

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

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

Petra Horáková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petra Horáková

Podnikání a administrativa

Název práce

Determinanty podnikové kultury a tendence k odchodu ze zaměstnání

Název anglicky

Determinants of Corporate Culture and Turnover Intention

Cíle práce

Cílem práce je kvantifikace vztahu mezi vybranými faktory podnikové kultury a tendencí k odchodu ze zaměstnání v oblasti služeb.

Metodika

1. Teoretická část práce bude vytvořena na základě metod analýzy, komparace a syntézy odborné literatury, internetových zdrojů a odborných časopisů.
2. Na teoretická východiska bude navazovat praktická část práce, která bude zaměřena na kvantifikaci vztahu mezi vybranými faktory podnikové kultury a tendencí k odchodu ze zaměstnání.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

1. BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. 1.vydání, Olomouc: Rubico, 1996. s.343, ISBN: 8085839091.
2. BROOKS, I.: Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Překlad V. Jungmann. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2003. s.296, ISBN: 8072267639.
3. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., Organizační kultura, 1.vydání, Praha : Grada Publishing, , 2004,171 s., ISBN 80-247-0648-2.
4. NOVÝ, I.: Podniková kultura a identita. 1.vydání, Praha: VŠE, 1993, s.97, ISBN: 8070791594.
5. SCHEIN, E.: Organizational culture and leadership [on-line]. 3. vydání, San Francisco: Jossey-Bass, 2004. s.437, ISBN: 0787968455.
6. ŠIGUT, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vydání, Praha: ASPI, 2004, s.88, ISBN: 8073570467.

Předběžný termín obhajoby

2015/02 (únor)

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Determinanty podnikové kultury a tendence k odchodu ze zaměstnání" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za trpělivost, cenné rady a odborné vedení, což pomohlo ke zdárnému dokončení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu.

Determinanty podnikové kultury a tendence k odchodu ze zaměstnání

Determinants of Corporate Culture and Turnover Intention

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

Summary

The thesis is focused on the determinants of corporate culture, which affect the turnover intention in the services sector in the Czech Republic. The theoretical part is prepared on the basis of secondary data sources. Primary data for the practical part is obtained through a questionnaire survey and interviews focused on employee satisfaction. Data are processed using exploratory and confirmatory factor analysis and structural equation modeling. Exploratory factor analysis was extracted eight factors affecting the tendency to leave the job. Through structural equation modeling were shown to affect only the three factors tend to go away - payment dissatisfaction, chance for career advancement and internal job satisfaction. Qualitative research has shown additionally influence of lack of interest from employer. Based on the findings proposes measures that should lead to a reduction in the turnover intention.

Keywords: Values, Motivation, Standards, Organizational climate, Corporate culture, Satisfaction

Obsah

1.	Úvod.....	10
2.	Cíl práce a metodika	11
2.1.	Cíl práce	11
2.2.	Metodika	11
3.	Teoretická východiska	15
3.1.	Podniková kultura	15
3.1.1.	Pojem podniková kultura	15
3.1.2.	Význam podnikové kultury	17
3.1.3.	Přístupy vymezení podnikové kultury	18
3.1.4.	Prvky podnikové kultury	19
3.1.5.	Struktura podnikové kultury	22
3.1.6.	Síla podnikové kultury.....	24
3.1.7.	Funkce podnikové kultury	26
3.2.	Formování a změna podnikové kultury.....	28
3.2.1.	Formování podnikové kultury	28
3.2.2.	Změna podnikové kultury	35
3.3.	Pracovní spokojenost	39
3.3.1.	Pracovní spokojenost	39
3.3.2.	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	40
3.3.3.	Teorie pracovní spokojenosti.....	42
3.4.	Fluktuace zaměstnanců	44
3.4.1.	Druhy fluktuace	44
3.4.2.	Faktory ovlivňující fluktuaci	45
3.4.3.	Efekty fluktuace na podnik	47
3.4.4.	Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace	48
4.	Praktická část	51
4.1.	Sektor služeb	51
4.2.	Kvantitativní výzkum.....	53
4.2.1.	Dotazníkové šetření	53
4.2.2.	Explorativní faktorová analýza.....	54

4.2.3.	Konfirmativní faktorová analýza	60
4.2.4.	Strukturální modelování	63
4.2.5.	Souhrn strukturálního modelování.....	72
4.3.	Kvalitativní výzkum.....	73
4.4.	Zhodnocení výsledků a diskuse	79
5.	Závěr	84
6.	Seznam použité literatury	86
7.	Seznam obrázků a tabulek	90
8.	Seznam příloh	91

1. 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 vyvarovaly problémům, které tyto faktory způsobují. Stanovená pravidla společnosti prezentují a zaměstnanci se jimi řídí, takovým pravidlům se říká „Podniková kultura.“

Jednotlivé společnost si stanovují vlastní cíle, které se mohou lišit napříč odvětvími, a vytvářejí strategie, které vedou k vytyčeným cílům. Dále každá společnost vyznává určité hodnoty, postoje, pravidla, které charakterizují kulturu společnosti a napomáhají k její prezentaci jak navenek, tak uvnitř pro zaměstnance. 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. Vztah mezi pracovní spokojeností a tendencí odchodu ze zaměstnání se proto stává pro každou organizaci důležitým tématem.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

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.

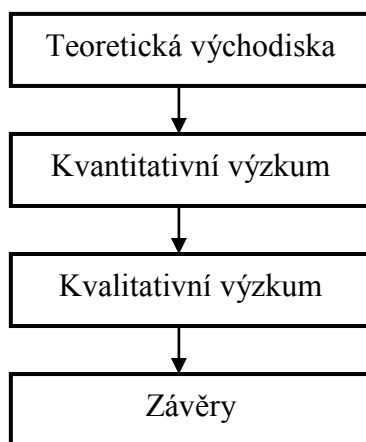
V návaznosti na studium literatury a odborných článků z oblasti podnikové kultury, spokojenosti zaměstnanců a fluktuace zaměstnanců jsou sestaveny výzkumné otázky a hypotézy, které jsou následně vyhodnoceny na základě strukturálního modelování a polostrukturovaných rozhovorů.

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

2.2. Metodika

Metodický postup diplomové práce je sestaven ze čtyř částí, které na sebe navazují, jak lze vidět v obrázku č. 1.

Obrázek č. 1 – Metodika



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Teoretická východiska

Metodickým postupem 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.

Kvantitativní výzkum

Podkladem pro kvantitativní výzkum je dotazníkové šetření. Cílem dotazníku je zmapovat pracovní spokojenost zaměstnanců sektoru služeb, determinanty, které pracovní spokojenost ovlivňují a v neposlední řadě také postoj zaměstnanců v otázce odchodu ze zaměstnání. Dalším úkolem dotazníku je získání dat pro využití jednotlivých analýz.

Dotazník je složen ze tří částí. První částí jsou identifikační otázky, druhou je spokojenost zaměstnanců, ve které je uvedeno 36 tvrzení a zaměstnanci vyjadřují míru souhlasu či nesouhlasu s těmito tvrzeními. Třetí částí je postoj zaměstnanců k tendenci odejít, kde jsou uvedeny 4 tvrzení a zaměstnanci opět vyjadřují míru souhlasu, či nesouhlasu s těmito tvrzeními. Pro vyjádření míry souhlasu, či nesouhlasu byla použita Likertova pětibodová škála.

Před primárním sběrem dat nebyl realizován předvýzkum, který by stanovil, zda jsou otázky uvedené v dotazníku pro respondenty jasné a srozumitelné. Důvodem proč nebyl předvýzkum realizován byla skutečnost, že dotazník byl převzat z disertační práce autora Chin-Chah Wanga, který prováděl průzkum na Taiwanu v sektoru služeb, konkrétně v bankovním sektoru. Lze tedy usuzovat, že otázky již byly zpracovány a formulovány takovým způsobem, aby jim respondenti porozuměli.

Sběr dat probíhal v období 15.11.2014 – 20.1.2015 prostřednictvím serveru www.vyplnto.cz. Oslovení respondentů probíhalo formou e-mailu, do kterého byl zařazen průvodní dopis, instrukce k vyplnění dotazníkového šetření a žádost o další distribuci zaměstnancům sektoru služeb v ČR, součástí emailu byl také odkaz na doménu, kde byl dotazník umístěn: <https://www.vyplnto.cz/databaze-dotazniku/spokojenost-zamestnancu-job/>. Bylo osloveno několik studentů kombinovaného studia České

zemědělské univerzity a dále zaměstnanci firem evidovaných v katalogu www.firmy.cz. Dotazník vyplnilo celkem 130 respondentů, vzhledem k žádosti o další šíření dotazníků a sdílení na sociálních sítích či diskusních skupinách nelze vypočítat celkovou návratnost dotazníku.

Následovala explorativní faktorová analýza. Pomocí této analýzy dochází ke korelaci většího množství měřitelných (manifestních) proměnných s cílem definovat skupiny proměnných, které k sobě „statisticky patří“. Prostřednictvím této analýzy je možné definovat latentní (společný) faktor, který je určen těmito proměnnými (Škaloudová, 2010). Analýza je provedena pomocí statistického programu IBM SPSS 20.

Dále je provedena konfirmativní faktorová analýza, jejíž podstatou je analýza struktury faktoru, posuzuje tedy jak faktor v modelu reprezentuje jednotlivé proměnné, průběh a sílu závislosti mezi nimi. Dále také zkoumá přiměřenost aplikace daného modelu na získaná data (Škaloudová, 2010). Analýza je provedena za pomoci softwaru IBM SPSS Amos 21.

Následně je realizováno strukturální modelování, prostřednictvím něhož se zkoumá komplexní závislost mezi proměnnými. Dále umožňuje modelovat vztah, kde je více proměnných na straně závisle proměnné, které jsou získány na základě faktorové analýzy, jenž identifikuje navzájem související proměnné (Bowen, 2012). Strukturální modelování bylo realizováno pomocí softwaru IBM SPSS Amos 21

Na základě výzkumných otázek jsou stanoveny statistické nulové a alternativní hypotézy pomocí standardizovaného postupu, které jsou následně vyhodnoceny dle pravidel kvantitativního šetření (Punch, 2008).

Kvalitativní výzkum

Pro zvýšení validity výsledků z kvantitativní části, je do výzkumu zařazen kvalitativní výzkum. Tento výzkum je prováděn prostřednictvím polostruktovaných rozhovorů a jeho výhodou je možnost dodatkových otázek, které postupně vyplynou v průběhu rozhovoru. Rozhovory jsou provedeny s 23 respondenty, kteří pracují v sektoru služeb v České republice, z toho 15 rozhovorů je realizováno přímo na pracovišti respondentů a 7 rozhovorů mimo pracoviště. Kvalitativní výzkum probíhá v období 5.1.2015 – 31.1.2015.

Na základě všech zjištěných skutečností a s pomocí teoretických východisek dochází ke stanovení jistých dílčích doporučení a opatření, která by mohla vést ke snížení tendencí odchodu zaměstnanců v sektoru služeb v České republice.

3. Teoretická východiska

Tato kapitola se zabývá pojmy, které úzce souvisí s podnikovou kulturou, spokojeností zaměstnanců a tendencí k odchodu ze zaměstnání - tzv. fluktuací zaměstnanců.

3.1. Podniková kultura

České publikace pojednávající o kulturních aspektech organizací předkládají většinou tři pojmy, jejichž význam je v podstatě totožný. Jedná se o pojmy podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. V některých případech je organizační kultura nadřazena nad firemní či podnikovou, avšak obsah těchto pojmů je téměř identický. Organizační kultura se může objevovat i v neziskových a vládních sférách, což je její jediná odlišnost (Lukášová, Nový a kol., 2004).

3.1.1. Pojem podniková kultura

Podniková kultura představuje velice významný prvek podnikové identity a sama o sobě je nesnadno definovatelným pojmem. Různými autory je chápána obdobně, avšak její obsahové vymezení je nepatrně odlišné.

Jedna z definic zní: „*Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002)

Armstrong (2007) charakterizuje podnikovou kulturu jako soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které sice nebyly nikde přesně zformulovány, ale vymezují způsob chování a jednání lidí a podobu vykonávaných činností. Hodnoty souvisejí s vírou, což je podstatné v chování lidí a organizace. Normy představují nepsaná

pravidla chování. Podstatná je skutečnost, že tyto hodnoty a normy existují v organizaci, mnohdy ani není potřeba je definovat, mluvit o nich nebo je výslovně předkládat.

Mezi další autory popisující podnikovou kulturu patří Zdeněk Šigut (2004), který tvrdí, že: *„firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“*

Pfeifer a Umlaufová (1993) vysvětlují podnikovou kulturu jako vnitřní atmosféru, která je typická pro firmy, nebo také jako ovzduší panující ve firmě. Podnikovou kulturu označují konkrétně jako soubor představ, přístupů a firemních hodnot všeobecně sdílených a poměrně dlouhodobě udržovaných, veškeré tyto prvky organizační kultury plynou z myšlení lidí. Z tohoto vyplývá, že je tedy možné organizační kulturu nazývat „měkkou“ složkou fungování podniku nebo organizace.

Václav Cejthamr a Jiří Dědina (2010) uvádějí stručnější definici podnikové kultury. Podle nich se jedná o: *„soubor zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytváří podmínky jednání a myšlení podniků.“*

Nový (1996) charakterizuje podnikovou kulturu zejména jako osobité způsoby interakce a komunikace mezi jednotlivci. Součástí této interakce a komunikace jsou jisté zásady, pravidla a sociální normy, které na jednotlivce působí a ovlivňují je při jejich vzájemném soužití v daném společenství.

Lukášová (2010) současné pojetí a definici podnikové kultury zobecňuje a uvádí, že se jedná o: *„soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.“*

Schein (2004) říká, že kultura z tohoto hlediska je vlastnictvím nezávisle definované sociální jednotky, členové této jednotky sdílí značné množství společných zkušeností, které vedou k úspěšnému řešení externích a interních problémů.

Důležitou skutečností je rozdíl mezi podnikovou kulturou a podnikovou identitou. Je třeba tyto dva pojmy od sebe odlišovat. Podniková identita představuje cílevědomě formovaný strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace určitého podniku v tržním prostředí. Jedná se o vlastní originalitu, specifické stránky a nemožnost zaměnit daný podnik s jinými podniky obdobného zaměření. Podniková identita se vždy vytváří jako řízený proces, který probíhá v hierarchii směrem shora dolů. Podniková kultura je základem pro organizační identitu, vyčerpává však celý její obsah. Tvoří pro ni obsahové zázemí a působí stabilizačně. Správný koncept podnikové identity nelze vytvořit bez silné kultury (Bedrnová a kol., 2012).

3.1.2. Význam podnikové kultury

Podniková kultura uděluje sdílený systém významů, který tvoří základ komunikace a vzájemného pochopení. Dále představuje spojovací prvek, tzv. tmel podniku a nastoluje pocit „to jsme my“. Působí takto proti procesům diferenciaci, jenž tvoří nepostradatelnou část každého životního cyklu organizace. Jestliže jsou tyto funkce realizovány neuspokojujícím způsobem, kultura se tak může stát důvodem oslabování efektivnosti organizace (Armstrong, 2007).

Šigut (2004) popisuje význam podnikové kultury v souvislosti s určitými bariérami, které se v jisté míře vyskytují v každém podniku. Právě při překonávání těchto bariér je podniková kultura důležitá.

Nový (1996) uvádí význam podnikové kultury v rámci jejího působení na řídicí procesy v organizaci, a také tím, že má pozitivní vliv na rozhodování a jednání spolupracovníků v souvislosti s realizací těchto procesů, kde navíc toto rozhodování usnadňuje.

3.1.3. Přístupy vymezení podnikové kultury

Koncept organizační kultury je v rámci organizační teorie používán za účelem pochopení organizací. Existují dva základní způsoby, kterými bývá organizační kultura vymežována. Jedná se o přístup interpretativní a objektivistický (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Interpretativní přístup

Tento přístup má svůj původ zejména v kulturní antropologii, kde je kultura chápána jako něco, čím organizace „je“. Mezi její prvky patří veškeré rysy organizace, přičemž organizace tvoří systém sdílených významů, zprostředkovaných v symbolech. Podstatná zde není objektivní realita, ale především interpretovaný význam. Tento význam lze chápat třemi různými způsoby, které jsou navzájem propojeny (Lukášová, Nový a kol., 2004):

- význam jako důležitost (pokud má něco význam, je to důležité),
- význam jako účel (pokud má něco význam, má to také důvod pro existenci),
- význam jako obsah (má-li něco význam, může to být pochopeno a interpretováno).

Interpretativní přístup přináší nový způsob chápání organizace, a to chápání organizace jako kultury. Tradičně byla totiž organizace chápána jako stroj nebo jako biologický systém. Není tedy již nahlíženo na organizaci jako na stroj, ve kterém má každý pracovník přesně stanovenou roli a odpovědnost a pomocí dodržování těchto prvků podnik směřuje k dosažení cíle, ani jako na biologický systém, jehož chování je ovlivňováno přežitím organismu a uspokojováním potřeb. Organizace jako kultura znázorňuje sdílený systém významů, tzn. soubor idejí, norem a vizí, které slouží k pochopení lidské stránky fungování organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Objektivistický přístup

Tento přístup popisuje podnikovou kulturu jako něco, co organizace „má“. Považuje se za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, je jednou z organizačních proměnných, která vedle ostatních proměnných, kterými jsou struktura,

systemy, procesy atd., působí na fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Kromě těchto uvedených přístupů, existují také další pohledy či pojetí, pomocí nichž je podniková kultura chápána. Jedná se o přístup funkcionalistický, symbolistický a racionalistický. Ve své podstatě se však navzájem tyto přístupy překrývají (Lukášová, Nový a kol., 2004).

3.1.4. Prvky podnikové kultury

Za kulturní prvky jsou v podniku považovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které reprezentují základní stavební součást kulturního systému. Prvky podnikové kultury jsou nejčastěji označovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální povahy.

Základní předpoklady jsou trvalé, zažitě představy o fungování reality, které jsou lidmi považovány za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Tyto předpoklady fungují zcela automaticky a nevědomě, je tedy obtížné je definovat (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Hodnoty jsou dle Armstronga (2007), Vysekalové a Mikeše (2009) to, co nám pomáhá určovat co je dobré, co špatné, co je důležité a co žádoucí, ať už explicitně, nebo implicitně. Vysekalová a Mikeš (2009) navíc dodávají, že hodnoty představují nejhlubší úroveň podnikové kultury. Individuální hodnotový systém člověka představuje to, co je pro něj osobně podstatné, podnikové hodnoty znázorňují oproti tomu projev toho, čemu se přikládá význam v podniku jako celku. Hodnoty tvoří jádro podnikové kultury a považují se za podstatný indikátor obsahu kultury a nástroj vytváření organizační kultury (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Normy chování akceptované v celé skupině lidí (pracovníků), jsou nepsaná pravidla a zásady toho, jak se lidé chovají v určitých situacích. Normy se mohou týkat mnoha pracovních činností, jako je např. rychlost práce, kvalita práce, způsob jednání

se zákazníky, dále komunikace ve skupině, s ohledem na jazyk, kterým se v organizaci hovoří, ale také mohou normy platit třeba pro oděv. Veškeré normy stanovené v podniku by se měly dodržovat. Dodržování norem je ve skupině „odměňováno“, nedodržení naopak „potrestáno“. Nejedná se však o odměny a sankce např. peněžního charakteru, ale zejména jsou tyto sankce cíleny na psychiku člověka (Lukášová, Nový a kol., 2004). Normy jsou předávány ústní formou nebo chováním, nikdy nejsou v písemné podobě, to by se již jednalo o zásady nebo procedury (Armstrong, 2007).

Postoje představují určitý vztah k nějaké věci, osobě, problému nebo události, který je vyvolán subjektivním pocitem člověka, ať už pozitivním, či negativním. Jelikož jde o kulturu celého podniku, jedná se tedy o postoje sdílené všemi lidmi na pracovišti (Lukášová, 2010). Postoje jsou výsledkem hodnocení, ve kterém se prolínají kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy nesou poznatky, emocemi je vyjadřován jejich význam a pomocí postojů se stanovuje vůči objektům určitý hodnotící vztah (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Mezi **artefakty materiální povahy** patří architektura budov, materiální vybavení podniků, produkty vytvářené podnikem, výroční zprávy firem, propagační materiály, logo firmy apod. Artefakty materiální povahy patří mezi nejdůležitější prvky podnikové kultury, jejich význam není dán jen v souvislosti se zákazníky, ale zejména se zaměstnanci, kteří jsou pro podnikovou kulturu stěžejní, jelikož právě spokojenost pracovníků je důležitým nástrojem pro vytváření a následné utužování kultury podniku. Každý, kdo je nějakým způsobem s organizací spjat se cítí značně lépe v prostředí, které je hezké, čisté, příjemné a působí pozitivním dojmem. Tato skutečnost je důvodem, proč firmy řeší svůj vnější, ale pro zaměstnance důležitý i vnitřní vzhled, protože spokojený zaměstnanec dokáže mnohem snadněji oslovit potenciálního zákazníka a svým pozitivním chováním si ho i udržet, což je podstatou pro plnění hlavního cíle organizace, kterým je zlepšení výkonnosti (Lukášová, 2010).

Artefakty nemateriální povahy jsou jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. V některých případech mezi ně jsou řazeny ještě symboly,

což je značně široká kategorie, jelikož všechny aspekty podnikové kultury mohou být vysvětlovány jako symboly (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Jazyk, který se používá v organizaci, reflektuje předpoklady a hodnoty uznávané v podniku, míru formálnosti či neformálnosti vztahů, je nezbytnou součástí vzájemného pochopení, koordinace a sjednocení uvnitř společnosti (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Historiky jsou příběhy, které se odehrály v minulosti, a které se vyprávějí v rámci podniku. Tyto příběhy jsou emocionálně přitažlivé, proto jsou pro mnohé snadno zapamatovatelné, a jsou tak velmi významným nástrojem pro předávání kultury např. novým zaměstnancům (Lukášová, 2010).

Pojem **mýty** vysvětlují Lukášová a Nový (2004), jedná se o: *„určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však racionální výklad, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit.“* Historiky a mýty, pokud tedy mýty jsou ve formě vyprávěných příběhů, mají velmi podobný charakter. Jediným rozdílem mezi mýty a historikami je pak smyšlenost obsahu mýtů.

Zvyky, ceremoniály a rituály jsou určité způsoby chování zaměstnanců, tedy tzv. ustálené vzorce chování, které se v daném podniku udržují a dále předávají. Mezi zvyky patří například narozeninové oslavy, vánoční večírky apod. (Lukášová, 2010). Rituály mají v podstatě stejný význam jako zvyky, ale navíc v sobě nesou symbolickou hodnotu. Rituály se odehrávají na určitém místě, v určitém čase a zahrnují takové způsoby chování, které se v té dané situaci očekávají (Lukášová, 2010). Podle Cejthamra a Dědiny (2010) jsou součástí rituálů formální procesy a neformální děje. Mezi takové rituály patří např. zdravení lidí na pracovišti, formální schůze a psaní zpráv. Ceremoniály jsou dopředu připravené slavnostní události, které se uskutečňují při speciálních příležitostech (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Hrdinové mohou být: „*skuteční, popř. také imaginární lidé, kteří představují model ideálního chování a jsou nositeli tradice, jsou také vzorem ideálního zaměstnance či manažera. Takovými hrdiny bývají velmi často sami zakladatelé organizace.*“ (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Odlišné mínění o základních prvcích podnikové kultury mají Pfeifer a Umlaufová (1993). Podle nich mají původ v myšlení lidí a jedná se o tyto prvky:

- hodnoty uznávané, respektované a rozvíjené,
- představy o vlastní práci a jejím smyslu, o úspěchu firmy, o odměňování,
- přístupy k práci, ke spolupracovníkům, k cílům firmy, k inovacím, ke konfliktům.

