v zaměstnání. Analyzovat a zhodnotit organizační kulturu a spokojenost v zaměstnání firmy APT, spol. s r. o. a na základě tohoto rozboru analýzy navrhnout doporučení pro společnost.

Pro splnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle:

1. Vymezení teoretických východisek práce
2. Analýza organizační kultury
3. Analýza spokojenosti v zaměstnání
4. Návrh doporučení

V souladu s cílem diplomové práce byli určeny dvě výzkumné otázky:

1. *„Jaké jsou faktory ovlivňující spokojenost se zaměstnáním společnosti APT, spol. s r. o.“*
2. *„Jaká je úroveň organizační kultury ve společnosti APT, spol s r. o.“*

2.2 Metodika práce

Diplomová práce obsahuje teoretická východiska, analytickou a návrhovou část.

1. Teoretická východiska

Teoretická východiska budou zpracována formou literární rešerše. Budou vysvětleny hlavní pojmy, které se vztahují k problematice organizační kultury a také k pracovní spokojenosti. V literárním přehledu budou uvedeny důležité

znalosti a tvrzení odborníků z oblasti organizační kultury a spokojenosti v zaměstnání. Na závěr diplomové práce bude uveden rejstřík odborné literatury, která byla při zpracování diplomové práce použita. Tento seznam umožní čtenáři praktické použití této práce jako průvodce pro další studium.

2. Analytická část

Na začátku analytické části bude představena společnost APT, spol. s r.o., dále struktura dané společnosti. Po analýze organizační kultury ve společnosti bude vyhodnoceno dotazníkové šetření týkající se pracovní spokojenosti. Toto šetření bude zpracováno prostřednictvím programu MS Excel a data budou zpracována do tabulek, ze kterých budou vytvořeny grafy a tabulky. Tyto tabulky a grafy budou doplněny komentářem k výsledkům interpretující celkovou situaci. Na závěr analytické části bude zjištěn celkový index spokojenosti společnosti.

Další informace o společnosti jsou získány z webových stránek a z řízených rozhovorů s vedením a zaměstnanci společnosti APT, spol. s r.o.

3. Návrhová část

V závěru diplomové práce bude na základě zjištěných informací a vypracovaného dotazníkového šetření provedeno shrnutí výsledků. Shrnutí výsledků bude provedeno pomocí SWOT analýzy. Tento nástroj umožní identifikovat silné a slabé stránky zkoumaného tématu a zároveň poskytnout možnost vymezení příležitostí a hrozeb, které téma obklopují. V návaznosti na zjištěné výsledky bude proveden návrh doporučení, které by mohlo být užitečné pro další výzkum či pro praktické využití v oblasti, na kterou se diplomová práce zaměřila.

Teoretická východiska

3 Organizační kultura

V českém prostředí je organizační kultura také nazývána kulturou podnikovou nebo firemní. Jedná se ovšem o synonyma, tedy význam slovního spojení je totožný. Na organizační kulturu pohlíží každý autor jinak a má tak mnoho různých definic, ač hlavní pointa je totožná.

3.1 Pojem kultura

Aby bylo možné správně porozumět pojmu organizační kultura, je v první řadě nutné chápat, co to kultura jako taková je. Tato kapitola je tedy zaměřena na bližší seznámení se samotným pojmem a s pojmy ke kultuře náležící.

3.2 Kultura a její definice

Jednotná definice pojmu kultura neexistuje. Autoři vytvořili mnoho podob a pohledů na něj, avšak žádný z nich není všeobecně akceptovanou definicí. Existují ale základní prvky, na kterých se většina autorů shoduje a tento pojem tak popisují.

Pojem kultura představuje velmi rozsáhlý a interdisciplinární koncept, který zahrnuje získaný způsob chování, cítění a uvažování, jež vytváří a sdílí určitá společenská skupina. Různé skupiny mohou mezi sebou vykazovat odlišné postoje, způsoby uvažování, hodnotové systémy a různé interpretace světa kolem nich (Lukášová, 2010).

Donnelly (1997) tvrdí, že kultura je složitý vliv prostředí zahrnující pro příklad znalosti, dovednosti, víru, zákony a žebříčky hodnot, přičemž charakter těchto prvků kultury se může mezi jednotlivými sociálními skupinami rapidně odlišovat. Kultura je souhrnem všeho, čemu se lidé naučí pohromadě s ostatními příslušníky skupiny, ke které náleží.

Dle Tylora (1920) je kultura jakýsi složitý celek, který zařazuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a veškeré další vlohy a obyčeje, které si člověk osvojil jako člen určité společnosti.

Kulturu lze popsat také jako nepsaná pravidla hry zabývající se základními otázkami společenského života, která jsou předávána nově příchozím hráčům (Hofstede, 1991).

3.3 Úrovně kultury

V rámci kultury je také možno hovořit o hierarchii kultury, tedy o úrovních kultury. Existují totiž různé typy kultur, se kterými se každý jednatel v průběhu života postupně setkává a jistým způsobem ho determinují.

Brooks (2003) popisuje úrovně kultury následovně:

- **Nadnárodní kultura**– jedná se o znaky společné pro více zemí a států.
- **Národní kultura** – kultura jednotlivých národů, kdy pro příklad mezi občany České republiky a Velké Británie existují významné kulturní odlišnosti.
- **Profesní kultura** – charakteristiky sdílené skupinou pracovníků ve stejném povolání. Tito pracovníci mají společné způsoby jednání a uvažování a dodržují profesní normy a povinnosti.

- **Organizační kultura** – kultura na úrovni konkrétní firmy, v jejímž rámci se mohou přirozeně formovat různé subkultury a kultury v oborech.
- **Pracovní kultura** – zahrnuje specifické chování a jednání zaměstnanců v rámci organizace.
- **Subkultura** – jedná se o společenské znaky skupiny, která tvoří podskupinu určité větší organizační nebo profesní kultury. Může jít například o kulturu konkrétní pracovny nebo dílny.

3.4 Organizační kultura

Organizační kultura může být vnímána jako interní pravidla, která ovládají jednání a myšlení zaměstnanců a vytvářejí celkovou atmosféru uvnitř firmy (Šigut, 2004).

Podle Lukášové a Nového (2004) představuje organizační kultura množinu základních představ, hodnot, postojů a norem chování, jež jsou sdíleny napříč celou organizací, a které se projevují v uvažování, emocích a jednání členů organizace.

Armstrong (2015) uvádí, že organizační kultura zahrnuje hodnoty, normy, víry, postoje a očekávání, které nemusí být explicitně vyjádřeny, ale přesto ovlivňují způsob, jakým se lidé chovají a jak práci vykonávají. Hodnoty vyjadřují to, co je považováno za důležité z hlediska chování jednotlivců a organizace, zatímco normy představují nepsaná pravidla chování, která by měla být v rámci organizace respektována.

Dědina (2005) vnímá organizační kulturu jako souhrn zvyků, hodnot, politik, důvěry a postojů, jež napomáhají vytvářet podmínky pro jednání a myšlení v daném podniku. Podle něj kulturu také podporují rituály charakteristické

pro konkrétní podnik, komunikační vzory, očekávané modely chování a neformální skupiny, které se ve firmě utvářejí.

Vláčil (1997) definuje podnikovou kulturu jako interní fenomén, který je formován a využíván především v oblasti interního řízení a vztahů se zaměstnanci.

Každá organizace, bez ohledu na svou velikost, hodnotu nebo počet zaměstnanců, vytváří svou jedinečnou organizační kulturu. Na základě ní pak organizace komunikuje se svými zákazníky, obchodními partnery a zaměstnanci. Organizační kultura rovněž určuje způsob interní a externí komunikace. Ačkoli je často opomíjena, organizační kultura prostupuje všemi úrovněmi organizace a zásadně ovlivňuje její fungování a vnímání jak z vnějšku, tak i ze strany zaměstnanců. Je důležité zmínit, že organizační kultura nemá pevnou objektivní formu, ale skládá se z chování, hodnot a norem, které jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se prostřednictvím jednání a artefaktů (Lukášová, 2010).

3.5 Struktura a prvky organizační kultury

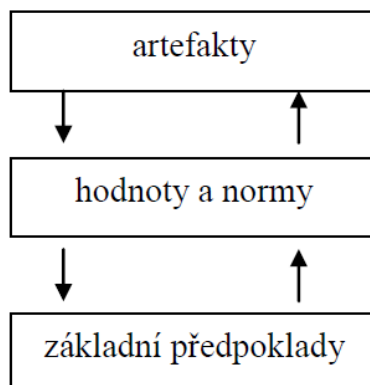
Podniková kultura má určitou strukturu založenou na základních prvcích, které ji determinují. Většina definic zmíněných v kapitole 3.4 Organizační kultura obsahuje právě výčet jednotlivých strukturálních prvků, které v konečném důsledku tvoří podnikovou kulturu.

3.5.1 Prvky organizační kultury

Elementy organizační kultury lze zkoumat z různých úhlů. Je možné je vnímat jako základní strukturální a funkční složky organizační kultury, které umožňují popis a vysvětlení konkrétního jevu, dále jako ukazatele obsahu organizační kultury, které mohou být použity při pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice

obsahu organizační kultury, a nakonec také jako nástroj pro formování organizační kultury. Prvky nejsou autory plně jednotně kategorizovány, avšak mezi nejčastěji uváděné patří artefakty, hodnoty, normy chování a víry. Tento koncept je známý jako Scheinův model, viz obrázek 1 (Lukášová, Nový, 2004).

Obrázek 1 Scheinův model



Zdroj: Lukášová, 2004

Artefakty lze rozdělit na materiální a nemateriální povahu. Materiální artefakty zahrnují výrobky, zařízení organizace, architekturu budov, výroční zprávy, propagační materiály, dress code a další prvky. Nemateriální artefakty se týkají organizací zvyklostí, příběhů, chování, způsobu přijímání návštěvníků, komunikace, používaného jazyka, rituálů a podobně. Tyto artefakty mohou poskytnout mnoho informací o dané organizaci (Armstrong 2015, Lukášová, Nový, 2004).

Hodnoty vyjadřují přesvědčení o tom, co je pro organizaci správné, co by mělo nastat a jaké cíle by se měly dosáhnout. Silnější hodnoty mají větší vliv na chování členů organizace. Hodnoty mohou být nevýslovné nebo výslovné. Nevýslovné hodnoty jsou ty, které se postupem času staly součástí organizace a ovlivňují je také chování managementu. Výslovné hodnoty obvykle mají menší důležitost a zpravidla nejsou zásadním faktorem (Armstrong, 2015). Organizační hodnoty odrážejí to, čemu vedení organizace přikládá význam, co je dle členů organizace

důležité a správné. Hodnotou může být například „zodpovědné chování vůči životnímu prostředí“, „spokojenost klienta na prvním místě“, „neustále se vzdělávat a rozvíjet“, „kontinuální vývoj nových produktů a inovování“ a další. Není žádný striktní seznam hodnot, který by měla organizace následovat, neboť priority jednotlivých podniků jsou odlišné a pomáhají utvářet samotnou image podniku. Také z tohoto důvodu je důležité, aby byly klíčové hodnoty organizace komunikovány se všemi zaměstnanci a prostupovaly všemi úrovněmi podniku (Lukášová, Nový, 2004).

Normy chování obvykle nejsou písemně stanoveny. Jde o neformální pravidla, která se předávají ústním podáním. Tyto zásady se týkají chování v různých situacích a jsou akceptovány celou skupinou. Mohou se vztahovat na pracovní činnost (tempo práce, kvalitu práce, zacházení se zákazníky), komunikaci v týmu (jazyk používaný mezi zaměstnanci), oblečení, styl řízení, uplatňování politiky a podobně. Dodržování norem je odměňováno, zatímco nedodržování je trestáno, avšak z emocionálního hlediska. To znamená, že pokud normy nejsou respektovány, ostatní členové týmu se chovají odtažitě, odmítavě a omezují komunikaci s danou osobou. Naopak ti, kdo normy dodržují, jsou odměňováni přijetím do skupiny a přátelským, vstřícným chováním. Skupinové normy jsou pro organizaci poměrně důležité, protože ovlivňují každodenní chování zaměstnanců (Lukášová, Nový, 2004; Armstrong, 2015).

Základní předpoklady tvoří nejhlubší a nejnižší vrstvu organizační kultury. Pro jejich vývoj je klíčová opakovaná zkušenost, respektive opakovaná účinnost řešení určitého problému. To vede k přesvědčení, že daný přístup je správný (Lukášová, Nový, 2004). Podle Scheina (1992, 1999) lze základní přesvědčení rozdělit do tří skupin:

- přesvědčení související s vnější adaptací,
- přesvědčení související s interní integrací,
- přesvědčení spojená s hlubšími otázkami života.

Organizační kultura ovšem není utvářena pouze výše zmíněnými prvky, ale také mnoho dalšími faktory, ke kterým můžeme řadit (Lukášová, 2004):

- národní kulturu,
- velikost organizace,
- délku existence organizace,
- tržní prostředí, ve kterém je organizace umístěna,
- využívané technologie,
- a další.

Organizační kultura je formována různými faktory, které ji ovlivňují a utvářejí. Armstrong (2015) identifikuje čtyři způsoby, kterými se organizační kultura formuje:

- **Vůdci v organizaci formují kulturu** – vedení organizace má klíčový vliv na utváření kultury, neboť jejich chování, hodnoty a postoje ovlivňují ostatní členy organizace. Vůdci mohou vytvářet atmosféru důvěry, otevřenosti a spolupráce nebo naopak podporovat soutěživost a tajnůstkářství.
- **Kritické případy formují kulturu** – kritické případy jsou významné události nebo situace, které mají vliv na chování jedinců v organizaci. Tyto události mohou poskytnout poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování a stát se součástí sdílených hodnot a norem.
- **Kultura se produkuje na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy** – pro úspěšné fungování organizace je důležité, aby její členové navazovali a udržovali efektivní pracovní vztahy. Kultura tak vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání, které usnadňují spolupráci a koordinaci činností.
- **Vnější prostředí ovlivňuje kulturu** – organizační kultura je také ovlivněna vnějším prostředím, ve kterém organizace působí. To zahrnuje tržní podmínky, konkurenci, zákony, technologické změny nebo kulturní a sociální trendy. Organizace musí být schopna reagovat na tyto vnější vlivy

a přizpůsobit svou kulturu tak, aby byla schopna úspěšně čelit výzvám a změnám.

3.6 Typologie organizačních kultur

Každý podnik má svou originální podnikovou kulturu, ale i přesto existují mezi podniky jisté podobnosti, díky kterým je možné stanovit základní typy podnikových kultur (Lukášová, 2010). Rozeznání typu organizační kultury, jejich vlastností a výhod či nevýhod pro podnik je podmínkou pro změny a úpravy v organizační kultuře (Tureckiová, 2004).

Pro účely této práce budou rozebrány vybrané typologie ze základních typologií, a to konkrétně typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho, typologie podle F. Trompenaarse a typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho.

3.6.1 Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho

Podle této typologie jsou rozlišovány čtyři druhy organizační kultury, které se liší ve svém zaměření a způsobu fungování:

Kultura moci (the power culture) - V tomto typu organizační kultury je důraz kladen na postavení jednotlivců s vysokými rozhodovacími pravomocemi. Méně pravidel a více důvěry, vztahů a komunikace jsou typické pro tento druh kultury. Vedení organizace má zde klíčový vliv na rozhodování a směřování firmy.

Kultura rolí (the role culture) - Tento typ organizační kultury je založen na respektování norem a pravidel, logice konání a racionalitě. Pracovníci mají jasně vymezené role a jsou očekáváni, že se jich budou držet. Struktura organizace je zde často hierarchická a byrokratická.

Kultura úkolů (the task culture) - V této organizační kultuře je důraz kladen na plnění úkolů a dosahování cílů. Pracovníci jsou vybíráni a týmy jsou formovány na základě jejich schopnosti efektivně splnit stanovené úkoly. Management se zde zaměřuje na efektivní alokaci zdrojů a flexibilitu při řešení problémů.

Kultura osob (the person culture) - V tomto typu organizační kultury je jednotlivec středem pozornosti. Žádný z pracovníků není stavěn do dominantní pozice a pravomoci jsou sdíleny mezi všechny členy. Tento druh kultury je vzácnější, protože vyžaduje rovnost a spolupráci mezi členy organizace (Lukášová, Nový, 2004).

