

**Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.**

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Aspekty pracovní spokojenosti**

**Aspects of job satisfaction**

Bakalářská práce

Petra Chmelířová

2022

Vedoucí práce: Ing., Mgr. Irena Konečná

# VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2021/2022

Jméno a příjmení studenta:	Petra Chmelářová
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Aspekty pracovní spokojenosti
Klíčová slova v českém jazyce:	Pracovní spokojenost, interní komunikace, aspekt, motivace
Název tématu v anglickém jazyce:	Aspects of job satisfaction
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Job satisfaction, internal communication, aspect, motivation

1.	<p><b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b></p> <p>Při výběru tématu ročníkové práce mě jednoznačně ovlivnilo moje povolání. Pracuji jako personalista ve větší společnosti, která klade velký důraz na zjišťování potřeb zaměstnanců, hledání jejich motivátorů k práci a měření pracovní spokojenosti. Toto téma je mi tedy velmi blízké. Jako manažer společnosti, ve které budu provádět praktickou část práce, na této oblasti velmi výrazně participuji a mám možnost spoluutvářet firemní kulturu. Ze své praxe také vnímám, jak velmi důležitou roli ve firemní kultuře hraje kvalitní a efektivní interní komunikace. Výstup z této práce bych poté ráda použila v praxi, jako jeden ze vstupů (vnitřní aspekt), při tvorbě personální strategie a udání smysluplného směru, kterým by se mělo řízení lidských zdrojů v nejbližších letech ubírat.</p>
2.	<p><b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b></p> <p>Pracovní spokojenost má významné sociálně-psychologické aspekty a je v současnosti důležitou kategorií managementu. Důležitou součástí života člověka je práce, pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti.</p> <p>V rámci bakalářské práce budou tedy teoreticky vymezena především tato témata:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Aspekty pracovní spokojenosti</b></li><li>- <b>Faktory vlivu na pracovní spokojenost</b></li><li>- <b>Firemní kultura a její typy</b></li><li>- <b>Interní komunikace</b></li><li>- <b>Vliv pracovní spokojenost na motivaci, výkonnosti, fluktuaci, stabilizaci zaměstnanců</b></li></ul> <p>V praktické části bakalářské práce budu zkoumat spokojenost zaměstnanců v konkrétní společnosti v několika oblastech. Jednou z oblastí bude spokojenost s interní komunikací. Porovnáním výsledků již realizovaných průzkumů stanovím vývoj spokojenosti s interní komunikací v čase. Na základě výsledku bude možné prezentovat a predikovat vývoj.</p>



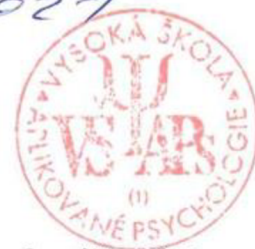
3.	<p><b>Cíl práce max. 5 řádků:</b></p> <p>Pojmy vztahující se k pracovní spokojenosti jsou někdy chápány jako synonyma. Mým cílem je tedy tyto pojmy popsat, odlišit a vymezit vzájemné vztahy a následně prostřednictvím výzkumu v praktické části práce zjistit, jak se ve společnosti vyvíjí spokojenost s interní komunikací v návaznosti na jednotlivé realizované změny a predikovat vývoj, prezentovat zjištění a případně dát vhodná doporučení.</p>
4.	<p><b>Charakteristika použitých metod:</b></p> <p>V praktické části práce provedu kvantitativní výzkum spokojenosti zaměstnanců v konkrétní společnosti, jehož součástí bude i spokojenost s interní komunikací. Následně pomocí analýzy trendů porovnáám vývoj tohoto aspektu v čase (pomocí výsledků již realizovaných výzkumů), aby bylo možné indetifikovat směr a velikost trendu. Součástí práce bude interpretace vývoje spokojenosti s interní komunikací v návaznosti na realizované změny ve společnosti a následná predikce. V případě, že bude u některé skupiny zaměstnanců zaregistrován velmi významný posun ve směru, nebo velikosti trendu, provedu u této skupiny dále kvalitativní výzkum za účelem zjištění vývoje názorů této skupiny pracovníků na spokojenost s interní komunikací ve společnosti.</p>
5.	<p><b>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</b></p> <p>úvod</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pracovní spokojenost       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Aspekty pracovní spokojenosti</li> <li>1.2. Teorie pracovní spokojenosti           <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb</li> <li>1.2.2. Herzbergova teorie dvou faktorů</li> <li>1.2.3. Alderferova teorie tří potřeb</li> <li>1.2.4. Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu</li> </ol> </li> <li>1.3. Motivace a pracovní chování</li> </ol> </li> <li>2. Faktory vlivu na pracovní spokojenost       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Organizační faktory</li> <li>2.2. Podmínky a okolnosti práce</li> <li>2.3. Firemní kultura a její typy           <ol style="list-style-type: none"> <li>2.3.1. Kultura personálního řízení a řízení lidských zdrojů</li> <li>2.3.2. Typologie firemní kultury</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>3. Funkce komunikace       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Interní komunikace jako aspekt pracovní spokojenosti</li> <li>3.2. Propojení motivačních teorií a interní komunikace           <ol style="list-style-type: none"> <li>3.2.1. Hygienické faktory</li> <li>3.2.2. Motivační faktory</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>4. Kvalitativní výzkum       <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Popis společnosti</li> <li>4.2. Dotazník</li> <li>4.3. Výsledky výzkumu</li> </ol> </li> <li>5. Analýza trendů       <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Shrnutí dosavadních poznatků a výsledků výzkumů</li> <li>5.2. Interpretace vývoje trendů</li> <li>5.3. Predikce</li> </ol> </li> </ol> <p>4. Závěr</p> <p>5. Použitá literatura</p>

6.	<p><b>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</b></p> <p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. <i>Psychologie a sociologie řízení</i>. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.</p> <p>BĚLOHLÁVEK, F. <i>Organizační chování</i>. Olomouc: Rubico 1996. ISBN 80- 85839-09-1.</p> <p>BLAŽEK, L. <i>Management: organizování, rozhodování, ovlivňování</i>. 1.rozš.vyd. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.</p> <p>COVEY,S.R. <i>7 návyků skutečně efektivních lidí</i>. Praha: Management Press a.s., 2016. ISBN 978-80-7261-403-5.</p> <p>De VITO,J.A.. <i>Základy mezilidské komunikace</i>. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.</p> <p>HOLÁ, J. <i>Interní komunikace v teorii a praxi</i>. Pardubice: Polygrafické středisko Univerzity Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8</p> <p>STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H. <i>Strategie firemní komunikace</i>. 2. rozš.vyd.. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261- 178-2.</p> <p>JANDA, P. <i>Vnitrofiremní komunikace</i>. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0781-0</p> <p>KOCIÁNOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.</p> <p>KOLLÁRIK, T. <i>Spokojenosť v práci</i>. Bratislava: Práca. 1986</p> <p>KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky</i>. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.</p> <p>LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. <i>Organizační kultura</i>. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0648-1.</p> <p>NAKONEČNÝ, M. <i>Motivace pracovního jednání a její řízení</i>. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.</p> <p>PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ, R. 2004. <i>Motivace pracovního jednání</i>. Praha: VŠE v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.</p> <p>TURECKIOVÁ, M. <i>Řízení a rozvoj lidí ve firmách</i>. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.</p> <p>VYBÍRAL,Z. <i>Psychologie komunikace</i>. Praha: Portál s.r.o., 2005. ISBN 80-7178-998-4</p> <p>VYMĚTAL, J. <i>Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi</i>. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.</p> <p>VÝROST,J. SLAMĚNÍK,I. <i>Sociální psychologie</i>, 2.přepr.a rozš.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1428-8</p>
----	--