3.1.5. Struktura podnikové kultury

Zmiňované prvky podnikové kultury se navzájem ovlivňují. Pro objasnění veškerých souvislostí mezi těmito prvky byly zformulovány tzv. modely podnikové kultury. Existuje řada těchto modelů, v další části však budou zmíněny jen modely E. H. Scheina a G. Hofstedeho, jelikož jsou považováni za stěžejní autory zabývající se touto problematikou.

Scheinův model podnikové kultury

E. H. Schein je autorem nejznámějšího, nejcitovanějšího a nejpoužívanějšího modelu podnikové kultury. V jeho modelu jsou rozeznávány tři úrovně podnikové kultury: souhrn základních představ a přesvědčení, sociální normy a standardy a systém symbolů (artefaktů) (viz obrázek č. 2). Tyto tři úrovně jsou děleny dle toho, v jakém rozsahu jsou dané projevy podnikové kultury ukazovány navenek, nakolik jsou viditelné pro veřejnost a do jaké míry jsou ovlivnitelné vedením podniku (Lukášová, 2010).

1. úroveň: Základní představy a přesvědčení

Tato úroveň podnikové kultury zahrnuje vztahy pracovníků s okolním světem, představy o povaze a celkovém charakteru jedince, nesplněné cíle apod., zůstává však ve spontánní a nevědomé podobě (Šigut, 2004).

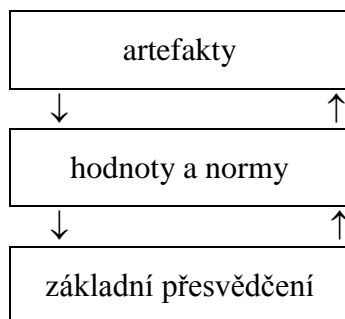
2. úroveň: Sociální normy a standardy

Do druhé úrovně se řadí sociální normy a standardy, které jsou výsledkem vymezených zásad a pravidel. Tyto normy a standardy jsou vědomé a podnik je schopen je do jisté míry ovlivnit svým vedením (Šigut, 2004).

3. úroveň: Systém symbolů (artefaktů)

Poslední úroveň Scheinova modelu podnikové kultury tvoří řeč, formy společenského styku, obřady, rituály, oblečení, logo apod. Symboly jsou stejně vědomé a cíleně ovlivnitelné jako normy a standardy ve druhé úrovni modelu. Navíc o nich platí, že jsou viditelné (např. logo) a registrovatelné (Šigut, 2004).

Obrázek č. 2 – Scheinův model podnikové kultury



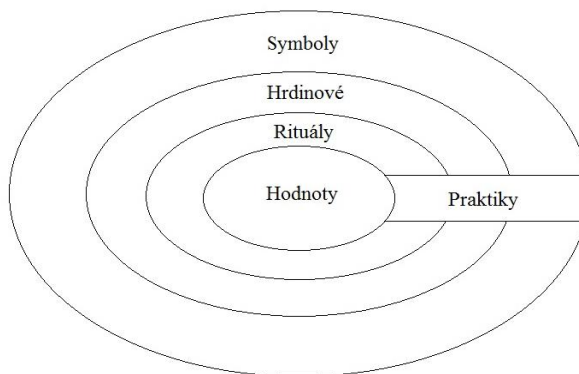
Zdroj: Organizační kultura a její změna (Lukášová, 2010; upraveno)

Struktura podnikové kultury podle Hofstedeho

Dalším autorem modelu podnikové kultury je G. Hofstede, který se zabýval zejména působením národních kultur na management. Hofstede, na rozdíl od E. H. Scheina, rozeznává pouze dvě úrovně podnikové kultury. Dále je autorem tzv. „cibulového diagramu“ (viz obrázek č. 3), ve kterém jsou jádrem kultury hodnoty. Toto jádro není přímo pozorovatelné a je možné ho odvodit pouze z chování lidí. Druhou rovinou jsou symboly, hrdinové a rituály, které autor přirovnává ke „slupkám cibule“, a to zejména

podle jejich míry viditelnosti pro okolní pozorovatele. Symboly, hrdinové a rituály jsou tedy chápány jako jednotlivé vrstvy, dohromady je však označuje jako praktiky (Lukášová, Nový, 2004).

Obrázek č. 3 – Cibulový diagram podle Hofstedeho



Zdroj: Organizační kultura a její změna (Lukášová, 2010)

3.1.6. Síla podnikové kultury

Hlavními parametry podnikové kultury jsou obsah a síla. Sehrávají důležitou roli z hlediska způsobu a míry ovlivňování výkonnosti firmy. Obsahem se rozumí názory, hodnoty, postoje a normy chování. Síla kultury vyjadřuje, jak intenzivně jsou příslušné názory, hodnoty, postoje, normy a z nich plynoucí vzorce v organizaci sdíleny. Z hlediska síly se tedy rozlišuje slabá a silná podniková kultura (Dědina a Odcházal, 2007).

Sílu kultury ovlivňují dva faktory, kterými jsou rozsah a intenzita. Rozsahem se rozumí míra, ve které členové kultury sdílejí stejné firemní hodnoty. Intenzitou je pak míněn rozsah ztotožnění se s těmito hodnotami (Nový, 1996). Ve slabé podnikové kultuře jsou základní přesvědčení, normy, hodnoty a další prvky podnikové kultury sdíleny členy jen v malé míře. Organizace je v tomto případě ovlivňována ze značné míry osobními názory, charakteristikami, hodnotami a normami chování jednotlivých zaměstnanců (Lukášová, 2003).

Oproti tomu silná podniková kultura je taková, ve které se nachází vysoká míra sdílení základních prvků podnikové kultury (základní přesvědčení, hodnoty, normy atd.) mezi

zaměstnanci. Tento typ kultury má uvedené prvky hluboce zakořeněny, a tak kultura mnohem více ovlivňuje jednotlivce v organizaci. Tento vliv může být pozitivní, ale v některých případech i negativní. Silná kultura také vytváří prostor pro bezprostřední a jednoznačnou komunikaci, rychlé rozhodování a snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, dále zvyšuje motivaci a zajišťuje stabilitu sociálního systému (Robbins a Coulter, 2004; Müllerová a Šimek, 2012).

Pokud se hovoří o silné podnikové kultuře, měla by společnost splňovat následující kritéria:

- **Jasnost, zřetelnost** – kultura všem pracovníkům srozumitelně předkládá, jaké jednání je od nich vyžadováno, jaké aktivity jsou nezbytné, žádoucí, akceptovatelné, a které zásadně nepřijatelné. Tohoto lze dosáhnout v případě, že je podniková kultura dostatečně široce rozložena a opírá se o obsáhlou množinu standardů, hodnot a symbolů.
- **Rozšířenost** – je nutné, aby celý soubor podnikové kultury byl v rámci sociálního systému co nejvíce rozšířen. Každý pracovník musí být s konkrétními prvky nejen dostatečně seznámen, ale měl by také vnímat jejich existenci a vliv ve všech situacích a na kterémkoliv místě.
- **Zakotvenost** – zobrazuje míru identifikace a internalizace jednotlivých organizačních hodnot, vzorů a norem jednání (Bedrnová a kol., 2012).

Silná podniková kultura má své výhody i nevýhody, které se odrážejí ve výkonnosti podniku.

Výhody silné podnikové kultury

- Tvoří shodu ve vnímání a myšlení zaměstnanců, umožňuje snadnější komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace. Lidé hovoří stejným jazykem, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité. Pozitivním následkem je zrychlení rozhodování a urychlení realizace přijatých rozhodnutí.
- Usměrnňuje chování lidí, jelikož uznávají společné hodnoty a směřují stejným směrem. Tímto je zajištěn neformální způsob kontroly.

- Znamená sdílení společných hodnot a cílů, což vede k pocitu sounáležitosti s organizací, loajálnosti a pozitivnímu přístupu ke spolupráci. Stává se tak zdrojem soudržnosti organizace a motivace zaměstnanců (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Nevýhody silné podnikové kultury

- Fixuje organizace na minulou zkušenost a vede tak k uzavřenosti, přehlížení a ignorování podnětů z vnějšího prostředí. Management podniku snadněji nabývá dojmu, že to, co fungovalo doposud, bude fungovat i v budoucnu, nemá potřebu něco měnit, nebo vytvářet nové strategie.
- Brání myšlení v alternativách a podporuje konformitu.
- Způsobuje odolnost organizace vůči změnám (Lukášová, Nový a kol., 2004).

3.1.7. Funkce podnikové kultury

Prvky, které jsou organizací sdílené a rozvíjené, podmiňují provádění činností a jejich výsledky. Mohou podpořit, nebo zhatit snahu o účelné řízení podniku. Podniková kultura disponuje funkcí regulační a motivační, dále má funkci vnitřní a vnější (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Vnější funkce popisuje adaptaci podniku na vnější prostředí, tzn. jak je podnik schopen se přizpůsobit změnám ve svém okolí, jak rychle a pružně reaguje na novou situaci na trhu. Dále znázorňuje tvář společnosti, její image, resp. způsob, jakým je okolním prostředím vnímána a jak se vůči tomuto prostředí prezentuje (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Vnitřní funkce je způsob, jakým se někdo nebo něco (nový zaměstnanec, nový vztah k práci, nové řídicí metody, nové technologické postupy, nové strategické záměry) do společnosti integruje, buď tzv. „zapadnou“, nebo „odumřou“. Důležité jsou normy chování, které jsou kolektivem odvozovány z jejich představ, přístupů a hodnot. Vnitřní funkcí se také rozumí průbojnost strategie podniku, žádoucí je splynutí orientace strategie a kultury, tedy, že zažitá kultura organizace je v souladu se strategicky potřebnou kulturou, a tím strategické záměry získávají průbojnost (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Nový (1996) uvádí jako funkce podnikové kultury funkci sebezpevňující, funkci zajištění kontinuity, funkci korekce individuálního chování a funkci identifikační.

Funkce sebezpevňující dává jednotlivým členům pocit smyslu společného celku. Usměruje jejich jednání na ty skutečnosti, které je nutné zachovat nebo je třeba je rozvíjet z důvodu jeho udržení (Nový, 1996).

Funkce zajištění kontinuity popisuje respektování celku jako kulturního systému, dokonce i v případě, že se mění složení určité organizace, kdy jednotlivci nebo celá seskupení opouštějí společnost, přicházejí noví členové, kteří se též musí přizpůsobit (Nový, 1996).

Funkce korekce individuálního chování definuje podnikovou kulturu jako soubor vzorců a chování, kultura je tedy chápána jako nástroj, pomocí kterého má chování jednotlivců sjednocující charakter, nikoliv rozkladný. Kultura tyto vzorce nejen respektuje, ale utváří jejich přesnou podobu, ve které jsou chápány a přijímány. Právě díky respektování obecných vzorců chování je možné předvídat důsledky nejen vlastního chování, ale i chování ostatních lidí a adekvátně na ně reagovat (Nový, 1996).

Funkce identifikační způsobuje, že každá specifická entita, která má vlastní historický vývoj a jsou v ní respektovány specifické principy chování, se může odlišovat od ostatních subjektů. Ztotožnění se s těmito specifickými principy dává každému členovi možnost získat v tomto celku příslušnost a identifikovat se s ním (Nový, 1996).

3.2. Formování a změna podnikové kultury

Změna podnikové kultury je vždy dlouhodobý proces, stejně tak jako její formování. Tento proces si žádá určité úsilí managementu ve změně svého chování, a také aby podmínil změnu svým podřízeným i okolí. V rámci změn je žádoucí změna řízení, metod řízení, informačních systémů, systémů odměňování, předávání zpráv, lidských dovedností, zkušeností apod. (Šigut, 2004).

3.2.1. Formování podnikové kultury

Podnikovou kulturu od základu formují zakladatelé firmy, kteří do ní promítají své postoje a realizují své hodnoty. Mají přesnou představu, jaký by měl podnik být. Na formování kultury mají vliv také příslušníci organizace, kteří do ní přispívají svými zkušenostmi z předešlých zaměstnání a svými vlastními nápady a představami. Podniková kultura se postupem času upevňuje. Záměrem managementu a zaměstnanců je, aby se podniková kultura, ve které realizují své hodnoty, udržela a aby se jí noví pracovníci přizpůsobili. Podniková kultura je tedy podporována třemi praktikami: personálním výběrem, akcemi vrcholového managementu a socializací (Bělohlávek, 1996).

Personální výběr je zacílen na uchazeče, kteří splňují představu dobrého pracovníka. Proces výběru tak upevňuje podnikovou kulturu tím, že vylučuje kandidáty, kteří by mohli ohrozit základní podnikové hodnoty (Bělohlávek, 1996).

Akce vrcholového managementu jsou pro zaměstnance vzorem pro vytváření žádoucího a úspěšného chování. Pracovníci sledují jednání manažerů a vnímají, kdo je odměňován a kdo postupuje v organizační hierarchii (Bělohlávek, 1996).

Socializace je proces, ve kterém si noví pracovníci osvojují normy a zvyky podniku, což nemívá vždy snadný průběh. Podnik se sám snaží, aby pomohl novým zaměstnancům osvojit si organizační kulturu. Noví pracovníci jsou tedy cvičeni a „kulturováni“ v tom, jak mají vykonávat své role. Mohou na to reagovat několika způsoby:

- naprostou konformitou s požadavky společnosti a přizpůsobením se požadavkům,
- kreativním individualismem, přepracováním podnikových norem podle své povahy,
- vzpourou proti stávajícímu řádu nebo jeho odmítání (Bělohlávek, 1996).

V průběhu formování podnikové kultury organizace se řeší řada problémů, což způsobuje napětí, úzkost a stres mezi zaměstnanci. Přírozenou reakcí na tyto problémy je pak snaha najít taková řešení, která povedou k eliminaci úzkosti a dalších nepříjemných pocitů. Pokud se najdou takové způsoby řešení, které fungují a jsou úspěšné, přestože bývají nákladné, pak dochází k jejich využívání i v budoucnosti, což pomůže předcházení problémovým situacím (Lukášová, Nový kol., 2004).

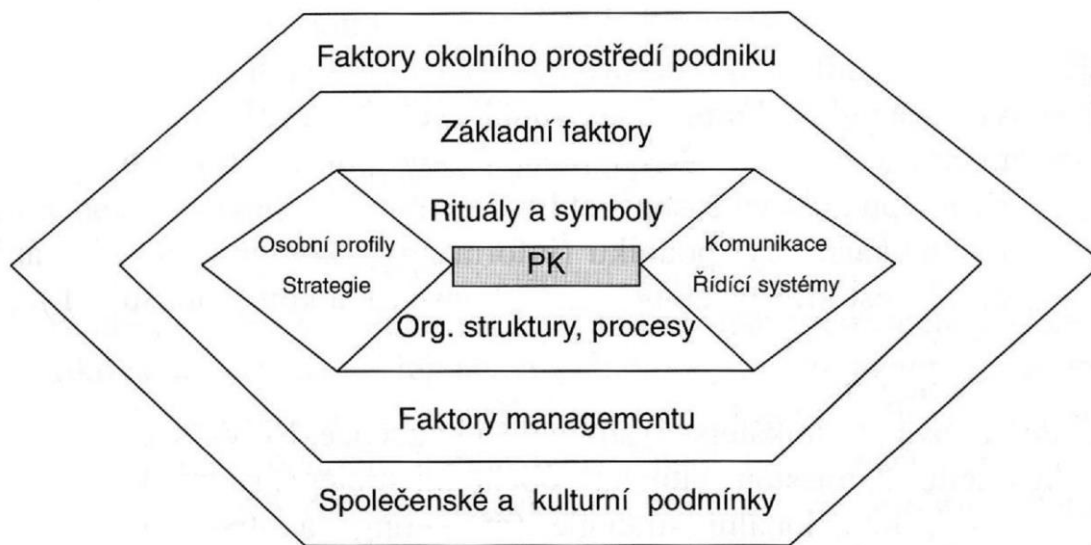
Další významný proces, který je uplatňován v průběhu formování firemní kultury, je pozitivní posilování. Lidé opakují chování, které se jim osvědčilo a vedlo k žádoucím výsledkům. Naopak opouštějí od chování, které žádné výsledky nepřineslo. Zda například podnik vybere strategii, které se liší od konkurence formou nadstandardního přístupu k zákazníkovi. Taková strategie vede k žádoucím výsledkům, postupem času se stane součástí podnikové kultury a zobrazí se v předpokladech, hodnotách i normách chování (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Z výše uvedeného vyplývá, že podniková kultura je vytvářena také na základě společného učení, pokud tedy má být v podniku vybudována silná kultura, musí být členům organizace umožněn proces společného učení (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Determinanty vzniku podnikové kultury

Pokud se mluví o analýze vzniku podnikové kultury, je třeba brát v potaz veškeré působící a ovlivňující faktory. Determinanty vzniku a změn podnikové kultury jsou zobrazeny v následujícím obrázku č. 4 (Šigut, 2004).

Obrázek č. 4 – Determinanty vzniku podnikové kultury



Zdroj: Firemní kultura a lidské zdroje (Šigut, 2004)

Mezi faktory okolního prostředí patří hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti organizace. Dále společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku (Šigut, 2004). Základními faktory jsou osobní (osobnostní) profil řídicích pracovníků, dále rituály a symboly, což jsou způsoby chování řídicích pracovníků, chování pracovníků uvnitř podniku a na veřejnosti. Představují také vnější obraz podniku, vybavení budov, firemní oblečení apod. Základním faktorem je také komunikace, které se dělí na vnější a vnitřní. Komunikací je myšlen i styl komunikace podniku (Šigut, 2004). Faktory managementu jsou podniková (organizační) strategie a koncepce, nejvyšší cíle podniku, obchodní strategie (tržní a výrobní cíle), funkcionální strategie. Dále se do faktorů managementu řadí organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, neformální síť podnikových kontaktů a komunikace. Součástí faktorů managementu

jsou také řídicí systémy – typy systémů, rozsah, technické vybavení systémů, reakce systémů na vnější a vnitřní podněty atd. (Šigut, 2004).

Výše uvedené determinanty Šigut (2004) rozděluje obecně dle následujících dvou hledisek:

1. Podle zdrojů působení na vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu) a na vlivy vnější (okolní prostředí organizace, společenské a kulturní podmínky)
2. Podle možnosti jejich ovlivnění na v podstatě ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu) a na obtížně ovlivnitelné (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky).

Pfeifer a Umlaufová (1993) dělí faktory působící na podnikovou kulturu především na vnější a vnitřní determinanty.

Vnější determinanty:

- rychlost zpětné vazby trhu, konkurentů,
- tržní pozice, postoj zákazníků,
- charakter kultur vyšších řádů – národní dějiny, národní mentalita, mentalita mateřské firmy,
- geografická dislokace – regionální vlny,
- ekonomický systém,
- sociální systém,
- politické preference,
- legislativa,
- ekologie,
- v oboru podnikání úroveň vědy a výzkumu (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Vnitřní determinanty:

- historie firmy – vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje,
- velikost firmy,
- majetek firmy,
- právní forma firmy,
- předmět podnikání – míra rizikovosti,
- používané procesy a struktury,
- dominantní technologie,
- strategie firmy,

- řídicí síly – způsobilost, zájmy, kvalita řídicích impulsů,
- zaměstnanci – mentalita, vzdělání, postoje k růstu,
- míra setrvačnosti vžitě kultury (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Pfeifer a Umlaufová (1993) předkládají ještě další kategorie determinantů, kterými jsou:

- hmotné (majetek firmy, úroveň strojního vybavení) a nehmotné (zájmy vlastníků, managementu, zaměstnanců),
- minulé (historie firmy, dějiny národa) a současné (používané struktury a procesy, legislativa),
- ovlivnitelné (úroveň vzdělání zaměstnanců, právní forma firmy) a neovlivnitelné (stáří firmy a národní mentalita),
- determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury firmy (setrvačnost vžitě kultury) a determinanty podporující shodu (kvalitní řídicí impulsy).

Implementace podnikové kultury

Implementaci lze chápat jako závěrečnou fázi uvádění podnikové kultury do praxe. Důležitou roli v tomto procesu sehraávají prvky podnikové kultury. Do implementace podnikové kultury patří identifikace pracovníků s podnikovými cíli a hodnotami. Cíle, normy a hodnoty podniku se tímto zařazují do individuální hierarchie, cílů, hodnot a norem jednotlivých pracovníků či skupin. V souvislosti s jednotlivými personálními činnostmi je podstatným úkolem lídrů, personálních odborníků či externích specialistů (psychologů, sociálních psychologů, sociologů) analyzovat, do jaké míry zaměstnanci organizace přijmou, nebo odmítnou podnikové cíle, normy a hodnoty (Šigut, 2004).

Základními faktory implementace jsou: informovanost, osobní příklad manažerů, podnikové dokumenty, systém personálního řízení a podnikový vzdělávací systém.

Informovanost je tzv. informační otevřenost podniků, která pojednává o obsahu, rozsahu a o formě dostupnosti informací o organizaci. Jde především o základní informace o výsledcích hospodaření společnosti. Pro přenos informací slouží v podnicích různé nástroje (porady, meetingy, podnikové časopisy, intranet, internet, apod.) (Šigut, 2004).

Osobní příklad manažerů, tzn., jestliže manažeři nezachovávají daná pravidla a standardy chování a jednání, nastává ohrožení podnikové kultura v organizaci. Stav „ideálních manažerů“ je cílem implementace podnikové kultury (Šigut, 2004).

Podnikové dokumenty jsou často konkrétně vymezené, psané normy podnikového života, například strategické programy podniku, organizační a pracovní řády, a řada podnikových plánů, počínaje finančním plánem, přes personální plán, až po vzdělávací a sociální plán organizace (Šigut, 2004).

Pokud je organizační strategie podniku konkrétně diferencovaná, umožňuje tak lépe zavést v organizaci **systém personálního řízení** a v souvislosti s tímto systémem vytvořit efektivní systém podnikového vzdělávání. Do podnikatelské strategie patří jisté strategické záměry a plány, definování síly podniku, organizačních zásad a vymezení konkrétních řídicích procesů v podniku. Předmětem systému personálního řízení je charakteristika dominujícího stylu řízení v organizaci, osobnostního rozvoje zaměstnanců a přenášení hodnot v rámci organizace i ve vztahu s okolím. Pro prosazení všech tří výše vyjmenovaných systémů v organizace je nezbytná podniková kultura (Šigut, 2004).