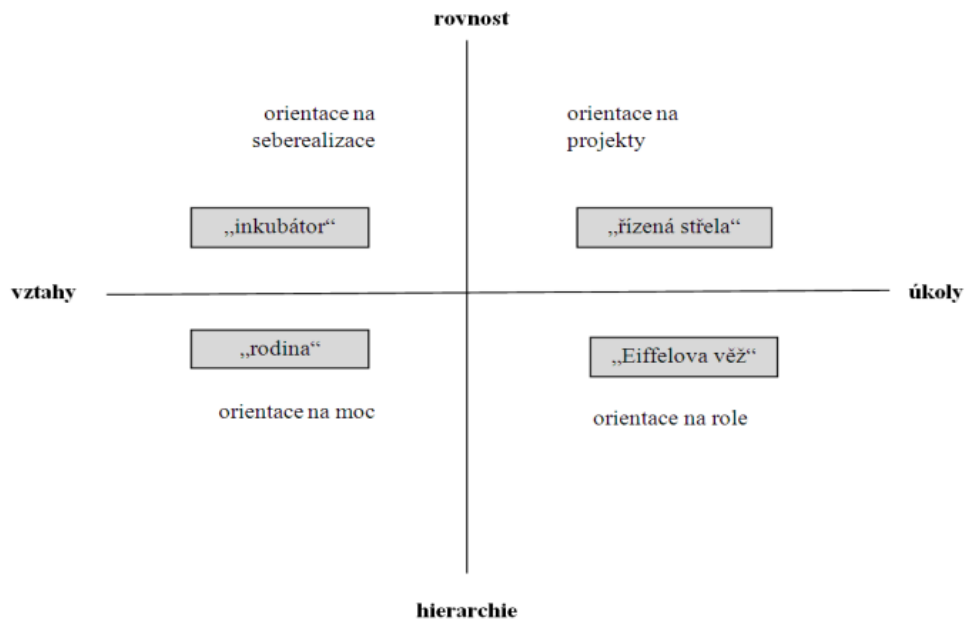
3.6.2 Typologie podle F. Trompenaarse

Tato typologie je založena na rozlišování dvou dimenzí:

- a) orientace na úkoly x orientace na vztahy,
- b) hierarchie x rovnost.

Pokud dojde k propojení těchto dimenzí, vzniknou čtyři typy organizačních kultur – inkubátor, řízená střela, rodina, Eiffelova věž (Lukášová, 2010).

Obrázek 2 Typologie podle F. Trompenaarse



Zdroj: Lukášová, 2010

Mocenská orientace (rodinná kultura). Tento typ organizační kultury je založen na vztazích ve spojitosti s hierarchií. Hlavním nástrojem pro udržení respektu k moci je morální tlak. Pokud nejsou úkoly splněny, narušení vztahu je trestem, což je pro tento druh organizační kultury zásadní.

Orientace na role (Eiffelova věž). Organizační kultura tohoto typu se vyznačuje jasným hierarchickým řádem a přesným rozdělením funkcí a rolí. V rámci této kultury jsou lidé vnímáni především jako zdroje.

Projektová orientace (řízená střela). Tato neosobní kultura klade důraz na plnění úkolů. Pracovníci však nemají jasně stanovený způsob, jak úkoly realizovat, a musí samostatně hledat řešení (Lukášková, 2004).

Orientace na seberealizaci (inkubátorová kultura). Tento typ organizační kultury upřednostňuje rozvoj jednotlivců a jejich seberealizaci. Charakteristickým prvkem je zaměření na inovace, vytváření nových konceptů a myšlenek. Pracovníci

se navzájem podporují, pomáhají si a zároveň si konstruktivně protiřečí (Lukášková, Nový, 2004).

3.6.3 Typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho je podniková kultura ovlivněna především sociálním a podnikatelským prostředím. Definují také čtyři základní typy kultur – kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Zmíněné typy jsou determinovány dvěma aspekty trhu. Konkrétně mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (Lukášková, Nový, 2004).

Obrázek 3 Typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho



Zdroj: Vavrysová, 2016

Kultura drsných chlapů (tough-guy, macho culture). Tato dynamická a rychlá kultura je typická pro společnosti s vysokým podnikatelským rizikem. Je charakterizována konkurenceschopností, zaměřením na výkon jednotlivců a nepodporuje týmovou spolupráci.

Kultura náročné práce je běžná u podniků s nízkou rizikovostí. Klade důraz na aktivitu, týmovou spolupráci a zábavu. Tato kultura je orientována na zákazníky a jejich spokojenost, přičemž úspěch je měřen prodaným či vyrobeným množstvím. Velký význam mají slogany, soutěže, setkání a vše, co motivuje zaměstnance (Lukášová, 2010).

Kultura sázení na budoucnost je běžná ve společnostech s relativně vysokým rizikem podnikání. Do projektů jsou investovány velké částky, avšak úspěch či neúspěch projektu lze zjistit až po delší době. Může se jednat o firmy investující do vývoje nových modelů, výrobních systémů atd. Lidé, kteří o projektech rozhodují, riskují budoucnost firmy a musí pečlivě zvážit každý krok. Kariérní růst je v této kultuře pomalý, protože mladým pracovníkům trvá, než se z běžných pozic posunou na vyšší úroveň a jsou považováni za odborníky.

Kultura procesů. V tomto typu kultury se zaměstnanci soustředí více na způsob, jakým dělají věci než na to, co dělají. Typicky se jedná o bankovní a pojišťovací sektor. Kultura se zaměřuje na přesnost, detaily, správné postupy a technickou dokonalost. Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu až ve chvíli, kdy jsou pokáráni za chyby v práci, což vede k ochraně stávajícího systému a přeceňování drobností. Procesní kultura je funkční pouze v stabilním a předvídatelném prostředí (Lukášová, 2010).

3.7 Faktory působící na utváření organizační kultury

Držitelé firemní kultury zahrnují vlastníky organizace, její manažery a zaměstnance. Všechny tyto subjekty ovlivňují, ať už vědomě či nevědomě, podnikovou kulturu. Kromě lidských aspektů na organizační kulturu samozřejmě působí i další faktory, které lze rozdělit na vnější a vnitřní (Lukášková, 2004). Tyto dvě skupiny faktorů budou podrobněji popsány v této kapitole.

1. Vnější faktory

Vnější faktory ovlivňující organizaci jsou většinou těžko ovladatelné vedením firmy. Je proto nutné se včas přizpůsobit těmto faktorům a adekvátně na ně reagovat. Mezi vnější faktory mající významný dopad na firemní kulturu patří především sociokulturní faktory, které zahrnují například: demografické tendence, národní kulturu nebo náboženské a etnické faktory (Hofstede, 1991).

Dále lze k těmto faktorům zařadit ekologii, legislativu, politiku, tržní pozici nebo například úroveň výzkumu v oboru (Lukášová, Nový, 2004).

2. Vnitřní faktory

Vnitřní faktory mající vliv na utváření organizační kultury už je možné ve většině případů ovlivnit zevnitř, tedy ze strany vedení podniku.

Mezi vnitřní faktory lze zařadit například velikost organizace, délku existence organizace a její historii, předmět podnikání organizace, strategii, styl vedení, komunikace v organizaci a taktéž zaměstnance. Organizační kulturu totiž ovlivňuje také složení zaměstnanců – věk, genderové rozložení a předpoklady pro výkon daných pracovních činností. Management by pak neměl zapomínat na propojení personální práce s podnikovou strategií, neboť cíleným výběrem zaměstnanců může organizační kulturu ovlivňovat a vytvářet a udržovat tak konkurenční výhody (Dědina, 2005, Tureckiová, 2004).

3.8 Význam organizační kultury

Význam organizační kultury se zakládá v jejím hlubokém zakořenění v organizaci. Kultura totiž představuje rozhodnutí, reakce a události, které v organizaci již v minulosti nastaly a na základě nich je tedy možné predikovat, jaké reakce a rozhodnutí se dostaví v budoucnu (Armstrong, 2015).

Organizační kultura napomáhá k redukování konfliktů uvnitř podniku, usnadňuje kontrolu, přispívá ke snižování nejistoty zaměstnanců a do jisté míry ovlivňuje i jejich spokojenost. Současně může být organizační kultura i silným motivačním nástrojem (Lukášová, 2010).

Dle různých autorů zároveň existuje velmi úzký vztah mezi organizační kulturou a výkonností. Silná organizační kultura je totiž předpokladem pro rentabilitu a efektivnost práce (Bedrnová, Nový, 2002).

3.8.1 Silná a slabá organizační kultura

Tato podkapitola je zaměřena na bližší specifikaci silné a slabé podnikové kultury, na jejich rozdíly a výhody a nevýhody, které z nich pro podnik plynou.

Silná organizační kultura

Silná organizační kultura se stává nezbytnou součástí každodenního chování alespoň většiny zaměstnanců. Je charakteristická svou jasností a zřetelností, což umožňuje jednotný pohled na organizaci a jasná očekávání pro všechny. Tato kultura podporuje jednoduchou a jasnou komunikaci, rychlejší rozhodování, snižuje potřebu kontroly nad zaměstnanci a zajistí stabilitu pracovního kolektivu. V prostředí se silnou organizační kulturou jednotlivci přesně vědí, jaké chování je požadováno a přijatelné, a kde jsou hranice. Obsah, hodnoty a normy firemní kultury jsou intenzivně vnímány a osvojovány členy organizace. Silná kultura má

také výrazný vliv na povahu a průběh všech klíčových organizačních jevů. Pouze tehdy, když se firemní kultura stane neodmyslitelnou součástí každodenního chování většiny nebo všech spolupracovníků, lze říci, že je silná (Bedrnová, 2012).

Mezi znaky silné organizační kultury patří dle Kachaňákové (2003):

- **výstižnost** – jasná a srozumitelná organizační kultura,
- **rozšířenost** – obsah podnikové kultury je akceptovaný alespoň většinou zaměstnanců,
- **zakotvenost** – vysoká míra identifikace zaměstnanců s podnikovými hodnotami, vzory a normami chování.

Silná podniková kultura se vyznačuje těmito přínosy pro organizaci (Kachaňáková, 2003):

- zvyšuje se identifikace zaměstnanců s podnikovými hodnotami a podnikem jako takovým,
- utváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků,
- usměrňuje chování lidí,
- urychluje se rozhodování,
- redukuje se nároky na kontrolu zaměstnanců,
- zvyšuje se motivace a loajalita zaměstnanců,
- zvyšuje se konkurenceschopnost podniku,
- zvyšuje se stabilita a spolehlivost podniku,
- znamená sdílení společných hodnot a cílů.

Tato kultura se hodnotí jako organizaci prospěšná, ale může mít i negativní vliv na danou organizaci (Lukášová, 2010).

Mezi nevýhody pak Lukášová (2010) a Kachaňáková (2003) řadí:

- nízkou flexibilitu a fixaci organizace na minulou zkušenost a zažité vzory,
- přehlížení nebo podceňování vnějších vlivů,
- zabraňování myšlení v alternativách,
- určitou uzavřenost vůči okolí a uzavřenost vůči změnám,
- tendenci k ubíjení individuality na úkor kolektivu.

Slabá organizační kultura

Tato organizační kultura je charakteristická svým nízkým vlivem na vnitropodnikovou organizaci, řízení a jednání spolupracovníků. To znamená, že zaměstnanci sice sdílejí společné předpoklady, hodnoty a normy chování, ale pouze v malé míře. Jejich chování je tedy spíše individuální a týmová spolupráce není natolik patrná (Bedrnová, Nový, 2002).

Michalík (2010) řadí mezi znaky slabé podnikové kultury následující:

- nezřetelné nebo neexistující ohraničení organizace od jejího okolí,
- větší individualismu a rozmanitost,
- flexibilita a otevřenost ke změnám.

Lukášová a Nový (2004) závěrem dodávají, že neexistuje nejlepší organizační kultura. Každá organizační kultura se musí přizpůsobit vždy specifickým daného podniku.

3.8.2 Modely organizační kultury ve vztahu k výkonnosti

Jak již bylo nastíněno v kapitole 183.8, organizační kultura by měla být nastavena tak, aby poháněla organizaci kupředu a napomáhala k její větší výkonnosti. Na výkonnost má vliv nejen síla podnikové kultury, o níž pojednává kapitola 3.8.1, ale také obsah organizační kultury. Pokud má totiž organizační kultura vhodný obsah, se kterým se ztotožní zaměstnanci i zákazníci, tak má podnik silný předpoklad k tomu, aby jeho výkonnost rostla (Lukášová, Nový, 2004).

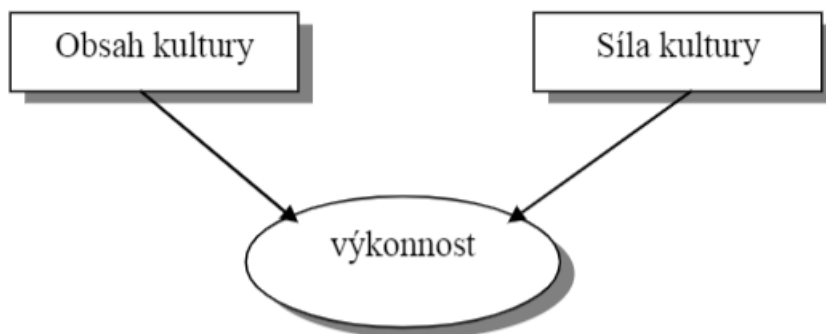
V dnešní době plné inovací je nutné, aby se podniky rychle přizpůsobovali měnícímu se prostředí, k čemuž by jim měla napomáhat právě organizační kultura. Obsah kultury by tedy měl být ve shodě se strategií organizace, tím ji pomáhat k flexibilnější reakci na vnější změny a díky tomu následně dochází k podporování výkonnosti organizace.

Organizační kultura hraje klíčovou roli v adaptaci podniků v dnešní době plné inovací a rychle se měnícího prostředí. Aby byla kultura efektivní, měla by být v souladu se strategií organizace a podporovat její výkonnost. Lukášová a Nový (2004) uvádějí několik klíčových aspektů vhodného obsahu podnikové kultury:

- **Podpora angažovanosti zaměstnanců** – Organizační kultura by měla přispívat k rozvoji dovedností a znalostí zaměstnanců, podporovat delegování úkolů a pravomocí, týmovou práci, informovat zaměstnance o misi, vizi a cílech podniku a poskytovat prostor pro přijímání návrhů na zlepšení ze strany zaměstnanců.
- **Odpovídající prostředí** – Organizační kultura by měla být v souladu s požadavky prostředí, ve kterém se podnik nachází, a s podnikovou strategií.
- **Adaptivnost** – **Organizační** kultura by se měla přizpůsobovat měnícímu se vnitřnímu i vnějšímu prostředí organizace.
- **Manažerské praktiky v souladu s organizační kulturou** – Manažerské praktiky by měly být v souladu s organizační kulturou a promítat

se do systému řízení podniku, včetně stylu řízení, výběru nových zaměstnanců, odměňování a hodnocení.

Obrázek 4 Vliv organizační kultury na výkonnost podniku



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004

Studie týkající se souvislosti mezi organizační kulturou a úspěšností organizace vedla několik autorů k vytvoření modelů. Tyto modely představují nezbytnou podstatu kultury a současně poskytují nástroje pro další práci s organizační kulturou (Lukášová, 2010). V následujícím textu jsou podrobněji představeny některé z těchto modelů.

Model D. R. Denisona ve vztahu k výkonnosti organizace

D. R. Denison na základě svého dlouholetého výzkumu, sestavil čtyři hlavní rysy. Tyto rysy prezentují žádoucí význam kultury a předurčují tak výkonnost organizace (Lukášová, 2010).

Těmito rysy jsou:

- **mise**
- **konzistence** (organizace má sdíleny klíčové hodnoty),

- **angažovanost** (organizace rozvíjí pracovníky, podporuje jejich iniciativu),
- **adaptibilita** (organizace pružně reaguje na požadavky vnějšího prostředí).

Mise je stanovení jasného smyslu existence a směru, jímž se organizace ubírá. Její dílčí rysy jsou (Lukášová,2010):

- **strategický záměr** – dlouhodobý záměr a strategické cíle, které jsou jasné všem členům organizace,
- **cíle a úkoly** – cíle odpovídající misi a strategii organizace, úkoly, které mají jasně stanovený cíl, který z nich plyne a zaměstnanci jsou s těmito cíli obeznámeni,
- **vize** – je sdílen pohled budoucnosti organizace, jenž pracovníky směřuje a motivuje.

Konzistence znamená, že určité názory, hodnoty a normy chování jsou v organizaci zeširoka sdíleny a získány. Dílčí rysy konzistence jsou (Lukášová,2010):

- **klíčové hodnoty** – členy organizace je sdílen soubor hodnot, s nimiž spojují svou identitu,
- **shoda** – při řešení kritických potíží členové dosahují shody a obecně se pochopí v názorech,
- **koordinace a integrace** – odlišné funkční jednotky v organizaci jsou schopny se spojit a směřovat ke stejnému cíli.

Angažovanost je mírou iniciativnosti a participace členů organizace. Dílčími rysy angažovanosti jsou (Lukášová,2010):

- **zmocnění** – pracovníci mají kompetenci, ale zároveň i schopnosti a iniciativu, aby řídili svou vlastní práci,

- **týmová orientace** – považuje se za významné oboustranné spolupracování a společně směřování ke stanoveným cílům,
- rozvoj pracovníků – organizace pravidelně investuje do vývoje znalostí a dovedností zaměstnanců.

Adaptabilita znamená schopnost organizace uzpůsobit se vnějšímu prostředí. Dílčí rysy adaptability jsou (Lukášová,2010):

- **přípravenost na změnu** – organizace vnímá vnější prostředí, předpovídá jeho rozvoj,
- **zaměření na zákazníka** – organizace rozumí svým klientům, všímá si jejich potřeb a reaguje na ně,
- **organizační učení** – organizace vnímá signály z vnějšího prostředí a transformuje je do inovací a znalostí.

Model Edgara Scheina

Prostřednictvím Scheinovy kategorizace podnikové kultury je možné pochopit absurdní organizační chování. Organizace může například hlásit velmi mravní normy, zatímco skutečné jednání členů organizace takovéto nebude. I přesto, že se organizace může na venek takto prezentovat, automaticky to neznamena, že význam základních přesvědčení a hodnot členů organizace je identický.