**Souhlas vedoucího práce**

Jméno vedoucího: ..... IRENA KONČOVÁ

Podpis: ..... *Končová* ..... dne: ..... 30. 5. 2021



**Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.**

Podpis: ..... *Patrik Maturkanič* ..... dne: ..... 12/10-2021

Čestné prohlášení

*„Prohlašuji, že předloženou bakalářskou práci na téma *Aspekty pracovní spokojenosti* jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a tato práce nebyla použita k získání žádné jiné atestace.“*

V Terezíně dne 25. 7. 2022



Poděkování:

*„Děkuji vedoucí své bakalářské práce Ing., Mgr. Ireně Konečné za odborné vedení práce, čas věnovaný konzultacím, cenné rady, a za vstřícný a trpělivý přístup.“*

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na teoretické vymezení jednotlivých aspektů pracovní spokojenosti a faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Blíže je potom specifikován jeden konkrétní aspekt, a to interní komunikace. Hlavním cílem je tedy tyto pojmy popsat, odlišit a vymezit vzájemné vztahy a následně prostřednictvím výzkumu v praktické části práce zjistit, jak se ve vybrané společnosti vyvíjí spokojenost s interní komunikací v návaznosti na jednotlivé realizované změny a predikovat vývoj, prezentovat zjištění a případně dát vhodná doporučení.

## **Klíčová slova**

Pracovní spokojenost, interní komunikace, aspekt, motivace.

## **Abstract**

The bachelor thesis focuses on the theoretical definition of individual aspects of job satisfaction and factors influencing job satisfaction. One particular aspect is then specified in more detail, namely internal communication. The main objective is to describe these concepts, distinguish and define their interrelationships and then, through research in the practical part of the thesis, to find out how satisfaction with internal communication develops in the selected company in relation to the individual changes implemented and to predict the development, present the findings and possibly give appropriate recommendations.

## **Key words**

Job satisfaction, internal communication, aspect, motivation

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Pracovní spokojenost.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Aspekty pracovní spokojenosti .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Teorie pracovní spokojenosti .....</b>	<b>8</b>
1.2.1. <i>Teorie hierarchie lidských potřeb.....</i>	<i>9</i>
1.2.2. <i>Motivační teorie dvou faktorů.....</i>	<i>11</i>
1.2.3. <i>Teorie tří kategorií potřeb - ERG .....</i>	<i>13</i>
1.2.4. <i>Teorie očekávání.....</i>	<i>14</i>
1.2.5. <i>Teorie ekvity - spravedlnosti.....</i>	<i>15</i>
1.2.6. <i>Teorie zesílení.....</i>	<i>15</i>
<b>1.3. Motivace a pracovní chování.....</b>	<b>16</b>
<b>2. Faktory vlivu na pracovní spokojenost.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Organizační a mimoorganizační faktory .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Firemní kultura .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3. Podmínky a okolnosti práce .....</b>	<b>22</b>
<b>3. Komunikace.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Funkce komunikace .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. Interní komunikace jako aspekt pracovní spokojenosti.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3. Interní komunikace fungující x nefungující .....</b>	<b>30</b>
<b>4. Shrnutí dosavadních poznatků a výsledků výzkumů .....</b>	<b>32</b>
<b>5. Výzkumné šetření .....</b>	<b>36</b>
<b>5.1. Popis společnosti .....</b>	<b>36</b>
<b>5.2. Dotazník.....</b>	<b>41</b>
<b>5.3. Výsledky výzkumu .....</b>	<b>42</b>
5.3.1. <i>Identifikační část – výzkumný vzorek.....</i>	<i>42</i>
5.3.2. <i>Identifikace s firmou – obecná spokojenost.....</i>	<i>46</i>

5.3.3.	<i>Spokojenost s informacemi</i> .....	48
5.3.4.	<i>Spokojenost s komunikací vedení firmy</i> .....	51
5.3.5.	<i>Spokojenost s péčí o zaměstnance a firemní kulturou</i> .....	52
<b>5.4.</b>	<b>Doporučení</b> .....	<b>54</b>
<b>5.5.</b>	<b>Analýza trendů</b> .....	<b>59</b>
<b>Diskuze</b> .....		<b>65</b>
<b>Závěr</b> .....		<b>67</b>
<b>Použitá literatura</b> .....		<b>71</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....		<b>74</b>
<b>Seznam grafů:</b> .....		<b>75</b>
<b>Seznam příloh:</b> .....		<b>76</b>



## Úvod

Pracovní spokojenost má významné sociálně-psychologické aspekty a je v současnosti důležitou kategorií managementu. Významnou součástí života člověka je práce, pracovní spokojenost je tedy součástí celkové životní spokojenosti. Přesto, že je význam práce pro život u různých jedinců rozdílný, pro většinu lidí je práce důležitým aspektem jejich života. Proto se v rámci bakalářské práce věnuji těmto jednotlivým aspektům pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost je také velmi důležitým aspektem řízení organizace. Ovlivňuje pracovní motivaci, výkonnost, fluktuaci, stabilizaci pracovníků aj. Každá organizace by měla pravidelně systematicky provádět šetření pracovní spokojenosti zaměstnanců, a to včetně reakce zaměstnanců na provedené změny v uplynulém období. Pokud bude v organizaci udržována příznivá míra pracovní spokojenosti, bude s největší pravděpodobností pozitivně ovlivněna i firemní kultura, konkurenceschopnost společnosti a uplatnitelnost na trhu práce. K výběru tohoto tématu bakalářské práce mě motivovalo moje povolání personalisty a především potřeba zjistit, zda realizované změny ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. (dále jen PMDP), jejichž účelem byla stabilizace a motivace zaměstnanců, měly také vliv na jejich spokojenost.

Detailněji v práci sleduji jeden z faktorů pracovní spokojenosti, a to interní komunikaci. Jak interní komunikaci zaměstnanci vnímají a jakým způsobem ovlivňuje jejich spokojenost v zaměstnání. Pojmy pracovní spokojenost, firemní kultura, interní komunikace a motivace jsou někdy chápány jako synonyma. Symbolickým cílem je tedy tyto pojmy popsat, odlišit a vymezit vzájemné vztahy.

Vycházím z teoretického předpokladu i z výsledků výzkumů, že interní komunikace je významný faktor pracovní spokojenosti ovlivňující, jak motivaci pracovníků, tak celkovou firemní kulturu. **Hlavním cílem** je tudíž odpovědět na výzkumnou otázku – „Jaká je mezi zaměstnanci firmy úroveň spokojenosti v oblasti interní komunikace a jak se ve společnosti vyvíjí v čase v návaznosti na jednotlivé realizované změny?“

**Dílčím cílem** je také zjistit, jakým komunikačním kanálům zaměstnanci dávají přednost a jakým směrem se jejich preference ubírají. V praktické části práce se, současně se spokojeností s interní komunikací, zabývám spokojeností zaměstnanců v oblasti

identifikace s firmou a v oblasti firemní kultury a péče o zaměstnance. Poznávacím **dílním cílem** je tedy zároveň zjistit úroveň spokojenosti ve zmiňovaných oblastech a pokusit se nalézt vztahy mezi nimi.

Jako personální manažer společnosti PMDP, ve které byl proveden výzkum, jenž je součástí praktické části práce, na této oblasti velmi výrazně participuji a mám možnost spoluutvářet firemní kulturu. Ze své praxe také vnímám, jak velmi důležitou roli ve firemní kultuře hraje kvalitní a efektivní interní komunikace. Výstup z této práce bych poté ráda použila v praxi, jako jeden ze vstupů (vnitřní aspekt), při tvorbě personální strategie a k udání smysluplného směru, kterým by se mělo řízení lidských zdrojů ve firmě v nejbližších letech ubírat. Jedná se tak o **aplikační cíl** práce.

Práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část. Teoretická část je strukturována do 3 tematických kapitol. Pozornost zde věnuji vymezení jednotlivých aspektů pracovní spokojenosti. Zmiňuji rovněž problematiku týkající se motivace, protože pracovní spokojenost je úzce propojena právě s motivací pracovníků. V této souvislosti dávám větší prostor různým teoriím motivace. V teoretické části práce se také zaměřuji na firemní kulturu, což je v současné době hodně abstraktní fenomén, který získává reálnější podobu prostřednictvím typologií, které konkrétně vystihují charakteristiku organizace. Větší důraz ovšem v teoretické části práce dávám na jeden konkrétní aspekt pracovní spokojenosti, jímž je interní komunikace. Interní komunikace je nejen podstatným nástrojem firemní kultury, ale i nástrojem motivace pracovníků. Často se stává, že realizace správně stanovených cílů ztroskotá právě na nevhodně zvolené komunikaci, nebo dokonce na neschopnosti komunikovat. V poslední kapitole této části práce následně shrnuji zjištěné poznatky a výsledky dostupných výzkumů z oblasti pracovní spokojenosti a interní komunikace.

V praktické části práce úvodem představuji společnost, v níž bylo realizováno výzkumné šetření. Výzkumná část dále prezentuje výsledky výzkumného šetření provedeného ve společnosti PMDP, které je založeno na realizaci kvantitativního výzkumu, jehož dvě části jsou zaměřené právě na spokojenost s interní komunikací a na výsledky z této oblasti je v práci kladen větší důraz. Výzkum má další dvě části zkoumající obecnou spokojenost ve firmě a spokojenost s firemní kulturou a s péčí o zaměstnance. Pozornost zde věnuji tak nejen interní komunikaci, ale i ostatním aspektům pracovní spokojenosti. Všechny

otázky dotazníku byly vyhodnoceny a zařazeny do jednotlivých oblastí zkoumané spokojenosti. Celé oblasti jsou následně vyhodnoceny a popsány. Z důvodu rozsahu dotazníku nejsou popisovány jednotlivě veškeré otázky. U některých otázek, kde byl zaznamenán významný výsledek, jsem provedla detailnější analýzu, včetně popisu a bylo dáno doporučení na realizaci konkrétních vhodných opatření.

Následně pomocí analýzy trendů v praktické části práce porovnávám vývoj vybraných aspektů pracovní spokojenosti, případně zajímavých výsledků v čase. Aby bylo možné identifikovat směr a velikost trendu, byly pro toto porovnání použity výsledky již realizovaných výzkumů, které ve společnosti v minulosti probíhaly. Součástí je interpretace zjištěných výsledků a případná predikce.

V diskuzi popisuji skutečnosti, které mohly mít určitý vliv na výsledky výzkumného šetření. Uvádím též problémy, se kterými jsem se při tvorbě práce potýkala.

Závěrem práce shrnuji teoretické poznatky a výsledky práce. Odpovídám na hlavní výzkumnou otázku a prezentuji výsledky zjištěné v rámci dalších dvou dílčích cílů. Současně na základě zjištěných faktů předkládám doporučení pro zajištění pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců.

## 1. Pracovní spokojenost

Spokojenost je emocionální stav. Osobní pohoda či spokojenost může být zjednodušeně definována jako jedincovo současné hodnocení jeho pocitu štěstí. Spokojenost zahrnuje kromě emocí také kognitivní složku.

*„Spokojenost člověka představuje subjektivní pocity, je velmi individuální v návaznosti na potřeby, postoje a hodnoty člověka, významnou roli hrají také emoce.“* (Kociánová, 2010, str. 34). Vzhledem k tomu, že každý člověk má určité cíle a očekávání, osobní spokojenost narůstá, pokud jsou cíle a očekávání naplňovány. Míra spokojenosti se odvíjí od mnoha dalších důležitých událostí, které člověka ovlivňují. V průběhu jednotlivých životních etap i během dalšího vývoje jedince se spokojenost a její míra neustále mění. Vnímání postavení ve společnosti, nebo v práci, aktuální životní úroveň, osobní i pracovní úspěchy, či neúspěchy každý člověk vnímá velmi individuálně. Všechny tyto zmíněné faktory a řada dalších ovlivňují celkovou životní spokojenost. Ta není nicméně dána součtem všech jednotlivých spokojeností, protože pro každého jedince jsou důležité jiné aspekty spokojenosti. V práci se zaměřuji především na jednu součást životní spokojenosti a tou je pracovní spokojenost.

Tento pojem autoři Bedrnová a kol. (2012) popisují jako subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za kterých je práce vykonávána.

Jako psychologickou kategorii, vyjadřující stránku psychického vyrovnání se člověka s prací, jejími znaky a charakteristikami, definuje pojem pracovní spokojenost Kollárik (2011). Autor zároveň považuje za prokázané, že **pracovní spokojenost je rozhodujícím determinantem celkové životní spokojenosti.**

V souvislosti s pracovní spokojeností můžeme dle Kociánové (2010) mluvit i o „wellbeingu“. Wellbeing je stav, ve kterém můžeme zcela rozvíjet svůj potenciál (fyzický, kognitivní, emocionální, sociální, duchovní) a žít spokojený život v podporujícím a podnětném prostředí. Jednotlivé oblasti wellbeingu se vzájemně ovlivňují. Uvědoměním si této propojenosti můžeme zvýšit jejich dopad na naši celkovou životní spokojenost. Wellbeing na pracovišti je možné definovat jako snahu zaměstnavatele o zlepšení pohody a celkové spokojenosti pracovníků.





**Obrázek 1: Wellbeing - grafické znázornění, zdroj: vlastní zpracování**

Jednotlivé oblasti jsou vztahovány k určitému chování:

- Fyzická oblast – fyzické zdraví a bezpečí – fyzická aktivita, zdravý životní styl a zdravé stravování.
- Kognitivní oblast - schopnost kritického myšlení, kreativita – vytváření úsudků zpracovávání informací, motivace k dosahování stanovených cílů.
- Emocionální oblast – rozpoznávání emocí, kladné vnímání svého Já, seberegulace
- Sociální oblast – schopnost důvěry v sebe i druhé, pocit sounáležitosti, navazování a udržování vztahů, komunikační dovednosti.
- Duchovní oblast – naplňování smyslu existence, hodnoty a etické principy.

Wellbeing můžeme tak charakterizovat jako optimální bio-psycho-sociální stav. S tím souvisí také pojem kvality pracovního života (QWL) – mít dobré nadřazené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci. (Kociánová, 2010)

Pracovní spokojenost je tedy součástí celkové životní spokojenosti. Můžeme ji chápat jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení práce nebo pracovní zkušenosti. Je možné ji také definovat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami. Pracovní spokojenost se týká postojů a pocitů lidí ve vztahu k práci. *„Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci signalizují nespokojenost s prací“.* (Armstrong, 2007, str. 228)

Pracovní spokojenost je důležitým předpokladem pro pracovní motivaci a velmi často ji řeší personální strategie společnosti, jež se zabývají mimo jiné sociálními cíli, které se vztahují k pracovní spokojenosti zaměstnanců. Konkrétní podoba takové strategie pak ovlivňuje zásadním způsobem pracovníky organizace, zejména jejich postoje, pracovní chování a vztah k organizaci a jejím cílům. Pracovní spokojenost je tedy také organizačním aspektem, který je ze strany organizace ovlivnitelný personálním řízením v návaznosti na existující strategii.