Podnikový vzdělávací systém vede k souladu mezi profesně-kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami společnosti. Odpovědnost za příslušnou způsobilost pracovníků k výkonu práce a za účast zaměstnanců na vzdělávání nese určitý vedoucí pracovník, který navrhuje implementaci jednotlivců do systému vzdělávání, dále personální útvar a jednotliví pracovníci. Tento systém je popsán jako cílevědomé, plánované a koordinované působení společnosti na zaměstnance směřující k získání, prohloubení nebo udržování vědomostí a dovedností nezbytných pro plnění aktuálních i budoucích činností na dané pracovní pozici, nebo při přecházení na různé pracovní pozice (Šigut, 2004).

3.2.2. Změna podnikové kultury

Podniková kultura bývá málo uvědomovanou a často také opomíjenou stránkou podnikové reality. Při zavádění změn, inovací a reorganizaci je přehlížena. Jsou to však kulturní prvky, které často rozhodují o výsledku změny. Než dojde k implementaci jakékoliv změny, nabízí se vedení tři možnosti (Bělohlávek, 1996):

1. Identifikovat podnikovou kulturu své organizace a změnu naplánovat tak, aby byla v souladu se současnou kulturou, upustit od kontroverzních částí změny (Bělohlávek, 1996).
2. Současně se změnou přistoupit k systematické změně podnikové kultury, která byla překážkou v rozvoji organizace. Schein (1990) předkládá následující postup transformace:
 - a) vedení přesvědčí členy organizace o potřebě změn, a to tím, že klade důraz na nebezpečí, které podnik ohrožují, pokud žádné změny nepřijdou,
 - b) vytyčí nový směr a zpracuje nový model fungování,
 - c) na klíčové pozice podniku dosadí lidi z vnějšího prostředí, kteří poskytnou nové myšlenky,
 - d) pracovníci budou motivováni k přijetí nových vzorů chování,
 - e) připraví se skandály, které znehodnotí všechny nedotknutelné symboly starých časů,
 - f) vedení se stane zdrojem, který představí nové rituály a symboly s emocionálním obsahem.
3. Jestliže je změna nezbytná a současná kultura je příliš silná, bude nutné přistoupit k tvrdým opatřením, kterými je výměna značné části zaměstnanců (Bělohlávek, 1996).

Většina autorů (Šigut, 2004; Pfeifer a Umlaufová, 1993; Bedrnová, Nový a kol., 2002; Lukášová a Nový, 2004) se shoduje, že změna podnikové kultury je komplexní proces, který trvá v řádu několika let a je třeba do něj zapojit většinu složek vedení podniku a ve finálním důsledku má dopad na všechny členy organizace.

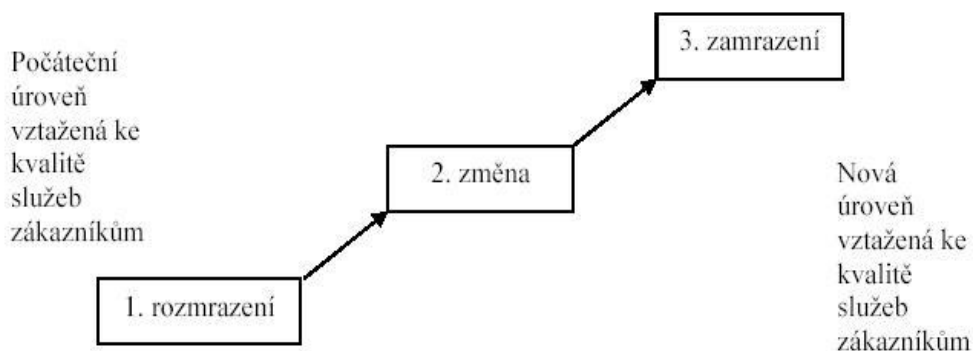
Důležitou otázkou v této problematice je: *Proč je nutné měnit podnikovou kulturu?* Dle Šiguta (2004), Pfeifera a Umlaufové (1993) jsou úvahy o změně podnikové kultury spjaty s následujícími okolnostmi:

- vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí,
- dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a kulturou strategicky potřebnou (např. při změně vize, poslání, cílů, strategie, apod.),
- podnik prochází změnou z jedné vývojové etapy do další,
- dochází k řádové změně velikosti podniku,
- přichází závažná změna předmětu podnikání,
- mění se postavení podniku na trhu,
- dochází k fúzi nebo převzetí podniku,
- mění se nejen z důvody změny technologie, podnikatelského prostředí, ale i z důvodu, že změna je od nich očekávána.

Proces změny podnikové kultury

Proces změny podnikové kultury lze vyjádřit pomocí různých schématických modelů. E. H. Schein rozpracoval tříetapový model změny podnikové kultury, který je zobrazen v následujícím obrázku č. 5 (Šigut, 2004).

Obrázek č. 5 – Tříetapový model změny podnikové kultury dle E. H. Scheina



Zdroj: *Firemní kultura a lidské zdroje* (Šigut, 2004)

Jak z názvu vyplývá, model se skládá ze tří etap:

1. první etapa – rozmrazení (zavedení nových postojů a zásad),
2. druhá etapa – zavedení změny (seznámení se s novými hodnotami, postoji, jednáním, osvojení v praxi),
3. třetí etapa – zamrazení (ustálení nového modelu prostřednictvím podpůrných nástrojů) (Šigut, 2004).

V podnikové praxi se objevuje také rozšířený a konkrétní postup změny firemní kultury, který vychází z prací Silverzweiga a Allena (Bedrnová, Nový a kol., 2002). Tento postup se skládá z následujících kroků:

- první krok – analýza existující kultury a její konfrontace se základními principy kultury žádoucí, která obsahuje podrobný popis požadovaného pracovního jednání,
- druhý krok – organizování seminářů pro malé skupiny zaměstnanců, kde je jim představena nová organizační struktura, cílem je vyvolat v zaměstnancích pochybnosti o původních hodnotách či sociálních normách a motivovat je pro aktivní spoluúčast,
- třetí krok – převedení základních prvků firemní kultury do jednotlivých pracovních rolí, klíčovou roli zde hrají úspěšní řídicí pracovníci, kteří jsou vzorem a předávají své zkušenosti ostatním,
- čtvrtý krok – průběžná evaluace, kontrola a obnova nové organizační struktury, tento krok by se měl stát trvalou součástí rozvoje podniku (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Změna podnikové kultury může probíhat přístupem shora dolů, nebo zdola nahoru. Oba přístupy mají své příznivce i odpůrce.

Přístup shora dolů může v zaměstnancích vyvolat pocit, že je s nimi manipulováno. Takový pocit může mít za následek nedostatečnou spolupráci, potlačení iniciativy jednotlivců, směřování jednotlivců proti stanoveným hodnotám, které by se měly podporovat ve prospěch kvalitní činnosti společnosti. Problémem při změně podnikové

kultury shora dolů může být nedostatečný dosah na nejnižší články organizační hierarchie. Nutným procesem je mnohdy vytvoření vhodného prostředí pro realizování změny, zaměření se na podporu všech částí společnosti s cílem vytvořit vlastní odpovědnost v procesu změn. Přestože se objevují různá varování před zneužitím moci vrcholovým vedením, bývá značnou většinou doporučován přístup ke změně shora dolů (Šigut, 2004).

Přístupy ze zdola nahoru staví zaměstnance do nových rolí a souvislostí. Jednotlivci v tomto postavení vytvářejí nové vzory chování a na jejich zkušenosti navazují nové přístupy, hodnoty a postoje. Nová podniková kultura se vytváří na okraji organizace a postupuje k jejímu jádru. Tento proces se podobá dynamické změně. Nově vzniklá podniková kultura v tomto případě nemusí být ve shodě se strategickými plány společnosti. Může také nastat situace, kdy nově vytvořená kultura zvýší vzdálenost vedení organizace od jejího jádra a důsledkem toho může být vynucený odchod vedení společnosti (Šigut, 2004).

3.3. Pracovní spokojenost

Práce hraje v životě člověka jednu z nejdůležitějších rolí. Prostřednictvím práce dochází k uspokojování lidských potřeb. S pracovní činností souvisejí pocity spokojenosti či nespokojenosti. Svou práci zaměstnanec vnímá a určitým způsobem prožívá, hodnotí její podmínky i své pracovní výsledky, od čehož se odvíjí míra jeho spokojenosti. Jedná se o složitý psychologický problém, který souvisí ve značné míře s motivací, potřebami a postoji, s individuálními a skupinovými charakteristikami, celkovou životní spokojeností člověka a dalšími faktory (Štikar, 1996).

3.3.1. Pracovní spokojenost

Lidé si vytváří vztah k práci, který je ovlivněn povahou práce a jejími nároky, a také se odvíjí od předchozích zkušeností a celkové životní situace zaměstnance. Vztah k práci a pracovní spokojenost spolu úzce souvisí. Spokojenost je podstatnou součástí vyrovnaného pracovního vztahu, který podmiňuje i celková vyrovnanost s životními podmínkami jako takovými. Spokojenost je tedy ovlivněna nejen vztahem k práci, ale také zdravou vyváženou osobností člověka. Míra pracovní spokojenosti na druhou stranu působí na celkovou životní spokojenost a má vliv na psychické a fyzické zdraví jedince (Štikar, 2003).

V souvislosti s pracovní spokojeností je důležité rozlišovat dva pojmy, prvním z nich je spokojenost v práci, která souvisí s osobností člověka a s pracovními podmínkami, druhým pojmem je spokojenost s prací, což je užší pojem, který souvisí přímo s pracovní činností, jejími nároky, ohodnocením apod. (Kollárik, 1986).

Kollárik (1986) předkládá charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, které je třeba rozlišovat:

1. **Celková pracovní spokojenost**, která se vyjadřuje mírou vztahu k práci, kterou člověk vykonává a **spokojenost s dílčími faktory**, které se vztahují k určité pracovní činnosti.

2. **Stálost a intenzita**, kdy stálostí se rozumí stabilita, či nestabilita prožitků, jelikož spokojenost ovlivňuje mnoho proměnných, intenzitou je myšlena míra prožitků, která se pohybuje mezi velkou spokojeností až po velkou nespokojenost.
3. Pracovní spokojenost jako **psychologický jev**, jenž se vztahuje k jedinci, a jako **sociální jev**, kde se spokojenost projevuje i v rámci pracovní skupiny a celé společnosti (Kollárik, 1986; Štikar, 1996).

3.3.2. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je ovlivněna řadou faktorů, které se dělí na vnější a vnitřní. Mezi vnitřní faktory se řadí ty, které tvoří charakteristiky pracovníka, jako je pohlaví, věk, vzdělání pracovní zkušenosti, rodinný stav, intelekt, schopnosti a dovednosti. Vnějšími faktory jsou pak ty, které nejsou na pracovníkovi závislé, např. finanční ohodnocení, možnost pracovního postupu, pracovní podmínky, pracovní skupiny i práce samotná (Štikar, 2003).

Kadlčík (2001) ale tvrdí, že neexistuje žádný univerzální faktor, který by jednoznačně ovlivňoval pracovní spokojenost všech pracovníků stejnou mírou. Pro upřesnění přikládá definici, která říká, že: *„celková spokojenost člověka není aritmetickým průměrem jeho dílčích spokojeností nebo nespokojeností. Celkovou podobu dostává podle toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité.“*

Lze však identifikovat osm základních faktorů, které v různé intenzitě působí na úroveň pracovní spokojenosti (PS) (Kadlčík, 2001):

- obsah a charakter práce
 - působí na PS značnou měrou,
 - spokojenost je častější v profesích s větším prostorem pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení (tvůrčí a manažerské profese),
 - méně spokojeni jsou pracovníci v málo atraktivních, monotónních a těžkých profesích.

- mzdové ohodnocení
 - podstatný faktor ovlivňující PS, především ve své nepříznivé podobě,
 - důležitější než výše mzdy je obvykle relace mezi spolupracovníky.
- pracovní perspektivy (možnost kariérního postupu)
 - v dnešní době je větší prostor pro uplatnění jednotlivce, ale naproti tomu se snížily základní jistoty a zvyšuje se míra rizika.
- vedoucí pracovník
 - podstatnou měrou ovlivňuje PS, jelikož se podílí na utváření pracovního klimatu,
 - pozitivní vliv – náročnost, rozhodnost, spravedlnost, sociální citlivost, způsoby jednání,
 - negativní vliv – autokratické jednání, nerozhodnost, nespravedlnost, hrubost, nedůslednost.
- spolupracovníci
 - výrazný vliv na PS (především na ženy) – práce má i společenský rozměr,
 - prosazují se vztahy vzniklé na pracovišti, které mohou i přesahovat rámec pracovního procesu, dále také spolupráce.
- organizace práce
 - pokud je nekvalitní, často je zdrojem pracovní nespokojenosti, jelikož je zaměstnanci vnímána jako neovlivnitelná.
- fyzické podmínky práce
 - jestliže je pracovní prostředí na základě požadavků výrobního procesu nebo užívané technologie nepříznivé, nebo dokonce škodlivé, stává se zdroje pracovní nespokojenosti, může se však objevit i u práce v kanceláři (např. uspořádání pracovní plochy, nedostatečný úklid, klimatické podmínky apod.).
- úroveň péče o zaměstnance
 - jde o různé benefity – závodní stravování, příspěvky na penzijní pojištění, zdravotní péče, příspěvky na kulturu, sport aj.

3.3.3. Teorie pracovní spokojenosti

Výzkumy se zabírají pracovní spokojeností již od třicátých let. Současné přístupy vymezily dvě základní teoretické koncepce. Jednofaktorové teorie chápou pracovní spokojenost jako jednodimenzionální veličinu, dvoufaktorové teorie pracovní spokojenost definují jako dvojdimenzionální (Bedrnová, Nový a kol., 2002; Štikar, 2003)

Jednofaktorové teorie

Pracovní spokojenost je zde chápána jako bipolární kontinuum, kde na jednom pólu leží maximální spokojenost a na druhém naopak maximální nespokojenost. Mezi oběma póly jsou různé mezistupně a uprostřed určitá neutralita, či lhostejnost vztahu k práci, kdy pracující není spokojený ani nespokojený. Snižováním jednoho jevu se zvyšuje hodnota druhého a naopak. Pokud se tedy spokojenost pracovníka zvyšuje, současně se nespokojenost snižuje a opačně (Pauknerová, 2006).

V jednofaktorových teoriích se předpokládá přímá úměra mezi pracovními podmínkami a pracovní spokojeností, pokud se tedy zlepšují pracovní podmínky, spokojenost roste a naopak (Kollárik, 2002). Mezi jednofaktorové teorie patří Maslowova, Vroomova a Stogdilova teorie. Maslowova hierarchie potřeb je nejznámější citovanou teorií, která je zahrnuta v rámci humanistické psychologie. Maslow rozdělil potřeby základní (nižší) a růstové (vyšší). Mezi základní potřeby řadí fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Růstové potřeby jsou sociální bytí člověka, tzn. potřeby sounáležitosti, úcty, nejvyšší potřebou je pak seberealizace (Nakonečný, 1996).

V pracovním prostředí Maslowova hierarchie potřeb koresponduje s těmito potřebami: fyziologické - plat, bezpečí – důchodová perspektiva a jistota zaměstnání, potřeba sounáležitosti – přátelé v práci a dobré vztahy, potřeba úcty – pracovní zařazení, potřeba seberealizace – podnětná práce a autonomie (Štikar, 2003).

Dvoufaktorové teorie

Autory dvoufaktorového pohledu jsou Herzberg, Maussner a Syderman, kteří tvrdí, že spokojenost a nespokojenost jsou ovlivňovány odlišnými skupinami faktorů. V rámci teorie se rozlišují dvě skupiny faktorů, a to motivační a hygienické. Motivační faktory (satisfactory) se týkají obsahu práce, do kterých patří uznání, úspěch, zodpovědnost, růst a povýšení. Pokud jsou motivační faktory naplněny, stávají se zdrojem pracovní spokojenosti, a zvyšují tak míru motivace. Pokud však nejsou motivační faktory pozitivní, nezpůsobují spokojenost, ale ani nespokojenost. Hygienické faktory (dissatisfactory) popisují vztah jedince ke kontextu práce, zahrnuje se do nich dozor, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat, bezpečí a mezifiremní politika. Nežádoucí hygienické faktory jsou zdrojem pracovní nespokojenosti a snižují motivaci. Žádoucí hygienické faktory však nemají za následek pracovní nespokojenost a nemají vliv ani na pracovní motivaci (Pauknerová, 2006).

3.4. Fluktuace zaměstnanců

Pojem fluktuace má původ v latině, kde sloveso „fluctuare“ znamená „houpat se na vlnách, pohybovat sem a tam“. Tento pojem je používán v přírodních vědách, ale i v ekonomii a sociologii (Linhartová, 2011).

V rámci managementu lidských zdrojů lze, dle Armstronga (2007) fluktuaci obecně chápat jako pohyb zaměstnanců z a do organizace. Oproti tomu jiní autoři uvádějí, že fluktuace znamená pouze odchody zaměstnanců, tedy jen pohyb z organizace (Sousa-Poza a Hennenberger, 2004).

Fluktuace má své kladné i záporné stránky, účelem je však odstranit negativní dopady a nadměrnou (škodlivou) míru fluktuace, která narušuje kontinuitu znalostí v organizaci (Branham, 2009; Reiß, 2008). Škodlivá fluktuace také významně zatěžuje organizační rozpočet i lidské zdroje, tzn. čas potřebný pro výběr zaměstnanců, inzerování, rozhovory, zaškolení, dohled, motivaci, hodnocení, dobu zapracování, mentoring, koučing, zástup po dobu prázdné pracovní pozice (Armstrong, 2002).

3.4.1. Druhy fluktuace

Fluktuaci je možné rozdělit na dobrovolnou a nedobrovolnou, dalším hlediskem pro dělení je skutečnost, zda se jedná o pohyb v rámci podniku, nebo o fluktuaci vnější.

Dobrovolná fluktuace, nebo také fluktuace ze subjektivních příčin znamená odchod podmíněn rozhodnutím zaměstnance, důvodem může být lepší pracovní nabídka či nespokojenost v zaměstnání (o příčinách odchodů podrobněji v kapitole č. 3.4.2.).

Naproti tomu nedobrovolná fluktuace nastává tehdy, kdy zaměstnanec odchází z popudu zaměstnavatele, příkladem může být propouštění kvůli porušení kázně, nedostatečný pracovní výkon, reorganizace. Do této fluktuace se řadí také odchod do důchodu nebo odchod ze zdravotních důvodů (Armstrong, 2007; Milkovich 1993).

Dalším typem je fluktuace v rámci podniku, tzv. vnitřní mobilita, což znamená povyšování pracovníků, přechod na jiné pracoviště, přeřazení na nižší pozici.

Fluktuace vnější, tzv. vnější mobilita má dvě stránky, a to aktivní (proces získávání, výběru, přijímání, orientace a rozmisťování pracovníků) a stránku pasivní (propouštění, penzionování, rezignace a úmrtí pracovníka) (Koubek, 2003).

Dále bude pracováno pouze s fluktuací v užším slova smyslu, tedy zejména s odchody z organizace, popř. s odchody ze zaměstnání jako neproblematičtější složkou celkového pohybu zaměstnanců..

3.4.2. Faktory ovlivňující fluktuaci

Příčin fluktuace zaměstnanců může být mnoho, ať už ze strany zaměstnavatele, zaměstnance, ale i z vnějšího prostředí (Milkovich, 1993).

Autoři Sousa-Poza a Hennenberger (2004) ve své analýze uvádějí tři kategorie faktorů, které podmiňují úvahy o odchodu. Jedná se o faktory demografické, pracovní a subjektivní.

Demografické faktory nejsou ovlivnitelné zaměstnavatelem a patří mezi ně:

- pohlaví – zpravidla mají menší tendence k odchodu než muži (i v závislosti na vzdělání,
- věk – s rostoucím věkem klesá pravděpodobnost změny zaměstnání z důvodu zkracujícího se času pro amortizaci nákladů spojených se změnou zaměstnání,
- rodinný stav – manželství a děti mohou snižovat pravděpodobnost změny zaměstnání, zejména pokud by byla změna spojena se stěhováním, tato korelace však není dostatečně empiricky podložena,
- vzdělání – s výší vzdělání může růst možnost uplatnění na trhu práce, avšak tato korelace opět není dostatečně empiricky podložena (Souza-Poza a Hennenberger, 2004).

Mezi pracovní faktory patří:

- pracovní doba – delší pracovní doba, zejména v podobě nedobrovolných přesčasů může být příčinou vysoké fluktuace,
- členství v odborech – snižuje pravděpodobnost změny zaměstnání, členové mají výhody, které zlepšují jejich pracovní podmínky,
- výše příjmu – čím vyšší je mzda, tím méně pravděpodobná je změna zaměstnání,
- dalšími faktory jsou sociální benefity, flexibilní pracovní doba, šance na povýšení, specifická školení a velikost firmy (Souza-Poza a Hennenberger, 2004).

Třetí kategorií jsou subjektivní faktory, které souvisí s psychologií práce:

- pracovní spokojenost (viz kapitola 3.3.),
- jistota práce,
- příležitosti k povýšení,
- příležitosti na trhu práce,
- firemní hrdost (Souza-Poza a Hennenberg, 2004).

Reiß (2008) dělí faktory fluktuace na vnější a vnitřní. Mezi vnější řadí ekonomickou situaci, tržní situaci v odvětví, míru nezaměstnanosti. Za hlavní příčinu považuje faktory vnitřní, tzn., že na fluktuaci má největší vliv vnitřní prostředí organizace. Důležitými faktory, které se odehrávají uvnitř společnosti jsou výběr zaměstnanců a sestavení týmu, pracovní prostředí, pružná pracovní doba, atraktivita zaměstnavatele, vize budoucnosti pro daného zaměstnance v organizaci. Zaměstnanec, kterému se těchto faktorů nedostává, opouští organizaci, pokud se mu naskytne jiná vhodná pracovní příležitost. Je tedy podstatné, aby se zaměřila pozornost právě na vnitřní prostředí společnosti, se snahou eliminovat příčiny fluktuace (Branham, 2009). Reiß (2008) a Branham (2009) dodávají, že mimo výše uvedené důvody bývají častou příčinou odchodu tzv. „šoky“, které jsou spouštěčem při zvažování odchodu ze společnosti. Část zaměstnanců sice přemýšlí o odchodu ze zaměstnání, avšak potřebuje často určitou zvrátovou událost, která celý proces fluktuace spustí. Impulsem, který přiměje zaměstnance zauvažovat

o odchodu ze zaměstnání, může být celá řada, například se jedná o situaci, kdy zaměstnanec je opominut při povyšování, zjistí, že má být přeložen, změní se přímý nadřízený, kterého zaměstnanec neuznává, zaměstnanec se setká se sexuálním obtěžováním, nedostává jasné úkoly, uvědomí si, že nemá šanci na kariérní postup, má přetrvávající konflikty s kolegou či nadřízeným (Branham, 2009; Katcher a Snyder, 2009).