Kromě vysvětlení paradoxního organizačního chování je v rámci modelu dále možné:

- interpretovat, proč není možné změnit kulturu organizace obyčejným způsobem;

- vysvětlit, proč před změnou kultury je potřeba pochopit konspektu té současné kultury a také, že takovéto pochopení nemusí být jednoduchý postup;
- vytvořit hypotézu, že nějaké bezvysledné snahy o změnu organizační kultury narazily právě na rozpor v ostatních vrstvách organizační kultury (Lukášová, 2010).

Model soupeřících hodnot Quinna a Rohrbauga

Model soupeřících hodnot představuje další významný přístup ke zkoumání organizační kultury. Jeho autoři vytvořili model založený na dvou dimenzích: pružnost versus kontrola a orientace na vnitřní nebo vnější prostředí. Kombinací těchto dvou rozměrů vznikly čtyři kategorie, které nesou tyto označení:

- lidské vztahy,
- otevřené režimy,
- vnitřní průběhy
- racionální záměr.

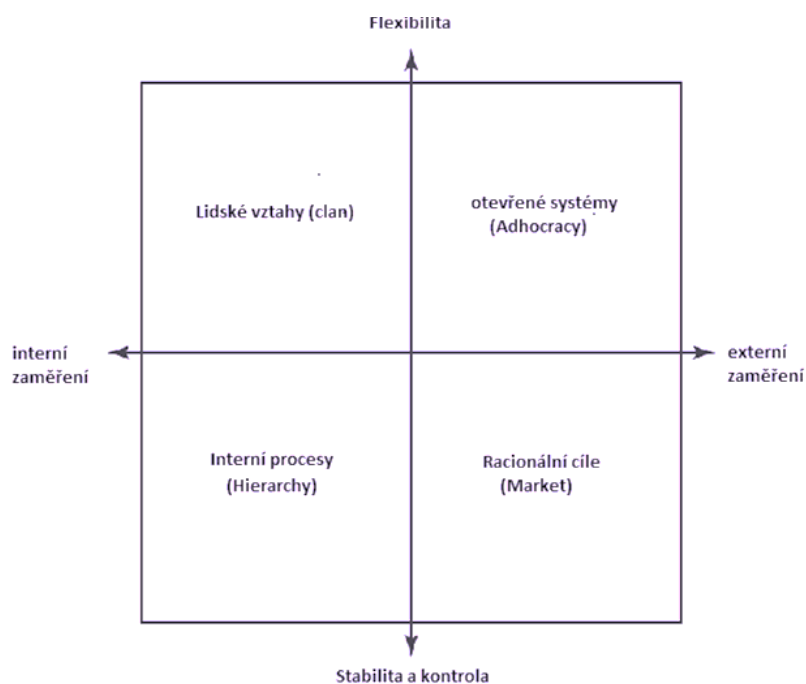
Organizační cíle a metody, které organizace používají pro dosažení svých cílů, se liší mezi jednotlivými skupinami. Některé organizace dosahují efektivity díky důrazu na inovace, zatímco jiné se zaměřují na stabilitu, řád a dohled (Lukášová, 2010).

Hlavním účelem tohoto modelu je identifikovat klíčové dimenze organizační efektivity a navrhnout jednoduchý způsob, jak hodnotit efektivitu v podniku (Lukášová, Nový, 2004).

Vertikální osa modelu představuje dimenzi pružnosti oproti kontrole, viz obrázek č. 6. Organizace zaměřená na flexibilitu podporuje decentralizaci a diferenciaci,

kdežto organizace s důrazem na kontrolu upřednostňuje centralizaci a integraci. Horizontální osa, viz obrázek č. 6, zobrazuje dimenzi orientace na vnitřní nebo vnější prostředí. Interně orientovaná organizace se zaměřuje na zachování a udržení stávajícího systému, zatímco externě orientovaná organizace hledá zlepšení prostřednictvím změn ve vnějším prostředí (Cameron, Quinn, 2011).

Obrázek 5 Model soupeřících hodnot

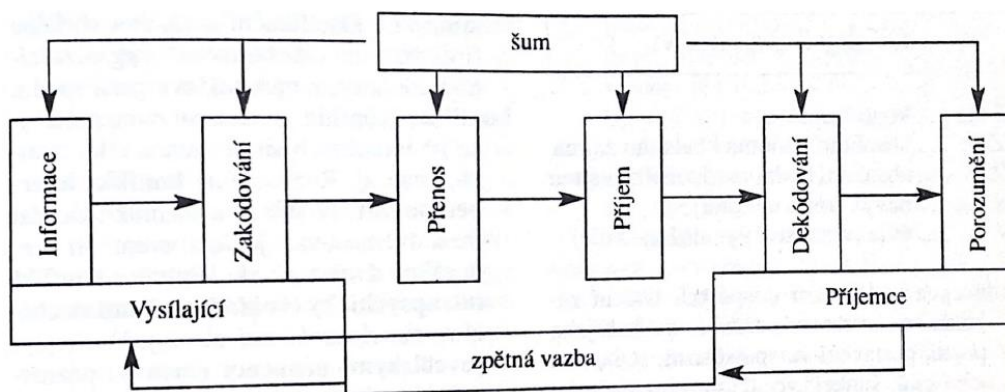


Zdroj: (Cameron, Quinn, 2011)

3.9 Komunikace v organizaci

Komunikace v rámci podniku zahrnuje vzájemné sdílení, výměnu zpráv a ovlivňování sebe navzájem. Vzhledem k tomu, že podnik je složitý organismus s rostoucím počtem vazeb a spolupracovníků, je včasná a vhodná informovanost nejúčinnějším způsobem, jak odstranit možné konflikty. Základním požadavkem podnikové komunikace je poskytnout dostatek informací všem zaměstnancům jako základ pro předejití sporů (Palán, 2002).

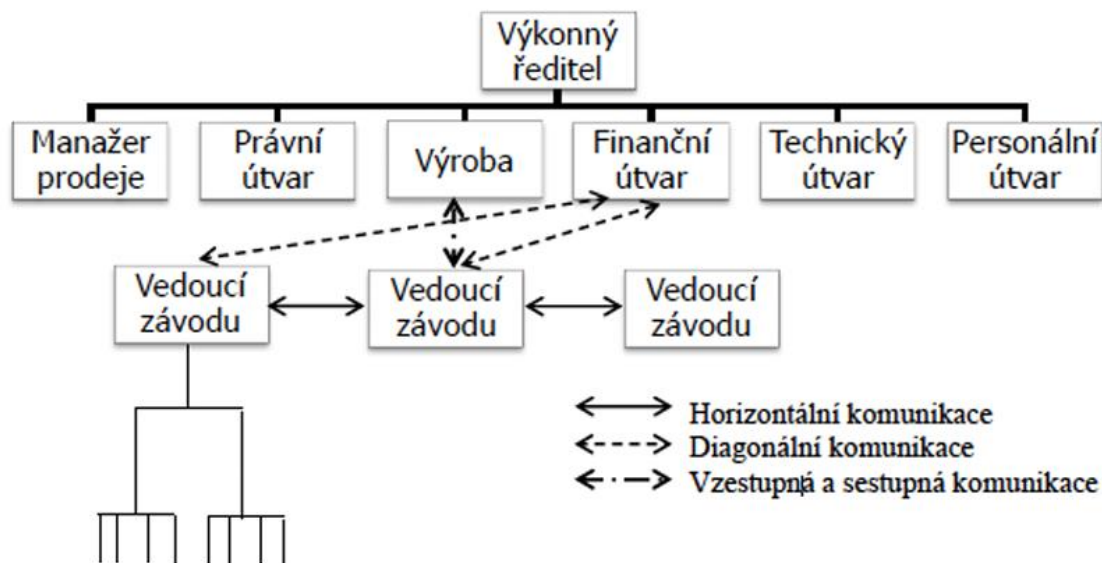
Obrázek 6 Komunikace se zpětnou vazbou



Zdroj: Palán, 2002

Komunikace je přenos oboustranného porozumění pomocí rysů. Odborný výraz je odvozen z latinského slova communis, které znamená společný. Komunikace je tedy přenos pomocí slovních nebo neverbálních znaků. Zároveň je komunikace v organizaci těsně spojena s jejím organizačním složením. Organizační struktura společnosti by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech rozmanitých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. (Donnelly, 1997).

Obrázek 7 Komunikace v organizaci



Zdroj: Donnelly, 1997

Sestupná komunikace

V tomto případě jsou zprávy předávány od jednotlivců na vyšších pozicích v hierarchii směrem dolů k těm, kteří se nacházejí na nižších úrovních. Typickými příklady komunikace shora dolů jsou pracovní pokyny, oficiální stanoviska, manuály, firemní publikace a další. V organizacích se nejčastěji setkáme s pracovními pokyny, popisy pracovních pozic, firemní politikou, procesy, hodnocením výkonnosti zaměstnanců a informacemi o cílech firmy. V mnoha případech může být tato komunikace nedostačující nebo nepřesná. Signálem tohoto může být například, že podřízení nevědí, co se v organizaci děje, což může vést ke stresu a následně k nižší spokojenosti a výkonnosti (Donnelly, 1997).

Vzestupná komunikace

U tohoto druhu komunikace je směr toku informací opačný než u komunikace shora dolů. Efektivní komunikace zdola nahoru může být obtížně dosažitelná, ale je pro správné fungování společnosti nezbytná. Mezi běžné prostředky komunikace zdola nahoru patří návrhové schránky, skupinové schůzky a porady,

zprávy vedoucích pracovníků, žádosti a stížnosti atd. Tento typ komunikace je důležitý pro organizace, které chtějí zapojit své zaměstnance do rozhodovacího procesu a podporovat jejich účast (Donnelly, 1997).

Vzestupné komunikace jsou důležité pro společnost, která chce umožnit svým zaměstnancům vstupovat do rozhodovacího průběhu a chce podporovat jejich participaci (Donnelly, 1997).

Horizontální komunikace

Tento tok komunikace je zvláště důležitý pro společnosti s funkcionální organizační strukturou. Napříč úrovněmi probíhá komunikace mezi např. vedoucím úctárny a vedoucím marketingu o rozpočtových výdajích na reklamu (Donnelly, 1997).

Diagonální komunikace

Diagonální komunikace se uplatňuje, pokud je efektivnější než ostatní formy komunikace. V organizaci se vyskytuje nejméně často. Příkladem může být situace, kdy kontrolní orgán požaduje zprávu přímo od vedoucího výroby určitého produktu, aniž by se obrátil na jeho nadřízené. Informace tedy neputují nejdříve vzhůru a pak napříč, ale přímo mezi jednotkami na stejné hierarchické úrovni (Donnelly, 1997).

4 Spokojenost v zaměstnání

Tato kapitola je zaměřena na pracovní spokojenost v rámci zaměstnání. Mnoho studií potvrdilo, že silná organizační kultura má kladný vliv na spokojenost zaměstnanců s prací, což je výrazný prvek v oblasti ziskovosti podniku, neboť větší spokojenost zaměstnanců vede k jejich lepšímu výkonu, což vede i k vyšším prospěchům (El Din, 2016). Funguje to samozřejmě i naopak. V případě nespokojenosti zaměstnanců se svou prací klesá jejich výkonnost, angažovanost a loajalita (Lok & Crawford, 2004). Vzhledem k těmto výzkumům a praxi je nezbytné se pracovní spokojeností zabývat, protože v konečném důsledku má spokojenost či nespokojenost zaměstnanců vliv na výsledky společnosti.

4.1 Spokojenost a její definice

Armstrong (2007) popisuje spokojenost takto: Výraz spokojenost v práci odkazuje na postoje a emoce, které jednotlivci zažívají ve spojení se svým zaměstnáním. Kladné a příznivé postoje naznačují pracovní uspokojení. Naopak negativní a nepříznivé emoce ukazují na nespokojenost v práci.

Existují dva pohledy z odlišných úhlů:

- **Širší význam** (spokojenost v práci) – zařazuje vlastnosti osobnosti pracovníka ve vztahu k jeho práci (sociálně-psychologické aspekty),
- **Užší význam** (spokojenost s prací) - důraz je zde kladen na nezbytnosti práce, požadavky na splnění pracovního úkolu, výkon pracovníka, náplň a důležitost práce (Kollárik, 1986).

Kollárik (1986) také zmiňuje ukazatele a charakteristiky pracovní spokojenosti, přičemž poukazuje na rozdíl mezi celkovou a dílčí spokojeností. Celková spokojenost je založena na vztahu k práci jako celku, kdežto dílčí spokojenost se zaměřuje na osobní faktory. Současně se zaobírá pojmem intenzita spokojenosti a stabilita spokojenosti. Co se prvního pojmu týče, udává, že intenzita spokojenosti vyjadřuje subjektivní úroveň prožitku každého jedince a pohybuje se v rozmezí od „nejspokojenější“ až po „zcela nespokojenou“. Druhý koncept, tedy stabilita spokojenosti, odráží vývoj spokojenosti, kdy se spokojenost může a nemusí vlivem různých faktorů měnit. Každý jedinec naplňuje své potřeby povinností, kterou vykonává a která stanovuje jeho pozici navenek i ve společnosti. To se následně odráží na jeho vystupování.

Pracovní spokojeností se také zabývala Kociánová (2010), která se zaměřila převážně na dílčí spokojenost. Shromáždila různé jednotlivé okruhy, které celkovou pracovní spokojenost posilují a oslabují.

Pracovní spokojenost podporuje (Kociánová,2010):

- Různorodé dílo,
- Finanční ohodnocení,
- Optimální spolupráce,
- Mezilidské přístupy,
- Příležitost k využití vlastních možností a zkušeností při práci,
- Jasně určené cíle vlastní práce.

Pracovní spokojenost oslabuje (Kociánová,2010):

- Časová zátěž,
- Pracovní napětí,
- Nereálné pracovní požadavky,
- Nedostatek času na rodinný a osobní život.

4.2 Faktory pracovní spokojenosti

Podle Kociánové (2010) lze faktory ovlivňující pracovní spokojenost rozdělit do čtyř kategorií: individuální pracovní činnost, pracovní podmínky a prostředí, osobní a osobnostní charakteristiky a vnější faktory organizace. První kategorie zahrnuje charakteristiku a obsah práce. Druhá skupina, pracovní podmínky a prostředí, zahrnuje řízení organizace, odměňování, vztahy, vedení a profesní rozvoj. Osobní charakteristiky, jako třetí skupina faktorů, zahrnují věk, pohlaví, rodinný stav, pracovní zkušenosti, hodnoty, vzdělání, zájmy, potřeby a motivaci. Čtvrtá kategorie, vnější faktory organizace, zahrnuje například mezinárodní a národní politiku, ekonomickou situaci a legislativu.

Výzkum pracovní spokojenosti je častokrát spojován se studiem jednotlivých faktorů, které mají vliv na postoje a pocity pracovníků. Tyto dílčí faktory pak mají v konečném důsledku dopad právě na celkovou spokojenost pracovníků. Dílčí faktory jsou následně seskupeny a rozděleny většinou na vnější a vnitřní pracovní faktory. K vnějším faktorům je možné přiřadit veškeré aspekty, které přicházejí z vnějšku. Konkrétně například finanční ohodnocení, styl řízení, možnosti kariérního růstu nebo celkové pracovní podmínky. K vnitřním faktorům pak spadají individuální potřeby, očekávání a zájmy každého zaměstnance (Kollárik, 1986).

4.2.1 Vnější faktory

Dá se říci, že tato skupina faktorů se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s vnějšími podmínkami zaměstnání. Těmito podmínkami je možné porozumět například: náplň a charakter práce, platové ohodnocení, pracovní vyhlídky, vedoucí pracovník, partneři, pracovní uspořádání, fyzické pracovní podmínky a míra péče o pracovníky (Pauknerová, 2012).

Náplň a charakter práce

Spokojenost s prací je do z velké části ovlivněna povahou a obsahem práce. Pokud se zaměstnanec neztotožňuje s charakterem práce nedá se očekávat, že by na dané pozici mohl být z dlouhodobého hlediska spokojen. Někteří zaměstnanci oceňují náplň práce, která jim umožňuje být kreativní a originální, mít samostatnost a sebekontrolu. Někteří naopak ocení menší volnost, budou vyžadovat jasně stanovené úkoly a jasno strukturu. Někteří zaměstnanci také dokážou uplatnit svou moc, jsou hrdí na to, čeho dosáhli, nebo jsou spokojeni s tím, kam se posunuly. Spokojenost zaměstnanců je také pozitivně ovlivněna, pokud je charakterem práce péče o přírodu, práce venku (Bedrnová, Nový, 2012).

Platové ohodnocení

Při hledání práce se mnoho lidí nezajímá pouze o obsah práce jako takové, ale také o materiální odměnu za práci. Tato odměna může mít hned několik podob. Například služební auto, firemní zboží zdarma, poukazy apod. Samozřejmě je v popředí zájmu taktéž peněžní podoba odměn, tedy plat, prémie, odměny za splnění cílů apod. (Bedrnová, Nový, 2012).

Spokojenost zaměstnanců obvykle zvyšuje osobní přístup při odměňování. Tedy, když nadřízení vycházejí zaměstnancům vstříc a stimulují je výraznými a na míru určenými odměnami. Na odměňování lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu, a to konkrétně z hlediska platu zaměstnance a z hlediska porovnání platu zaměstnance s jeho kolegy. Na druhou stranu ne vždy existuje přímý vztah mezi charakterem práce a výši platu (Pauknerová, 2012).