## **1.1. Aspekty pracovní spokojenosti**

Mezi aspekty ovlivňující pracovní i životní spokojenost se řadí odměňování (finanční i nefinanční příjmy), subjektivní faktory a míra naplnění osobních cílů a ambicí. Celková výše spokojenosti se potom odvíjí od míry spokojenosti s uvedenými aspekty, a materiální úroveň jednotlivce utváří finanční zajištění. Mezi subjektivní faktory ovlivňující životní spokojenost patří dobrý zdravotní stav, rodinné zázemí, dobré přátelské a sousedské vztahy. Míra naplnění osobních ambicí vyjadřuje, do jaké míry byly naplněny námi stanovené cíle. (Kociánová 2012)

Knorová a Fibírová ve svém článku *Motivace v pracovním prostředí* uvádí, že „*Většina pracovních úkolů a rolí v současných firmách není snadno měřitelná a neměřitelné aspekty jsou pro celkový úspěch často důležitější než ty měřitelné.*“

Přestože spokojenost každého z nás může ovlivňovat něco jiného, v každém případě spokojenost zaměstnance ovlivňuje jeho chování a jednání v pracovní činnosti. Jedná se o širokou oblast, do které mohou vstupovat různé faktory a na jedince působí individuálně. Na pracovní spokojenost má vliv spousta faktorů, ať je to povaha vykonávané práce, mzdové ohodnocení, vztah s nadřízeným a jeho styl řízení, perspektiva v pracovním prostředí, spolupráce a vztahy s ostatními kolegy, ale také například spokojenost v životě osobním. Míra uspokojení pak závisí u jednotlivých zaměstnanců do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekávání.

Provazník a Komárková (2004), nahlíží na pracovní spokojenost ze tří pohledů. Upozorňují na vnímání pracovní spokojenosti jako *spokojenost zaměstnanců s prací a s pracovními podmínkami.*

Jiný pohled poté hovoří o *podmínce pro efektivní využívání pracovní síly*. Z tohoto pohledu je pak potřeba dále odlišit spokojenost vyjadřující uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, pocit radosti z vlastního úspěchu a uplatnění. Do této kategorie autoři řadí pocit uspokojení z nižších cílů, kdy hranice uspokojení je z pohledu jedince již dostačující a není třeba se jí dále věnovat.

Dalším pohledem je tvrzení, že *čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará*. Pracovní spokojenost tak lze na základě tohoto výroku vymezit k péči o zaměstnance, která by tak měla mít na míru uspokojení velký vliv a měla by být součástí zmiňované personální strategie společnosti. Péče o zaměstnance je tak dalším z aspektů pracovní spokojenosti. Tento aspekt je součástí praktické části práce.

Pro přehlednost těchto tří různých pojetí pojmu pracovní spokojenost přikládám níže grafické znázornění, z kterého je patrné jak se jednotlivá pojetí promítají do kvality pracovního výkonu.

Význam pojmu PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. Význam	2. Význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nizká úroveň nároků
VZTAHUJE SE		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
ZNAMENÁ		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

**Obrázek 2: Pracovní spokojenost, zdroj: Provazník a Komárková, 2004, str. 84**

Kollárik (2011) ve své knize rozděluje pracovní spokojenost jiným způsobem a zmiňuje se o dvou pohledech:

- *spokojenost v práci* – tento pohled na pracovní spokojenost je dle autora častější a vymezení tohoto pojmu je širší. Je možné sem zařadit všechny aspekty, které mají vztah například k fyzikálním podmínkám, obecnému fungování firmy, ale i ke konkrétním hodnotám a potřebám zaměstnance (osobnost).

- *spokojenost s prací* – tato spokojenost je spojována především s výkonem práce a pracovním prostředím. Nejedná se o tak široký pojem jako v předchozím pohledu a lze do této skupiny zařadit fyzické i psychické nároky na práci, konkrétní podmínky práce a prestiž pracovní pozice.

## 1.2. Teorie pracovní spokojenosti

Lidské chování i pracovní spokojenost je ve velké míře provázána s motivací, proto v této kapitole blíže vymezím vybrané teorie pracovní spokojenosti různých autorů. Vzhledem k tomu, že existuje velké množství teorií motivace, zaměřím se především na ty, kterým se dostalo obecně nejširšího uznání.

Nejčastější dělení teorií pracovní spokojenosti, se kterými se můžeme setkat, je dle Kociánové (2010) dělení na :

- *Teorie potřeb* (vysvětlující, co jedince motivuje k práci)  
v práci zmiňují **teorii hierarchie lidských potřeb** (A. H. Maslow), **motivační teorii dvou faktorů** (F. Herzberg) a **teorii tří kategorií potřeb** – ERG (C.P. Alderfer).
- *Teorie procesní* (zaměřující se na průběh motivačního procesu)  
zařadila jsem **teorii očekávání** (V. Vroom) a **teorii ekvity – spravedlnosti** (J. S. Adams).

Uznávanou teorií zabývající se motivací lidí, kterou v následujících podkapitolách zmiňuji, je **Skinnerova teorie zesílení**.

Za zmínku poté stojí i další vlivná teorie, která byla objevena v Taylorem v 19. století. Jedná se o teorii instrumentality, která je autorem vymezena následovně: u jedince se projeví motivovanost v tom případě, bude-li s jeho výkonem provázána odměna nebo trest. Jinak řečeno, že k dosažení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem, je jako nejvhodnější prostředek odměna nebo trest. Jako extrémní výklad teorie instrumentality lze uvést, že lidé jsou ochotni pracovat pouze pro peníze. (Armstrong, 2007).



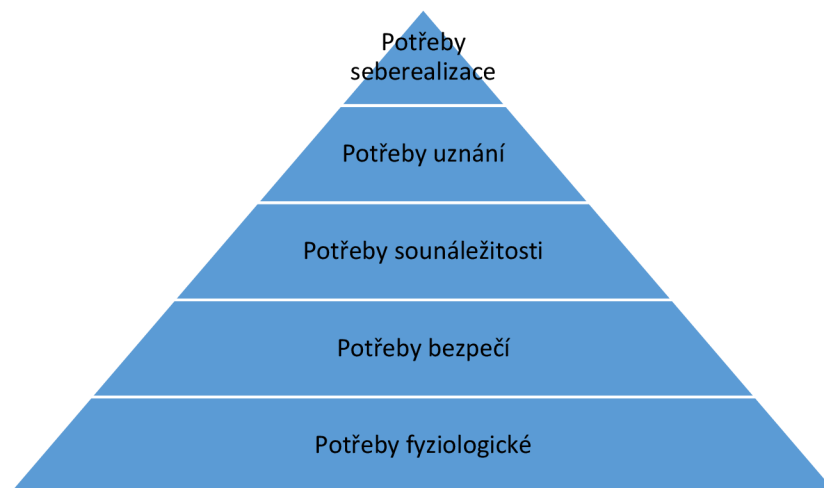
### 1.2.1. Teorie hierarchie lidských potřeb

Abraham Maslow svoji teorii hierarchie lidských potřeb graficky znázorňuje prostřednictvím tvaru pyramidy, která dělí tyto potřeby do pěti skupin, jenž jsou seřazeny vzestupně od nižší po vyšší ve smyslu hodnoty a důležitosti. Byl toho názoru, že uspokojení potřeb v na nižším stupni pyramidy, je předpokladem toho, aby mohly nastoupit potřeby stupňů vyšších. Tento princip fungování teorie zmiňuje například Bělohávek (1996).

