

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Determinanty podnikové kultury a tendence  
k odchodu ze zaměstnání**

**Petra Horáková**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Diplomová práce je zaměřena na determinanty podnikové kultury, které ovlivňují tendenci k odchodu ze zaměstnání v sektoru služeb v České republice. Teoretická část je zpracována na základě sekundárních zdrojů dat. Primární data pro praktickou část jsou získána prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů zaměřených na spokojenost zaměstnanců. Data jsou zpracována pomocí explorativní a konfirmativní faktorové analýzy a strukturálního modelování. Explorativní faktorovou analýzou bylo extrahováno osm faktorů působících na tendenci k odchodu ze zaměstnání. Prostřednictvím strukturálního modelování byl prokázán vliv pouze tří faktorů na tendenci odejít – platební nespokojenost, šance na kariérní postup a vnitřní uspokojení z práce. Kvalitativní výzkum prokázal navíc ještě vliv nezájmu ze strany zaměstnavatele. Na základě zjištěných skutečností jsou navržena opatření, která by měla vést ke snížení tendence odchodu ze zaměstnání.

## **Klíčová slova**

hodnoty, motivace, normy, organizační klima, podniková kultura, spokojenost

## **Úvod**

Podniky v dnešní době musejí být konkurenceschopné na globálních trzích, jelikož na ně neustále působí nejrůznější vlivy. Jedná se o konkurenty v oboru, ekonomické prostředí, zákazníky a v neposlední řadě také vnitřní prostředí, které je tvořeno zejména zaměstnanci společnosti. Jednotlivé organizace nastolují konkrétní pravidla, aby se vyvarovali problémům, které tyto faktory způsobují. Stanovená pravidla společnosti prezentují a zaměstnanci se jimi řídí, takovým pravidlům se říká „Podniková kultura.“

Kvalitní podniková kultura zapříčiňuje úspěšnost společnosti, její výkonnost a realizaci vytyčených cílů. Také vede k pozitivní atmosféře ve firmě, nastoluje pocit jistoty, stability a sounáležitosti, což jsou předpoklady pro spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je nedílnou součástí celkové efektivity každé společnosti a pouze v případě, že budou pracovníci spokojeni, mohou tak podávat kvalitní pracovní výkony, a tím pádem může prosperovat a správně fungovat i celá organizace. Spokojenost zaměstnanců

je v současnosti pro všechny společnosti velice důležitým ukazatelem, neboť tvoří značný konkurenční potenciál.

Právě spokojenost zaměstnanců je spjata s fluktuací zaměstnanců. Jestliže jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, nemají tendenci stávající zaměstnání měnit. Pokud spokojeni nejsou, o odchodu začínají uvažovat a později k odchodu opravdu dochází. Fluktuace zaměstnanců s sebou samozřejmě nese jistá negativa, a proto by se společnosti v dnešní době měly snažit předcházet tomuto problému.

## **Cíl práce a metodika**

Cílem této diplomové práce je kvantifikace determinantů podnikové kultury a vymezení vlivu těchto determinantů na tendenci k odchodu ze zaměstnání v sektoru služeb v České republice.

V návaznosti na studium literatury a odborných článků z oblasti podnikové kultury, spokojenosti zaměstnanců a fluktuace zaměstnanců jsou sestaveny výzkumné otázky a hypotézy, které jsou následně vyhodnoceny na základě strukturálního modelování a polostrukturovaných rozhovorů.

Na základě všech zjištěných skutečností jsou doporučena jistá dílčí opatření, která by měla vést ke snížení tendence k odchodu ze zaměstnání v sektoru služeb.

Metodickým postupem teoretické části je definování základních znalostí z odborné literatury a vědeckých článků, které souvisejí s podnikovou kulturou, pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců. Informace jsou zpracovány na základě sekundárních zdrojů, ze kterých je následně teoretická část práce vypracována.

Praktická část práce je složena z několika na sebe navazujících postupů. Podkladem pro kvantitativní výzkum je dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou zpracovány pomocí explorativní a konfirmativní faktorové analýzy a strukturálního modelování. Z důvodu zvýšení validity výsledků je následně zařazen kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaných rozhovorů.