3.4.3. Efekty fluktuace na podnik

Jak bylo již výše zmíněno, fluktuace bývá častěji chápána jako negativní faktor. Zahorsky (2010) a Ertl (2005) však uvádějí, že fluktuace má i své přínosy, bez kterých by organizace stagnovala.

Mezi negativní stránky fluktuace patří následující skutečnosti:

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství,
- ztráta zákazníků (zaměstnanec je s sebou odvede),
- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky,
- možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů,
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám,
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců,
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů),
- snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání (Ertl, 2005; Zahorsky, 2010; Branham, 2009; Armstrong, 2002).

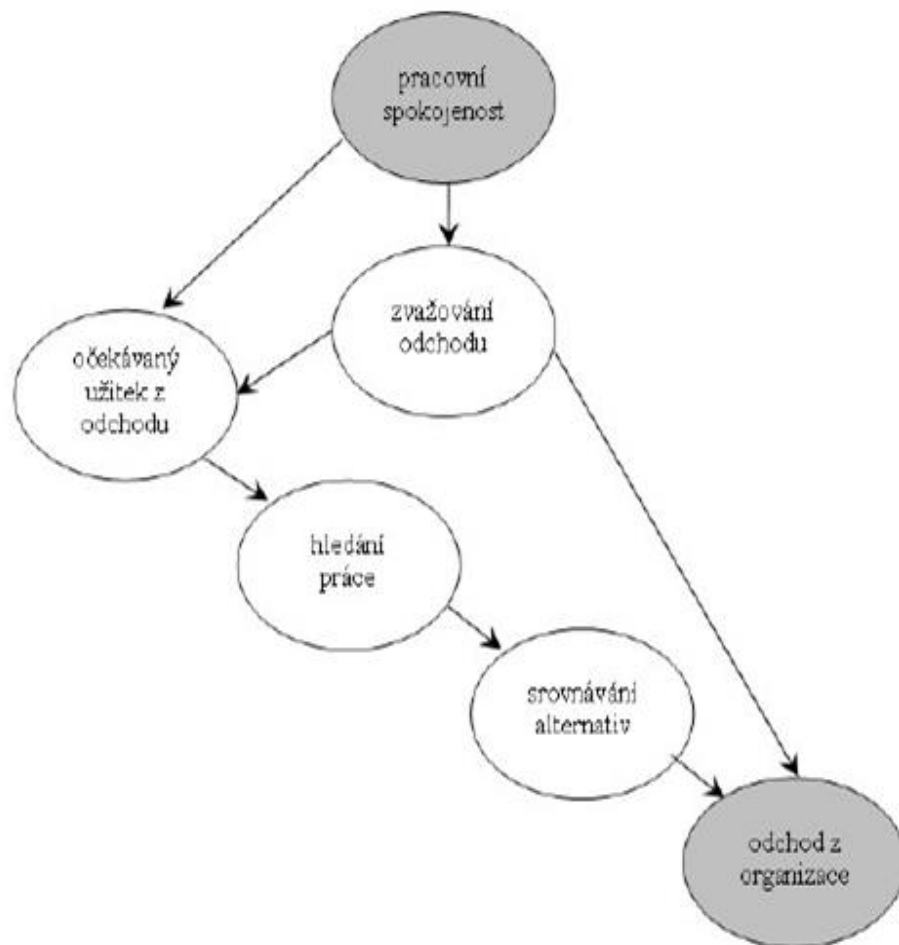
Oproti tomu kladnou stránku řízené fluktuace tvoří následující skutečnosti:

- je objektivním ukazatelem úrovně zejména personální a manažerské práce v celé organizaci a jejích jednotlivých částech,
- zachovává fungování vnitřního „trhu práce“ (vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné zaměstnance),
- je podnětem pro příliv nových lidí a nápadů do společnosti,
- je nástrojem k ředění stereotypů a provozní slepoty,
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví,
- stabilizuje produktivní personál (Ertl, 2005; Branham, 2009; Armstrong, 2002).

3.4.4. Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace

Předpokladem pro tento vztah je, že vysoká pracovní spokojenost by měla být spjata s pozitivním vlivem na pracovní chování zaměstnanců jako jsou nízké absentérství a fluktuace. V průběhu let již bylo provedeno několik studií, které se zabývaly právě vztahem pracovní spokojenosti a fluktuace zaměstnanců. Nejznámější a nejzkoumanějším modelem je Mobleyho model z roku 1978. Tento model předkládá, že pracovní nespokojenost má vliv na přemýšlení o odchodu, které později směřuje k tendenci hledání nového zaměstnání a tato tendence poté ovlivňuje tendenci k odchodu, která bývá realizována (Shahnawaz a Jafri, 2009). Na následujícím obrázku č. 6 je vidět alternativní Hom-Griffethův model, který byl k výše zmíněnému Mobleyho modelu později sestaven.

Obrázek č. 6 – Zjednodušený Hom-Griffethův model



Zdroj: Towards a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover (Hom a Kinicki, 2001)

Největší závislost byla zatím prokázána mezi absentérstvím a spokojeností. Přítomnost, nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se stala dobrým ukazatelem pro dostatečnou, nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o práci, splnění, či nesplnění očekávání, a s tím související mírou spokojenosti, či nespokojenosti v zaměstnání. Čím vyšší je tedy pracovní spokojenost, tím nižší je absentérství pracovníků. Naproti tomu opakující se absentérství je indikátorem potenciální fluktuace (Štikar, 2003). Dále Štikar (2003) uvádí, že vyšší spokojenost zaměstnanců pozitivně ovlivňuje stabilitu pracovní síly v organizaci, jelikož nespokojenost reflektuje ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou zaměstnanec řeší opuštěním organizace.

Shahnawaz a Jafri (2009) ve své studii také zkoumají vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací. Dělí pracovníky na stayery (stálé zaměstnance) a leaery (nestálé zaměstnance). Nestálí zaměstnanci v posledních čtyřech letech změnili své zaměstnání více než dvakrát, oproti tomu stálí zaměstnanci změnili zaměstnání méně než dvakrát. Výzkum prokázal, že mezi pracovní spokojeností a tendencí k odchodu existuje značná korelace u obou zkoumaných skupin zaměstnanců. Dále se ukázala korelace mezi pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců v souvislosti s jejich dobrovolnými odchody. Přestože tato korelace není tak silná jako v minulosti a aktuální výzkumy se zabývají i jinými faktory působící na fluktuaci (např. osobnostní předpoklady apod.), i nadále je považována za jeden z nejdůležitějších faktorů fluktuace, který je třeba neustále sledovat z důvodu úspěšnosti organizace při stabilizaci své pracovní síly

4. Praktická část

Praktická část této práce se zaměřuje na faktory spokojenosti zaměstnanců, které ovlivňují tendenci k odchodu zaměstnanců v sektoru služeb v České republice. Podkladem pro výzkum je strukturovaný dotazník, jehož výsledky jsou následně zpracovány pomocí explorativní a konfirmativní faktorové analýzy a strukturálního modelování. Pro zlepšení validity výsledků je do výzkumu následně zařazen také kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaných rozhovorů.

4.1. Sektor služeb

Sektor služeb se také označuje jako sektor terciární, je nejmladším a největším sektorem světového hospodářství. Sektor služeb tvoří veškerá odvětví hospodářské činnosti nehmotné povahy, zabývající se poskytováním služeb, jak individuálních, tak i kolektivních. Nejvíce služeb poskytuje takřka ve všech zemích stát. Jedná se o zdravotní služby, vzdělávání, zákonodárství, obranu a bezpečnost státu. Prostřednictvím nadací, charitativních organizací a občanského sdružení poskytují služby neziskové organizace. Podnikatelský, resp. soukromý podnikatelský sektor poskytuje služby, za které realizuje zisk. (Vašítková, 2008)

Sektor služeb se v průběhu let neustále vyvíjí a roste, stává se proto nejdynamičtějším sektorem ekonomiky v České republice. Děje se tak důsledkem rozvoje ekonomiky, moderní společnosti a všeobecně zvyšující se kvality života. Zvyšuje se také podíl terciárního sektoru na HDP a zaměstnanosti v České republice. V roce 2013 byl podíl sektoru služeb na HDP téměř 60 %. (ČSÚ, 2014; viz příloha č. 7)

Vzhledem ke své obsáhlosti nabízí sektor služeb nesčetné množství různých profesí a činností. Nejvíce ekonomicky aktivních lidí je zaměstnáno právě v sektoru služeb, jak je možné vidět v příloze č. 8 (ČSÚ, 2014)

Do roku 2008 se v České republice klasifikovaly služby dle OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností). Od roku 2008 se používá k členění mezinárodní klasifikace

CZ-NACE (Klasifikace ekonomických činností), díky které dochází k lepšímu mezinárodnímu srovnání. Dle CZ-NACE (2015) patří do odvětví služeb následující činnosti:

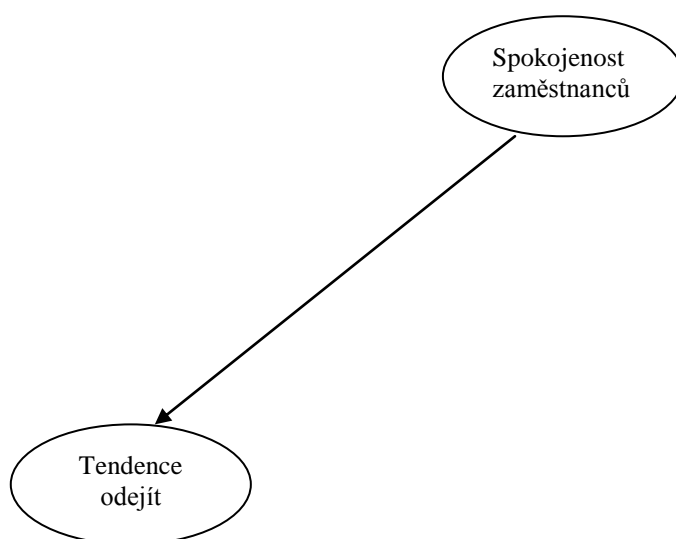
- velkoobchod, maloobchod; opravy a údržby,
- doprava a skladování,
- ubytování, stravování a pohostinství,
- informační a komunikační činnosti,
- peněžnictví a pojišťovnictví,
- činnost v oblasti nemovitostí,
- profesní, vědecké a technické činnosti,
- administrativní a podpůrné činnosti,
- veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- vzdělávání,
- zdravotní a sociální péče,
- kulturní, zábavní a rekreační činnosti,
- ostatní činnosti,
- činnosti domácností jako zaměstnavatelů,
- činnosti exterritoriálních organizací (CZ-NACE, 2015).

4.2. Kvantitativní výzkum

Primárním zdrojem pro kvantitativní výzkum bylo dotazníkové šetření. Výsledky dotazníku byly následně zpracovány pomocí explorativní faktorové analýzy. Dalším krokem výzkumu byla konfirmativní faktorová analýza. Následně bylo provedeno strukturální modelování.

Výzkum je založen na redukci jednotlivých proměnných do latentních faktorů prostřednictvím explorativní a konfirmativní faktorové analýzy, tyto faktory jsou seskupeny do jednotlivých konstruktů, které lze vidět v následujícím modelu.

Obrázek č. 7 – Teoretický model (bez faktorového rozlišení)



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.2.1. Dotazníkové šetření

Pro praktickou část byl použit strukturovaný dotazník, který byl převzat z disertační práce autora Chin-Chah Wanga, Ph.D. (2006), jenž prováděl průzkum v Taiwanských bankách. Sběr dat byl zaměřen na zaměstnance sektoru služeb v České republice a zúčastnilo se ho celkem 130 respondentů. Strukturu respondentů lze vidět v přílohách č. 2 – č. 5.

Dotazník začínal identifikačními otázkami, které byly oproti původnímu dotazníku částečně pozměněny. Celkem se jednalo o čtyři otázky na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku pracovního poměru. Následovaly otázky mapující pracovní spokojenost zaměstnanců a poslední částí byly otázky týkající se záměru opustit či neopustit stávající zaměstnání.

4.2.2. Explorativní faktorová analýza

Pomocí explorativní faktorové analýzy dochází k analýze korelace většího množství měřitelných proměnných, na základě této analýzy je tak možné stanovit skupiny proměnných, které statisticky tzv. patří k sobě, tedy mají společný faktor (latentní proměnou) (Škaloudová, 2010).

Pracovní spokojenost

Na straně nezávisle proměnné je pracovní spokojenost. Nejprve byl stanoven korelační koeficient, který vyjadřuje těsnost lineární závislosti proměnných. Nejčastěji používaným je Kaiser-Meyer-Olkinova míra (KMO), která může nabývat hodnot mezi 0 a 1 (Škaloudová, 2010).

Jak je vidět v tabulce č. 1, hodnota KMO nabývá hodnoty 0,856, což je považováno za vysokou závislost (Škaloudová, 2010; viz příloha č. 9), zkoumané proměnné jsou tedy vhodné pro faktorovou analýzu.

Tabulka č. 1 – KMO test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,856
--------------------------------------------------	-------

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

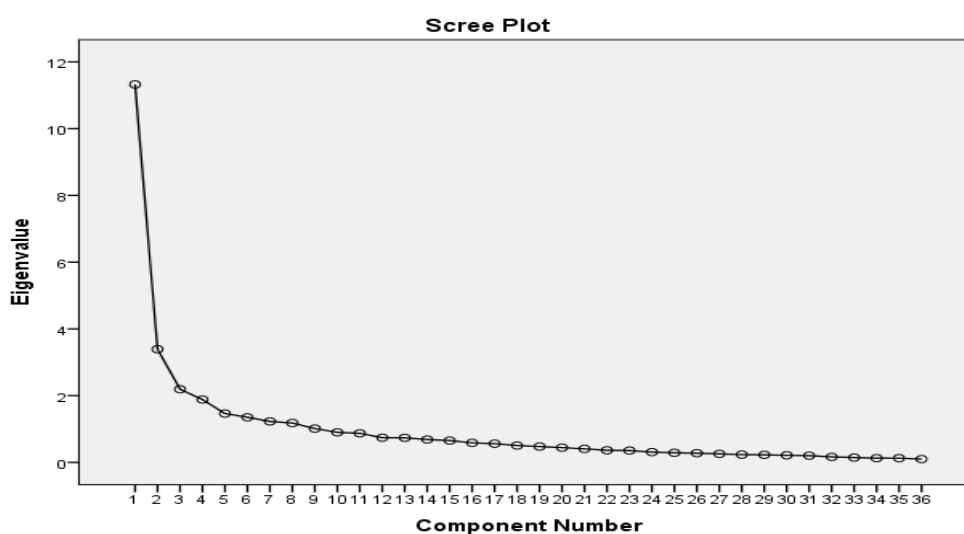
Prostřednictvím metody hlavních komponent (principal component) bylo stanoveno 9 faktorů, které jsou uspořádány podle svého rozptylu, tzn. první faktor má největší rozptyl a poslední nejmenší (viz tabulka č. 2). Z důvodu velikosti musela být tabulka zkrácena, kompletní tabulka je uvedena v příloze č. 10. V tabulce je také vidět, že variabilita proměnných je faktorovou analýzou vysvětlena z 69,536 %, což se dá považovat za vysokou variabilitu (Škaloudová, 2010). Extrakci faktorů lze stanovit i graficky pomocí tzv. sutinového grafu, též nazývaného scree plot. Sutinový graf je zobrazen na obrázku č. 8, kde lze vidět dva výrazné poklesy a poslední nepatrný pokles mezi faktorem 8 a 9.

Tabulka č. 2 – Metoda hlavních komponent – extrakce faktorů (zkrácená verze)

Faktor	Initial Eigenvalues (Původní vlastní hodnoty)			Extraction Sums of Squared Loadings (Hodnoty po extrakci faktorů)			Rotation Sums of Squared Loadings (Hodnoty po rotaci faktorů)		
	Celkem	% Rozptylu	Kumulované hodnoty rozptylu %	Absolutní	% Rozptylu	Kumulované hodnoty rozptylu %	Absolutní	% Rozptylu	Kumulované hodnoty rozptylu %
1	11,326	31,460	31,460	11,326	31,460	31,460	4,429	12,303	12,303
2	3,392	9,421	40,881	3,392	9,421	40,881	3,711	10,307	22,610
3	2,193	6,091	46,972	2,193	6,091	46,972	3,621	10,059	32,669
4	1,884	5,232	52,205	1,884	5,232	52,205	2,864	7,955	40,624
5	1,464	4,067	56,272	1,464	4,067	56,272	2,697	7,491	48,115
6	1,352	3,755	60,026	1,352	3,755	60,026	2,179	6,054	54,169
7	1,229	3,413	63,440	1,229	3,413	63,440	1,922	5,338	59,507
8	1,181	3,281	66,720	1,181	3,281	66,720	1,842	5,117	64,624
9	1,014	2,816	69,536	1,014	2,816	69,536	1,768	4,912	69,536

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obrázek č. 8 – Sutinový graf – Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Následně byla provedena ortogonální rotace původních faktorů, tzv. metoda Varimax, která stanovila faktorové zátěže proměnných k jednotlivým faktorům. Z důvodu velikosti byla tabulka zařazena do příloh (příloha č. 11). Všechny faktorové zátěže jsou v absolutní hodnotě vyšší než 0,5 (viz příloha č. 11), a tak je lze považovat za vysoké (Škaloudová, 2010).

Počet a faktorové zatížení proměnných, kterými jsou jednotlivé faktory definovány jsou zobrazeny v příloze č. 11 a procento, kterým dané faktory vysvětlují variabilitu původních proměnných lze vidět v tabulce č. 2.

První faktor byl definován 7 proměnnými a vysvětluje 12,303 % variability původních proměnných. Na základě těchto proměnných lze faktor nazvat **komunikace**, všechny proměnné mají střední faktorové zatížení (0,593-0,777), jen poslední proměnná vykazuje oproti ostatním nižší hodnotu (0,550). Tato proměnná ale vykazuje vyšší faktorové zatížení (-0,646) k druhému faktoru, je tedy lépe charakteristická právě pro druhý faktor s názvem platební nespokojenost.

Druhý faktor je charakterizován 6 proměnnými a vysvětluje 10,307 % variability původních proměnných. Prvních pět proměnných má střední faktorové zatížení (0,543-0,774), pouze poslední proměnná má poněkud nižší faktorové zatížení (0,502). Tento faktor byl na základě obsahujících proměnných nazván **platební nespokojenost**.

Další, třetí faktor určuje 5 proměnných a vysvětluje 10,059 % variability původních proměnných. Na základě obsahujících proměnných lze tento faktor pojmenovat **šance na kariérní postup**. První tři proměnné vykazují vyšší faktorové zatížení (0,712-0,739), další dvě o něco nižší (0,619-0,669).

Čtvrtý faktor definují 4 proměnné a vysvětluje 7,955 % variability původních proměnných, z nichž všechny čtyři mají středně vysoké až vysoké faktorové zatížení (0,619-0,810). Faktor byl vzhledem k proměnným nazván **vnitřní uspokojení z práce**.

Pátý faktor tvoří 4 proměnné, vysvětluje 7,491 % variability původních proměnných a lze ho pojmenovat **nezájem ze strany zaměstnavatele**. Kromě první mají všechny proměnné podobné středně vysoké faktorové zatížení (0,549-0,686), první proměnná dosahuje poněkud nižší faktorové zátěže (-0,510). Tato proměnná má vyšší faktorovou zátěž (0,661) u prvního faktoru s názvem komunikace, ke kterému má tedy blíže, bude tedy řazena právě k tomuto faktoru.

Šestý faktor určují 3 proměnné a vysvětluje 6,054 % variability původních proměnných. Všechny proměnné vykazují poměrně příznivé, středně vysoké, faktorové zatížení (0,549-0,731). Faktor byl na základě proměnných nazván **vysoké pracovní nároky a zatížení**.

Sedmý faktor definují 2 proměnné a vysvětluje 5,338 % variability původních proměnných. První proměnná má vyšší faktorovou zátěž (0,775) a druhá poněkud nižší (0,533). Faktor byl nazván **zaměstnanecké výhody**.

Předposlední osmý faktor je tvořen 2 proměnnými a vysvětluje 5,117 % variability původních proměnných, které jsou charakterizovány středně vysokým až vysokým faktorovým zatížením (0,675-0,736). Osmý faktor byl pojmenován **neztotožnění se s cíli společnosti**.

Devátý faktor definuje pouze jedna proměnná a vysvětluje 4,912 % variability původních proměnných. Proměnná však vykazuje vysokou faktorovou zátěž (0,823). Poslední faktor se nazývá **byrokracie**. Z důvodu, že tento faktor obsahuje pouze jednu proměnnou, bude z dalších analýz vyřazen.

V rámci jednotlivých faktorů konstruktů je ve faktoru komunikace nejlépe vysvětlena proměnná charakterizující komunikaci mezi kolegy. Ve faktoru platební nespokojenost je konstruktem nejlépe definována proměnná mapující pocit nedostatečného odměnění za úsilí, které zaměstnanec vynakládá. Faktor šance na kariérní postup nejlépe vysvětluje proměnná charakterizující spokojenost s možnostmi na pracovní povýšení. Ve faktoru **nezájem ze strany zaměstnavatele** je nejlépe vysvětlena proměnná definující nesdílení

nápadů v rámci společnosti. Faktor vysoké pracovní nároky a zatížení je nejlépe definován proměnnou charakterizující množstvím pravidel a postupů, které jsou překážkou v odvádění kvalitní práce. Ve faktoru zaměstnanecké výhody je nejlépe vysvětlena proměnná, která mapuje množství a kvalitu výhod, které zaměstnanci dostávají. Faktor neztotožnění se s cíli společnosti je nejlépe vysvětlen proměnnou, která charakterizuje nejasnost stanovených cílů společnosti.

Tendence odejít

Závisle proměnnou v modelu je tendence odejít. Byla stanovena opět Keiser-Meyer-Olkinova míra (KMO), která nabývá hodnoty 0,759, což je považováno za střední závislost (Škaloudová, 2010; viz příloha č. 9). Zkoumané proměnné jsou tedy pro explorativní faktorovou analýzu vhodné.

Tabulka č. 3 – KMO test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,759
--------------------------------------------------	------

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

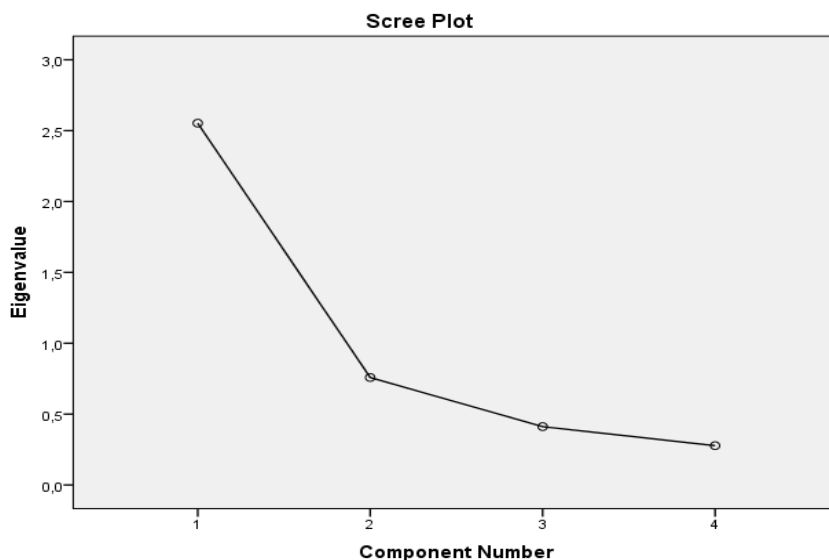
Pomocí metody hlavních komponent byl stanoven jeden faktor, jak lze vidět v tabulce č. 4, což je v tomto případě žádoucí. Variabilita proměnných je faktorovou analýzou vysvětlena z 63,823 %. Extrakci faktorů je možné zobrazit i graficky pomocí sutinového grafu, tzv. scree plotu. Sutinový graf je zobrazen na obrázku č. 9, kde je vidět pouze jeden výrazný pokles.