Jednotlivé potřeby pyramidy zmiňuje Armstrong (2007) ve své knize a vymezuje je takto:

- *fyziologické* – dýchání, spánek, potrava, voda, rozmnožování;
- *bezpečí a jistoty* – ochrana před násilím a agresí, jistota příjmu, jistota zdraví;
- *sounáležitosti* – láska a přátelství, potřeba mít rodinu;
- *úcty a uznání* – přiměřené sebehodnocení, respekt ostatních (prestiž, být přijímán);
- *seberealizace* – potřeba naplnění schopností a dovedností, snaha být nejlepším, jakým člověk může být.

Poslední stupeň pyramidy - potřeba seberealizace nemůže být dle autora nikdy plně uspokojena. Armstrong (2007) uvádí, že nižší potřeby po svém uspokojení nemizí, ale stále existují, protože se k nim jedinec neustále vrací. Přesto pokud dochází k uspokojování vyšších stupňů pyramidy, jsou potřeby, v nich se nacházející, stále silnější a naopak nižší potřeby jsou naplňováním oslabovány. Dále cituji Kociánovou (2012, str. 46), která uvádí, že Maslow „*chápal člověka jako psychologický organismus usilující o uspokojení svých potřeb, které mají různou významovou váhu a aktualizují se za určitých předpokladů*“. Autorka uvádí, že teorie měla značný ohlas a umožňovala vysvětlení diferencí v motivačních pohnutkách různých sociálních skupin zaměstnanců s rozdílnou kvalifikační úrovní i úrovní sociálního a ekonomického zajištění.



**Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb, zdroj: vlastní zpracování**

Jednotlivé stupně Maslowovy pyramidy lze dle Blažka (2014) přiblížit pracovnímu prostředí v podobě potřeb:

- *Fyziologických* – pokud nemá pracovník dostatek zdrojů (finanční příjem) k zajištění obživy, nebo bydlení, nebude potřeba fyziologická naplněna. V pracovní sféře můžeme hovořit též o špatných podmínkách bezpečnosti práce (pracovní prostředí, hluk, nedostatek světla, vysoké teploty), ale také o hygienických podmínkách na konkrétních pracovištích.

- *Bezpečí* – k uspokojení této potřeby dojde, pokud se zaměstnanec bude cítit v pracovní prostředí bezpečně ve smyslu odklonění od nástrah a problémů vnějšího prostředí. V tomto případě se nejedná o bezpečnost práce, jak by se mohlo zdát, ale jde zejména o nefinanční zajištění, tedy o pocit jistoty v práci (benefity, pracovní smlouvy na dobu neurčitou, péče o zaměstnance a další nadstandardní složky).

- *Sounáležitosti* – ve vztahu s pracovním prostředím spojuje autor tuto potřebu s potřebou pozitivních vztahů na pracovišti, respektive potřebou socializace v pracovním prostředí, proto k naplnění této potřeby dojde při kladném vnímání faktorů, kterými jsou například kontakt s kolegy, příslušnost ke skupině, týmu, participace na plnění společných cílů a řízení, společné zájmy.

- *Uznání* – tuto potřebu vnímá každý zaměstnanec individuálně a k jejímu uspokojení lze dojít, naplněním různých potřeb. U některých jedinců se může jednat o pochvalu za dosažený výkon, nebo o zpětnou vazbu hodnotící důležitost jedince. Čím vyšší pocit pracovní prestiže bude jedinec mít, tím snáze bude docházet k naplnění potřeby. Blažek také uvádí, že potřeba uznání je snáze uspokojitelná na vyšších pozicích

v organizaci, přesto lze naplnění dojít i na pracovních pozicích nižší hierarchie společnosti.

- *Seberealizace* – potřeba zobrazená na vrcholu pyramidy je z logiky teorie naplňována nejméně často. K jejímu uspokojení dojde, pokud zaměstnanec dokáže naplnit všechny potřeby předchozí a práce bude pro něj v podstatě smyslem života. K tomu, aby se pro jedince stalo povolání posláním, je nutné zajistit vhodné přidělování práce, která zaměstnance naplňuje a odpovídá jeho možnostem a schopnostem, její organizaci, a především pracovníkovi dát možnost se v ní realizovat a vyniknout. Maslowova slova cituje Bělohlávek (2017, str. 40) : „*být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát.*“

### **1.2.2. Motivační teorie dvou faktorů**

Herzbergova dvoufaktorová teorie, je teorií potřeb, která má kořeny v předchozí teorii potřeb A. Maslowa. Herzberg model dvou faktorů vypracoval na základě zkoumání spokojenosti, či nespokojenosti s prací u konkrétní skupiny pracovníků. Předpokládal ve svém výzkumu, že tito jedinci jsou schopni přesně definovat podmínky a zdroje, které je uspokojují a naopak. Vybraná skupina zaměstnanců odpovídala na to, v jakém období se cítili velmi pozitivně a kdy velmi negativně a po jaké období tyto pocity trvaly. Ze sebraných dat byl stanoven fakt, že nejvíce pozitivně hodnocenými obdobími pracovního života, bylo období, kdy byli zaměstnanci v práci úspěšní, docílili uznání a úcty a ve své práci našli smysl. Okolnosti práce naopak poté respondenti spojovali především s nejvíce negativním obdobími pracovního života. Armstrong (2007)

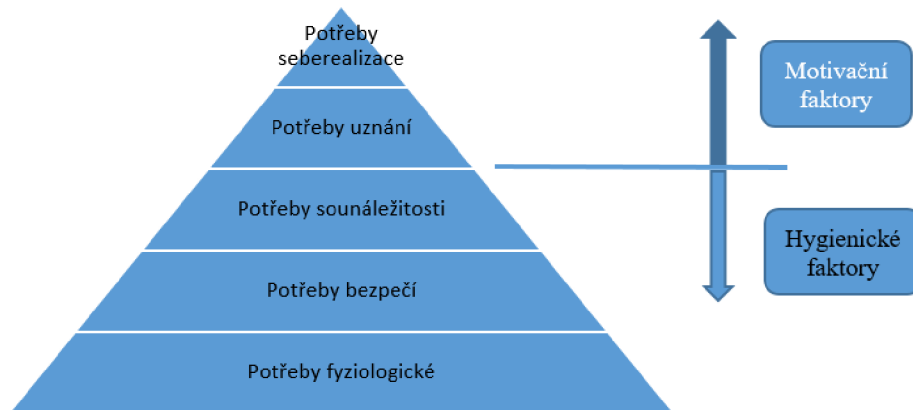
Herzberg pojmenoval dvě skupiny faktorů, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti v práci a ovlivňují motivaci (Kociánová 2012).

**Faktory hygienické** – jedná se o činitele nebo podmínky, ve kterých jedinec pracuje. Tyto vlivy mají schopnost vyvolávat pracovní nespokojenost. Nejedná se tedy o faktory přímo motivační a lze říci, že pokud v pracovním prostředí chybí, může se začít projevovat nespokojenost a demotivace. Je možné je spatřit ve stanovené mzdě, mimořádných odměnách za práci, jistotě a stabilitě zaměstnavatele.

**Motivační faktory** (motivátory) - jedná se o prostředky motivace, které mají schopnost motivaci a spokojenost aktivovat a jsou obvykle spojené s výkonem vlastní práce, a obsahem práce (úspěch a uznání, adekvátní odpovědnost, odborný a profesní růst).