Vedoucí pracovník

Vedoucí mají významný vliv na atmosféru ve skupině, a tím i na spokojenost jednotlivých členů. Vzhledem k tomu, že vliv vedoucích pracovníků na spokojenost zaměstnanců je rapidní, jsou rozhodující osobní vlastnosti vedoucího. Je důležité,

aby uměl být nejen dobrým lídrem, ale aby uměl svým podřízeným naslouchat, reflektovat jejich práci a stimulovat jejich výkon. Zároveň musí obohacovat a zlepšovat práci svých podřízených, aby se práce nestala monotónní a pracovníci nebyli demotivováni. Vedoucí pracovník by měl být také flexibilní ve smyslu řešení vzniklých problémů či nových situací. Je třeba, aby uměl rychle reagovat, vyhodnocovat možné dopady a uměl zachovat klidnou hlavu, neboť na něho jeho podřízení spoléhají. Důležitou součástí je také komunikace a jasné vysvětlení záměrů, cílů a požadavků. Nepísanou povinností by mělo být také respektování a zohledňování nápadů a podnětů každého zaměstnance (Bedrnová, Nový, 2012)

Spolupracovníci

Pracovní proces velmi často zahrnuje interakci s jinými jednotlivci a skupinami. O práci lze proto hovořit i v sociálním kontextu. Jednotliví pracovníci by proto měli dodržovat zásady společenského života, mezi které lze zařadit: vzájemné porozumění, nekonfliktnost, respektování odlišných názorů, ohleduplnost. Pokud na pracovišti nefungují vztahy, tak bude spokojenost většiny zaměstnanců rapidně klesat. Spokojenost s prací je totiž vztahy s kolegy relativně z velké části ovlivněna. Kolegové mají často odlišné jednotlivé cíle, ale nalezení společných cílů, kterých lze dosáhnout, je pro maximální spokojenost s prací potřeba (Kollárik, 1986).

Pracovní uspořádání

Management obvykle určuje formu organizace práce, který stanovuje metody provádění práce, její rozdělení, pracovní postupy, pracovní dobu atd. Spokojenost zaměstnanců je ovlivněna všemi těmito aspekty. Často se však setkáváme s nespokojeností zaměstnanců, jelikož si nemohou příliš upravit organizaci své práce a považují ji za méně důležitou (Pauknerová, 2012).

4.2.2 Vnitřní faktory

Dle Kollárika (1986) je možné rozdělit vnitřní faktory do tří skupin, a to na základě jejich vztahu k pracovní spokojenosti. Konkrétně se jedná o tyto kategorie: objektivní osobní faktory, osobnostní rysy a motivační faktory. Každá z těchto skupin zahrnuje individuální faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost jednotlivce. V následujících kapitolách budou rozebrány zmíněné skupiny a konkrétní individuální vlivy.

4.2.2.1 Objektivní osobní faktory

Mezi objektivní osobní faktory je možné zařadit například věk, pohlaví, délku zaměstnání a dosažené vzdělání. Tyto individuální faktory spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňují, a proto je často nemožné přímo stanovit míru, do které spokojenost ovlivňuje konkrétní faktor.

Věk

Mnoho studií se zabývalo otázkou věku a pracovní spokojenosti, protože lidé různého věku jsou stimulováni různě a mají různé zájmy. Obecně lze říci, že lidé se dělí do tří generací s různými vlastnostmi, rysy, očekáváními a hodnotami. Generace X (1965-1980) je nezávislá generace a její příslušníci jsou více přizpůsobeni individualitě při práci. Generace Y (1980-1995) vyrůstala v relativně klidném sociálním prostředí, což přispělo k tomu, že jsou sebevědomí, potřebují ocenění a postrádají pracovní odpovědnost a profesní morálku. Často mají nerealistická očekávání ohledně jejich kariérního postupu. Doménou generace Z (1995 a novější) jsou informační technologie. Vzhledem k jejich věku ale nejsou obecně funkční charakteristiky této generace v práci plně popsány a specifikovány (Wallop, 2014).

Délka zaměstnání

V roce 2016 přinesla jistá studie propojující věk a pracovní roky zajímavé zjištění. Věk a setrvání v zaměstnání mají dle této studie opačné účinky na spokojenost zaměstnanců. Tedy, spokojenost se s věkem zvyšuje, ale zároveň dochází k jejímu poklesu, pokud jedinec zůstává na jednom pracovním místě delší dobu. Autoři studie vysvětlili, že starší lidé mají více zkušeností a tím i přístup k většímu počtu pracovních příležitostí, čímž se zvyšuje jejich hodnota na trhu práce. To může v konečném důsledku vést k pocitu nedostatečné seberealizace a znučenosti na stávajícím pracovišti (Riza, Ganzach&Liu, 2016).

Dosažené vzdělání

Úroveň vzdělání je důležitá část, jelikož často vede k odlišným pracovním pozicím s jiným nasměrováním, odpovědností, náplní a ohodnocením. Pisani (2009) ve svém výzkumu potvrdil, že lidé s vyšším vzděláním mají nižší morální konflikty s obsahem vykonávané práce, jsou více spokojeni se svým platem a mají vyšší kariérní příležitosti. Na rozdíl od lidí s nižším vzděláním, svoji práci považují za smysluplnou, oceňují ji vyšší mírou zodpovědnosti a přístup jejich nadřízených byl též prokazatelně lepší. Vyšší vzdělání taktéž přispívá k většímu smyslu pro soudružnost, nalezení smyslu života a k osobnímu růstu.

4.2.2.2 Osobnostní rysy

Pětifaktorový model osobnosti se často používá při zkoumání pracovní spokojenosti a osobních vlastností. Model, který byl vyvíjen od 50. let 20. století, se stal jedním z nejméně úspěšných konceptů moderní psychologie osobnosti. Označuje následujících pět osobnostních dimenzí (Bui, 2017):

- **Otevřenost prožitku** – odráží citlivost na podněty. Lidé s vysokým skóre jsou zvědaví a kreativní.

- **Svědomitost** – Lidé, kteří v tomto oboru převažují, se vyznačují dochvilností, spolehlivostí a cílevědomostí. Velké zaměření na sebekontrolu a dosažení cílů.
- **Extraverze** – Lidé s dominantní extraverzí jsou aktivní, energičtí optimisté, kteří jsou často součástí skupin, jako jsou společenské akce.
- **Vstřícnost** – neboli ochota pomáhat druhým – je vlastnost založená na spolupráci, důvěře v druhé, rozvíjení vztahů a přátelské komunikaci.
- **Neurotismus** – vyrovnávání se se svými negativními emočními zážitky. Míra, do jaké člověk zažívá emocionální stavy, jako je smutek, strach, vina nebo hněv, závisí na jeho stavu.

Výše uvedená zjištění naznačují, že extroverze nemá významný vliv na pracovní spokojenost, zatímco ostatní čtyři osobnostní dimenze ano. Dále bylo pozorováno, že mladší zaměstnanci mají více osobních charakteristik, které ovlivňují spokojenost s prací (Bui, 2017).

4.2.2.3 Motivační faktory

Moneey (2017) upozorňuje na to, že personál musí mít pocit, že je součástí dané organizace a organizace si ho musí vážit. Nadřízený by měl umět k zaměstnancům správně přistupovat a umět je povzbudit a podpořit. Důležité je odměňovat zaměstnance, kteří podávají dobrý výkon. Manažeři by měli být optimističtí a zajistit nejlepší atmosféru na pracovišti.

Analytická část

5 APT, spol. s r.o.

Obchodní jméno: APT, spol. s r.o.

Datum zápisu a vzniku: 19. listopadu 1990

Sídlo: Poděbradská 470/62, Hloubětín, 198 00 Praha

IČO: 00569861

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Činnost patentovaných zástupců, projektová činnost ve výstavbě, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení, montáže apod.

Jednatelé: Ing. Vladimír Dynda, den vzniku funkce 19. listopadu 1990

Ing. Václav Pařízek, den vzniku funkce a členství 1. březen 2019

Společníci: Ing. Vladimír Dynda (vklad: 100 000,-Kč)

Ing. Miloslav Ptáček (vklad: 100 000,-Kč)

Radovan Jeništa (vklad: 100 000,-Kč)

Ing. Václav Pařízek (vklad: 100 000,-Kč)

Ing. Aleš Dynda (vklad: 50 000,-Kč)

Ing. Vladimír Dynda PhD. (vklad: 50 000,-Kč)

Základní kapitál: 500 000,- Kč

(justice.cz, 2022; Burešová, 2020)

5.1 Historie společnosti

Firma APT, spol. s r.o., založená v roce 1949 pod názvem Tesla Elstroj, se primárně zaměřuje na elektronický průmysl. V roce 1990 prošla změnou názvu na současný APT, spol. s r.o. Dříve měla dceřinou společnost v Bratislavě, avšak zánik této pobočky nastal kvůli odchodu zaměstnanců ke konkurenci. Technickou pobočku v Ostravě založila kvůli časové flexibilitě z důvodu vzdálenosti mezi Prahou a Ostravou, avšak omezení těžby uhlí a výroby oceli vedlo k jejímu zániku. Od roku 2006 funguje pobočka v Kolíně. Od roku 2019 je firma majitelem dceřiné společnosti PLANT s.r.o. Roční obrat společnosti APT, spol. s r.o. činí přibližně 12 milionů Kč.

5.2 O společnosti

APT, spol. s r.o. nabízí hlavní produkt v podobě komplexních řešení procesních technologií pro zpracování kapalných plynů. Vyrábí také zařízení pro produkci suchého ledu (CO₂) s teplotou -78 °C, který je primárně používán pro chlazení a ve zdravotnických zařízeních. Největší zakázky realizovala po celé České republice, ale také v zahraničí, například v Německu, Rusku, Polsku, Ukrajině, Španělsku, Portugalsku, Nizozemsku, Bulharsku, Litvě a Lotyšsku.

Mezi obchodní partnery společnosti patří Linde Gas a.s., AIR Liquide CZ s.r.o., AIR products spol. s r.o., SIAD Czech spol. s r.o., kovoslužba ots a.s., ABB s.r.o., PanGas, České dráhy a.s. a Czech Airlines a. s.

APT, spol. s r.o. se dělí na následující oblasti:

Zásobování a nákup vyžaduje vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání. Technologická část dodávek pro zpracování technických plynů je nakupována ze zahraničí, zatímco ostatní sortiment pochází od českých dodavatelů nebo zahraničních firem se zastoupením v ČR.

Obchodní oddělení klade velké nároky na ovládání technologie zpracování technických plynů, konstrukční a technologické požadavky na výrobu. Dodávky zahrnují i řízení technologií a technologických celků, proto jsou kladeny požadavky na znalost měření a řízení a elektrického napájení technologie.

Konstrukce a příprava výroby potřebuje alespoň 10 zaměstnanců. Vysokoškolské vzdělání je nutné u konstruktérů a středoškolské u přípravy výroby. Požadavky na zaměstnance zahrnují ovládání technologie zpracování technických plynů, konstrukční a technologické aspekty výroby a zvládnutí programů technického kreslení ACAD a souvisejících požadavků na dokumentaci.

Strojní výroba vyžaduje minimálně 20 pracovníků. Výuční list je jediným požadavkem na vzdělání. Pracovníci musí ovládat technologii strojní výroby a mít certifikát svářeče pro svařování nerezových tlakových potrubí.

Pracovníci projekce musí mít dobrou znalost norem EN, ČSN, projektování v oboru stavebnictví a technologie staveb. Další požadavky zahrnují ovládání programů technického kreslení ACAD a souvisejících požadavků na dokumentaci. Pracovníci mají autorizaci ČKAIT technika prostředí staveb.

Softwarové zpracování vyžaduje zvládnutí technologie zpracování technických plynů, technologie v automobilovém průmyslu, znalost řídicích systémů a softwarové práce.

U zaměstnanců **elektro výroby** jsou požadavky na znalost technologie výroby rozvaděčů, zapojení řídicích systémů a montážní práce. Zaměstnanci mají kvalifikaci dle vyhlášky 50/78 sb. §6, 8.

5.3 Cíle společnosti

Hlavní cíl společnosti spočívá v udržení pozice na trhu. Firma se snaží být pro zákazníka prvotřídním dodavatelem z hlediska kvality a šířky nabízeného sortimentu, stejně jako úrovně poskytovaných služeb.

Další cíle zahrnují:

- Vytváření pocitu jistoty vysoké technické úrovně u zákazníka,
- Poskytování zákazníkům jasně a srozumitelně formulované technické dokumentace pro zajištění kvality a omezení potenciálních provozních rizik.

Jedním z hlavních cílů je také naplnit základní roli poskytování sociální jistoty svým zaměstnancům. Společnost musí dodržovat určité zákony a regulace stanovené vládou, například v oblasti technických řešení, kde nesmí překračovat určité fyzikální principy a musí dodržovat technické normy. Tyto technické normy jsou okrajové podmínky, které společnost musí respektovat, ať už staví továrnu na vodík nebo rozvody pro nějaký bunkr.

Společnost považuje za výhodu také podporu od České republiky, která nezakazuje podnikání. Žádná další podpora není poskytována (Burešová, 2020).

5.4 Struktura společnosti

Jsou to více než 3 roky, kdy společnost změnila organizační strukturu společnosti na strukturu plochou. Plochá organizační struktura umožňující variabilnější tvorbu projektových týmů a snadnější prosaditelnou osobní angažovanost. Nároky na plochou organizační strukturu podporuje maximálně využít potenciál, který má celý tým v celkových schopnostech. Je flexibilní, potlačuje strnulé hierarchické

struktury a umožňuje pragmatická východiska. Toto je přístup managementu, který zároveň podporuje osobní rozvoj a adaptaci členů týmu v každodenní praxi.

Před již mnoha lety byl ve společnosti APT spol. s r. o. důležitým impulsem pro současný organizační stav vnitřní jednoduché spolupráce **system řízení jakosti normami řady ISO 90000**. System se zavedl, certifikoval, ověřoval. Součástí jeho kultury je kontrola s tím, že co je psáno, to je dáno. Sama soustava detailních směrnic a tuhá formalizace nesloužící zákazníkům napřímo. Kritériem kvality při auditech systému musí být jednak jeho metodicky správná dokumentace, ale také hodnocení konkurenceschopnosti společnosti. System řízení jakosti společnosti hodně pomohl. Nastavená pravidla šetří čas pro kreativitu při hlavní pracovní činnosti a výnosy z něj převažují vklady.

Společnost má dále certifikovaný integrovaný system managementu v následujících oblastech:

- System managementu kvality v rozsahu vývoj, projekce, konstrukce, výroba, montáž, opravy a údržba ocelových konstrukcí, technologických souborů a jednoúčelových zařízení **ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 3834-2**,
- System managementu kvality v rozsahu vývoj technologických souborů a jednoúčelových zařízení, včetně měření a regulace podle **ČSN EN ISO 9001**,
- System environmentálního managementu v rozsahu vývoj, projekce, konstrukce, výroba, montáž, opravy a údržba ocelových konstrukcí, technologických souborů a jednoúčelových zařízení, včetně měření a regulace podle **ČSN EN ISO 14001**,
- System managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v rozsahu vývoj, projekce, konstrukce, výroba, montáž, opravy a údržba ocelových konstrukcí, technologických souborů a jednoúčelových zařízení, včetně měření a regulace podle **ČSN ISO 45001:2018**,
- Integrovaná politika QMS, BOZP a EMS na všech pracovištích,

- certifikáty kvality ve svařování od organizací International Institute of Welding a European Federation for Welding, Joining and Cutting.

Ochrana průmyslových práv

Společnost je společností patentových zástupců smyslu zák. 417/2004 Sb. A za smluvní úhradu poskytuje služby právě v oblasti ochrany práv k výsledkům technické tvůrčí činnosti a v oblasti ochrany práv na označení. Ochrana práv k výsledkům technické tvůrčí činnosti jsou vynálezy, topografie polovodičových výrobků, zlepšovací návrhy, licence, rešerše k nim, sporná řízení. V další oblasti, a to ochrany práv na označení, jsou pod tímto pojmem pochopeny ochranné známky, označení původu, zeměpisné označení. V těchto obou uvedených oblastech společnost zastupuje klienty v řízeních zejména před českým Úřadem průmyslového vlastnictví, ale také českými soudy a dalšími českými úřady.

Platový systém

Co se týká platového systému ve společnosti, tak společnost má základní mzdu bez pohyblivé složky a odměny za přesčasy.

Dále jsou zavedeny roční odměny přibližně 8 % roční mzdy v prosinci, pokud ke konci účetního období takzvaně k 31.3. bude společnost vykazovat zisk. Další odměny jsou k datu 31.3.2023 přibližně 2 % roční mzdy, za podmínky vykázání zisku společnosti.

Společnost na odměny nemá žádnou směrnici. Vyplacení odměn závisí na tom, jak si společnost po ekonomické stránce v daném roce vede.

Benefity

Benefity ve společnosti jsou rozděleny do tří skupin. Pro všechny zaměstnance jsou k dispozici stravenky. Dále pro vedoucí pracovníky je k dispozici služební telefon a mobilní tarif. Pro některé vedoucí pracovníky je k dispozici dále také služební automobil. Jako v poslední řadě je k dispozici pět dnů volna pro ošetřování členů rodiny.