Tabulka č. 4 - Metoda hlavních komponent – extrakce faktorů

Faktor	Initial Eigenvalues (Původní vlastní hodnoty)			Extraction Sums of Squared Loadings (Hodnoty po extrakci faktorů)		
	Celkem	% Rozptylu	Kumulované hodnoty rozptylu %	Absolutní	% Rozptylu	Kumulované hodnoty rozptylu %
1	2,553	63,823	63,823	2,553	63,823	63,823
2	,758	18,953	82,776			
3	,412	10,290	93,066			
4	,277	6,934	100,000			

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obrázek č. 9 – Sutinový graf – Tendence odejít



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Prostřednictvím ortogonální rotace původních faktorů, tzv. metody Varimax byly vyčísleny faktorové zátěže jednotlivých proměnných k výslednému faktoru. Všechny faktorové zátěže nabývají hodnot větších než 0,5 (v absolutní hodnotě), viz tabulka č. 5, což je bráno jako vysoká zátěž. Čím více se hodnota blíží jedné, tím je proměnná více nasycená daným faktorem (Škaloudová, 2010). Nejvyšší hodnotu vykazovala třetí proměnná (0,873), nejmenší proměnná druhá (0,592). Vzhledem k tomu, že výsledkem čtyř proměnných je jeden faktor, zůstane nazván jako **tendence odejít**. Faktor je nejlépe vysvětlen proměnnou, která definuje skutečnost, že zaměstnanci plánují společnost opustit co nejdříve.

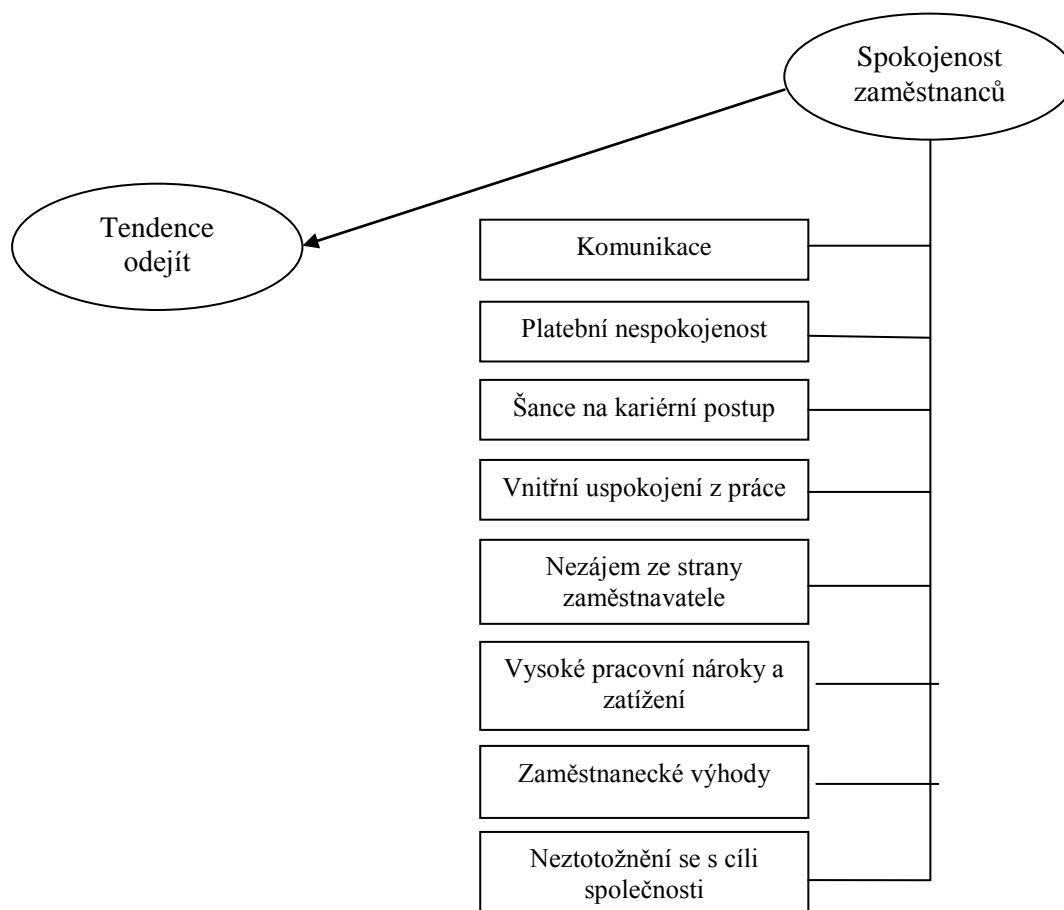
Tabulka č. 5 - Metoda hlavních komponent – stanovení faktorové zátěže pomocí rotace faktorů

	Faktor
	1
VAR00001	,855
VAR00002	,592
VAR00003	,873
VAR00004	-,842

VAR00001-VAR00004 = tvrzení 1-4 v otázce č. 6
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V původní struktuře dotazníku byla pracovní spokojenost tvořena 36 tvrzeními, které byly po provedení explorativní analýzy nahrazeny devíti faktory, z čehož jeden byl z důvodu nedostatečné validity vyřazen. Výsledkem je tedy osm faktorů, jak ukazuje schéma na obrázku č. 10.

Obrázek č. 10 – Schéma závislosti po extrakci faktorů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.2.3. Konfirmativní faktorová analýza

Hlavní vlastností konfirmativní faktorové analýzy je schopnost určit, jak dobře reprezentuje konkrétní faktor v modelu data a adekvátnost použití předepsaného modelu na získaná data a jejich strukturu. Tohoto lze dosáhnout za předpokladu, že model má dobré fit indexy (Škaloudová, 2010).

Nejvíce používanými indexy jsou: GFI – Goodnes of fit index, RMSEA – Root mean square error of approximation, NFI – Normed fit index, TLI – Tucker-Lewis coefficient, CFI – Comparative fit index (Bowen, 2012).

Hodnoty nad 0,9 pro indexy GFI, NFI, TLI, CFI, IFI značí dobrý fit modelu. Hodnoty RMSA větší než 0,1 indikují špatný fit, jestliže se hodnoty pohybují v rozmezí 0,08-0,01 průměrný fit, 0,05-0,08 značí dobrý fit a hodnoty RMSEA menší než 0,05 vyjadřují velmi dobrý fit model (Bowen, 2012).

Jak lze vidět v následující tabulce, hodnoty indexů jsou vyhovující, a tak lze zhodnotit, že faktorová struktura modelu je správná.

Tabulka č. 6 – Fit indexy

Index	Požadovaná hodnota	Hodnota indexu
GFI	>0,9	0,913
RMSEA	<0,08	0,076
NFI	>0,9	0,947
TLI	>0,9	0,917
CFI	>0,9	0,912
IFI	>0,9	0,903
CMID/DF	<3	2,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na základě výsledků explorativní faktorové analýzy bylo do konfirmativní faktorové analýzy pro analýzu vhodnosti faktorové struktury vloženo 9 faktorů tvořených dohromady 39 proměnnými. Z toho faktory F1-F8 patří pod spokojenost zaměstnanců a F9 k tendenci odejít. Z důvodu nízké validity byla z modelu vyřazena proměnná týkající se byrokracie.

Jak lze vidět v příloze č. 12, většina proměnných v každém faktoru má faktorové zátěže v absolutní hodnotě vyšší než 0,5 a je tedy potvrzena konvergentní validita konstruktů. Proměnná, resp. tvrzení č. 36 v F5 má nižší faktorovou zátěž (0,478), má tedy k F5 nižší závislost. Dále proměnná č. 18 má nižší závislost s F8 (0,436) a proměnná č. 38 nižší faktorovou závislost s F9 (-0,432). V příloze č. 12 lze také vidět, že až na jednu proměnnou

jsou všechny statisticky významné na hladině významnosti $p < 0,001$, což potvrzuje konvergentní validitu modelu. Jedinou statisticky nevýznamnou proměnnou je proměnná č. 18 (0,005), která tedy není statisticky významná pro F8.

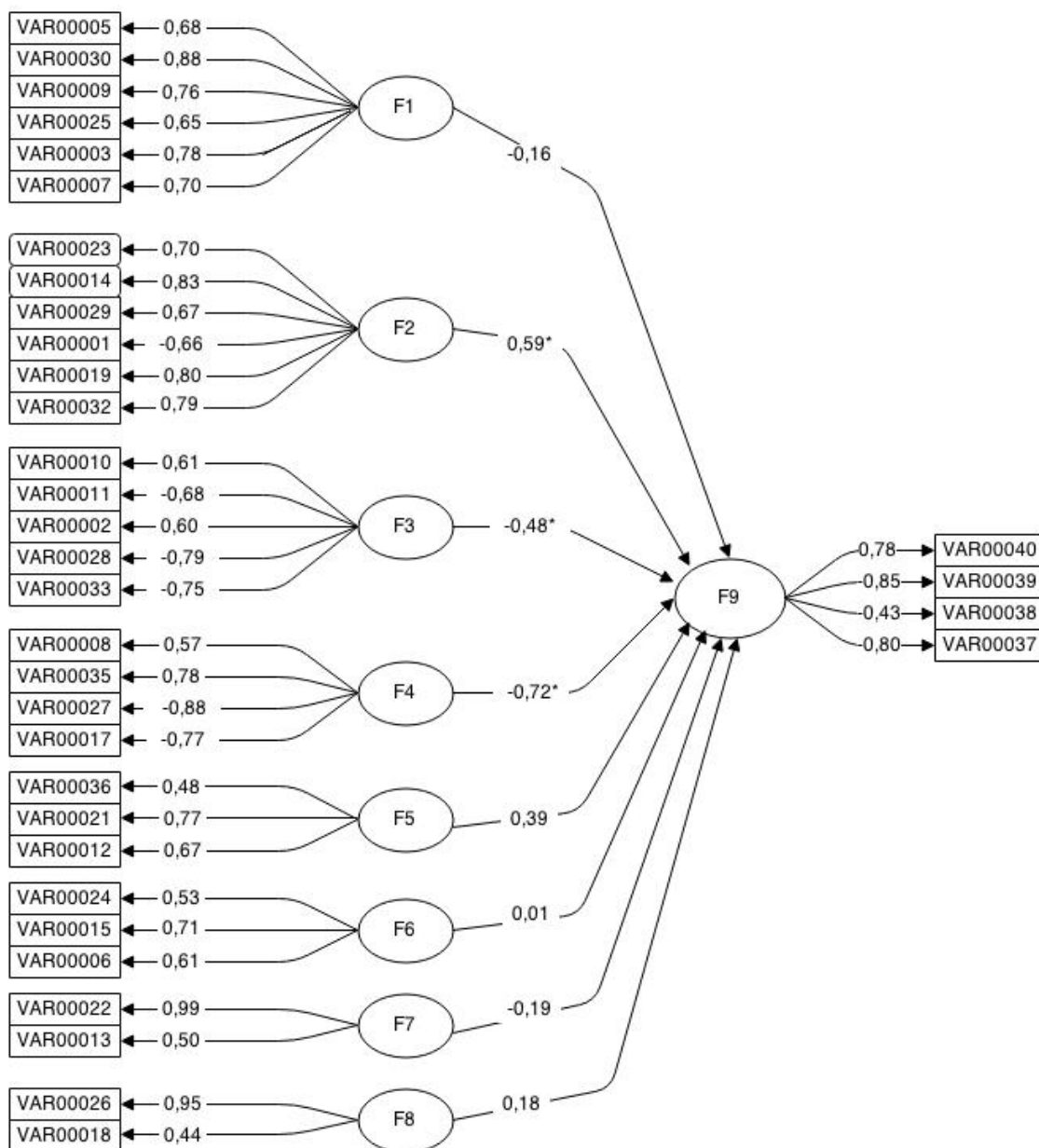
Korelace mezi jednotlivými faktory F1-F8 (faktory spokojenosti zaměstnanců) je znázorněna v příloze č. 13. Všechny hodnoty korelace jsou nižší než hodnota 0,85 (0,215-0,777), lze tedy potvrdit diskriminační validitu modelu.

Přestože byla potvrzena diskriminační validita modelu, je možné vidět (viz příloha č. 13) středně silnou negativní korelaci mezi faktorem **komunikace**, který je nejvíce naplňován proměnnými vyjadřujícími kladný vztah ke kolegům a možnostmi kdykoliv požádat o radu kolegu či nadřízeného a faktorem **nezájem ze strany zaměstnavatele**, který je nejvíce naplňován proměnnými mapujícími nespravedlnost ze strany zaměstnavatele a nezájem nadřízeného o pocity podřízených. Další středně silná negativní korelace je mezi faktorem **komunikace** a faktorem **vnitřní uspokojení z práce**, který nejvíce naplňují proměnné charakterizující skutečnost, že zaměstnanci bavi jejich pracovní náplň a na svou práci jsou hrdí. Naopak středně silnou kladnou korelaci lze vidět mezi faktorem **platební nespokojenost**, který je nejvíce naplňován proměnnou vyjadřující nedostatečnou odměnu zaměstnancům za úsilí, které vynakládají a faktorem **vysoké pracovní nároky a zatížení**. Ostatní korelace vykazují již nižší hodnoty.

4.2.4. Strukturální modelování

Na základě výsledků explorativní a konfirmativní faktorové analýzy byl sestaven model, který lze vidět na následujícím obrázku. Vzhledem ke své významnosti byl i přes svou velikost zařazen do této části práce, nikoliv do příloh.

Obrázek č. 11 – Model vlivu spokojenosti zaměstnanců na tendenci odejít



* $p < 0,05$; F1-F8 = faktory spokojenosti zaměstnanců; F1-Komunikace; F2-Platební nespokojenost; F3-Šance na kariérní postup; F4-Vnitřní uspokojení z práce; F5-Nezájem ze strany zaměstnavatele; F6-Vysoké pracovní nároky a zatížení; F7-Zaměstnanecké výhody; F8-Neztotožnění se s cíli společnosti; F9-Tendence odejít; VAR00001-VAR00036=tvrzení 1-36 v ot.č.5 v dotazníku; VAR00037-VAR00040=tvrzení 1-4 v ot.č.6 v dotazníku;

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Následně byly definovány výzkumné otázky, vycházející ze struktury modelu. Na základě výzkumných otázek byly stanoveny nulové a alternativní hypotézy. Dohromady bylo stanoveno 16 hypotéz.

Výzkumné otázky a hypotézy

VO1 – Jaký je vztah mezi komunikací a tendencí odejít?

H1₀ – Komunikace nemá negativní vliv na tendenci odejít

H1_A – Komunikace negativně ovlivňuje tendenci odejít

VO2 – Jaký je vztah mezi platební nespokojeností a tendencí odejít?

H2₀ – Platební nespokojenost nemá pozitivní vliv na tendenci odejít

H2_A – Platební nespokojenost pozitivně ovlivňuje tendenci odejít

VO3 – Jaký je vztah mezi šancí na kariérní postup a tendencí odejít?

H3₀ – Šance na kariérní postup nemá negativní vliv na tendenci odejít

H3_A – Šance na kariérní postup negativně ovlivňuje tendenci odejít

VO4 – Jaký je vztah mezi vnitřním uspokojením z práce a tendencí odejít?

H4₀ – Vnitřní uspokojení z práce nemá negativní vliv na tendenci odejít

H4_A – Vnitřní uspokojení z práce negativně ovlivňuje tendenci odejít

VO5 – Jaký je vztah mezi nezájmem ze strany zaměstnavatele a tendencí odejít?

H5₀ – Nezájem ze strany zaměstnavatele nemá pozitivní vliv na tendenci odejít

H5_A – Nezájem ze strany zaměstnavatele pozitivně ovlivňuje tendenci odejít

VO6 – Jaký je vztah mezi vysokými pracovními nároky a zatížením a tendencí odejít?

H6₀ – Vysoké pracovní nároky a zatížení nemá pozitivní vliv na tendenci odejít

H6_A – Vysoké pracovní nároky a zatížení pozitivně ovlivňuje tendenci odejít

VO7 – Jaký je vztah mezi zaměstnaneckými výhodami a tendencí odejít?

H7₀ – Zaměstnanecké výhody nemají negativní vliv na tendenci odejít

H7_A – Zaměstnanecké výhody negativně ovlivňují tendenci odejít

VO8 – Jaký je vztah mezi neztotožněním se s cíli společnosti a tendencí odejít?

H8₀ – Neztotožnění se s cíli společnosti nemá pozitivní vliv na tendenci odejít

H8_A – Neztotožnění se s cíli společnosti pozitivně ovlivňuje tendenci odejít

Strukturální modelování hodnotí přímé a nepřímé vztahy mezi danými konstrukty a jejich příslušnými faktory pro možnost potvrzení, nebo zamítnutí stanovených hypotéz. V následující tabulce je možné vidět hodnoty odhadu nestandardizovaného regresního koeficientu a hodnoty korelace mezi faktory založené na standardizaci kovariance. Hladina významnosti byla zvolena $p < 0,05$.

Tabulka č. 6 - Vliv jednotlivých faktorů na tendenci odejít

			Regresní koeficient	S.E.	C.R.	P	Korelační koeficient
F9	<---	F1	-0,157	0,299	-0,675	0,500	-0,201
F9	<---	F2	0,591	0,333	2,231	0,026	0,744
F9	<---	F3	-0,478	0,207	-0,405	0,043	-0,840
F9	<---	F4	-0,721	0,262	-4,180	***	-0,836
F9	<---	F5	0,193	0,575	1,330	0,183	0,266
F9	<---	F6	0,013	0,401	0,060	0,952	0,024
F9	<---	F7	-0,189	0,112	-1,487	0,137	-0,167
F9	<---	F8	0,182	0,119	1,422	0,155	0,169

*** $p < 0,001$

F1-Komunikace, F2-Platební nespokojenost, F3-Šance na kariérní postup, F4-Vnitřní uspokojení z práce, F5-Nezájem ze strany zaměstnavatele, F6-Vysoké pracovní nároky a zatížení, F7-Zaměstnanecké výhody, F8-Neztotožnění se s cíly společnosti, F9-Tendence odejít
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vliv komunikace na tendenci odejít

Jednotlivé manifestní proměnné mají s faktory dobrou souvislost, jak lze vidět v následující tabulce. Nejslabší vazba u faktoru komunikace je 0,645 což lze považovat za velmi dobré (Byrne, 2001). U faktoru tendence odejít je nejmenší hodnota -0,432, vzhledem k její blízkosti k hodnotě 0,5 ji lze v modelu ponechat. Faktor tendence odejít se ve všech závislostech opakuje, proto již nebyl v dalších tabulkách zobrazen.

Tabulka č. 7 – Souvislost proměnných s faktorem komunikace a faktorem tendence odejít

		Faktor	Odhad	S.E.	C.R.	P
VAR00005	<---	F1	0,679	f.p.		
VAR00030	<---	F1	0,878	0,159	8,825	***
VAR00009	<---	F1	0,761	0,140	7,821	***
VAR00025	<---	F1	0,645	0,109	6,728	***
VAR00003	<---	F1	0,776	0,151	7,958	***
VAR00007	<---	F1	0,701	0,127	7,267	***
VAR00040	<---	F9	0,778	f.p.		
VAR00039	<---	F9	-0,854	0,106	-9,692	***
VAR00038	<---	F9	-0,432	0,108	-4,700	***
VAR00037	<---	F9	-0,800	0,105	-9,167	***

*f.p. – fixní parametr; *** $p < 0,001$*

F1-Komunikace; F9-Tendence odejít

VAR00001-VAR00036=tvrzení 1-36 v ot.č.5 v dotazníku

VAR00037-VAR00040=tvrzení 1-4 v ot.č.6 v dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na základě modelu je možné konstatovat (viz tabulka č. 6), že na hladině významnosti 0,5 ($>0,05$) existuje negativní vztah mezi komunikací a tendencí odejít (-0,201). Dle tohoto modelu tedy lze predikovat, že pokud se úroveň komunikace zvýší o 1, sníží se tendence odejít o 0,157 (regresní koeficient). Vzhledem k těmto hodnotám nelze zamítnout nulovou hypotézu H_{I0} – *Komunikace nemá negativní vliv na tendenci odejít*, protože korelační koeficient nepřesáhl hodnotu 0,3 a hladina významnosti se zvýšila na 0,5, tak ani nelze přijmout alternativní hypotézu H_{IA} – *Komunikace negativně ovlivňuje tendenci odejít*.

Vliv platební neschopnosti na tendenci odejít

Jednotlivé proměnné s faktorem dobře souvisí (viz následující tabulka), nejslabší vazba je -0,659, což je považováno za velmi dobré. (Byrne, 2001).

Tabulka č. 8 – Souvislost proměnných s faktorem platební nespokojenost

		Faktor	Odhad	S.E.	C.R.	P
VAR00023	<---	F2	0,695	f.p.		
VAR00014	<---	F2	0,826	0,137	8,645	***
VAR00029	<---	F2	0,665	0,125	7,057	***
VAR00001	<---	F2	-0,659	0,141	-6,998	***
VAR00019	<---	F2	0,802	0,142	8,410	***
VAR00032	<---	F2	0,798	0,133	8,377	***

f.p. – fixní parametr; *** $p < 0,001$

F2 – platební nespokojenost;

VAR00001-VAR00036 = tvrzení 1-36 v ot.č.5 v dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Dle modelu (viz tabulka č. 6), je možné prohlásit, že na hladině významnosti 0,026 ($< 0,05$) existuje pozitivní vztah mezi platební neschopností a tendencí k odchodu (0,744). Na základě zjištěných hodnot lze říci, že pokud se úroveň platební neschopnosti zvýší o 1, zvýší se úroveň tendence odejít o 0,591 (regresní koeficient). Vzhledem k těmto hodnotám lze zamítnout nulovou hypotézu H_{20} – *Platební nespokojenost nemá pozitivní vliv na tendenci odejít* a zároveň se přijímá alternativní hypotéza H_{2A} – *Platební nespokojenost pozitivně ovlivňuje tendenci odejít*. Pokud se tedy platební nespokojenost u zaměstnanců zvyšuje, stoupá také jejich tendence k odchodu ze zaměstnání.

Vliv šance na kariérní postup na tendenci odejít

Jednotlivé manifestní proměnné mají s faktorem šance na kariérní postup středně dobře souvisí (viz následující tabulka). Nejnižší hodnota je 0,602, což lze hodnotit jako velmi dobré (Byrne, 2001).