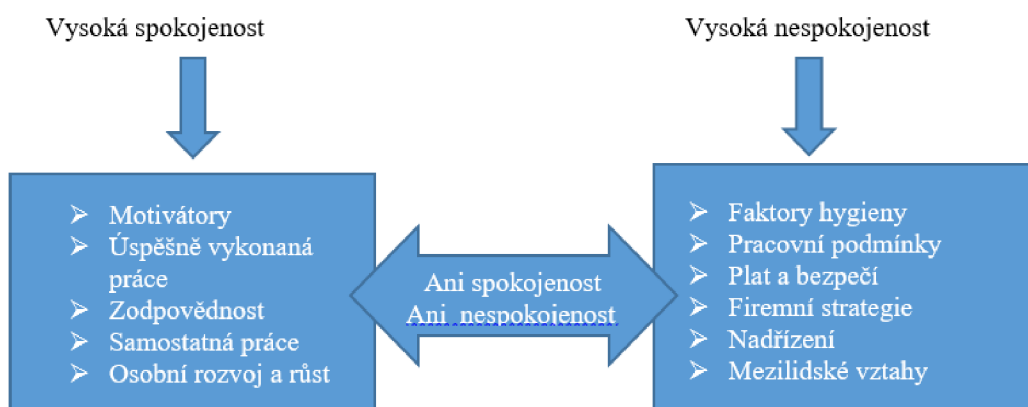
Bedrnová a kol. (2012) se shoduje s Kociánovou, že pokud jsou hygienické faktory uspokojovány, chybí motivace zaměstnance k práci a dodává, že zaměstnanec však ani není od práce odrazen. Ovšem začne se projevovat nespokojenost pracovníka a poklesne jeho motivace, pokud tyto potřeby naplňovány nejsou uspokojeny.

Herzbergovo pojetí pyramidy potřeb A. Maslowa se zobrazením motivačních a hygienických faktorů je zobrazeno níže.



**Obrázek 4: Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb, zdroj: vlastní zpracování**

Herzbergova teorie dvou faktorů je také v některých zdrojích zobrazována v kontextu s pracovním prostředím takto:



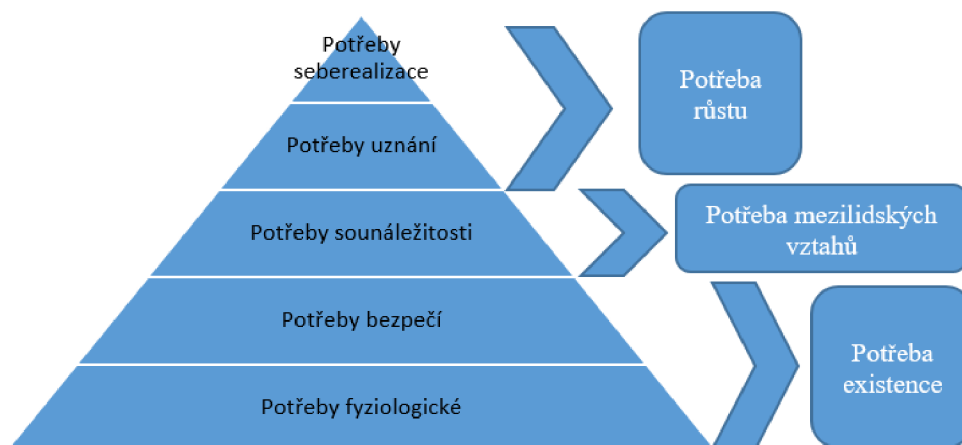
**Obrázek 5: Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb II, zdroj: vlastní zpracování**

### 1.2.3. Teorie tří kategorií potřeb - ERG

Alderferova teorie motivačních potřeb také vychází z první zmiňované teorie hierarchie lidských potřeb a vypracoval ji Clayton Paul Alderfer. Autor původní teorii rozšířil a na rozdíl od Herzberga rozdělil Maslowovu pyramidu potřeb do tří základních stupňů. Lze se s ní setkat také jako s teorií ERG, kdy jsou vymezeny potřeby existenční, vztahové a růstové.

Alderferova definice potřeb v pracovním prostředí:

- **existenční potřeby** (*Existence*) - náleží do ní konkrétní potřeby nutné k přežití jedince – například pracovní podmínky, mzda a zaměstnanecké výhody. U Maslowovy pyramidy potřeb jde o první a druhý stupeň.
- **vztahové potřeby** (*Relatedness*) - souvisí s potřebou vztahů mezi lidmi – pochopení nebo přijetí v sociální sféře, společné cíle, přátelství (třetí stupeň pyramidy potřeb).
- **růstové potřeby** (*Growth*) - tvoří poslední dva stupně Maslowovy pyramidy a lze mezi ně zařadit potřebu osobního nebo profesního rozvoje – tedy kvůli čemu chce člověk nejlépe využít toho, čím je a mohl se stát tím, čím se stát může a chce.



Obrázek 6: Alderferova teorie tří potřeb, zdroj: vlastní zpracování

Alderfer podobně jako Maslow uvádí, že musí být uspokojeny nejdříve potřeby základní, netrvá ovšem na hierarchii ostatních potřeb. Tvrdí tedy, že až po uspokojení potřeby existenční může dojít k naplnění potřeby vztahů a růstu, které se odlišují především v atributu míry abstrakce jejich uspokojení. Rozdíl mezi oběma teoriemi lze nalézt v tom, že potřeba vztahů a růstu je postavena na stejnou úroveň se stejnou důležitostí, v rámci které se tyto faktory mohou zastupovat, případně nahrazovat. Alderfer také tvrdí, že může dojít k situaci, kdy je zaměstnanec nespokojen s výší mzdy a tato nespokojenost může mít své kořeny v nenaplnění vztahových nebo růstových potřeb. Pak je třeba hledat pravé důvody nespokojenosti jedince. Blažek (2014) k zástupnosti jednotlivých potřeb uvádí, že nedojde-li k dostatečnému naplnění jedné potřeby, bude o rychleji a naléhavěji druhá potřeba růst.

#### **1.2.4. Teorie očekávání**

Vroomova expektační teorie, jako kognivistická teorie motivace, popisuje odděleně úsilí, výkon a výsledky na rozdíl od předchozích teorií. Teorie zaměřené na proces popisují dopady chování lidí, co chování jedinců řídí a také co má vliv na jeho vývoj a jak dochází k jeho ukončení. V. Vroom se vypořádal s motivací v oblasti pracovního prostředí přes studium rozhodování jednotlivce. Důležité tedy je zjistit jak zaměstnanec vnímá a hodnotí pracovní prostředí a svoji situaci v postavení. V návaznosti na zjištění je neméně důležité nastavit pracovníkovi takové cíle, které by ho motivovaly a dotyčný by tak mohl dosáhnout co nejlepších výsledků. (Nakonečný, 1992)

Teorie očekávání V. Vrooma tak nehovoří o motivaci v přímé souvislosti s vlastním zájmem o odměny, ale o asociacích, které zaměstnanci činí kvůli očekávaným výsledkům, a příspěvku, který mohou k těmto výsledkům přinést. Je tedy potřeba, aby zaměstnanec byl s cílem (úkolem) vnitřně ztotožněn a věřil nejen ve schopnost tohoto cíle dosáhnout, ale také v očekávanou odměnu za dosažení cíle. Tato teorie ovšem naráží na skutečnost, že snadné úkoly, kde je vysoký předpoklad splnění cíle, budou málo motivační. Kritici i praxe poukázali na fakt, že **snadný úkol je stejně neatraktivní jako příliš náročný**, tzn. nemotivující ke zvyšování výkonnosti. Praktické využití teorie očekávání je tak v původní neupravené podobě považováno nereálné a sporné.