6 Analýza organizační kultury a pracovní spokojenost

Tato kapitola se zabývá analýzou organizační kultury podle konceptu E. H. Scheina na společnosti APT, spol. s r. o..

Byly zjištěny artefakty, základní předpoklady společnosti, normy a hodnoty. Tento výzkum byl zjištěn z rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti.

6.1 Artefakty

Sídlo české společnosti APT, spol. s r.o. se nachází v Praze na Černém mostě. Ihned u příjezdu na sídlo společnosti je viditelné logo firmy, umístěné u hlavní vstupní brány. Vstup do areálu pro zaměstnance je zajištěn přes přístupový systém a pro vjezd vozidel je doplněna kamera se čtením SPZ. Návštěvy jsou vpuštěny po přihlášení přes kameru z PC. Celý areál je střežen kamerovým systémem a vstup do jednotlivých prostor je zajištěn přes čipové karty. Společnost má dvě budovy a to, kancelářský prostor, který je umístěnu vjezdu do areálu společnosti. V kancelářském prostoru se nachází vedení společnosti, účetní oddělení, útvar zajišťování materiálu, technický útvar. Za hlavní budovou se nachází výrobní budova, výrobní dílny, sklady a dále se zde nachází plnicí stanice kapalných plynů.

Společnost APT, spol. s r.o. má dále pobočku, která se nachází v Kolíně. Tato pobočka má pronajaté dva prostory. Kancelářská místnost sloužící převážně pro vedoucího této pobočky. Dále dílnu, určenou pro sestavování výrobků.

Obrázek 8 Webové stránky



Zdroj: APT, dostupné z <https://www.apt.cz/>

V minulosti byly webové stránky společnosti APT spol. s r. o. aktualizovány. Důvodem byla potřeba změnit grafickou podobu, rozšířit jejich funkčnost, doplnit nové údaje, které lépe charakterizovaly společnost a lépe představily jejich kompetence. Modernizace webových stránek patří ke stálým požadavkům na sebezprezentaci společnosti a usnadnění komunikace s potenciálními partnery.

6.2 Základní předpoklady společnosti

Společenská odpovědnost je ve společnosti hluboce zakořeněna a je vnímána jako přirozená součást každodenního obchodního života. Základními pilíři odpovědné firmy jsou zaměstnanci firmy, lidé kolem firmy (komunita), zodpovědné produkty. Zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu společnosti a dosažení vize společnosti. Společnost proto svým zaměstnancům nabízí podpůrné a motivující pracovní prostředí, které respektuje jejich individualitu, potřeby a zájmy. Důraz je kladen na jejich osobní a profesní rozvoj a na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Obrázek 9 Logo Společnosti APT spol. s r. o.



Zdroj: APT, dostupné z <https://www.apr.cz/>

Od založení společnosti má APT spol. s r.o. logo v modro – žluté barvě. Modrá barva byla zvolena z důvodu, že se v průmyslu používá na označení rozvodů kyslíku, dále žlutá barva z důvodu, že v průmyslu se používá obecně pro označení rozvodu plynu. Toto logo je chráněné registrací. Ve stejném tvarovém provedení společnost používá také klasické bílo – zelené provedení. I tato ochranná známka je registrací chráněna. Její zavedení bylo inspirováno výkony v oblasti strojů a zařízení dodávaných s jasným cílem chránit životní prostředí nasazením takových postupů, které to prokazatelně umožňují, například projekty a dodávky pro mobilitu, kde použití vodíku snižuje uhlíkovou stopu u silničních vozidel. Zeleným logem APT spol. s r. o. tak označuje dodávky i dokumentaci, které ochraňují životního prostředí prospívají.

Obrázek 10 Logo Společnosti APT spol. s r. o.



Zdroj: APT, dostupné z <https://www.apr.cz/>

Označení firmy společnosti APT vychází z několika zásad. První je krátké označení a pokud možno hned z kraje abecedy. Druhou zásadou byla snaha o označení tak, aby něco znamenalo. Bylo zvoleno anglické slovo "APT", tedy v překladu přídavné jméno schopný, připravený, přizpůsobivý. Z toho logicky následuje tvar našeho

loga v podobě elipsy. Tedy tvaru, který je ze všech stran připravený a přizpůsobivý, bez hran a jiných ostrých přechodů, vyhovět zákazníkovi.

Slogan, jak je uváděn na webových stránkách, společnost používá stále, neboť ona komplexnost je to, co mnoho jejich zákazníků hledá. Přeje si mít jednoho zodpovědného partnera (typicky projekt, dodávka strojní i elektro části řešení, montáž a uvedení do provozu, pozáruční servis, modernizace dodávky po jisté exploataci...). Ve specifických podmínkách, například kolem dílů pro technologie technických plynů, používá "Služby a dodávky pro technické plyny", často umístěné na katalogových listech jednotlivých zařízení. Zejména ve styku se zahraničními partnery firma uplatňuje "Beapt, with APT". Byť gramaticky ne zcela korektní, přesto čtenáře zaujme a s úsměvem se k tomu vrací.

6.3 Normy a hodnoty

První úsek Etického kodexu se zaměřuje na pracovní prostředí a zajišťuje, že společnost nabízí zaměstnancům stejné příležitosti bez ohledu na rasy, barvy pleti, náboženství, věku, pohlaví a další osobní charakteristiky. Společnost rovněž nepodporuje žádnou formu obtěžování, včetně urážlivého, zastrašujícího a hanlivého chování. Druhý oddíl kodexu se týká přijímání darů a jiných výhod v pozici pracovníka. Vztahy s dodavateli, distributory a zákazníky by neměly bránit zaměstnancům v souladu s cíli společnosti. Pokud zaměstnanec nějaký dar přijme, nemělo by to mít vliv na jeho rozhodování ve prospěch dárce. Kodex se dále věnuje duševnímu vlastnictví, jako jsou patenty a obchodní tajemství. To je důležité pro společnost v konkurenčním prostředí. Kodex zahrnuje i další oblasti, jako jsou zásady správného používání zařízení společnosti, zabezpečení dat, kvalita produktů, ochrana životního prostředí a jednání s národními politickými vůdci.

7 Dotazníkové šetření – pracovní spokojenost

Tato část práce se věnuje získání zpětné vazby od zaměstnanců společnosti APT, spol. s r. o. Pro dosažení potřebných dat bylo provedeno dotazníkové šetření na zjištění faktorů ovlivňující spokojenost se zaměstnáním. Tato sada dotazníkového šetření byla převzata od Paula E. Spector. Dále se dotazníkové šetření rozdělilo na dílčí části dotazníku. Odpovědi na jednotlivé otázky dotazníkového šetření jsou rozebrány v dalším samostatném oddílu. Dotazníkové šetření bylo dále doplněno anketami a také řízenými rozhovory.

Před uskutečněním dotazníkového šetření byly určeny jednotlivé cíle:

- Jaká je úroveň informovanosti ohledně společnosti.
- Zjistit jaké faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním.
- Jak jsou zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením a možností karierního růstu.
- Jak jsou zaměstnanci spokojeni v zaměstnání s kolegy a jaký mají vztah.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část se zabývá obecnými otázkami a zjišťuje strukturu respondentů. Druhá část je rozlišena podkapitoly a to tak, aby se každá kapitola zabývala v dané společnosti něčím jiným. Znamená to například otázky na finance a benefity, dále také na karierní růst apod. Také jedna z podkapitol je zaměřená na názor zaměstnanců na svoji odvedenou práci.

7.1 Metodika dotazníkového šetření

Individuální dotazníkové šetření bylo provedeno prostřednictvím webového formuláře a k rozeslání dotazníku byly využity emailové adresy zaměstnanců společnosti, které byly získány od zaměstnavatele. Vytvoření dotazníkového šetření přes webový formulář bylo jednodušší pro sběr dat a umožnilo oslovit více respondentů, než kdyby byl formulář poskytnut osobně. Toto dotazníkové šetření bylo především sestaveno pro zjištění struktury a spokojenosti zaměstnanců. Odpovědi na otázky jsou anonymní a dobrovolné. Sběr dat probíhal v období 25.1.2022 do 15.3.2022 a byl celkově vyplněn 40 respondenty. Zpracování výsledků je zcela anonymní.

Návratnost dotazníkového šetření

Míra návratnosti dotazníku byla spočítána, kolik respondentů na dotazníkové šetření odpovědělo. **Celková míra návratnosti činila 60 %**. Dotazníkového šetření se tudíž zúčastnila nadpoloviční většina zaměstnanců společnosti APT, spol. s r. o.

7.2 Výsledky dotazníkového šetření – pracovní spokojenost

Na začátku dotazníkového šetření byly položeny identifikační otázky týkající se struktury zaměstnanců. Tyto otázky byly zaměřeny na pohlaví respondentů, věkový průměr, nejvyšší dosažené vzdělání, pozice v zaměstnání, počet let odpracovaných ve společnosti.

7.2.1 Pohlaví respondentů

Z celkového počtu odpovědí od respondentů je 6 žen a 34 mužů. Společnost APT spol. s r.o. působí v oblasti projekční činnosti, konstrukce a instalace technologických zařízení, proto větší část zaměstnanců tvoří muži. V ekonomickém odvětví a v logistice jsou z velké části ženy.

Tabulka 1 Pohlaví respondentů

Pohlaví Respondentů	
Žena	6
Muž	34

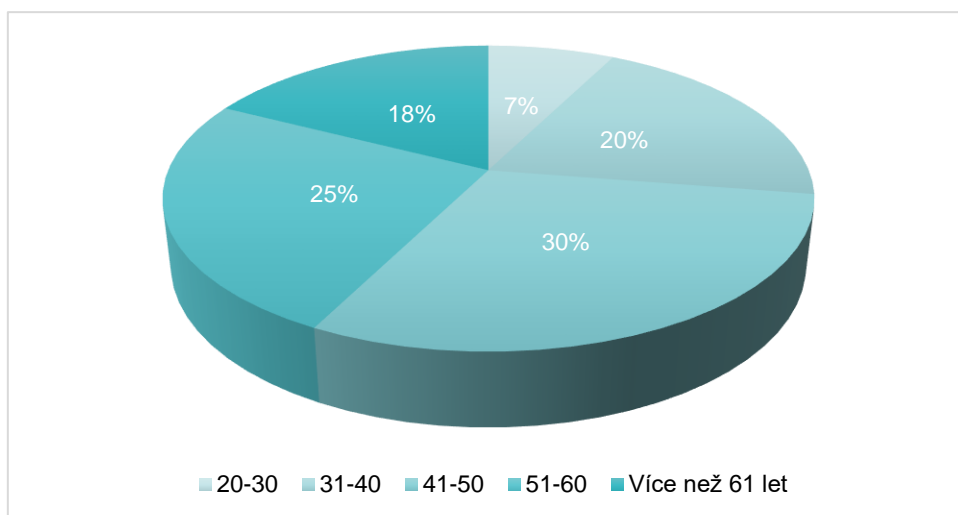
Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.2 Věk respondentů

Zpráva grafu č. 1 naznačuje, že ve věkové skupině 20-30 let se nachází pouze 3 (7 %) respondentů, zatímco věková skupina 31-40 let obsahuje 8 (20 %) respondentů. Nejvyšší zastoupení respondentů, a to 12 (30 %), se vyskytuje mezi věkovou skupinou 41-50 let, což pro podnik představuje výhodu z profesionálního hlediska. Druhé nejvyšší zastoupení respondentů bylo zaznamenáno ve věkové

kategorii 51-60 let, kde se nachází 10 (25 %) respondentů, kteří často zastávají řídicí a další důležité pozice v podniku, vykazující stabilní prostředí. Věkovou skupinu nad 61 let tvoří celkově 7 (18 %) respondentů.

Graf 1 Věk respondentů



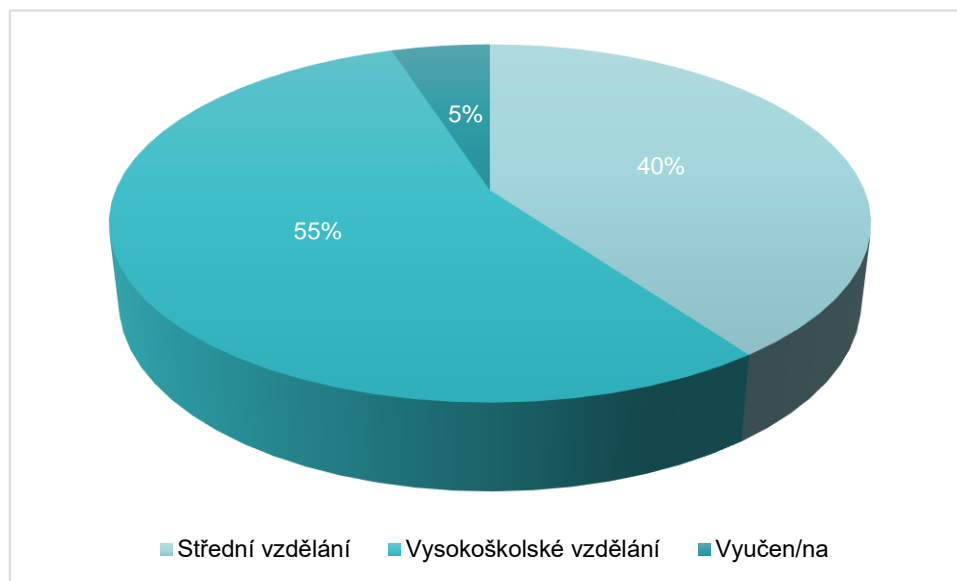
Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosem u zaměstnanců je, že u konstruktérů je věkový průměr okolo 40 let, z čehož vyplývá, že jsou mladší a perspektivní. Zaměstnanci svářečských a zámečnických povolání již dosahují důchodového věku a je nezbytné do budoucna zajistit na pracovním trhu rovnocennou záměnu.

7.2.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvíce respondentů v dotazníkovém šetření odpovědělo jako nejvyšší dosažené vzdělání, že mají vysokoškolské vzdělání, a to celkem 22 (56 %). V dnešní době je toto studium důležité k neustále se vyvíjecím technologiím a novým programům. Také toto vzdělání může přispívat k získání kariérního růstu. Z grafu můžeme vidět, že pouhý 2 (5 %) respondenti mají středoškolské vzdělání bez maturity (vyučen/na). Jako druhým nejvyšším vzděláním je středoškolské vzdělání s maturitou a to 16 (40 %) respondentů.

Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání



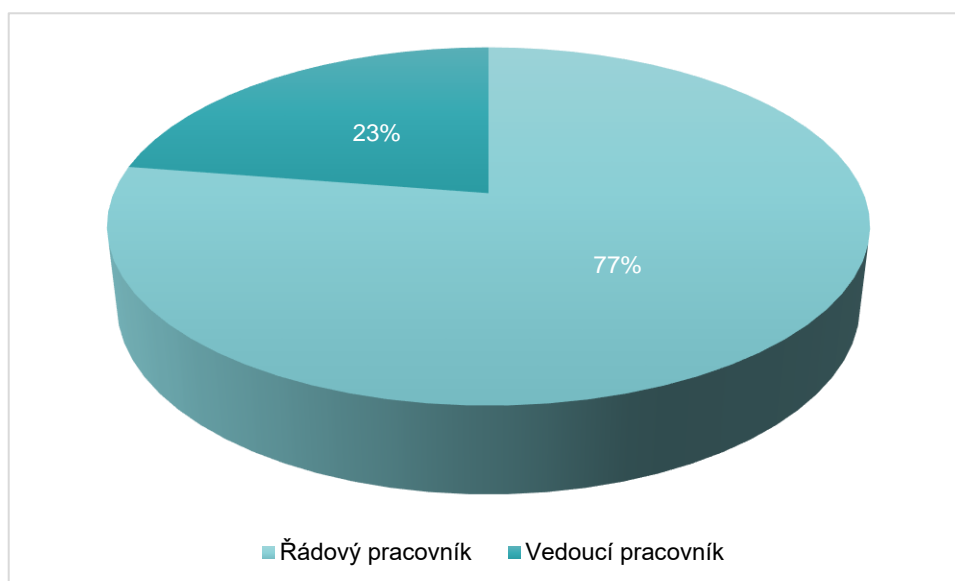
Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnavatel zaujímá preferenční postoj k zaměstnancům se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním. Při komunikaci s partnerskými subjekty, jako jsou zákazníci, dodavatelé a odběratelé, je nutné, aby zaměstnanci ovládali cizí jazyk, zejména němčinu a angličtinu.

7.2.4 Pozice v zaměstnání

Tato otázka je položena a rozdělena jen do dvou oddílů, a to vedoucí a řadový pracovníci. Z grafu níže, můžeme vidět, že společnost má 9 (23 %) vedoucích respondentů. Vedoucí zaměstnanci jsou především ženy, které jsou v ekonomickém oddělení. Poté řadoví zaměstnanci jsou z větší části muži, kteří působí v oblasti projekční činnosti, konstrukce a instalace technologických zařízení.