Tabulka č. 9 – Souvislost proměnných s faktorem šance na kariérní postup

		Faktor	Odhad	S.E.	C.R.	P
VAR00010	<---	F3	0,605	f.p.		
VAR00011	<---	F3	-0,683	0,180	-6,044	***
VAR00002	<---	F3	0,602	0,194	5,519	***
VAR00028	<---	F3	-0,786	0,176	-6,611	***
VAR00033	<---	F3	-0,752	0,176	-6,442	***

f.p. – *fixní parametr*; *** $p < 0,001$

F3 – *šance na kariérní postup*;

VAR00001-VAR00036=tvržení 1-36 v ot.č.5 v dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na základě zjištěných hodnot (viz tabulka č. 6), lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,043 ($< 0,05$) existuje negativní vztah mezi šancí na kariérní postup a tendencí odejít (-0,840). Vzhledem k tomuto modelu lze předpovídat, že pokud se zvýší úroveň šance na kariérní postup o 1, sníží se úroveň tendence k odchodu o 0,478 (regresní koeficient). Výsledkem je tedy zamítnutí nulové hypotézy H_{30} – *Šance na kariérní postup nemá negativní vliv na tendenci odejít*, a zároveň je přijata alternativní hypotéza H_{3A} – *Šance na kariérní postup negativně ovlivňuje tendenci odejít*. Jestliže se zaměstnancům zvýší šance na kariérní postup, pak se sníží jejich tendence k odchodu ze zaměstnání.

Vliv vnitřního uspokojení z práce na tendenci odejít

Manifestní proměnné s faktorem vnitřní uspokojení z práce poměrně dobře souvisí (viz následující tabulka). Nejslabší vazba je 0,568, což se dá považovat za dobré (Byrne, 2001).

Tabulka č. 10 – Souvislost proměnných s faktorem vnitřní uspokojení z práce

		Faktor	Odhad	S.E.	C.R.	P
VAR00008	<---	F4	0,568	f.p.		
VAR00035	<---	F4	-0,782	0,185	-6,423	***
VAR00027	<---	F4	-0,880	0,224	-6,803	***
VAR00017	<---	F4	-0,772	0,184	-6,378	***

f.p. – *fixní parametr*; *** $p < 0,001$

F4-vnitřní uspokojení z práce; VAR00001-VAR00036=tvržení 1-36 v ot.č.5 v dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na základě modelu (viz tabulka č. 6), je možné říci, že existuje na hladině významnosti 0,001 negativní závislost mezi vnitřním uspokojením z práce a tendencí odejít (-0,836). Vzhledem k zjištěným hodnotám lze konstatovat, že jestli by se zvýšila úroveň uspokojení z práce o 1, snížila by se úroveň tendence odchodu o 0,721 (regresní koeficient). Dochází tedy k zamítnutí nulové hypotézy H_{40} – *Vnitřní uspokojení z práce nemá negativní vliv na tendenci odejít*, a je tedy přijata alternativní hypotéza H_{4A} – *Vnitřní uspokojení z práce má negativní vliv na tendenci odejít*. Lze tedy říci, že pokud u zaměstnanců stoupá vnitřní uspokojení z práce, tak klesá jejich tendence odejít.

Vliv nezájmu ze strany zaměstnavatele na tendenci odejít

Jednotlivé manifestní proměnné mají s faktorem nezájem ze strany zaměstnavatele poměrně dobrou souvislost (viz následující tabulka). Nejslabší vazba je 0,478, ale vzhledem k její těsnosti s hodnotou 0,5 není třeba proměnnou z modelu eliminovat.

Tabulka č. 11 – Souvislost proměnných s faktorem nezájem ze strany zaměstnavatele

		Faktor	Odhad	S.E.	C.R.	P
VAR00036	<---	F5	0,478	f.p.		
VAR00021	<---	F5	0,774	0,376	5,004	***
VAR00012	<---	F5	0,665	0,302	4,723	***

f.p. – fixní parametr; *** $p < 0,001$

F5 – nezájem ze strany zaměstnavatele;

VAR00001-VAR00036 = tvrzení 1-36 v ot.č.5 v dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Dle modelu lze konstatovat (viz tabulka č. 6), že na hladině významnosti 0,183 ($>0,05$) existuje pozitivní vztah mezi nezájmem ze strany zaměstnavatele a tendencí odejít (0,266). Na základě hodnot je možné predikovat, že pokud by se zvýšila úroveň nezájmu ze strany zaměstnavatele o 1, zvýšila by se úroveň tendence k odchodu o 0,193 (regresní koeficient). Vzhledem k těmto hodnotám nelze zamítnout nulovou hypotézu H_{50} – *Nezájem ze strany zaměstnavatele nemá pozitivní vliv na tendenci odejít*, a protože hladina významnosti přesáhla stanovenou hodnotu 0,05 a hodnota korelačního koeficientu není vyšší než 0,3, nelze přijmout alternativní hypotézu H_{5A} – *Nezájem ze strany zaměstnavatele pozitivně ovlivňuje tendenci odejít*.

Vliv vysokých pracovních nároků a zatížení na tendenci odejít

Jednotlivé manifestní proměnné s faktorem vysoké pracovní nároky a zatížení dobře souvisí (viz následující tabulka). Nejslabší vazbu vykazuje hodnota 0,526, což lze považovat za dobré (Byrne, 2001).

Tabulka č. 12 - Souvislost proměnných s faktorem vysoké pracovní nároky a zatížení

		Faktor	Odhad	S.E.	C.R.	P
VAR00024	<---	F6	0,526	f.p.		
VAR00015	<---	F6	0,710	0,296	4,868	***
VAR00006	<---	F6	0,610	0,276	4,566	***

*f.p. – fixní parametr; *** $p < 0,001$; F6-vysoké pracovní nároky a zatížení;*

VAR00001-VAR00036=tvrzení 1-36 v ot.č.5 v dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na základě zjištěných hodnot lze říci (viz tabulka č. 6), že na hladině významnosti 0,952 ($>0,05$) existuje pozitivní vztah mezi vysokými pracovními nároky a zatížením a tendencí odejít (0,024). Vzhledem k tomuto modelu se dá předpokládat, že zda se zvýší úroveň pracovních nároků a zatížení o 1, zvýší se úroveň tendence odejít o 0,013 (regresní koeficient). Nastává tedy situace, kdy nelze zamítnout nulovou hypotézu H_{60} – *Vysoké nároky a zatížení nemají pozitivní vliv na tendenci odejít*, a vzhledem k tomu, že hodnota korelačního koeficientu nepřesáhla hodnotu 0,3 a hladina významnosti byla vyšší než stanovená hladina významnosti 0,05 (0,952), nelze ani přijmout alternativní hypotézu H_{6A} – *Vysoké pracovní nároky a zatížení pozitivně ovlivňují tendenci odejít*.

Vliv zaměstnaneckých výhod na tendenci odejít

Jednotlivé proměnné vykazují s faktorem zaměstnanecké výhody dobrou závislost (viz následující tabulka). Nejslabší závislost je 0,499, což je těsné s hodnotou 0,5, a tak není nutné proměnnou z modelu vyřadit.

Tabulka č. 13 - Souvislost proměnných s faktorem zaměstnanecké výhody

		Faktor	Odhad	S.E.	C.R.	P
VAR00022	<---	F7	0,996	f.p.		
VAR00013	<---	F7	0,499	0,104	4,430	***

*f.p. – fixní parametr; *** $p < 0,001$; F7-zaměstnanecké výhody; VAR00001-VAR00036=tvrzení 1-36 v ot.č.5 v dotazníku; Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

Na základě modelu je možné konstatovat (viz tabulka č. 6), že na hladině významnosti 0,137 ($>0,05$) existuje negativní vztah mezi zaměstnaneckými výhodami a tendencí odejít (-0,167). Prostřednictvím zjištěných hodnot tedy lze předpovídat, že pokud se zvýší úroveň zaměstnaneckých výhod o 1, sníží se tendence odchodu o 0,189 (regresní koeficient). Vzhledem k těmto hodnotám nelze zamítnout nulovou hypotézu $H7_0$ – *Zaměstnanecké výhody nemají negativní vliv na tendenci odejít*, jelikož hodnota korelačního koeficientu není vyšší než hodnota 0,3 a hladina významnosti vzrostla na 0,137, což je více než stanovená hladina významnosti, nelze ani přijmout alternativní hypotézu $H7_A$ – *Zaměstnanecké výhody negativně působí na tendenci odejít*.

Vliv neztotožnění se s cíli společnosti na tendenci odejít

Jednotlivé manifestní proměnné s faktorem neztotožnění se s cíli společnosti dobře souvisí (viz následující tabulka). Nejslabší závislost je 0,436 a vzhledem k těsnosti této hodnoty s hodnotou 0,5 není nutné tuto proměnnou z modelu eliminovat.

Tabulka č. 14 - Souvislost proměnných s faktorem neztotožnění se s cíli společnosti

		Faktor	Odhad	S.E.	C.R.	P
VAR00026	<---	F8	0,951	f.p.		
VAR00018	<---	F8	0,436	0,164	2,797	0,005

f.p. – *fixní parametr*; *** $p < 0,001$
F8-neztotožnění se s cíli společnosti;
VAR00001-VAR00036=tvrzení 1-36 v ot.č.5 v dotazníku
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Dle modelu lze prohlásit (viz tabulka č. 6), že na hladině významnosti 0,155 ($>0,05$) existuje pozitivní vztah mezi neztotožněním se s cíli společnosti a tendencí odejít (0,169). Na základě zjištěných hodnot se tedy dá předpovídat, že pokud se zvýší úroveň neztotožnění se s cíli společnosti o 1, zvýší se tendence odejít o 0,182 (regresní koeficient). Vzhledem k těmto hodnotám nelze zamítnout nulovou hypotézu $H8_0$ – *Neztotožnění se s cíli společnosti nemá pozitivní vliv na tendenci odejít*, korelační koeficient nepřesáhl hodnotu 0,3 a hladina významnosti stoupla na 0,155, což je vyšší hodnota než stanovená hladina významnosti 0,05, nelze tedy přijmout ani alternativní hypotézu $H8_A$ – *Neztotožnění se s cíli společnosti pozitivně ovlivňuje tendenci odejít*.

4.2.5. Souhrn strukturálního modelování

Prostřednictvím strukturálního modelování byly zamítnuty tři nulové hypotézy, resp. byly přijaty tři alternativní hypotézy a u pěti hypotéz nebylo možné zamítnout nulovou, ale ani přijmout alternativní. Je tedy možné konstatovat, že na tendenci odejít mají pozitivní, či negativní vliv pouze tři faktory pracovní spokojenosti. U zbylých pěti faktorů nelze na základě strukturálního modelování určit pozitivní, či negativní vliv. Ze strukturálního modelování tedy lze usoudit:

- platební nepochopnost pozitivně ovlivňuje tendenci odejít,
- šance na kariérní postup negativně ovlivňuje tendenci odejít,
- vnitřní uspokojení z práce negativně ovlivňuje tendenci odejít,
- nelze určit jaký vliv má komunikace na tendenci odejít,
- nelze určit jaký vliv má nezájem ze strany zaměstnavatele na tendenci odejít,
- nelze určit jaký vliv mají vysoké pracovní nároky na tendenci odejít,
- nelze určit jaký vliv mají zaměstnanecké výhody na tendenci odejít,
- nelze určit jaký vliv má neztotožnění se s cíli společnosti na tendenci odejít.

Pro lepší přehlednost byla sestavena následující tabulka obsahující souhrn výsledků.

Tabulka č. 15 – Souhrn strukturálního modelování

Závislý faktor	Nezávislý faktor	Korelace	Regrese	P	Přijata alternativní hypotéza
Tendence odejít	Komunikace	-0,201	-0,157	0,500	NE
Tendence odejít	Platební nespokojenost	0,744	0,591	0,026	ANO
Tendence odejít	Šance na kariérní postup	-0,840	-0,478	0,043	ANO
Tendence odejít	Vnitřní uspokojení z práce	-0,836	-0,721	***	ANO
Tendence odejít	Nezájem ze strany zaměstnavatele	0,266	0,193	0,183	NE
Tendence odejít	Vysoké pracovní nároky a zatížení	0,024	0,013	0,952	NE
Tendence odejít	Zaměstnanecké výhody	-0,167	-0,189	0,137	NE
Tendence odejít	Neztotožnění se s cíli společnosti	0,169	0,182	0,155	NE

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.3. Kvalitativní výzkum

Z důvodu zvýšení validity výsledků z kvantitativní části byla zařazena do výzkumu kvalitativní analýza. Kvalitativní výzkum byl proveden prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru, jehož výhodou je možnost pokládat doplňující otázky podle toho, jak se bude vyvíjet rozhovor.

Cílem rozhovoru bylo zjistit, které faktory extrahované explorativní analýzou nejvíce ovlivňují zaměstnance při rozhodování o odchodu ze zaměstnání. Otázky byly formulovány nejprve v obecné rovině a poté byl rozhovor směřován do podstatných oblastí, avšak bez nuceného vracení se zpět k tématu. Důležité bylo navodit neformální přátelskou atmosféru, a dozvědět se tak od zaměstnanců co nejvíce informací. Respondentům nebyly sděleny výsledky kvantitativního výzkumu.

Polostrukturované rozhovory byly provedeny dohromady s 23 respondenty. Z toho 15 rozhovorů proběhlo mimo pracoviště a zbylých 7 rozhovorů bylo realizováno přímo na pracovišti respondenta.

Výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: Jaký vliv má komunikace na tendenci odejít?

Výzkumná otázka č. 2: Jaký vliv má platební nespokojenost na tendenci odejít?

Výzkumná otázka č. 3: Jaký vliv má šance na kariérní postup na tendenci odejít?

Výzkumná otázka č. 4: Jaký vliv má vnitřní uspokojení z práce na tendenci odejít?

Výzkumná otázka č. 5: Jaký vliv má nezájem ze strany zaměstnavatele na tendenci odejít?

Výzkumná otázka č. 6: Jaký vliv mají vysoké pracovní nároky a zatížení na tendenci odejít?

Výzkumná otázka č. 7: Jaký vliv mají zaměstnanecké výhody na tendenci odejít?

Výzkumná otázka č. 8: Jaký vliv má neztotožnění se s cíly společnosti na tendenci odejít?

Pro záznam rozhovoru byl použit pouze připravený list klíčových slov, který byl vyplněn formou heslovitého zápisu pro následnou interpretaci. Na úvod proběhl s respondenty krátký rozhovor o jejich práci, aby došlo k navození přátelské atmosféry, poté již probíhal

rozhovor pomocí několika otázek, jejichž účelem bylo získání odpovědí na výzkumné otázky uvedené výše.

První otázkou bylo hodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců na stupnici od 1 do 10, poté co respondent odpověděl, byl dotázán proč to cítí právě takto. Vzhledem k jeho odpovědi přešel rozhovor nenásilnou formou k dotazu, zda uvažují, nebo v minulosti uvažovali o odchodu ze stávajícího zaměstnání. Pokud některý z respondentů odpověděl, že o odchodu nikdy neuvažoval, probíhal dále rozhovor v hypotetické rovině, tedy co by mohlo být tím spouštěčem, aby o odchodu začal přemýšlet.

Dále tedy byly respondentům předloženy faktory, které vzešly z explorativní analýzy, jednalo se o faktory 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 cíly společnosti. K těmto jednotlivým faktorům se respondenti postupně vyjadřovali a hodnotili jejich důležitost ve spojitosti s uvažováním o odchodu ze zaměstnání.

Co se týče faktoru komunikace, respondenti většinou uváděli, že je pro ně na pracovišti velice důležitá, jelikož v práci tráví značnou část svého života. Odpovědi se lišily v závislosti na velikosti podniku, ve kterém respondent pracuje. V malých firmách je samozřejmě komunikace snazší, lidé jsou spolu téměř neustále v kontaktu, ale zase pokud si někdo s někým nerozumí, nastává problém, jelikož nemají moc šanci se sami sobě vyhýbat. Ani jeden z respondentů však neřekl, že by úroveň komunikace byla důvodem k odchodu ze zaměstnání. Většina podotýkala, že se tento problém dá určitým způsobem řešit, a také pokud by stávající zaměstnání opustili, nikdo jim nezaručí, že v nové práci bude úroveň komunikace lepší. Někteří respondenti naopak uváděli, že komunikaci na pracovišti téměř, nebo dokonce vůbec neřeší, zaměřují se prý na své pracovní úkoly a „nechodí si do práce popovídat“. Tento názor měli zaměstnanci, kteří pracovali v oboru účetnictví a IT. Respondentům byla také položena doplňující otázka týkající se komunikace s nadřízeným. Většina respondentů odpověděla, že nemají žádný větší problém v komunikaci s nadřízeným. Pět respondentů se však vyjádřilo ve smyslu, že je komunikace s nadřízeným opravdu složitá,

zejména si stěžovali na nedostatečné podávání informací k úkolům, které jsou po zaměstnancích požadovány, což má samozřejmě za následek jistá nedorozumění a následné nepříjemné situace.

Platební nespokojenost vyvolala téměř shodné reakce u všech respondentů. Část respondentů uvedla, že je se svým platem spokojena a stejně tak se jim dostává adekvátní uznání za jejich úsilí, dále však respondenti podotkli, že pokud by to takto nebylo, začali by vážně uvažovat o odchodu ze zaměstnání. Dva z respondentů se zmínili, že právě kvůli nedostatečnému platovému ohodnocení opustili bývalé zaměstnání. Většina respondentů však zhodnotila, že s platovým ohodnocením nejsou spokojeni a mají pocit, že se jim nedostává dostatečné odměny a uznání za práci, kterou odvádějí. Tři z těchto respondentů také poznamenali, že mají pocit nespravedlivého ohodnocení, a také že se v jejich společnosti mzda tak úplně neváže k pracovnímu výkonu. Tito respondenti také dále hovořili o tom, že právě tyto skutečnosti jsou důvodem, proč uvažují o odchodu ze zaměstnání. Někteří z těchto respondentů však přiznali, že mají obavy z odchodu ze stávajícího zaměstnání, přestože je platební nespokojenost trápí. Svěřili se, že vzhledem k nezaměstnanosti, která v ČR panuje mají strach, že by měli problém sehnat jinou, lépe placenou práci v okolí jejich bydliště. Doplňující otázkou také bylo, zda zaměstnanci vědí, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení. Většina zaměstnanců na tuto otázku odpověděla kladně, že opravdu vědí, jak je jejich plat stanoven, méně z nich se však domnívá, že je ohodnocení spravedlivé a váže se na jejich výkon. Část respondentů ale přiznala, že úplně detailně tuto skutečnost nezná.

Šanci na kariérní postup považuje za důležitou téměř každý z dotazovaných. Velice podstatný je kariérní postup u mladých absolventů vysokých škol, ti odpovídali, že pokud by v práci neměli šanci postupovat výš, určitě by to pro ně byl impuls pro hledání nového zaměstnání. Jeden respondent uvedl, že na pozici, kde nemá šanci kariérně růst by ani nenastoupil, u přijímacího pohovoru ho tato skutečnost velice zajímá. Dva z respondentů v této otázce nebyli moc sdílní, ale z jejich reakcí vyplynulo, že mají určitý pocit křivdy, tedy že v jejich společnosti nedochází ke kariérnímu růstu dle toho, zda někdo odvádí kvalitně svou práci, ale spíše dle známostí a vztahů s nadřízeným. Proto také uvedli, že uvažují o odchodu ze zaměstnání. Jeden z respondentů ke kariérnímu

růstu podotkl, že má pocit, že je nedostatečně využita jeho kvalifikace („mám na víc“). Jeden z prvních respondentů spojoval kariérní růst také s osobním rozvojem a s rozvojem svých znalostí, z důvodu zajímavosti byla do rozhovorů s dalšími respondenty pokládána tato otázka jako doplňující v rámci hodnocení vlivu kariérního růstu. Většina respondentů tedy zhodnotila, že jistý osobní rozvoj a rozšíření znalostí rozhodně od své práce očekávají, uváděli, že se „rádi učí novým věcem“ a považují za podstatné se takto v rámci své práce vzdělávat. Pokud by tuto možnost v zaměstnání neměli, uvažovali by prý o odchodu a o změně zaměstnání, ale určitě by také zvažili ještě další okolnosti, jako je v první řadě platové ohodnocení.

Vnitřní uspokojení z práce hraje podstatnou roli v pracovním životě dotazovaných. Část dotazovaných uvedla, že jsou velice spokojeni se svou pracovní náplní, baví je a díky této práci se jim dostává pocitu seberealizace, který je značně naplňuje. Také uvedli, že jsou na svou práci hrdí a nedovedou si představit, že by pracovali někde, kde by je práce nebavila, chodili by do ní s odporem, nebo by se styděli za to, co dělají. Při otázce, zda by tento stav byl podnětem pro odchod z práce, odpověděli, že určitě ano. Dva z respondentů uvedli, že pracovní náplň je sice důležitá, ale že pokud berou dostatečně vysoký plat, tak „překousnou“ i to, že je práce v podstatě nebaví. Naproti tomu jeden z respondentů uvedl, že když na pozici nastupoval, práce ho opravdu bavila, po několika letech však pociťuje jistý stereotyp a pracovní náplň ho přestává bavit, nenaplňuje ho. Z tohoto důvodu uvažuje o změně zaměstnání, přestože si nemůže stěžovat na platové ohodnocení. Další část respondentů uvedla, že je jejich pracovní náplň nebaví a nenaplňuje, a proto uvažují o odchodu ze zaměstnání. Jeden z respondentů podotkl, že je pro něj samozřejmě podstatná jeho pracovní náplň, ale mnohem důležitější pro něj je skutečnost, že vše co dělá, je v rámci společenské etiky v pořádku, prý by se nevyrovnal s tím, kdyby musel provádět něco, co by bylo proti jeho přesvědčení, či by dokonce svým jednáním měl někoho jiného poškozovat. V takovém případě by nejen o tendenci odejít uvažoval, ale s největší pravděpodobností by odchod i realizoval. Respondenti také zmiňovali nedostatek motivace v zaměstnání. Uváděli, že pokud by je zaměstnanec nějakým způsobem motivoval, ať už finančně, nebo určitými výhodami, tak by jistě měli větší zájem o práci a také by je více bavila.