### **1.2.5. Teorie ekvity - spravedlnosti**

Teorii spravedlnosti vytvořil J. S. Adams a je možné se s ní setkat také jako s Teorií spravedlivé odměny. To, že se jedná o teorii patřící mezi teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, je zřejmé již z jejího samotného názvu. Princip teorie je založen na tvrzení autora, že jedinec porovnává úsilí vynaložené při práci a svou výši mzdového ohodnocení, s úsilím a ohodnocením svých spolupracovníků na srovnatelných pracovních pozicích. Bedrnová a kol. (2012) také ve své knize tyto tendence zaměstnanců potvrzují. Dále uvádí, že zaměstnanci z takového porovnání vyvodí závěr o spravedlnosti jejich mzdového ohodnocení a následně dle Adamse v závislosti na výsledku upraví své chování v pracovním prostředí. Pocit spravedlnosti, tedy spokojenosti nastupuje v případě, že je s jedincem zacházeno v oblasti odměňování stejně jako s jeho kolegy na obdobné hierarchické úrovni a naopak pocit demotivace a nespravedlnosti se objevuje v případě nezdůvodněných rozdílů.

Bělohlávek (1996) se vyjadřuje k výše uvedenému tak, že pokud má zaměstnanec v oblasti mzdového ohodnocení pocit spravedlnosti, jeho výkon se zvyšuje a naproti tomu, pokud má zaměstnanec pocit nespravedlnosti v této oblasti, jeho výkon má sestupnou tendenci. Pod odměňování lze poté zařadit finanční i nefinanční ohodnocení. Není ovšem zcela zásadní to, zda je ohodnocení ve skutečně nespravedlivé, nebo zda je z pohledu pracovníka za nespravedlivé pouze považováno, proto má na míru vlivu pozitivního vnímání ohodnocení zásadní vliv správná a efektivní komunikace rozkrývající rozdělování odměn.

### **1.2.6. Teorie zesílení**

Americký sociální psycholog B. F. Skinner zveřejnil v roce 1957 svou Teorii zesílení, nebo také Teorii posilování. Princip této teorie vychází z myšlenky, že určitý druh odměny (zesílení), nebo trestu reguluje chování pracovníka. Teorie je tedy odvozena od klasické teorie I. Pavlova a neposuzuje osobnost, ale zaměřuje se na chování. Blažek (2014, str. 166) k tomuto uvádí, že *„lidské chování představuje naučené tj. situačně podmíněné zvyky.*

Tři základní pravidla zaměřené na vztahy mezi chováním člověka a důsledkem definoval Skinner takto:

- *Pozitivní motivace* – pravděpodobnost žádoucího chování lze posilovat poskytnutou odměnou (např. mimořádná odměna za nadstandardní výkon).
- *Negativní motivace* – pravděpodobnost škodlivého chování lze oslabovat bezprostředním trestem (např. finanční postih za nekvalitní výkon).
- *Neutrální odpověď* - nezvyšuje se ani nesnižuje pravděpodobnost určitého chování, protože chybí jakákoliv odměna nebo trest.

Poznatky Teorie zesílení je tak možné aplikovat v pracovním prostředí, jako součást motivačního systému – poskytnutí odměny, pokud je potřeba posílit v organizaci pozitivní chování a naopak udělit trest při opačné potřebě. Z teorie dále vyplývá, že prostředek pro změnu chování zaměstnanců, tedy odměna nebo trest, by měla následovat v co nejkratší době po projeveném chování.

### **1.3. Motivace a pracovní chování**

Původ slova motivace nalezneme v latinském slově „movere“, jež vyjadřuje pohyb. Pojem motivace můžeme označit za proces, který určuje směr, sílu a trvání chování. Pojem motiv lze potom vnímat jako hypotetickou dispozici, udávající směr motivace. Motiv je možné definovat jako sílu, která člověka podněcuje k jakékoliv aktivitě (fyzické, psychické). Jedinec může chtít, na základě svých motivů, buď něco získat, nebo se může chtít něčemu vyhnout. Bedrnová a kol. (2012) uvádí, že skutečnost, jestli u jednotlivce převažuje tendence dosáhnout úspěchu, nebo tendence vyhnout se neúspěchu, je u každého jedince silně individuální. Nakonečný (2020) uvádí, že pojem motiv vyjadřuje obsah uspokojení, které vede k redukci původního motivačního stavu, potřeby, anebo motiv vyjadřuje psychologický důvod chování. Dle Tureckiové (2004) je motiv chápán jako soubor přání, potřeb spolu s ideály. Souhrn všech sil podněcujících k aktivitě, tedy motivů je možné označit jako motivaci. **Motivace uvádí lidské chování a činnost do pohybu.**

Obecně motivaci chápeme jako proces, který vede k individuálnímu chování (Nakonečný, 2020). Jiní autoři uvádí, že motivace je výsledkem složité souhry vrozených i získaných faktorů, které jsou jedinečné pro každého jedince (Ližbetinová, Hitka, Kampf, 2017).



Kocianová (2010) popisuje motivaci jako soubor všech vnitřních hnacích sil jedince, které mají vliv na jeho jednání a konání. Jedná se především o potřeby, postoje, hodnoty a zájmy. V pracovním prostředí je potom motivace chápána jako individuální tendence hýbání vnitřní silou k dosažení osobních a podnikových cílů. Pracovní motivace má úzký vztah se samotnou výkonností zaměstnanců. Chybným předpokladem ovšem u vedoucích pracovníků bývá to, že čím je spokojenost vyšší, tím i výkon bude vyšší. Spokojenost pracovníků nezpůsobuje ještě dobrou výkonnost, v optimálně řízeném pracovním procesu by měla být spíše jedním z výstupů, tedy důsledků pracovního výkonu. Pro zajištění optimálního výkonu je vhodné zajistit jedinci optimální motivaci, takže ani nadměrnou, která může mít při snaze o nejlepší výkon, negativní vliv, ani nedostatečnou, při které výborného výkonu dosáhnout nelze.

Lépe, než vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností zaměstnanců, je možné popsat souvztažnosti probíhající mezi spokojeností a fluktuací zaměstnanců, případně jejich neomluvenou nepřítomností v práci. (Wagnerová, 2008) Identickým tématem se ve své knize zabývají i Výrost a Slaměník (2008), kteří také poukazují na vzájemnou souvislost s pracovní spokojeností a přítomností na pracovišti. Uvádějí přímou úměru - čím je pracovní spokojenost pracovníků vyšší, tím je nižší jejich absence na pracovišti. Autoři dále zastávají názor, že stabilita zaměstnanců se zvětšuje v souběhu s pracovní spokojeností a také hovoří o tom, že pravděpodobnost odchodu jedince z organizace ke konkurenci, je mnohem vyšší, pokud je jeho spokojenost na nízké úrovni. Navzdory tomu, že se nabízí předpoklad, že vyšší míra pracovní spokojenost bude zcela jasně příčinou nižší míry fluktuace pracovníků, také nemůže být generalizován. Klíčovým cílem všech firem a jejich personálních strategií je získat kvalifikovanou pracovní sílu, udržet si motivovanost a angažovanost získaných zaměstnanců, mít nízkou případně přiměřenou míru fluktuace a zvyšovat stabilizaci pracovníků ve firmě. V organizacích jsou dnes již běžně používány sofistikované informační technologie, internet a sociální sítě. Používání těchto prostředků ovlivňují chování pracovníků uvnitř organizace a především usnadňuje komunikaci uvnitř i vně firmy. Kvalitní interní komunikace je, dle mého názoru, dalším pozitivním motivátorem pracovní spokojenosti ve společnosti.