## **Zhodnocení výsledků a diskuze**

Kvantitativní výzkum byl proveden za účelem zjištění vztahů mezi spokojeností zaměstnanců a tendencí odejít. Pomocí explorativní faktorové analýzy byla spokojenost zaměstnanců extrahována do 9 faktorů, které mají vliv na tendenci odejít. Jeden faktor byl z důvodu nedostatečné validity z dalšího výzkumu vyřazen. Faktory byly nazvány podle proměnných, které je určovaly. Těmito faktory byla komunikace, platební nespokojenost, šance na kariérní postup, vnitřní uspokojení z práce, nezájem ze strany zaměstnavatele, vysoké pracovní nároky a zatížení, zaměstnanecké výhody a neztotožnění se s cíli společnosti.

Pomocí strukturálního modelování byl prokázán vliv pouze tří z osmi faktorů na tendenci odejít. Jednalo se o faktory platební nespokojenost, šance na kariérní postup a vnitřní uspokojení z práce. Z důvodů zvýšení validity výsledků byl zařazen kvalitativní výzkum, který vliv těchto tří faktorů potvrdil a navíc prokázal vliv dalšího z faktorů, kterým byl nezájem ze strany zaměstnavatele, resp. nadřízeného.

Tendence k odchodu samozřejmě ještě neznamená, že zaměstnanec společnost opravdu opustí. Pokud ale začne pracovník o odchodu uvažovat, nesoustředí se již tolik na výsledky své práce a důsledkem je skutečnost, že již nepodává tak kvalitní pracovní výkony, jako když v současném zaměstnání vidí i svou budoucnost. Jelikož nekvalitní pracovní výkony mohou mít dopad na celkovou efektivnost společnosti, je tedy třeba zaměřit se na opatření, která by tendence k odchodu zaměstnanců snižovala.

Vzhledem k prvnímu faktoru platební nespokojenost, jehož vliv na tendenci odejít byl výzkumy prokázán, by se nabízelo v podstatě „snadné“ řešení v podobě zvýšení mezd. Toto řešení však není v každé společnosti možné, z důvodu vysoké nákladovosti a jiných okolností. V této oblasti se tedy nenabízí mnoho možností pro zlepšení. Jak ale z kvalitativního výzkumu vyplynulo, ne všichni zaměstnanci znají způsob, jakým je stanovena jejich mzda, z čehož může vznikat další platební nespokojenost a pocit, že mzda není spravedlivá a neváže se primárně na pracovní výkon. Doporučením by tedy pro zaměstnavatele mohlo být, aby se více zaměřili na srozumitelné objasnění stanovování mzdového ohodnocení, zaměstnanci by tak byli schopni porozumět, od čeho se jejich

plat odvíjí, a jak by případně mohli změnit své pracovní výkony pro dosažení lepšího platového ohodnocení. Takové opatření je ve své podstatě časově i finančně nenáročné a mohlo by být navíc doplněno pravidelným informováním zaměstnanců o aktuálním dění v podniku, a také o jeho stávající finanční situaci. Zaměstnanci by tak jistě přivítali srozumitelné předložení těchto informací, které by jim pomohlo pochopit a posoudit, proč například nejsou aktuálně navyšovány mzdy, nebo proč dochází k přijímání jistých opatření, která jsou zaměstnanci vnímána negativně.

V problematice kariérního růstu by se společnosti měly zaměřit na propracovanější motivační řád, který by byl doplněn o možnost školení a vzdělávacích programů. Vedoucí pracovníci by měli mít alespoň základní znalosti o práci a vzdělávání dospělých, tak aby přispívali co nejvíce ke kariérnímu růstu svých zaměstnanců, aby jednotliví pracovníci byli podporováni dle svých znalostí, schopností a kvalifikace podle stanoveného rozvojového plánu. Motivační systém je podstatný i v souvislosti s dalším prokázaným faktorem, kterým je vnitřní uspokojení z práce. Je třeba, aby zaměstnavatelé v zaměstnancích probouzeli pocit důvěry, aby je zaměstnanci následovali a nevnímali práci jen jako zdroj své obživy. V práci lidé tráví značnou část svého života, a tak je důležité pro ně vytvořit takové podmínky, aby se cítili dobře, a tím pádem odváděli kvalitní práci. Zaměstnavatel by se měl snažit motivovat své zaměstnance tak, aby sjednotili své osobní cíle s cíli společnosti. Zaměstnanec by měl pociťovat, že jeho práce je smysluplná a výsledky, kterých dokazuje, jsou pro společnost přínosné. Zaměstnavatel se také může pokusit zapojit zaměstnance do určitých důležitých, nebo dokonce rozhodujících procesů, zjistit názor zaměstnance na konkrétní postupy, čímž vzbudí v zaměstnanci jistý pocit důležitosti a sounáležitosti se společností, což povede k jeho vlastnímu uspokojení.