Nezájem ze strany zaměstnavatele považuje většina respondentů za velmi podstatný faktor, který ovlivňuje tendenci odejít. Pro upřesnění bylo uvedeno, že se může jednat i o nezájem ze strany nadřízeného, protože ne vždy jsou zaměstnanci v osobním kontaktu přímo se zaměstnavatelem. Na otázku, zda mají pocit, že je k nim jejich nadřízený nespravedlivý odpověděla většina respondentů, že toto nepocítují, avšak tři respondenti tvrdili opak. Do podrobností však nechtěli příliš zacházet, jen zmínili, že je to trápí již delší dobu. Tato skutečnost by pro ně prý rozhodně mohla být impulsem pro uvažování o odchodu. Za podstatný problém považuje většina respondentů situaci, kdy se bojí nadřízeného o něco požádat, nebo mu sdělit své obavy z určitého úkolu, či s ním prodiskutovat nějaký problém. V tomto případě by vážně uvažovali o odchodu z tohoto zaměstnání, jelikož takový stres „nemají zapotřebí“. Část respondentů se však s nezájmem ze strany zaměstnavatele nikdy nesetkala, což považují za štěstí. Uváděli, že mohou kdykoliv za nadřízeným jít s jakýmkoliv problémem a on se vždy snaží jim pomoci či vyjít vstříc. Také podotkli, že právě tato skutečnost je pro ně velmi podstatná, jelikož díky tomu cítí určitý klid a oporu. Pokud by tento klid a oporu ztratili, stala by se pro ně práce ve značné míře nepříjemná a stresující o odchodu by začali uvažovat.

Vysoké pracovní nároky a zatížení nejsou pro většinu respondentů stěžejním faktorem, který by měl ovlivňovat tendenci odejít. Část respondentů odpověděla, že se někdy cítí být zahlceni nároky a požadavky, avšak podotýkají, že důvodem k odchodu ze zaměstnání to není, jelikož mají tento pocit vždy pouze přechodně. Na otázku, zda mají respondenti například mnoho papírování, které by je zdržovalo od práce, odpověděli dva respondenti, že ano. Jednalo se o pracovníky městského úřadu, kteří ale vzápětí odvětili, že „tak to prostě je“ a oni jsou s tím smířeni. Další respondent tvrdil, že pracovní nároky, ač vysoké, jsou pro něj naprosto v pořádku, jelikož pak sám zjišťuje, jaké výkony je schopný podávat pod tlakem termínů, či pokud musí zvládat více úkolů najednou. Podobně odpověděli i další dva respondenti. Dále uvedli, že tak můžou sám sobě dokázat své schopnosti, což jim dává pocit sebedůvěry a žene je to kupředu. Důvodem k přemýšlení o odchodu ze zaměstnání to tedy pro ně v žádném případě není. Několik respondentů uvedlo, že jisté pracovní nároky jsou na ně v zaměstnání kladeny, ale nejedná se o nic přehnaného, nebo dokonce nepřipustného. Na otázku, zda by uvažovali o odchodu ze zaměstnání, pokud by se tyto nároky zvýšily, odpověděli, že nejspíše

by o odchodu začali uvažovat pouze v případě, pokud by se jednalo o naprosto nedosažitelné termíny, které by neměli šanci stihnout a tyto situace by se často opakovaly. Dále podotkli, že o odchodu by uvažovali také v případě, kdy by tyto vysoké pracovní nároky zasahovaly do osobního života, například pokud by si museli brát často práci domu a pracovat i ve volném čase, či o víkendech.

Zaměstnanecké výhody jsou téměř pro všechny respondenty příjemným bonusem v zaměstnání, jejich absence by však nebyla důvodem pro uvažování o odchodu ze zaměstnání. Každý z respondentů uvedl, že nějaké zaměstnanecké výhody dostává, nikdo neodpověděl, že by v jeho zaměstnání neexistovala žádná ze zaměstnaneckých výhod. Na otázku, zda by uvažovali o odchodu, pokud by měli pocit, že mají nedostatek zaměstnaneckých výhod, odpověděla většina respondentů jednoznačně „ne“. Podotkli, že tyto výhody jsou pro ně velmi příjemným bonusem, avšak není to pro ně rozhodně nejpodstatnější faktor, co se týče spokojenosti se zaměstnáním. Ti respondenti, kteří by o odchodu z důvodu absence zaměstnaneckých výhod začali uvažovat, však dodali, že by se nejspíš musel vyskytovat ve stávajícím zaměstnání i jiný, závažnější problém.

Neztotožnění se s cíli společnosti označilo několik respondentů za vcelku podstatný problém, avšak jako faktor pro tendenci k odchodu ze zaměstnání by ho neuvedli. Většině respondentů jsou cíle a politika jejich společnosti v podstatě jasné a ztotožňují se s nimi, proto ani nebyli schopni zhodnotit, zda by uvažovali o odchodu ze zaměstnání, pokud by se tato skutečnost změnila. Tři z respondentů se vyjádřili ve smyslu, že mají často pocit, že v podstatě nevědí, co se uvnitř společnosti děje a kam budou cíle směřovat. Jeden se svěřil, že ve vedení společnosti, kde jsou dva jednatele, dochází často ke sporům, kdy každý z jednatelů má jiné představy o cílech společnosti, což se tedy přenáší i na zaměstnance, kteří mají smíšené pocity a neví co si o této situaci myslet a jak postupovat. Právě tento respondent o odchodu ze zaměstnání uvažuje, pokud by nepříznivý stav i nadále přetrvával.

4.4. Zhodnocení výsledků a diskuse

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.

Faktor (1) komunikace nejvíce vystihuje tvrzení č. 7, kdy zaměstnanec hodnotí kladně komunikace a vztahy se svými kolegy, dále proměnná č. 3, která charakterizuje dobrý pocit zaměstnance, který nemá strach požádat o radu nadřízeného či kolegu, a proměnná č. 25, která popisuje jisté souznění zaměstnance se svými kolegy.

Faktor (2) platební nespokojenost ovlivňuje nejvíce tvrzení č. 32, kdy zaměstnanec cítí nedostatečné docenění svého vynaloženého úsilí, dále tvrzení č. 19, které znázorňuje pocit, že si zaměstnanec připadá nedoceněný vzhledem ke svému platu, a také tvrzení č. 1, charakterizující nespokojenost s platovým ohodnocením vzhledem k množství práce, kterou zaměstnanec odvádí.

Faktor (3) šance na kariérní postup je nejvíce charakterizován tvrzením č. 33, týkající se spokojenosti zaměstnanců s šancemi na posun v kariérním žebříčku a tvrzením č. 28, charakterizující spokojenost zaměstnanců s možnostmi zvýšení platu.

Faktor (4) vnitřní uspokojení z práce nejlépe vystihuje tvrzení č. 17 a tvrzení č. 27, které popisují skutečnosti, kdy zaměstnance baví jejich pracovní náplň a jsou na svou práci patřičně hrdí.

Faktor (5) nezájem ze strany zaměstnavatele nejvíce ovlivňuje tvrzení č. 30, charakterizující negativní pocit zaměstnance z nesdílení nápadů uvnitř společnosti a tvrzení č. 12, které se týká pocitu nespravedlnosti ze strany zaměstnavatele vůči vlastní osobě zaměstnance.

Faktor (6) vysoké pracovní nároky a zatížení charakterizuje tvrzení č. 6, které popisuje nepříznivý vliv zbytečných pravidel a postupů na odvádění kvalitní práce, tvrzení č. 15 znázorňující překážku ve snaze vykonávat dobrou práci v podobě byrokracie a tvrzení č. 24, týkající se velkého množství požadovaných úkolů ze strany nadřízeného s velmi krátkým termínem na splnění.

Faktor (7) zaměstnanecké výhody vystihuje tvrzení č. 13 a tvrzení č. 22, která popisují pocit zaměstnance, že zaměstnanecké výhody, které od zaměstnavatele dostává jsou shodné se zaměstnaneckými výhodami v ostatních společnostech stejného oboru a také pocit, že tyto zaměstnanecké výhody jsou spravedlivé.

Faktor (8) neztotožnění se s cíli společnosti ovlivňuje tvrzení č. 18, kdy zaměstnavatele hodnotí cíle společnosti pro něj osobně jako nejasné a tvrzení č. 26, znázorňující negativní pocit zaměstnance, protože často neví co se uvnitř společnosti děje.

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.

Prvním z prokázaných vlivů byl pozitivní vliv platební nespokojenosti na tendenci odejít. Z tohoto vlivu lze usoudit, že pokud má zaměstnanec pocit nízkého platu a nedostatečného ohodnocení za své výkony a úsilí, které v zaměstnání vykonává, jeho tendence k odchodu bude stoupat. Spojitost s platební nespokojeností má také skutečnost, kdy zaměstnanci mají pocit nespravedlivého ohodnocení a že výše mzdy se neváže na pracovní výkony, nebo jim dokonce není znám způsob, jakým je jejich mzda stanovena.

Druhým prokázaným vlivem byl negativní vliv šancí na kariérní postup na tendenci odejít. Lze tedy říci, že u zaměstnanců, kteří mají v budoucnu v rámci společnosti šanci na kariérní růst či zvýšení platu, bude tendence k odchodu nižší než u zaměstnanců, kteří tyto šance nepociťují. Důležitým faktorem také může být pocit nespravedlnosti a křivdy, kdy není kariérní postup posuzován dle výkonů a výsledků zaměstnance, ale spíše dle známostí s nadřízeným. Kvalitativním výzkumem bylo navíc zjištěno, že zaměstnanci s tímto faktorem také spojují jistý osobní rozvoj a rozšíření znalostí v rámci zaměstnání, což je pro ně též podstatné. V dnešní době chtějí zaměstnanci, zejména vysokoškolsky vzdělaní, co nejvíce využít vlastní potenciál a dosahovat tak osobních ambicí, pokud jim však zaměstnání tuto šanci neumožňuje a oni tak ustrnou na místě, může to pro ně být podnětem pro přemýšlení o změně zaměstnání.

Třetím vlivem, který vyplynul jak z kvantitativního, tak z kvalitativního výzkumu, byl negativní vliv vnitřního uspokojení z práce na tendenci k odchodu. Z tohoto vlivu tedy lze usoudit, že pokud zaměstnanci cítí vnitřní uspokojení, práce je baví, naplňuje a jsou na svou práci hrdí, tak jsou jejich tendence k odchodu značně nižší než u zaměstnanců, kterým se vnitřní uspokojení z práce nedostává. Faktorem, který může vnitřní uspokojení z práce ovlivňovat bývá také stereotyp, který se po určitém čase objeví ve značné většině zaměstnání. S vnitřním uspokojením z práce je také spjat proces motivace zaměstnanců, který bývá v některých společnostech na nízké úrovni. Ze strany zaměstnavatele je tedy třeba se zaměřit i na tento problém.

Posledním prokázaným vlivem byl pozitivní vliv nezájmu ze strany zaměstnavatele na tendenci odejít. Tento vliv nebyl kvantitativní analýzou potvrzen, avšak z kvalitativního výzkumu prokázán byl. Je tedy možné usoudit, že zaměstnanci kladou značný důraz na jednání svého zaměstnavatele, resp. nadřízeného. Pokud mají z nadřízeného strach, bojí se ho požádat o radu, či cítí nespravedlnost z jeho strany, jejich tendence k odchodu se budou zvyšovat. Zaměstnanci cítí jistý vnitřní klid, jistotu a vyrovnanost, jestliže jsou nadřízeným kdykoliv vyslechnuti a mohou se mu svěřit s problémem či požádat o radu, a pokud je tento jejich pocit narušen, stává se pro ně práce stresující a nepříjemná, a tím pádem začnou uvažovat o odchodu ze zaměstnání.

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 nadřízeným 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.

5. 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).

Výsledky ukázaly, že nejen výše mzdy ovlivňuje platební nespokojenost zaměstnanců. Zejména kvalitativním výzkumem bylo zjištěno, že značná část respondentů přesně neví, jakým způsobem je stanovena jejich mzda. Doporučením pro zaměstnavatele by tedy bylo průkaznější a srozumitelnější předkládání způsobu stanovování mzdy, což by zaměstnancům pomohlo lépe se zorientovat v této problematice, a zároveň by měli možnost určitým způsobem ovlivnit své pracovní výkony, čímž by měli šanci dosáhnout vyššího platového ohodnocení.

Faktory šance na kariérní postup a vnitřní uspokojení z práce se v určité míře prolínají. V dnešní době mají zaměstnanci zájem o osobní rozvoj a vzdělávání, čehož se jim ne vždy dostává. Podstatným je pro ně také jistý motivační plán. Zaměstnavatelé by se tedy měli zaměřit na propracovanost motivačního systému, který by se doplnil o možnost školení, vzdělávacích programů a odborných kurzů. Vedení společnosti by mělo disponovat určitými znalostmi o vzdělávání dospělých a mělo by tak svým zaměstnancům zajišťovat osobní rozvoj a kariérní růst. Zaměstnanci by měli mít možnost čelit novým pracovním výzvám a setkat se s rozmanitou prací. Vnitřní uspokojení z práce by mělo být podporováno pocitem důvěry a aby zaměstnanci nevnímali svou práci pouze jako zdroj obživy. Zaměstnavatelé by se měli soustředit na podporu zaměstnanců v rámci zadaných úkolů, aby pracovníci pocítili, že jejich práce je smysluplná a prospěšná pro celou společnost a sjednotili se tak osobní cíle zaměstnanců s cíli společnosti.

Vzhledem k faktoru nezájem ze strany zaměstnavatele by bylo žádoucí zavést ve společnostech pravidelné porady, kde by zaměstnanci měli prostor sdělit své názory, obavy a požadavky, stejně tak by nadřízený měl možnost sdělit veškeré své připomínky k zaměstnancům. Vznikl by tak prostor pro otevřenou diskuzi, na kterou by každý měl možnost se připravit, aby se jednalo o konstruktivní debatu, a zároveň by se předcházelo situacím, kdy zaměstnanci mají obavy nadřízeného požádat o radu, či mu sdělit nějaký vzniklý problém. Nadřízený by se měl také snažit poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu při řešení zadaných úkolů a být pro ně jistou oporou a zdrojem motivace.

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.

6. Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

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.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

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.

BOWEN Natasha K., *Structural equation modeling*. Oxford: Oxford University Press, 2012. ISBN 01-953-6762-6.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2903-9.

BYRNE, B. M., *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, 2001, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.

CEJTHAMR Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CZ-NACE. *CZ-NACE* [online]. 2015 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>.

Česká republika v mezinárodním srovnání 2014. In: *Český statistický úřad: Makroekonomika* [online]. 2015 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/26153918/370002140807.pdf/9d0c32a9-d13f-4737-8ce9-2b3ee44df784?version=1.0>.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

- ERTL, Jan. *PersonAll consulting* [online]. 2005 [cit. 2015-02-15]. Fluktuace – diagnóza a léčba. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html.
- HOM, P.W., KINICKI, A.J. Towards a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *The Academy of Management Journal*, 2001, roč. 44, čís. 5, str. 975-987.
- KADLČÍK, Miroslav. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001, 285 s. ISBN 80-7041-951-2.
- KATCHER, Bruce Leslie, Adam SNYDER. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. Vyd. 1. Překlad Jana Milligan. Brno: Computer Press, 2009, 205 s. ISBN 978-802-5119-228.
- KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. 1.vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2002, 190 s. ISBN 978-80-223-2782-1.
- KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: ROH, 1986.
- KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 190 s. ISBN 80-726-1080-5.
- LINHARTOVÁ, Lucie. *Fluktuace zaměstnanců* [online]. Česká zemědělská univerzita, 2012 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.pef.czu.cz/cs/?r=457&i=9403>. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita. Vedoucí práce Ing. Jaromír Štůsek, CSc.
- 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.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.
- MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, 133 s. ISBN 978-80-86730-84-4.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia - nakladatelství Akademie věd ČR, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

- NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1996, 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- PFEIFER, Luděk a Miroslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit* Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- PUNCH, Keith F. a Jan HENDL. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008, 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
- REIß, Ch. *Fluktuation*. [online]. 2. 1. 2008 [cit. 2015-02-11]. Dostupný z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>.
- ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- SHAHNAWAZ, M.G., JAFRI, H. Job attitudes as predictor of employee turnover among stayers and leavers/hoppers. *Journal of Management Research*, 2009, roč. 9, č. 3, s. 159-166.
- 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.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 45. vyd. New York: American Psychologist, 1990. ISSN 0031-5826.
- 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.
- ŠKALOUDOVÁ, Alena. Explorativní faktorová analýza. FOND ROZVOJE VYSOKÝCH ŠKOL. *Faktorová analýza* [online]. Univerzita Karlova - Pedagogická fakulta, 2010 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: http://kps.pdf.cuni.cz/skalouda/fa/exp_fak_analyza.htm.

ŠKALOUDOVÁ, Alena. Konfirmativní faktorová analýza. FOND ROZVOJE VYSOKÝCH ŠKOL. *Faktorová analýza* [online]. Univerzita Karlova - Pedagogická fakulta, 2010 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: http://kps.pedf.cuni.cz/skalouda/fa/kon_fak_analyza.htm.

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

ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996, 203 s. ISBN 80-718-4091-2.

VAŠTIKOVÁ, M., (2008), *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 190 s. Exper (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

WANG, Chin-Chah. *Relationships Among Pay Satisfaction, Job satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Within the Banking Industry in Taiwan: A Structural Equation Modeling Approach* [online]. Lynn University (Florida), 2006 [cit. 2015-02-06]. 2006-023. Dostupné z: http://lynnwebs.com/dissertation/MichaelDissertation_11-14-2006.pdf. Disertační práce. Lynn University.

ZAHORSKY, Darrell. *Fighting Employee Turnover Costs : Reduce Employee Turnover. About.com : Small Business Information* [online]. 2010, 1, [cit. 2015-02-10]. Dostupný z WWW: <http://sbinformation.about.com/od/hiringfiring/a/reduceturnover.htm>.

Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/250128-14>.

7. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1 – Metodika.....	11
Obrázek č. 2 – Scheinův model podnikové kultury.....	23
Obrázek č. 3 – Cibulový diagram podle Hofstedeho.....	24
Obrázek č. 4 – Determinanty vzniku podnikové kultury.....	30
Obrázek č. 5 – Tříetapový model změny podnikové kultury dle E. H. Scheina.....	36
Obrázek č. 6 – Zjednodušený Hom-Griffethův model.....	49
Obrázek č. 7 – Teoretický model (bez faktorového rozlišení).....	53
Obrázek č. 8 – Sutinový graf – Spokojenost zaměstnanců.....	55
Obrázek č. 9 – Sutinový graf – Tendence odejít.....	59
Obrázek č. 10 – Schéma závislosti po extrakci faktorů.....	60
Obrázek č. 11 – Model vlivu spokojenosti zaměstnanců na tendenci odejít.....	63
Tabulka č. 1 – KMO test.....	54
Tabulka č. 2 – Metoda hlavních komponent – extrakce faktorů (zkrácená verze).....	55
Tabulka č. 3 – KMO test.....	58
Tabulka č. 4 - Metoda hlavních komponent – extrakce faktorů.....	58
Tabulka č. 5 - Metoda hlavních komponent – stanovení faktorové zátěže pomocí rotace faktorů.....	59
Tabulka č. 6 - Vliv jednotlivých faktorů na tendenci odejít.....	65
Tabulka č. 7 – Souvislost proměnných s faktorem komunikace a faktorem tendence odejít.....	66
Tabulka č. 8 – Souvislost proměnných s faktorem platební nespokojenost.....	67
Tabulka č. 9 – Souvislost proměnných s faktorem šance na kariérní postup.....	68
Tabulka č. 10 – Souvislost proměnných s faktorem vnitřní uspokojení z práce.....	68
Tabulka č. 11 – Souvislost proměnných s faktorem nezájem ze strany zaměstnavatele.....	69
Tabulka č. 12 - Souvislost proměnných s faktorem vysoké pracovní nároky a zatížení.....	70
Tabulka č. 13 - Souvislost proměnných s faktorem zaměstnanecké výhody.....	70
Tabulka č. 14 - Souvislost proměnných s faktorem neztotožnění se s cíly společnosti.....	71
Tabulka č. 15 – Souhrn strukturálního modelování.....	72

8. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který je zcela anonymní. Dotazník poslouží jako podklad pro praktickou část mé diplomové práce, která se bude zabývat spokojeností zaměstnanců v sektoru služeb. Dotazník je tedy určen všem, kteří jsou v pracovním poměru (pracovní smlouva, DPP, DPČ,..) v jakémkoliv odvětví, jehož podstatou je poskytování služeb.