Graf 3 Pozice respondentů



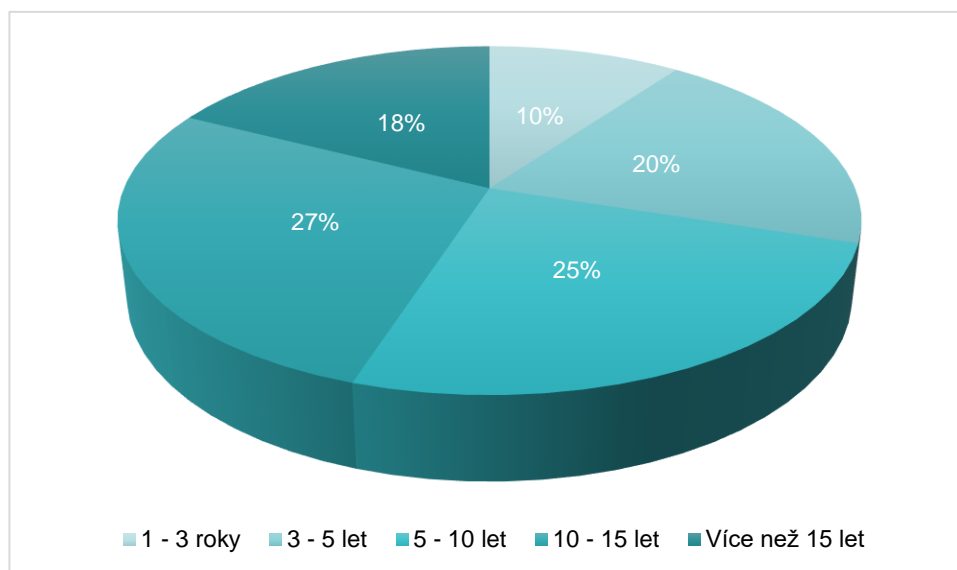
Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.5 Počet let odpracovaných ve společnosti

Následující otázka pojednává o délce pracovního poměru ve společnosti APT, spol s r. o. Z grafu můžeme vidět a na základě toho usoudit, že jednotlivé kategorie ve společnosti jsou zastoupeny celkem rovnoměrně. Nejvíce jsou ve společnosti zastoupeni respondenti, kteří ve společnosti působí 10–15 let, a to celkem 10 respondentů (27 %). Ba naopak nejméně jich je v kategorii 1–3 roky. Je to také z důvodu, že v této kategorii jsou jak brigádníci, tak pracovníci, kteří jsou čerstvě po ukončení vzdělání.

Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že společnost pečuje o své zaměstnance a tím se snaží docílit vyšší loajality zaměstnanců. Respondenti, kteří v podniku pracují 1–3 roky je jich celkem 4 (10 %), potvrzují tento fakt. Obráceně můžeme říct, že respondenti, kteří ve společnosti pracují více než 5 let jsou nejčastěji zkušenější pracovníci a více soběstační.

Graf 4 Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Spokojenost zaměstnanců

Tato část dotazníkového šetření se zabývá spokojeností zaměstnanců. Následující oddíl je rozdělen do dalších 5 podskupin, kde každý oddíl má zhruba 4 otázky. Tyto podskupiny se nazývají: komunikace a informovanost, finance a benefity, kariérní růst a motivace, nadřízený a mezilidské vztahy, provozní podmínky a charakter práce.

Každá otázka z podskupin má možnost odpovědi na stupnici od 1 do 6. Kdy je následovně vidět co každé číslo znamená:

1. Rozhodně nesouhlasím,
2. Nesouhlasím,
3. Spíše nesouhlasím,
4. Spíše souhlasím,
5. Souhlasím,
6. Rozhodně souhlasím.

Každý oddíl je zaměřen na 4 konkrétní otázky, které se poté vyhodnotí a vzniká index na stupnici od 4 do 24.

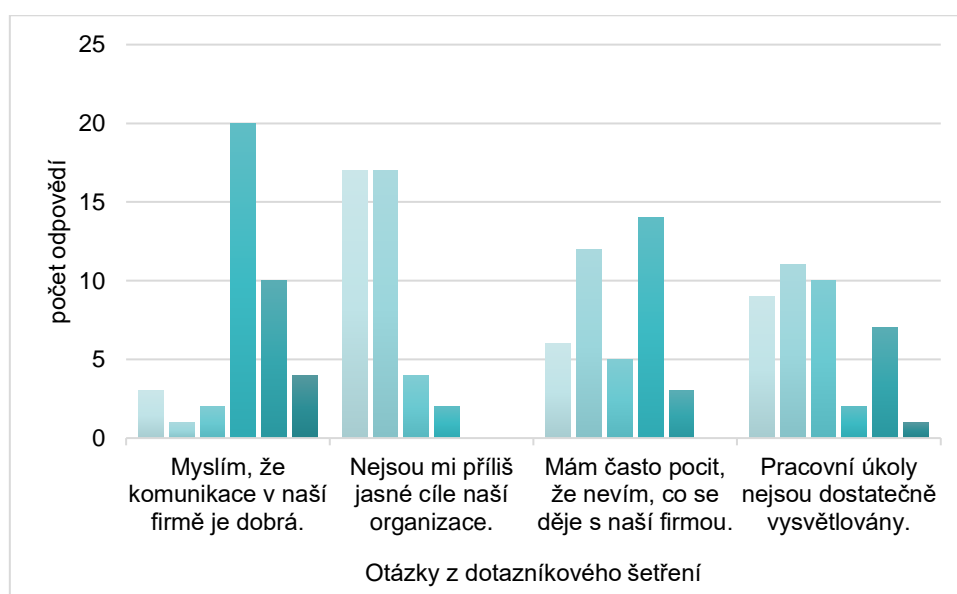
7.3.1 Komunikace a informovanost na pracovišti

Tato podskupina dotazníkového šetření se zabývá komunikací a informovaností pracovníků ve společnosti. Byly stanoveny následující otázky týkající se tohoto tématu:

1. Myslím, že komunikace v naší firmě je dobrá.
2. Nejsou mi příliš jasné cíle naší organizace.
3. Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.
4. Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětlovány.

Celkový index hodnoty v této kapitole *Komunikace a informovanost ve společnosti* je 17,7, což znamená že respondenti jsou nad rámec spokojeni s komunikací a informovaností.

Graf 5 Komunikace a informovanost



Zdroj: Vlastní zpracování

V této kapitole byla zaznamenána minimální úroveň nesouhlasu mezi respondenty. Ze čtyřiceti dotázaných odpovědělo dvacet, že spíše souhlasí s tím, že komunikace ve společnosti je dobrá. Deset respondentů odpovědělo, že s komunikací souhlasí a pouze jeden respondent vyjádřil nesouhlas při odpovědi na otázku číslo 1. Dále u otázky číslo 2 se respondenti shodli u dvou odpovědí stejně a to tak, že sedmnáct respondentů ze čtyřiceti rozhodně nesouhlasí a sedmnáct respondentů nesouhlasí s tím, že ve firmě nejsou jasné cíle.

7.3.2 Finance a benefity

Tato podskupina dotazníkového šetření se zabývá financemi a benefity pracovníků ve společnosti. Byly stanoveny následující otázky týkající se těchto dvou tématu:

Finance

1. Jsem přesvědčen (a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen (a) za práci, kterou dělám.
2. Nárůst platu je zde mizivý a málo častý.
3. Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce není dostatečně oceněna.
4. Jsem spokojen (a) s možnostmi platového růstu.

Benefity

1. Nejsem spokojen (a) s benefity, které dostávám.
2. Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.
3. Benefity, které máme, jsou spravedlivě rozdělovány.
4. Existují benefity, které u nás nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.

Z tabulky níže vyplývá, že index finance má hodnotu 14,48, což znamená, že spokojena s financemi je více respondentů ve společnosti. Index kapitoly benefity má vyšší hodnotu, a to 18,09.

Tabulka 2 Index financí a benefitů

	Index jednotlivé části
Finance	17,03
Benefity	18,09

Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti si jsou vědomi, jak je stanovené jejich platové ohodnocení. Na otázku číslo 1, která zní „*Jsem přesvědčen (a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen (a) za práci, kterou dělám.*“ sedmáct respondentů odpovědělo, že souhlasí s tím, že jsou spravedlivě finančně ohodnoceni. Pouze tři respondenti odpověděli buď, že nesouhlasí anebo že spíše nesouhlasí. Nejvíce respondentů se shodlo u otázky číslo 2, kde dvacet ze čtyřiceti odpovědělo, že spíše nesouhlasí s tím, že jejich nárůst platu je mizivý.

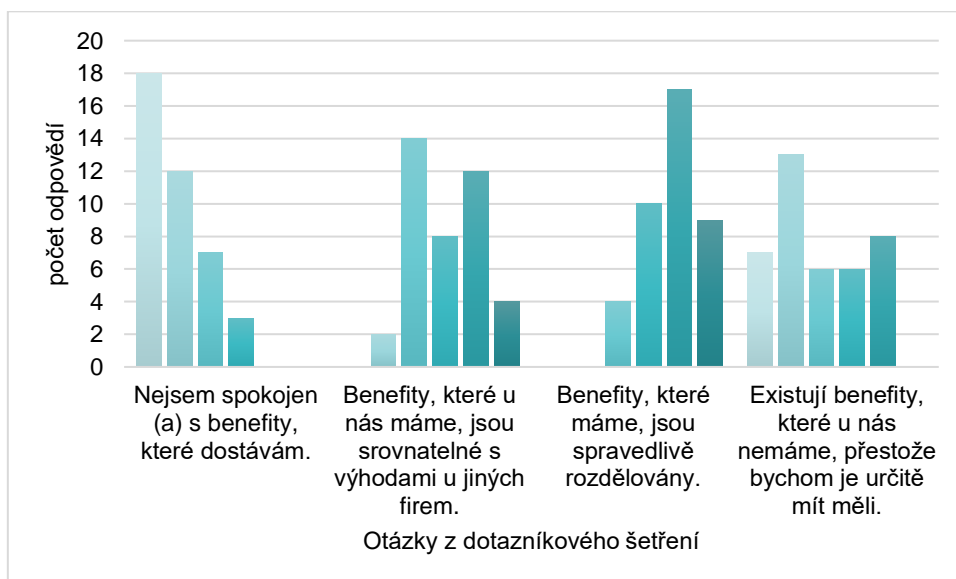
Graf 6 Finance



Zdroj: Vlastní zpracování

Ohledně benefitů se ukázalo, že většina respondentů je spokojeno s benefity, které dostávají. Dále jsou zaměstnanci jistí, že benefity v této společnosti nejsou srovnatelné s výhodami u jiných společnostech. Nad polovinu, což se rozumí sedmnáct respondentů si myslí, že benefity, které mají od společnosti jsou spravedlivě rozdělovány.

Graf 7 Benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.3 Kariérní růst a motivace

V rámci dotazníkového šetření byly zkoumány motivace a kariérní růst. Pro tyto dvě oblasti byly speciálně navrženy otázky, které se zaměřovaly na každou skupinu zvlášť:

Kariérní růst

1. V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení velmi omezené.
2. Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.
3. Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.
4. Jsem spokojen (a) s šancemi na povýšení.

Motivace

1. Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.
2. Myslím si, že práce, kterou dělám, není dostatečně doceněna.
3. Zdejší pracovníci nejsou dostatečně odměňováni.
4. Mám pocit, že mé úsilí není odměňováno tak, jak by mělo být.

Tabulka níže ukazuje, jaké indexy jsou u jednotlivých částí vypočteny. Tedy můžeme vidět, že u kariérního růstu je index 16,60. Ohledně motivace je vidět, že index je zdaleka nejnižší v rámci celého výzkumu spokojenosti v zaměstnání v jednotlivých skupinách a to pouhých 13,35.

Tabulka 3 Index kariérního růstu a motivace

	Index jednotlivé části
Kariérní růst	16,60
Motivace	13,35

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako v předchozích blocích i tady byly položeny celkem čtyři otázky. Z těchto otázek vyplývá, že nejvíce respondentů se shodlo u otázky číslo čtyři „*Jsem spokojen (a) s šancemi na povýšení.*“ a to osmnáct odpovědělo že s touto otázkou souhlasí. Pouze o dva respondenty méně, což je číslo šestnáct, odpovědělo, že s otázkou číslo 1 nesouhlasí. Myslím si, že i z těchto výsledků je známo, že zaměstnanci neplánují v budoucnosti odejít ze společnosti a najít si pracovní místo u jiné podobné společnosti.

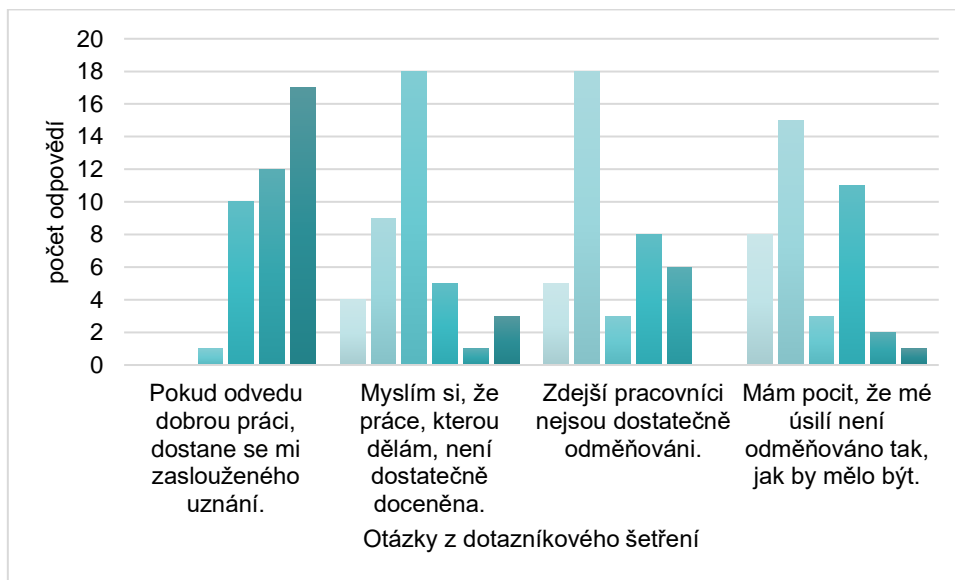
Graf 8 Karierní růst



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu níže je vidět, že respondenti jsou motivováni, ale výsledky nám ukázaly pravý opak, a to že tato oblast má nejnižší index. Ale můžeme říct, že u otázky číslo 1 „*Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.*“ respondenti rozhodně souhlasí a dostávají zasloužené uznání. U otázky číslo 4 můžeme zase vidět, že pouze jeden respondent rozhodně souhlasí, že není odměňován, jak by měl být.

Graf 9 Motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Kariérní růst a motivace spolu velice souvisí a to tak, že zaměstnanci by měli být motivováni, aby se v kariérním růstu posouvali a nezůstávali stále na stejné pozici.

7.3.4 Nadřízený a mezilidské vztahy

Další kapitola se zabývá nadřízeným a mezilidskými vztahy na pracovišti.

Pro zjištění indexů byly stanoveny tyto otázky:

Nadřízený

1. Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.
2. Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.
3. Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.
4. Mám rád (a) svého nadřízeného.

Mezilidské vztahy

1. Mám rád (a) lidi, se kterými zde pracuji.
2. Díky nedostatečným schopnostem svých spolupracovníků mám více práce.
3. Se svými spolupracovníky se cítím příjemně.
4. Je zde příliš mnoho konfliktů a rozepří.

Jako nejvyšší index v celém výzkumu spokojenosti v zaměstnání je právě v kapitole ohledně nadřízeného. Index spokojenosti tedy je 20,23 z celkového rozhraní 24. U mezilidských vztahů je tento index 18,88.

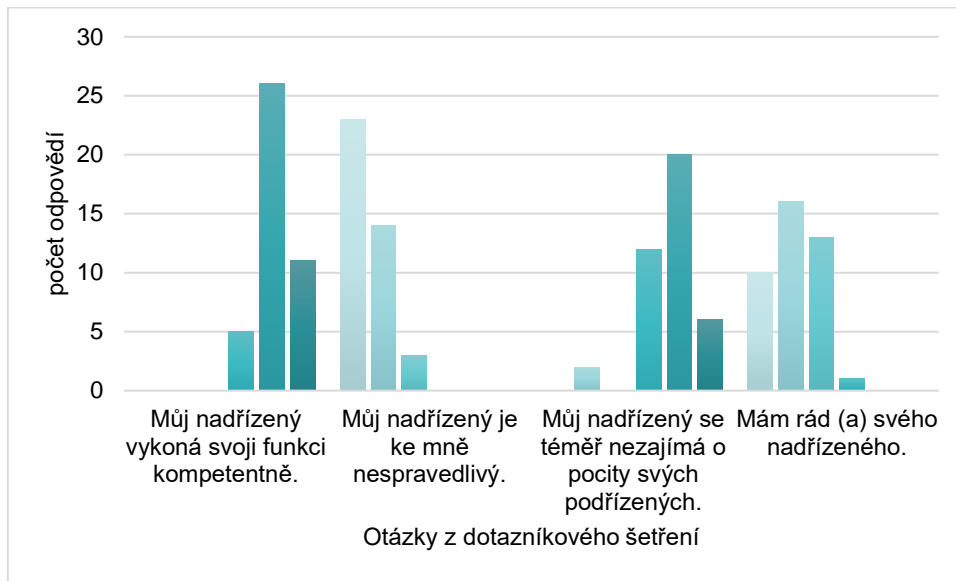
Graf 10 Nadřízený a mezilidské vztahy

	Index jednotlivé části
Nadřízený	20,23
Mezilidské vztahy	18,88

Zdroj: Vlastní zpracování

I přesto, že dotazník byl zcela anonymní, se z velké části, a to přesně dvacet šest respondentů, shoduje v tom, že jejich nadřízený vykonává svou funkci kompetentně. Pouze pět respondentů spíše souhlasí. Ba naopak překvapující otázka číslo čtyři, která zní, zda respondenti mají rádi svého nadřízeného, tak překvapivě většina odpověděla, že nesouhlasí, tím pádem nemají rádi svého nadřízeného.