Nezájem ze strany zaměstnavatele, resp. nadřízeného se ukázal jako podstatný problém při uvažování o odchodu. Respondenti v kvalitativním výzkumu uváděli, že se setkali se situací, kdy se báli požádat nadřízeného o radu při řešení úkolu, nebo se jim dostávalo nezájmu při vzniklém problému či při vyjádření nějakém názoru. Řešením takovéto situace by mohly být pravidelné porady, na kterých by měl každý zaměstnanec prostor sdělit zaměstnavateli, resp. nadřízenému své požadavky, názory a otevřeně pohovořit o problémech, či obavách. Časově by s takovými poradami neměl být problém, intenzita by

byla zvolena dle potřeby, například jednou za měsíc. Nadřízený by měl být pro zaměstnance zdrojem motivace a stimulace k vyšším výkonům. Dále by měl podřízeným poskytovat zpětnou vazbu k řešeným úkolům, jelikož pro pracovníky je důležité vědět, jak je jejich výkon nadřízeným hodnocen a zda nejsou jejich dosažené výsledky v rozporu s představami nadřízeného či společnosti jako celku. Nadřízený by měl pro zaměstnance představovat jistou oporou a vzbuzovat v nich pocit uznání a důvěry, v opačném případě může vznikat určitá bariéra, která se stává problémem v kritických situacích, kdy je potřeba stimulovat pracovníky k nadstandardním výkonům.

## **Závěr**

Podniky v dnešní době se snaží být co nejvíce konkurenceschopné, k čemuž jim značným dílem přispívají jejich zaměstnanci. Právě zaměstnanci tvoří hodnoty a vztahy, díky kterým se firma stává úspěšnou. Proto je pro podniky důležité mít stabilní pracovní sílu, aby tak mohli dosahovat stanovených cílů, ať už finančních, či nefinančních. Předpokladem pro stabilní pracovní sílu je spokojenost zaměstnanců, kterou ovlivňuje několik faktorů.

Cílem této diplomové práce bylo vymezení faktorů podnikové kultury, zejména spokojenosti zaměstnanců, které působí na tendenci k odchodu zaměstnanců v sektoru služeb v České republice, jelikož v tomto sektoru je zaměstnaná většina ekonomicky aktivního obyvatelstva. Pomocí kvantitativního výzkumu byly zjištěny tři faktory, které pozitivně, či negativně ovlivňují tendenci k odchodu zaměstnanců. Jedná se o platební nespokojenost, šanci na kariérní postup a vnitřní uspokojení z práce. U platební nespokojenosti byl prokázán pozitivní vliv na tendenci k odchodu (pokud se platební nespokojenost zvýší, zvýší se i tendence odejít), kdežto u šance na kariérní postup a vnitřní uspokojení z práce byl zjištěn negativní vliv na tendenci odejít (pokud se zvýší, tendence k odchodu se sníží). Kvalitativní výzkum, který byl zařazen z důvodu zvýšení validity výsledků, potvrdil vliv těchto tří faktorů na tendenci k odchodu, a navíc prokázal ještě pozitivní vliv nezájmu ze strany zaměstnavatele na tendenci odejít (nezájem ze strany zaměstnavatele zvyšuje tendence k odchodu ze zaměstnání).

Závěrem je tedy možné říci, že by si zaměstnavatelé měli uvědomit, čím se odlišují od ostatních společností, v čem jsou jejich přednosti, jedinečnost a specifika a právě

na tom stavět stabilitu zaměstnanců a snížit tendence k odchodu. Výše uvedená doporučení by mohla být jistým vodítkem. Za všemi opatřeními je jistě značné množství úsilí a personální činnosti, která se bude šířit mezi zaměstnance. Odměnou však budou pro podnik kvalifikovaní stabilní zaměstnanci, kteří se zajímají o dění ve společnosti a přistupují k organizaci z pohledu vlastního profesního vývoje a budoucnosti.

## **Seznam použité literatury**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol.. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 199, 343 s.. ISBN 80-85839-09-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ A KOL. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1996, 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

PFEIFER, Luděk a Miroslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

SCHEIN, Edgar H. *Organization Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, xvi, 437s. Jossey-Bass business & management series. ISBN 07-879-6845-5.

SOUSA-POZA, Alfonso and Fred HENNEBERGER. *Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study*. Journal of Economic Issues, 2004, roč. 38, č. 1.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishnig, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.