1. Vaše pohlaví

Žena Muž

2. Váš věk

do 25 let 26-30 31-35 36-40 41-45 46-55 56 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Vyučen(a) s maturitou Středoškolské Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete v dané společnosti?

do 1 roku 1-3 roky 4-6 let 7-9 let 10-12 let 13-15 let 16-20 let 21 a více let

5. Uveďte, do jaké míry souhlasíte, nebo nesouhlasíte s následujícími výroky.

(označně na stupnici od 1 do 5, kdy 1=rozhodně nesouhlasím, 5=rozhodně souhlasím)

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1-5:

Myslím si, že mé platové ohodnocení odpovídá množství práce, kterou odvádím:	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V naší společnosti je jen malá šance na pracovní povýšení:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Nebojím se požádat o radu kolegu, či nadřízeného:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Nejsem spokojen(a) s výhodami, které dostávám:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
V naší společnosti je možné doplňovat myšlenky jednoho v návaznosti na myšlenky druhého:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Některá pravidla a postupy jsou překážkou v odvádění kvalitní práce:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Někdy mám pocit, že moje práce je bezvýznamná:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
V rámci naší společnosti funguje dobrá komunikace:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Zvyšování platu probíhá jen velmi málo:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Ti, kteří odvádí svoji práci velmi dobře, mají šanci na povýšení:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Můj nadřízený je vůči mně nespravedlivý:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Výhody, které dostáváme jsou stejně tak dobré, jako výhody, které nabízí většina organizací (stejného oboru):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Myslím si, že práce, kterou dělám, je nedoceněna:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Mou snahu vykonávat dobrou práci často blokuje byrokracie:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Musím dělat více práce, a to z důvodu neschopnosti lidí, se kterými pracuji:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Baví mě má pracovní náplň:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Cíle naší společnosti mi nejsou zcela jasné:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Vzhledem ke svému platu si připadám společností nedoceněn(a):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Rychlost kariérního růstu v naší společnosti je shodná s rychlostí kariérního růstu v jiných organizacích (stejného oboru):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Můj nadřízený neprojevuje téměř žádný zájem o pocity podřízených:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody, které máme, jsou spravedlivé:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Zaměstnancům je poskytováno málo odměn:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Je po mně požadováno velké množství práce s krátkým termínem na splnění:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Se svými kolegy si rozumíme:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Často mám pocit, že nevím co se uvnitř naší společnosti děje:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Jsem hrdý(á) na svou práci:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Jsem spokojen(a) se svými šancemi na zvýšení platu:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Nemáme takové výhody, jaké bychom měli mít:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
V organizaci sdílíme nápady:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Ve své práci mám mnoho papírování:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Mám pocit, že mé úsilí není odměněno tak, jak by mělo být:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Jsem spokojen(a) se svými šancemi na pracovní povýšení:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

V naší společnosti je mnoho sporů a nepřátelské atmosféry:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Má práce je příjemná:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Zadané pracovní úkoly nejsou zcela a jasně vysvětleny:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

6. Uveďte míru souhlasu, či nesouhlasu s následujícími výroky

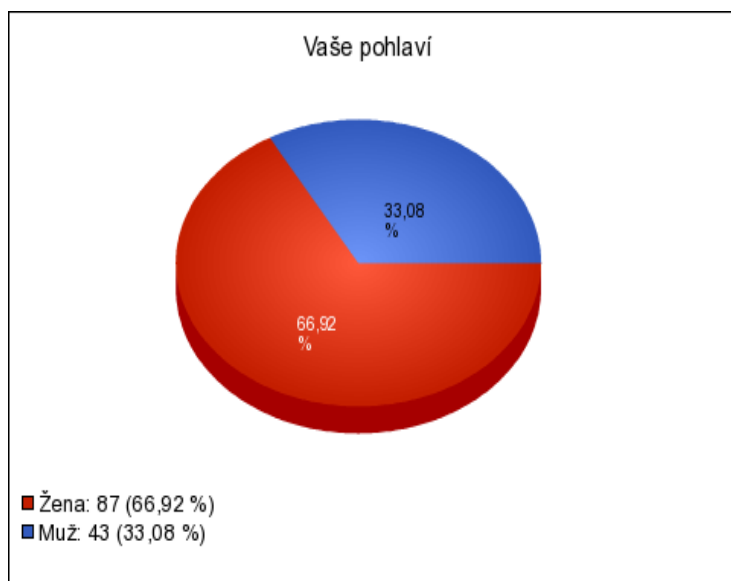
(označně na stupnici od 1 do 5, kdy 1=rozhodně nesouhlasím, 5=rozhodně souhlasím)

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1–5:

Myšlenky na odchod ze stávajícího zaměstnání mě napadají velmi často:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Váhal(a) bych, zda opustit tuto společnost:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Plánuji opustit tuto společnost co nejdříve:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Plánuji zůstat v této práci tak dlouho, jak to bude možné:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

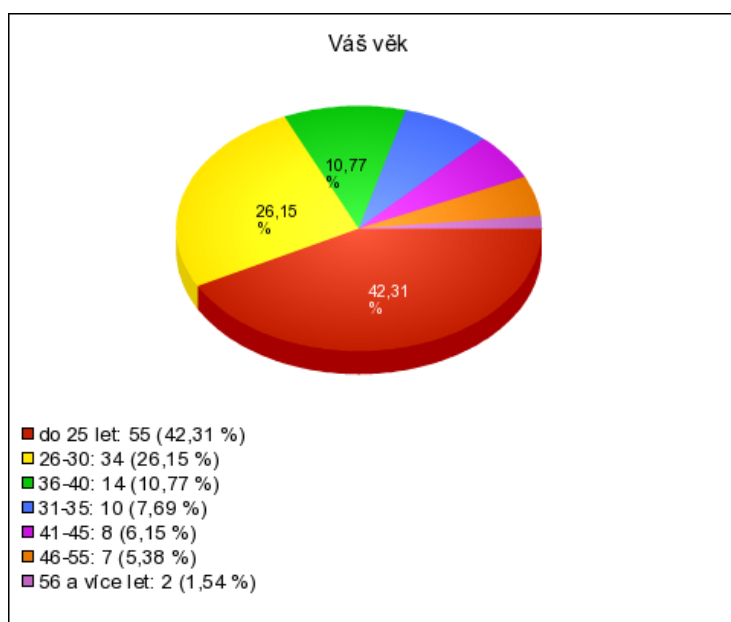
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2015; zpracováno dle Wang (2006), přeloženo, upraveno

Příloha č. 2 – Struktura respondentů – pohlaví



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2015

Příloha č. 3 – Struktura respondentů – věk



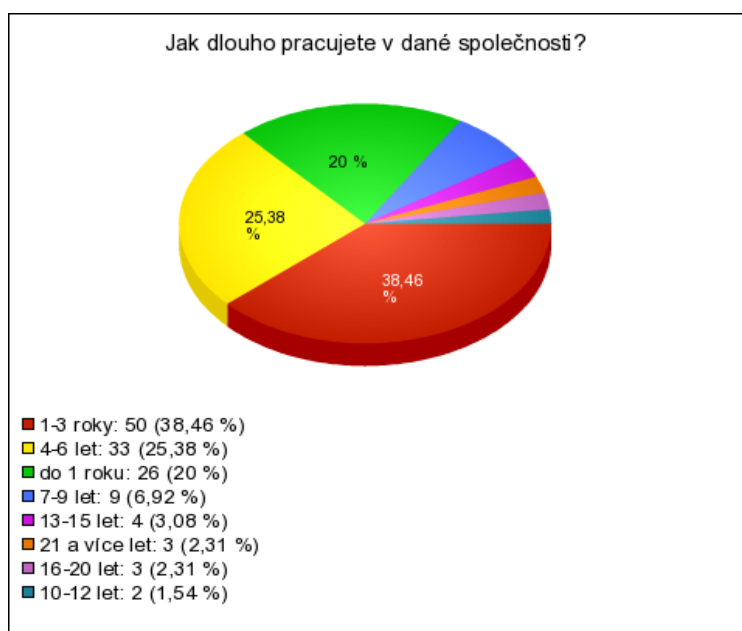
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2015

Příloha č. 4 – Struktura respondentů – dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2015

Příloha č. 5 – Struktura respondentů – délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2015

Příloha č. 6 – Členění sektoru služeb dle CZ-NACE

Sekce	Činnost
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba
H	Doprava a skladování
I	Ubytování, stravování a pohostinství
J	Informační a komunikační činnosti
K	Peněžnictví a pojišťovnictví
L	Činnosti v oblasti nemovitostí
M	Profesní, vědecké a technické činnosti
N	Administrativní a podpůrné činnosti
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
P	Vzdělávání
Q	Zdravotní a sociální péče
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
S	Ostatní činnosti
T	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů
U	Činnosti exterritoriálních organizací a orgánů

Zdroj: vlastní zpracování dle CZ-NACE (2015)

Příloha č. 7 – Podíl terciárního sektoru na hrubé přidané hodnotě (v %)

Země	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Country
EU 28	69,9	71,7	71,5	71,4	71,8	73,7	73,0	72,9	73,4	73,6	EU 28
EU 27	69,9	71,7	71,5	71,4	71,8	73,8	73,0	72,9	73,4	73,6	EU 27
Eurozóna 18	69,8	71,5	71,3	71,0	71,6	73,5	73,0	73,0	73,2	73,5	Euroarea 18
Eurozóna 17	69,8	71,5	71,3	71,1	71,6	73,5	73,0	73,0	73,2	73,5	Euroarea 17
v tom:											incl.:
Belgie	71,5	75,0	74,6	74,9	75,7	77,0	76,7	77,0	77,6	77,9	Belgium
Bulharsko	61,0	62,3	61,9	61,9	61,8	63,8	65,7	63,9	63,5	64,2	Bulgaria
Česká republika	59,0	59,4	59,4	59,1	59,7	60,9	61,3	60,4	60,4	59,9	Czech Republic
Dánsko	70,9	73,2	72,7	73,2	73,5	76,7	76,8	76,4	76,8	77,3	Denmark
Estonsko	67,7	66,7	66,2	65,4	67,1	70,5	68,6	66,6	66,8	67,4	Estonia
Finsko	62,1	65,2	64,4	63,5	65,2	69,6	69,0	70,2	71,3	71,7	Finland
Francie	74,7	77,0	77,6	77,5	77,9	79,1	79,3	79,3	79,2	79,4	France
Chorvatsko	64,4	65,8	66,2	67,1	67,3	67,3	68,2	68,5	68,6	69,3	Croatia
Irsko ²⁾	61,1	65,8	65,8	67,2	70,1	71,1	72,0	70,2	70,5	70,2	Ireland ²⁾
Itálie	69,5	71,3	71,1	70,7	71,2	73,1	73,2	73,2	73,6	73,9	Italy
Kypr	75,2	74,9	75,4	74,9	75,1	77,8	79,3	81,1	82,6	84,5	Cyprus
Litva	64,2	62,7	62,6	63,0	63,8	69,1	67,3	65,0	64,9	65,1	Lithuania
Lotyšsko	70,2	72,9	72,8	71,1	71,8	72,5	71,1	70,1	69,2	70,1	Latvia
Lucembursko	80,1	82,3	83,5	82,4	84,0	86,1	86,5	86,8	86,7	87,5	Luxembourg
Maďarsko	61,8	64,1	64,7	64,8	65,5	66,9	65,9	65,1	64,7	65,1	Hungary
Malta	69,4	75,7	75,9	76,4	76,6	77,9	78,1	79,5	80,9	81,3	Malta
Německo	68,4	70,0	69,0	68,6	68,8	71,4	69,0	68,5	68,8	69,1	Germany
Nizozemsko	72,8	73,9	73,4	73,4	73,0	74,3	74,3	73,8	74,1	73,9	Netherlands
Polsko	64,0	64,5	64,5	63,9	64,7	63,8	64,1	62,9	63,9	65,0	Poland
Portugalsko	67,9	71,9	72,0	72,2	73,1	74,3	73,9	73,7	74,0	74,5	Portugal
Rakousko	66,6	68,5	68,3	67,7	68,6	69,8	70,0	69,5	69,8	69,7	Austria
Rumunsko	54,3	54,6	54,6	55,4	54,6	54,3	51,5	50,5	52,3	50,2	Romania
Řecko	72,3	75,5	74,4	75,9	77,7	79,7	79,7	80,9	80,4	79,8	Greece
Slovensko	59,3	59,9	57,5	57,4	57,1	62,2	61,5	60,4	61,8	62,8	Slovakia
Slovinsko	62,0	63,5	63,7	62,7	64,0	66,8	67,8	66,8	66,3	65,8	Slovenia
Španělsko	64,8	65,0	65,3	66,1	67,0	69,1	70,2	70,8	71,7	72,1	Spain
Švédsko	69,6	70,8	70,6	70,3	71,6	73,9	71,4	72,3	73,2	74,3	Sweden
Velká Británie	72,3	75,8	75,8	76,4	76,7	78,1	77,8	77,9	78,8	79,1	United Kingdom
Ostatní země											Other countries
Island	65,4	69,4	67,2	68,7	68,5	68,8	67,3	66,8	67,5	.	Iceland
Norsko	56,3	55,7	53,7	56,4	53,5	59,8	59,0	57,0	56,8	57,6	Norway
Švýcarsko	72,2	72,7	72,5	72,4	72,1	73,2	72,8	72,2	72,5	72,9	Switzerland
Turecko	59,5	61,4	62,4	63,7	64,3	65,5	64,2	63,5	64,6	64,9	Turkey

2)provizorní údaje

Zdroj: Česká republika v mezinárodním srovnání 2014 (ČSÚ, 2015)

Příloha č. 8 – Zaměstnanost v NH podle vybraných sekcí a oddílů odvětvové klasifikace (3. čtvrtletí 2014, v tis. Kč)

ZAMĚSTNANÍ V NH	Celkem		Muži		Ženy	
	abs	v %	abs.	v %	abs.	v %
Počet zaměstnaných v jediném (hlavním) zaměstnání	4 994,9	100,0	2 835,7	100,0	2 159,3	100,0
Vybrané sekce a oddíly CZ - NACE :						
Zemědělství, lesnictví a rybářství A	139,0	2,8	104,9	3,7	34,1	1,6
z toho :						
Rostl. a živočišná výroba, myslivost a související činnosti 01	108,9	2,2	79,7	2,8	29,3	1,4
Zpracovatelský průmysl C	1 335,7	26,7	881,3	31,1	454,5	21,0
z toho :						
Výroba potravinářských výrobků 10	100,8	2,0	44,8	1,6	56,0	2,6
Výroba pryžových a plastových výrobků 22	72,6	1,5	48,7	1,7	23,9	1,1
Výroba ost. nekov. minerálních výrobků 23	59,5	1,2	42,8	1,5	16,7	0,8
Výroba zákl. kovů, hutní zpracování kovů; slévárství 24	55,4	1,1	46,1	1,6	9,3	0,4
Výroba kov. konstrukcí a kovoděl. výrobků, kromě strojů a zařízení 25	193,7	3,9	153,8	5,4	39,9	1,8
Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení 26	71,7	1,4	38,6	1,4	33,1	1,5
Výroba elektrických zařízení 27	74,8	1,5	42,0	1,5	32,8	1,5
Výroba strojů a zařízení j. n. 28	117,6	2,4	92,3	3,3	25,3	1,2
Výroba mot. vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů 29	215,3	4,3	137,9	4,9	77,4	3,6
Opravy a instalace strojů a zařízení 33	54,5	1,1	49,2	1,7	5,3	0,2
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu D	59,5	1,2	47,2	1,7	12,3	0,6
Stavebnictví F	418,3	8,4	388,6	13,7	29,7	1,4
z toho :						
Výstavba budov 41	115,7	2,3	103,3	3,6	12,4	0,6
Specializované stavební činnosti 43	257,8	5,2	246,4	8,7	11,4	0,5
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel G	590,5	11,8	274,1	9,7	316,4	14,7
v tom:						
Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel 45	90,4	1,8	80,9	2,9	9,5	0,4
Velkoobchod, kromě motorových vozidel 46	129,0	2,6	82,1	2,9	46,8	2,2
Maloobchod, kromě motorových vozidel 47	371,2	7,4	111,1	3,9	260,1	12,0
Doprava a skladování H	301,0	6,0	215,3	7,6	85,6	4,0
z toho :						
Pozemní a potrubní doprava 49	200,0	4,0	165,6	5,8	34,4	1,6
Ubytování, stravování a pohostinství I	200,6	4,0	82,7	2,9	117,9	5,5
z toho :						
Stravování a pohostinství 56	151,8	3,0	64,4	2,3	87,5	4,1
Peněžnictví a pojišťovnictví K	120,0	2,4	53,7	1,9	66,4	3,1
z toho :						
Finanční zprostředkování, kromě pojišťovnictví a penzijního financování 64	63,3	1,3	27,0	1,0	36,3	1,7
Profesní, vědecké a technické činnosti M	218,8	4,4	117,6	4,1	101,2	4,7
z toho :						
Právní a účetnické činnosti 69	74,9	1,5	24,5	0,9	50,4	2,3
Veřejná správa a obrana; povin. sociál. zabezpečení O	324,9	6,5	169,6	6,0	155,3	7,2
Vzdělávání P	321,4	6,4	75,1	2,6	246,3	11,4
Zdravotní a sociální péče Q	354,3	7,1	76,0	2,7	278,2	12,9
z toho :						
Zdravotní péče 86	250,4	5,0	58,4	2,1	192,0	8,9
Pobytové služby sociální péče 87	73,2	1,5	11,1	0,4	62,1	2,9

Oddíly G-U = sektor služeb dle CZ-NACE

Zdroj: Zaměstnanost, nezaměstnanost (ČSÚ, 2015)

Příloha č. 9 – Hodnocení koeficientu KMO

KMO	Hodnocení KMO
0,9 - 1	skvělý
0,8 - 0,9	vysoký
0,7 - 0,8	střední
0,6 - 0,7	nízký
0,5 - 0,6	špatný
Do 0,5	FA nemá smysl

Zdroj: Faktorová analýza (Škaloudová, 2015)

Příloha č. 10 – Metoda hlavních komponent (kompletní verze)

Faktor	Initial Eigenvalues (Původní vlastní hodnoty)			Extraction Sums of Squared Loadings (Hodnoty po extrakci faktorů)			Rotation Sums of Squared Loadings (Hodnoty po rotaci faktorů)		
	Absolutní	% Rozptylu	Kumulované hodnoty rozptylu %	Absolutní	% Rozptylu	Kumulované hodnoty rozptylu %	Absolutní	% Rozptylu	Kumulované hodnoty rozptylu %
1	11,326	31,460	31,460	11,326	31,460	31,460	4,429	12,303	12,303
2	3,392	9,421	40,881	3,392	9,421	40,881	3,711	10,307	22,610
3	2,193	6,091	46,972	2,193	6,091	46,972	3,621	10,059	32,669
4	1,884	5,232	52,205	1,884	5,232	52,205	2,864	7,955	40,624
5	1,464	4,067	56,272	1,464	4,067	56,272	2,697	7,491	48,115
6	1,352	3,755	60,026	1,352	3,755	60,026	2,179	6,054	54,169
7	1,229	3,413	63,440	1,229	3,413	63,440	1,922	5,338	59,507
8	1,181	3,281	66,720	1,181	3,281	66,720	1,842	5,117	64,624
9	1,014	2,816	69,536	1,014	2,816	69,536	1,768	4,912	69,536
10	,901	2,503	72,039						
11	,873	2,424	74,463						
12	,740	2,056	76,519						
13	,737	2,047	78,566						
14	,687	1,909	80,474						
15	,654	1,817	82,291						
16	,586	1,628	83,919						
17	,562	1,560	85,479						
18	,506	1,406	86,886						
19	,476	1,322	88,208						
20	,443	1,232	89,440						
21	,406	1,128	90,567						
22	,364	1,010	91,577						
23	,354	,984	92,561						
24	,310	,860	93,421						
25	,288	,800	94,221						
26	,278	,772	94,993						
27	,257	,713	95,706						
28	,234	,651	96,356						
29	,227	,629	96,986						
30	,213	,592	97,577						
31	,203	,564	98,142						
32	,167	,464	98,605						
33	,146	,406	99,011						
34	,128	,357	99,368						
35	,127	,354	99,721						
36	,100	,279	100,000						

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha č. 11 – Metoda hlavních komponent – stanovení faktorové zátěže metodou Varimax

	Faktor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
VAR00007	,777								
VAR00003	,693								
VAR00025	,691								
VAR00009	,687								
VAR00030	,661				-,510				
VAR00005	,593								
VAR00032		,774							
VAR00019		,717							
VAR00001	,550	-,646							
VAR00029		,627							
VAR00014		,543							
VAR00023		,502							
VAR00016									
VAR00004									
VAR00033			,739						
VAR00028			,728						
VAR00002			-,712						
VAR00011			,670						
VAR00010			-,619						
VAR00017				,810					
VAR00027				,794					
VAR00035				,669					
VAR00008				-,619					
VAR00012					,686				
VAR00021					,652				
VAR00036					,642				
VAR00034									
VAR00006						,731			
VAR00015						,636			
VAR00024						,549			
VAR00013							,775		
VAR00022							,533		
VAR00020									
VAR00018								,736	
VAR00026								,675	
VAR00031									,823

VAR0001-VAR00036=tvzení 1-36 v otázce č.5

Faktor 1-komunikace, Faktor 2-platební nespokojenost, Faktor 3-šance na kariérní postup,

Faktor 4-vnitřní uspokojení z práce, Faktor 5-nezájem ze strany zaměstnavatele,

Faktor 6-vysoké pracovní nároky a zatížení, Faktor 7-zaměstnanecké výhody,

Faktor 8-ztotožnění se s cíli společnosti, Faktor 9-tendence odejít

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha č. 12 – Konfirmativní faktorová analýza – Spokojenost zaměstnanců a tendence odejít

		Faktor	Odhad	S.E.	C.R.	P
VAR00005	<---	F1	0,679	f.p.		
VAR00030	<---	F1	0,878	0,159	8,825	***
VAR00009	<---	F1	0,761	0,14	7,821	***
VAR00025	<---	F1	0,645	0,109	6,728	***
VAR00003	<---	F1	0,776	0,151	7,958	***
VAR00007	<---	F1	0,701	0,127	7,267	***
VAR00023	<---	F2	0,695	f.p.		
VAR00014	<---	F2	0,826	0,137	8,645	***
VAR00029	<---	F2	0,665	0,125	7,057	***
VAR00001	<---	F2	-0,659	0,141	-6,998	***
VAR00019	<---	F2	0,802	0,142	8,410	***
VAR00032	<---	F2	0,798	0,133	8,377	***
VAR00010	<---	F3	0,605	f.p.		
VAR00011	<---	F3	-0,683	0,180	-6,044	***
VAR00002	<---	F3	0,602	0,194	5,519	***
VAR00028	<---	F3	-0,786	0,176	-6,611	***
VAR00033	<---	F3	-0,752	0,176	-6,442	***
VAR00008	<---	F4	0,568	f.p.		
VAR00035	<---	F4	-0,782	0,185	-6,423	***
VAR00027	<---	F4	-0,880	0,224	-6,803	***
VAR00017	<---	F4	-0,772	0,184	-6,378	***
VAR00036	<---	F5	0,478	f.p.		
VAR00021	<---	F5	0,774	0,376	5,004	***
VAR00012	<---	F5	0,665	0,302	4,723	***
VAR00024	<---	F6	0,526	f.p.		
VAR00015	<---	F6	0,710	0,296	4,868	***
VAR00006	<---	F6	0,610	0,276	4,566	***
VAR00022	<---	F7	0,996	f.p.		
VAR00013	<---	F7	0,499	0,104	4,43	***
VAR00026	<---	F8	0,951	f.p.		

VAR00018	<---	F8	0,436	0,164	2,797	0,005
VAR00040	<---	F9	0,778	f.p.		
VAR00039	<---	F9	-0,854	0,106	-9,692	***
VAR00038	<---	F9	-0,432	0,108	-4,700	***
VAR00037	<---	F9	-0,800	0,105	-9,167	***

*** $p < 0,001$; f.p. – fixní parametr pro odhad;

VAR00001-VAR00036=tvrzení 1-36 v ot.č.5 v dotazníku,

VAR00037-VAR00040=tvrzení 1-4 v ot.č.6 v dotazníku,

F1-komunikace, F2-platební nespokojenost, F3-šance na kariérní postup,

F4-vnitřní uspokojení z práce, F5-nezájem ze strany zaměstnavatele,

F6-vysoké pracovní nároky a zatížení, F7-zaměstnanecké výhody,

F8-ztotožnění se s cíli společnosti, F9-tendence odejít

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha č. 13 – Konfirmativní faktorová analýza - Korelace mezi faktory

			Korelace mezi faktory	P
F1	<-->	F2	-0,599	***
F1	<-->	F3	-0,489	***
F1	<-->	F4	-0,665	***
F1	<-->	F5	-0,777	***
F1	<-->	F6	-0,350	0,009
F1	<-->	F7	0,635	***
F1	<-->	F8	-0,346	0,001
F2	<-->	F3	0,662	***
F2	<-->	F4	0,345	0,003
F2	<-->	F5	0,701	***
F2	<-->	F6	0,731	***
F2	<-->	F7	-0,550	***
F2	<-->	F8	0,402	***
F3	<-->	F4	0,38	0,003
F3	<-->	F5	0,405	0,006
F3	<-->	F6	0,358	0,011
F3	<-->	F7	-0,480	***
F3	<-->	F8	0,329	0,003
F4	<-->	F5	0,549	0,001
F4	<-->	F6	0,215	0,085
F4	<-->	F7	-0,469	***
F4	<-->	F8	0,352	0,002
F5	<-->	F6	0,611	0,002
F5	<-->	F7	-0,556	***
F5	<-->	F8	0,390	0,003
F6	<-->	F7	-0,340	0,006
F6	<-->	F8	0,425	0,002
F7	<-->	F8	-0,369	***

*** $p < 0,001$; f.p. – fixní parametr pro odhad; F1-komunikace,
 F2-platební nespokojenost, F3-šance na kariérní postup,
 F4-vnitřní uspokojení z práce, F5-nezájem ze strany zaměstnavatele,
 F6-vysoké pracovní nároky a zatížení,
 F7-zaměstnanecké výhody, F8-ztotožnění se s cíli společnosti
 Zdroj: vlastní zpracování, 2015