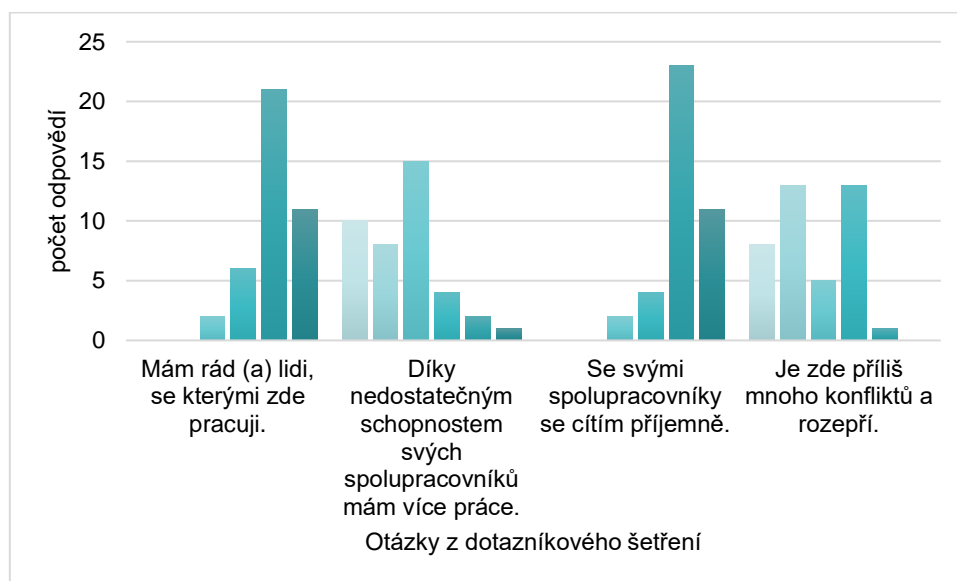
Graf 11 Nadřízený



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezilidské vztahy jsou kvalitní a důležitou součástí našeho psychického zdraví, a proto se řeší i v tomto výzkumu. Z grafu níže můžeme vidět, že největší shodná odpověď je u otázky číslo 3 „*Se svými spolupracovníky se cítím příjemně.*“ dvacet tři respondentů souhlasí a pouze tři respondenti odpověděli, že spíše nesouhlasí. U otázky číslo 2 můžeme vidět, že dost respondentů se ve svých odpovědích neshodlo. Deset zaměstnanců odpovědělo, že rozhodně nesouhlasí, a dokonce dalších patnáct respondentů spíše nesouhlasí s tím, že díky nedostatečným schopnostem svých spolupracovníků mají více práce.

Graf 12 Mezilidské vztahy



Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.5 Provozní podmínky a charakter práce

Poslední kapitolou v dotazníkovém šetření jsou provozní podmínky a charakter práce. Následující otázky byly stanoveny pro zjištění indexů:

Provozní podmínky:

1. Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, které zbytečně ztěžují práci.
2. Moje práce většinou není omezována zbytečnou byrokracií.
3. Mám příliš mnoho různých provozních úkolů.
4. Mám příliš mnoho papírování.

Charakter práce:

1. Občas mám pocit, že to, co zde dělám, nemá moc velký smysl.
2. Věci, které dělám v práci, mě baví.
3. Jsem pyšný (á) na svoji práci.
4. Má práce mě těší.

Pod provozními podmínkami si představujeme papírování ohledně práce, různá pravidla ve společnosti apod. Tato část kapitoly má index 17,3. U charakteristiky práce je tento index 19,20 z celkem 24.

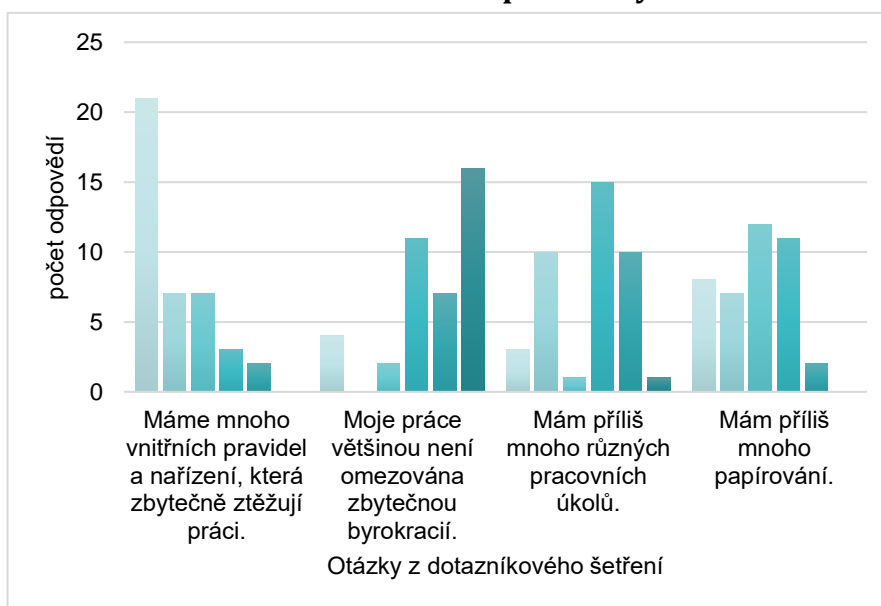
Tabulka 4 Provozní podmínky a charakter práce

	Index jednotlivé části
Provozní podmínky	17,30
Charakter práce	19,20

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu níže můžeme vidět, že i tento graf se skládá ze čtyřech otázek. U první otázky je vidět, že se respondenti nejvíce shodli, a to přesně 21 respondentů rozhodně nesouhlasí s tím, že mají ve společnosti mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která zbytečně ztěžují práci. U poslední otázky v této části 12 respondentů odpovědělo, že spíše nesouhlasí, že mají mnoho papírování ve společnosti.

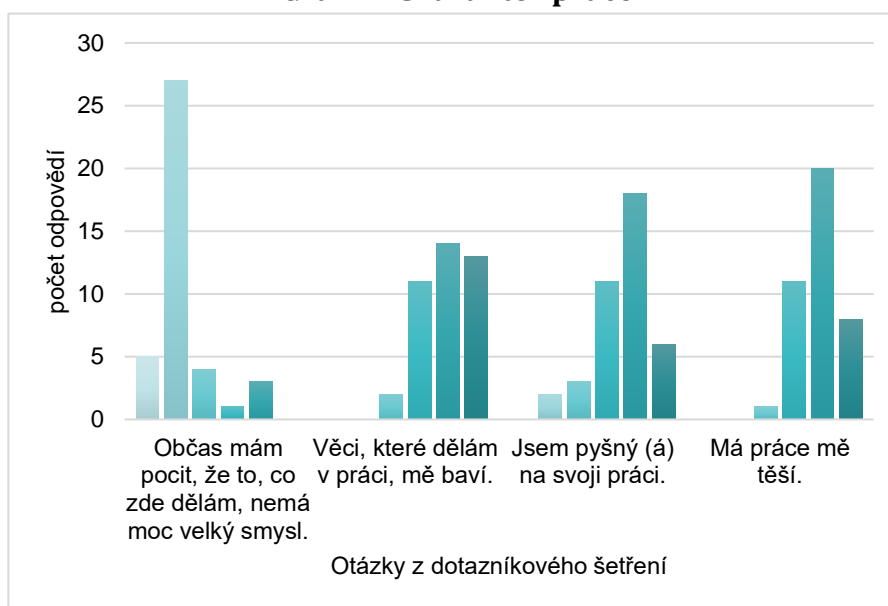
Graf 13 Provozní podmínky



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako poslední část dotazníkového šetření je uveden graf charakter práce. Kde již z první otázky „Občas mám pocit, že to, co dělám, nemá moc velký smysl.“ můžeme vidět, že 27 respondentů nesouhlasí s touto otázkou. S poslední otázkou respondenti souhlasí, a to celkem 20 respondentů, dále 8 respondentů rozhodně souhlasí s tím, že jejich práce je těšší.

Graf 14 Charakter práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro vyvození konečného verdiktu týkajícího se spokojenosti zaměstnanců, je důležité zhodnotit celkový index, který spočítává více faktorů. Tyto faktory zahrnují rozhovory a transparentnost v práci, finanční zabezpečení a přínosy, možnosti kariérního růstu a motivace, nadřízené osoby a mezilidské vztahy a konečně, pracovní podmínky a povahu práce. V tabulce níže jsou shrnuty všechny získané informace, které by měly poskytnout konkrétní výsledky ohledně celkového indexu spokojenosti.

Tabulka 5 Celkový index spokojenosti

	Index jednotlivé části
Komunikace a informovanost ve společnosti	17,70
Finance	14,48
Benefity	18,09
Kariérní růst	16,60
Motivace	13,35
Nadřizovaný	20,23
Mezilidské vztahy	18,88
Provozní podmínky	17,30
Charakter práce	19,20

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový index spokojenosti je vypočten ve výši 162,73. Nachází se tedy v rozmezí 36–216, ale více inklinuje k horní hranici. Protože však nebylo dosaženo plné spokojenosti, je nutné se zaměřit na dílčí ukazatele spokojenosti zaměstnanců ve zvolené firmě a učinit nápravu, která by směřovala ke zlepšení celkové spokojenosti.

8 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

V této kapitole je nutné stanovit doporučení pro zvolenou firmu APT, spol. s r.o. s cílem zlepšit celkovou spokojenost pracovníků ve firmě. Nejprve je nutné uvést určité shrnutí výsledků. Veškeré výše uvedené silné a slabé stránky společnosti APT, spol. s r.o. jsou shrnuty v následující SWOT analýze. Přitom jsou zde stanoveny i příležitosti a hrozby pro společnost s ohledem a organizační prvky firmy a spokojenost zaměstnanců.

Tabulka 6 SWOT analýza

(S) Silné stránky	(W) Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Etický kodex zaměstnance - Kvalitní vztahy s nadřízeným - Dobré pracovní prostředí - Existence norem a hodnot - Existence ISO 90000 - Jednotná komunikace společnost směrem k externímu prostředí - Existence strategie odpovědnosti vůči zaměstnancům a jiným subjektům 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízká motivace zaměstnanců - Nespokojenost se systémem odměn - Nedostatky v interní komunikaci - Ve firmě není realizován výzkum spokojenosti zaměstnanců
(O) Příležitosti	(T) Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Zavedení nových forem motivace - Zlepšení komunikace ve společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Současné nepříznivé ekonomické prostředí – pokles zakázek a propuštění - Hrozba odchodu kvalitních zaměstnanců ke konkurenci - Hrozba úrazu na pracovišti ve výrobě

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené tabulky lze vyzorovat možnosti pro zlepšení současné situace především v oblasti interní komunikace mezi ostatními pracovníky, motivace, systém odměn, zlepšení kariérního systému.

Motivace pracovníků

Motivace je termín, který se v posledních letech skloňuje snad ve všech oblastech. Tento psychický proces, který dává lidskému chování směr a účel, je užíván nejen ve školách, ale i v pracovním životě. Firmy si postupem času uvědomily, že bez kvalitních a motivovaných pracovníků nemohou dosahovat úspěchu. Z tohoto důvodu je nutné zvýšit motivaci i ve zvolené firmě. Bylo zde zjištěno, že v mnoha případech se zaměstnanci domnívají, že není jejich práce dostatečně odměněna, jejich výkon není nijak oceněn. Zde je proto nutné klást velký důraz v první řadě na nefinanční motivaci ze strany vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci by měli pracovníky podporovat, povzbuzovat v nich pocit důležitosti a důvěry. Vždy je nutné se ještě doptat, zda pracovník vše chápe, zda nemá dotazy atd.

Proto, aby cítili pracovníci vyšší vnitřní motivaci, bylo by vhodné je také seznámit s posláním společnosti APT, spol. s r.o., s jejími cíli, strategiemi. Tyto veškeré poskytnuté informace však musí zaměstnanec chápat, musí s nimi být ztotožněn. Toho je možné dosáhnout na pravidelných poradách ročních či půlročních. Není však vhodné konat běžné porady, na kterých bude mít vedení firmy přednášku o tom, jak se podniku daří. To by mohlo mít naopak demotivující vliv. Je vhodné, aby taková to porada byla realizována ve formě teambuildingu. Aby si její pracovníci spojili s příjemným zážitkem.

Pro konání teambuildingových akcí se jeví za vhodné vždy jarní měsíce, např. květen. Důvodem je to, že ceny nejsou mimo sezónu ještě tak vysoké. Vhodná je dojezdová vzdálenost od firmy. Za vhodné se jeví např. Kemp ATC Bušek. V kempu jsou prostory pro ubytování, nabídka stravování, prostory pro sportovní nebo zážitkové hry a pro relaxaci. Akce by měla být realizována přes noc. Náklady na ubytování 50 osob jsou ve výši $(360 * 50) = 18\ 000$ Kč. Stravování bude ve výši $(650 * 50) = 32\ 500$ Kč. Dále je nutné počítat s personálními náklady a s dopravou ve výši cca 15 000 Kč. Budou zde konány různé hry typu: Gordický uzel, Házení míče, Hledání míčku poslepu, Kufr. Poté budou prezentovány informace o firmě. Druhý den po snídani bude odjezd domů.

Propagace cílů, strategií by měla být realizována s prezentací potřeby pracovníků, s jejich nutností zapojení do pracovních procesů co nejlépe. Poté je nutné také pracovníky aktivně zapojovat i do běžných rozhodovacích procesů či řešení problémů, to je opět může více vnitřně motivovat. Zde je nutné proto sestavit pro každou pracovní pozici její specifikaci. Tato specifikace pracovní pozice bude konkrétně obsahovat: název pracovní pozice, náplň práce, kompetence, zodpovědnost, hierarchie a postavení pracovníka, odpovědnost. Zde je nutné pracovní pozici přesně zařadit do organizační struktury firmy. Zde by mohlo být případně pracovníkům svěřeno více pravomocí. Poté musí být specifikováno u každé pracovní pozice: vzdělávání a rozvoj, pracovní podmínky práce. Poté zde musí být uvedeno vzdělání a potřebné kvalifikace, dovednosti, schopnosti, praxe, motivace. Díky této vytvořené specifikaci je možné také snadněji plánovat pracovní postup. Protože bude jasně patrné, zda pracovník naplňuje veškeré požadavky pro případné uvolněné místo.

Nutné je také za každým úkolem, činností, při zadávání úkolů neustále zjišťovat zpětnou vazbu od pracovníků, zda jsou spokojeni atd. Zde je možné firmě doporučit, aby své vedoucí pracovníky více vzdělávala. Za vhodný kurz se jeví Motivace a stimulace pracovníků. Jedná se o jednodenní kurz, kde se vedoucí pracovníci seznámí s tím, jak lépe motivovat a sebe motivovat. Cena kurzu je 4500 Kč (Systémy Jakosti, 2023). Další vhodný kurz je od společnosti Educity. Téma kurzu je motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost zaměstnanců. Cena kurzu je 6500 Kč (Educity, 2023).

Odměňování

Dalším problémem je, že nejsou spokojeni zaměstnanci s odměnou za vykonanou práci. Proto by bylo vhodné firmě doporučit, aby zavedla více benefitů. Mnoho pracovníků se domnívá, že ve firmě neexistují benefity, které by byly vhodné a ve firmě by měly existovat. Je těžké říci, který benefit je špatný a který je dobrý. Je to dáno tím, že každý pracovník je jiný a každý požaduje něco jiného. Z tohoto pohledu se jeví jako nejvhodnější tzv. Cafeteria systém. Jeho zavedení by mohlo zvýšit spokojenost pracovníků, protože by si pracovníci na základě bodů, které získají, mohli sami zvolit ze škály benefitů, který požadují a který je pro ně nejvhodnější. Tento Cafeteria systém by měl být navázán na hodnocení pracovníků. Příklad tohoto projektu je uveden v následující tabulce. Z dané skupiny budou moci čerpat všichni pracovníci určité benefity.

Tabulka 7 cafeteria systém

Podskupina	Zaměstnanci kategorie – výrobní	THP pracovníci	Střední management	Top managment
Příspěvek na vitamíny	1000	1500	2000	2500
Příspěvek na očkování proti chřipce	500	500	500	500
Příspěvek na dopravu	1000	1500	3000	5000
Sick Day	1 den	1 den	2 dny	2 dny

Zdroj: Vlastní zpracování

Odměny i benefity budou čerpány dle následujícího pravidelného hodnocení pracovníků. Jedná se o příklad hodnotících kritérií.

Tabulka 8 Příklad hodnocení

Podskupina	Zaměstnanci kategorie – výrobní	THP pracovníci	Střední management	Top managment
Kvalita odvedené práce	0-100 %	0-100 %	0-100 %	0-100 %
Plnění pokynů	0-100 %	0-100 %	0-100 %	0-100 %
Využívání fondu pracovní doby	0-100 %	0-100 %	0-100 %	0-100 %
Dodržování parametrů ISO 9000	0-100 %	0-100 %	0-100 %	0-100 %
Dodržování etického kodexu	0-100 %	0-100 %	0-100 %	0-100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sečtení hodnocení je pracovníkům přiřazen určité množství benefitů, které budou moci za rok čerpat:

- 95 až 85 %: 10 000 Kč
- 84-75 %: 6 000 Kč
- 74-65 %: 4 000 Kč

- 64-55 %: 3 000 Kč
- 54-45 %: 2 000 Kč
- Méně než 44 %: 0 Kč.

V neposlední řadě se pracovníci domnívají, že za práci nejsou odměněni, že odměna není dostatečná. V první řadě je možné doporučit zavést mírné zvýšení platu. Je vhodné vytvořit systém odměn, který bude vázán na výše uvedené pravidelné hodnocení zaměstnanců. V rámci pravidelného půlročního hodnocení bude firma zaměstnancům přidělovat body, na základě jejich snahy, odvedených úkolů atd.

Dle bodů poté získají finanční prémie za půl roku, a to dle této stupnice:

- 95 až 85 %: + 20 % odměn k platu
- 84-75 %: + 15 % odměn k platu
- 74-65 %: + 10 % odměn k platu
- 64-55 %: + 15 % odměn k platu

Interní komunikace

V neposlední řadě je vhodné firmě doporučit zlepšit komunikaci. Je důležité zajistit dostatečné množství informací k výkonu povolání a dostatečnou zpětnou vazbu. Pokud nebudou mít pracovníci dostatek informací, nebudou vědět, co se od nich očekává, co mají dělat atd. Platí, že jen pracovníci, kteří jsou o těchto klíčových informacích dostatečně informováni, se cítí být členem jednoho týmu. Pro zlepšení komunikace je vhodné i výše uvedené teambuildingové akce, které by měly zlepšit současnou situaci mezi zaměstnanci. Důležité jsou též týdenní pravidelné porady. Jejich zavedením a zasazením do vnitřních norem, by mělo dojít k poklesu drbů, zmatků, naopak by mělo dojít ke zvýšení informovanosti mezi pracovníky daného

týmu. Každý vedoucí různých týmů a projektů se bude poté potkávat jednou měsíčně na pravidelné poradě všech vedoucích.

Analýza spokojenosti pracovníků

Proto, aby firma APT, spol. s r.o. zjistila, zda došlo ke zlepšení současné situace, zda je spokojenost pracovníků vyšší, je vhodné provést dotazníkový průzkum v polovině roku 2023 nebo na konci roku 2023. Pokud dojde ke zlepšení v rámci těchto tří sledovaných skupin popisujících spokojenost zaměstnanců, je možné říci, že došlo ke zlepšení současné situace. V dotazníku by měly být zaneseny všechny otázky, které byly realizovány v rámci tohoto výzkumu.

Tedy jedná se o otázky: finance a benefity, komunikace a informovanost na pracovišti, nadřízený a mezilidské vztahy, kariérní růst a motivace, provozní podmínky.

Organizační kultura

Z pohledu organizační kultury je možné uvést, že společnost zastává spíše jednotný styl komunikace, využívá v něm logo a název firmy. Všechny podpisové vzory v mailech pracovníků jsou shodné. To je pozitivní, protože to vytváří u pracovníků jednotnou značku, identitu, což vede k větší loajalitě pracovníků k firmě. Velmi pozitivně je možné hodnotit i existenci strategie odpovědné firmy. V ní jsou pracovníci jedním z pilířů, což kladně působí na zaměstnance, protože ti se cítí díky tomu více motivovaní, spokojenější. Díky existenci této strategie je také přístupováno k pracovníkům individuálně, je kladen důraz na jejich potřeby. Společnost se zavázala poskytovat rovné příležitosti všem zaměstnancům bez ohledu na rasu, barvu pleti, vyznání, věk, pohlaví, národnost atd. Na druhou stranu společnost nerespektuje žádnou formu obtěžování, včetně hanlivého, zastrašujícího nebo urážlivého chování. Veškeré tyto informace jsou zavedeny v Etickém kodexu. Jeho existence tak směřuje k lepším pracovním vztahům a k lepší a vyšší spokojenosti v práci. O tom, zda je etický kodex však pravidelně naplňován, je možné se přesvědčit v rámci hodnotících kritérií. Dále je pro zlepšení

situace v oblasti artefaktů doporučit firmě zavést jednotný oděv ve výrobě. To může vést k vyšší spokojenosti pracovníků, vyšší sounáležitosti. Firma bude působit jako profesionál. Náklady roční na jednoho pracovníka jsou ve výši 5 000 Kč.

9 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat teoretické poznatky v oblasti organizační kultury a spokojenosti v zaměstnání. Analyzovat a zhodnotit organizační kulturu a spokojenost v zaměstnání firmy APT, spol. s r. o. a na základě tohoto rozboru analýzy navrhnout doporučení pro společnost. Tento cíl byl v práci dosažen.

Bylo zjištěno, že pracovní spokojenost zaměstnanců je značně důležité téma v každé firmě. Je to dáno tím, že vede k růstu výkonu pracovníků, k vyšší angažovanosti a loajalitě. Přitom různé studie potvrdili, že na spokojenost pracovníků má vliv řada faktorů, jedním z nich je silná organizační kultura. Bylo zjištěno, že pracovní spokojenosti je častokrát spojována se studiem jednotlivých faktorů, které mají vliv na postoje a pocity pracovníků. Tyto dílčí faktory pak mají v konečném důsledku dopad právě na celkovou spokojenost pracovníků. Dílčí faktory jsou např. komunikace, finance, benefity, kariérní růst, nadřazené a mezilidské vztahy atd.

Z uvedených zjištění poté vycházela analytická část této diplomové práce, která hodnotila situaci ve společnosti APT, spol. s.r.o. Zde bylo zjištěno, že celkový index spokojenosti je vypočten ve výši 162,73. Nachází se tedy v rozmezí 36–216, ale více inklinuje k horní hranici. Nižší spokojenost pracovníků byla identifikována z pohledu motivace, financí, komunikace a benefitů, proto je nutné se na tyto oblasti zaměřit. Právě v těchto oblastech bylo stanoveno doporučení ke zlepšení současné situace. Doporučení se zaměřilo především na zavedení Cafeteria systému, na zvýšení nefinanční motivace pracovníků, a to pomocí neformálního hodnocení, teambuildingu atd. Poté bylo doporučeno firmě mírně zvýšit mzdu zaměstnanců. Vhodnější je ale místo běžné mzdy zavést penzijní pojištění pro zaměstnance. Poté je vhodné motivovat pracovníky pomocí odměn, které budou vázány na výkon pracovníků, tj. na půl roční hodnocení.

Na závěr diplomové práce lze vyhodnotit výzkumné otázky:

1. *„Jaké jsou faktory ovlivňující spokojenost se zaměstnáním společnosti APT, spol. s r. o.“*

Zde je možné uvést, že kladně spokojenost ovlivňuje charakter práce, nadřazený pracovník, mezilidské vztahy. Naopak negativně ovlivňuje pracovníky motivace, a finance.

2. *„Jaká je úroveň organizační kultury ve společnosti APT, spol s r. o.“*

Z pohledu organizační kultury je společnost APT, spol. s r. o. na vysoké úrovni. Má jednotný styl komunikace, což vytváří u pracovníků jednotnou značku a identitu a vede k větší loajalitě k firmě. Existuje strategie odpovědné firmy, která klade důraz na potřeby pracovníků, což vede k motivovanějším a spokojenějším zaměstnancům. Etický kodex podporuje lepší pracovní vztahy a spokojenost v práci. Zlepšení úrovně společnosti by mohlo přinést zavedení jednotného oděvu ve výrobě, což by mohlo vést k vyšší spokojenosti pracovníků a soudržnosti v rámci firmy.

10 Seznam použité literatury

Literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVA, Eva a Ivan NOVY. *Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [6] BROOKS, I.: *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd.* Brno: ComputerPress, 2003. s. 220. ISBN 80-7226-763-9.
- [7] CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Michigan: John Wiley&Sons, 2011. 258 s. ISBN 9780470650264
- [8] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4
- [9] DONNELLY, James H, James L. (James Lawrence) GIBSON a John M.

- [10] IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997, 821 s. ; 23 cm. ISBN 80-7169-422-3.
- [11] HOFSTEDE, Geert. UNIVERZITA KARLOVA. FILOZOFICKÁ FAKULTA. *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Praha: Univerzita Karlova, 1999, 207 s. ; 21 cm. ISBN 80-85899-72-8.
- [12] HOFSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. Londýn: McGraw-Hill, 2010. ISBN 0071664181
- [13] KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Podniková kultura*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2003. 101 s. ISBN: 80-225-1644-9
- [14] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [15] LUKÁŠOVÁ R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura, Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
- [16] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- [17] MICHALÍK, David. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Brno: Vysoká škola Karla Engliš, 2010. 38 s. ISBN: 978-80-86710-23-5
- [18] PALÁN, Zdeněk. AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, 280 s. ; 24 cm. ISBN 80-200-0950-7.
- [19] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

- [20] SCHEIN, E. H. *Corporate Culture - Survival Guide*. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1999. ISBN: 0-13-272220-8.
- [21] SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN: 1-55542-487-2.
- [22] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [23] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- [24] VLÁČIL, J. a kol. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. 216 s. ISBN 80-85963-42-6. s. 28-33

Internetové zdroje

- [25] APT, spol. s r.o. [online]. Praha, 2015 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.apt.cz/>
- [26] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=426562&typ=PLATNY>
- [27] TYLOR, Edward B. *Primitive Culture* [online]. 1. Londýn: John "Murray", Albermarle Street, W., 1920 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.42334/page/n15/mode/2up>
- [28] *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-11]

- [29] Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi [online]. 2016, 16 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Vavrysova-Seitl_2016_2.pdf
- [30] BUREŠOVÁ, Kateřina. \textit {Analýza konkurenceschopnosti společnosti APT, spol. s r.o.} [online]. Hradec Králové, 2020 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/a3cp7q/>. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

11 Přílohy

Příloha 1 Zadání k diplomové práci

Příloha 2 Výzkum spokojenosti v zaměstnání

Příloha 3 Výzkum spokojenosti v zaměstnání

Příloha 4 Výzkum spokojenosti v zaměstnání

Příloha 5 Zadání k výzkumu spokojenosti v zaměstnání

Příloha 6 Zadání k výzkumu spokojenosti v zaměstnání

Příloha 1 Zadání k diplomové práci



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Zadání diplomové práce

Autor: Bc. Kateřina Burešová

Studium: I2000064

Studijní program: N0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název diplomové práce: **Pracovní spokojenost jako jeden z determinantů ovlivňující organizační kulturu ve společnosti APT, spol. s r. o.**

Název diplomové práce AJ: Job satisfaction as one of the determinants influencing organizational culture at APT, spol. r. o.

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem diplomové práce je zkoumání organizační kultury ve společnosti APT, spol. s r. o. a analyzování pracovní spokojenosti jejich zaměstnanců.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická východiska práce
4. Organizační kultura APT, spol. s r. o.
5. Shrnutí výsledků a návrh doporučení
6. Závěr

BEDRNOVA, Eva a Ivan NOVY. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Zadávající pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.3.2020

Příloha 2 Výzkum spokojenosti v zaměstnání

Výzkum spokojenosti v zaměstnání

Cílem mé diplomové práce je identifikovat faktory ovlivňující spokojenost se zaměstnáním a následně je využít pro další zkoumání. Dotazník je anonymní. Prosím o vyplnění všech položek dotazníku.

Děkuji za spolupráci.
Bc. Kateřina Burešová
Studentka FIM UHK

Několik údajů o Vás a Vaší organizaci:

1.1. Pohlaví

muž žena

1.2. Váš věk:

25-30 30-35 35-40 40-45 45-50 50-55 55-60
 60-65

1.3. Vaše nejvyšší dokončené vzdělání:

ZŠ vyučen/a SŠ VOŠ VŠ studující VŠ

1.4. Velikost Vaší organizace podle počtu zaměstnanců (zaškrtněte):

do 50 zaměstnanců
 do 250 zaměstnanců
 do 500 zaměstnanců
 více než 500 zaměstnanců

1.5. Typ Vaší organizace (zaškrtněte):

česká (český vlastník)
 zahraniční (zahraniční vlastník)
 nadnárodní společnost
 státní, příspěvková nebo rozpočtová organizace

1.6. Kolik let v organizaci pracujete:

1-3 roky 3-5 let 5-10 let 10-15 let Více než 15 let

1.7. Pozice v zaměstnání (zaškrtněte)

řadový pracovník vedoucí pracovník

Příloha 3 Výzkum spokojenosti v zaměstnání

Dotazník spokojenosti se zaměstnáním Prosím, zakřížkujte možnost, která nejlépe vystihuje Váš názor.		Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
3.1.	Jsem přesvědčen (a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen (a) za práci, kterou dělám.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení velmi omezené.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.	Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.	Nejsem spokojen (a) s benefity, které dostávám.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5.	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6.	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která zbytečně ztěžují práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7.	Mám rád (a) lidi, se kterými zde pracuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8.	Občas mám pocit, že to, co zde dělám, nemá moc velký smysl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9.	Myslím, že komunikace v naší firmě je dobrá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10.	Nárůst platu je zde mizivý a málo častý.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11.	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12.	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13.	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14.	Myslím si, že práce, kterou dělám, není dostatečně doceněna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15.	Moje práce většinou není omežována zbytečnou byrokracií.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.16.	Díky nedostatečným schopnostem svých spolupracovníků mám více práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.17.	Věci, které dělám v práci, mě baví.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.18.	Nejsou mi příliš jasné cíle naší organizace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Příloha 4 Výzkum spokojenosti v zaměstnán

Prosím, zakřížkujte možnost, která nejlépe vystihuje Váš názor.		Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
3.19.	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce není dostatečně oceněna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.20.	Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.21.	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.22.	Benefity, které máme, jsou spravedlivě rozdělovány.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.23.	Zdejší pracovníci nejsou dostatečně odměňováni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.24.	Mám příliš mnoho různých pracovních úkolů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.25.	Se svými spolupracovníky se cítím příjemně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.26.	Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.27.	Jsem pyšný (á) na svoji práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.28.	Jsem spokojen (a) s možnostmi platového růstu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.29.	Existují benefity, které u nás nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.30.	Mám rád (a) svého nadřízeného.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.31.	Mám příliš mnoho papírování.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.32.	Mám pocit, že mé úsilí není odměňováno tak, jak by mělo být.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.33.	Jsem spokojen (a) s šancemi na povýšení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.34.	Je zde příliš mnoho konfliktů a rozepří.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.35.	Má práce mě těší.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.36.	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětlovány.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Příloha 5 Zadání k výzkumu spokojenosti v zaměstnání

Instructions for Scoring the Job Satisfaction Survey, JSS

Paul E. Spector

Department of Psychology

University of South Florida

The Job Satisfaction Survey or JSS, has some of its items written in each direction--positive and negative. Scores on each of nine facet subscales, based on 4 items each, can range from 4 to 24; while scores for total job satisfaction, based on the sum of all 36 items, can range from 36 to 216. Each item is scored from 1 to 6 if the original response choices are used. High scores on the scale represent job satisfaction, so the scores on the negatively worded items must be reversed before summing with the positively worded into facet or total scores. A score of 6 representing strongest agreement with a negatively worded item is considered equivalent to a score of 1 representing strongest disagreement on a positively worded item, allowing them to be combined meaningfully. Below is the step by step procedure for scoring.

1. Responses to the items should be numbered from 1 representing strongest disagreement to 6 representing strongest agreement with each. This assumes that the scale has not be modified and the original agree-disagree response choices are used.

2. The negatively worded items should be reverse scored. Below are the reversals for the original item score in the left column and reversed item score in the right. The rightmost values should be substituted for the leftmost. This can also be accomplished by subtracting the original values for the internal items from 7.

1 = 6

2 = 5

3 = 4

4 = 3

5 = 2

6 = 1

3. Negatively worded items are 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36. Note the reversals are NOT every other one.

Příloha 6 Zadání k výzkumu spokojenosti v zaměstnání

4. Sum responses to 4 items for each facet score and all items for total score after the reversals from step 2. Items go into the subscales as shown in the table.

Subscale	Item numbers
Pay	1, 10, 19, 28
Promotion	2, 11, 20, 33
Supervision	3, 12, 21, 30
Fringe Benefits	4, 13, 22, 29
Contingent rewards	5, 14, 23, 32
Operating conditions	6, 15, 24, 31
Coworkers	7, 16, 25, 34
Nature of work	8, 17, 27, 35
Communication	9, 18, 26, 36
Total satisfaction	1-36

5. If some items are missing you must make an adjustment otherwise the score will be too low. The best procedure is to compute the mean score per item for the individual, and substitute that mean for missing items. For example, if a person does not make a response to 1 item, take the total from step 4, divide by the number answered or 3 for a facet or 35 for total, and substitute this number for the missing item by adding it to the total from step 4. An easier but less accurate procedure is to substitute a middle response for each of the missing items. Since the center of the scale is between 3 and 4, either number could be used. One should alternate the two numbers as missing items occur.

Copyright Paul E. Spector, All rights reserved, Last modified December 9, 1999.