Zaměstnanci jsou motivováni externě a interně. Vnitřní motivace, která představuje postoje, potřeby, hodnoty a zájmy, bývá často opomíjena, protože je velmi náročná na analýzu a kontrolu. Vnější motivace spočívá v uspokojení potřeb zaměstnanců

prostřednictvím zejména finanční kompenzací. Základním rozdílem mezi vnitřními a vnějšími faktory motivace je tedy to, že vnitřní motivaci lze popsat jako spokojenost lidí, která je spontánní a vyplývá z úspěšně vykonané práce. Vnější motivace potom vyžaduje hmotné nebo slovní formy odměny.

Finanční formy odměny označuje Kociánová (2010) za vnější motivy, které mohou za určitých podmínek uspokojovat potřebu sebeúcty. Dále jim přisuzuje schopnost zvyšování sebevědomí jedince. Mezi vnější motivy se také řadí řídicí politika firmy, ve které by měl převažovat adekvátní způsob vedení pracovníků, zpětná vazba a vhodná motivace a stimulace zaměstnanců. Zmiňované faktory je potřeba zohlednit, protože mají na výkonnost zaměstnanců, jejich spokojenost a ochotu pracovat zásadní vliv, což následně vede k jejich stabilizaci. Je proto důležité zjistit, co kterého pracovníka nejvíce motivuje. Dále je důležité správně rozložit síly do jednotlivých týmů, aby žádný výrazně nezaostával. Pracovníky je potřeba v týmu rozdělit také podle jejich charakteristik, aby nebylo v jedné skupině více vůdčích typů, které by mezi sebou příliš soupeřili. V kolektivu je pak nutné motivační prostředí nejen vytvořit, ale také udržet. Motivační prostředí lze vytvořit podle motivačního programu. Kvalitně zpracovaný motivační systém by měl mít za cíl dosáhnout optimální motivace zaměstnanců a měl by odpovídat jejich prioritám. (Kociánová, 2010) Provaník a Komárková (2004) uvádějí, že pro úspěšnost motivačního programu je důležitá i znalost osobnosti člověka a jeho vnitřních motivů. Ideální motivační systém je v samotné pracovní náplni, která musí být vyhovující pro konkrétního zaměstnance.

Pro zaměstnance může hrát důležitou roli finanční odměna (mzda, plat, benefit, atd.). Síla tohoto motivačního faktoru, jako všech ostatních avšak závisí na jedinci, jeho životním stylu a míry motivace. Navýšení mzdy má ovšem na motivaci krátkodobý vliv, protože jedinec v poměrně krátkém období přizpůsobí svoje potřeby této skutečnosti a finanční odměna se znovu stává žádaným motivačním faktorem. Vzhledem k rozdílnosti jednotlivých potřeb lidí ovšem nelze toto tvrzení generalizovat.

Veškeré motivační faktory, potažmo konkrétní opatření (nikoliv pouze navyšování mezd) vhodné k posílení motivace, by měli být známy v každé firmě a mělo by být s nimi prostřednictvím řídicích zaměstnanců pracováno. Bednář (2018) v souvislosti s fluktuací zaměstnanců uvádí, že pokud se podaří omezit odchod zaměstnanců prostřednictvím

navýšení mezd, je nutné ihned přikročit k dalším krokům, jinak opět naroste. Wagnerová (2008, str. 19) cituje Herzberga, který se také zabýval efektivností peněz: „... *jejich nedostatek vede k nespokojenosti, jejich dostatek nevede k dlouhodobé spokojenosti.*“ Přestože se navyšování finančního ohodnocení těší mezi zaměstnanci velké oblibě, dle mého názoru a zkušeností uznávám, že jsou peníze pro většinu lidí velmi důležitým motivačním faktorem a zároveň se však přikláním k již zmíněnému tvrzení o krátkodobém motivačním efektu navýšení mzdy.

## **2. Faktory vlivu na pracovní spokojenost**

Kociánová (2010) uvádí, že faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost, je nepřehledné množství a jejich působení má různou míru intenzity. Jinými slovy lze říci, že některé faktory působí negativně a pracovní spokojenost oslabují a naopak pozitivně působící faktory spokojenost posilují a její míra tak roste. Část pracovní nespokojenosti může být způsobena také tím, že člověk nemá svou práci rád nebo že pro něj není dostatečně zábavná. Ve své práci autoři (Ližbetinová, Hitka, Kampf, 2017) definují motivační faktory jako všechny elementy, činitele, skutečnosti a vlivy, které cíleně, ale i zcela nezáměrně ovlivňují motivaci jedince. Jednotlivé faktory vlivu poté dělí na procesní, osobnostní, symbolické, intelektové a komunikačně sociální.

Mezi faktory mající pozitivní charakter a posilující spokojenost lze dle Kociánové (2010) zařadit například finanční ohodnocení, různorodou práci, vztahy na pracovišti, realizovatelné cíle, jasnou komunikaci atd.. Časový stres, nepředvídané změny, work-life balance, nereálné pracovní úkoly, ale také mobbing uvádí autorka jako faktory negativního charakteru, tedy takové, které spokojenost zeslabují.

### **2.1. Organizační a mimoorganizační faktory**

Jiné dělení faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost lze nalézt v práci Kociánové (2012), která tyto faktory dělí na dvě skupiny dle směru působení, buď zevnitř, nebo zvenku. Skupiny nazývá organizačními a faktory mimoorganizačními a jejich přehled je uveden pro přehlednost níže. Mimoorganizačním faktorům nedávám v práci z důvodu nízké provázanosti s tématem prostor.

Organizační faktory	Mimoorganizační faktory
Pracovní činnost (obsah a charakter výkonu práce)	Ekonomická situace, národní a mezinárodní politika
Podmínky a okolnosti práce (odměňování, styl řízení, péče o zaměstnance, uznání, profesní rozvoj, kariérní růst, bezpečnost práce)	Legislativa (především pracovněprávní)
Individuální charakteristiky (věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, kultura)	Trh práce (místní, národní a mezinárodní)
Osobní charakteristiky (sebehodnocení, schopnosti, míra identifikace s prací, charakteristika osobnosti)	Mzdová politika a konkurence

**Obrázek 7: Přehled organizačních a mimorganizačních vlivů, zdroj: vlastní zpracování**

Jako jeden z nejdůležitějších faktorů, ovlivňující pracovní spokojenost, je uváděn již zmiňovaný organizační faktor, a to výše odměňování. Výrost a Slaměník (2008) jej řadí mezi faktory ovlivňující pracovní spokojenost také. Dále potom zmiňují, pracovní postup, pracovní podmínky, nadřízeného a spolupracovníky. Pracovní podmínky jsou rozpracovány v samostatné kapitole. Pozornosti by ovšem neměl uniknout vedoucí pracovník (nadřízený), který jako jeden z faktorů dokáže velmi významně ovlivnit spokojenost, respektive jeho způsob vedení podřízených, zájem o podřízené a dominantní řídicí styl. Právě styl řízení, jako další organizační faktor, má největší projekci do zadávání jednotlivých úkolů a následného hodnocení pracovních výkonů podřízených. V případě nespokojenosti zaměstnanců se svým nadřízeným může docházet k demotivaci, což v důsledku může znamenat to, že takový nespokojený pracovník organizaci opustí. Také spolupracovníci, respektive vztahy mezi nimi, jsou dle autorů faktor, který zásadním způsobem ovlivňuje spokojenost a to, jaké výsledky dokáží jedinci v kolektivu odvádět. Výsledek a míra uspokojení je závislá na tom, jak se kolektiv k jedinci staví. Na pracovní spokojenost mají také vliv formální a neformální vztahy v kolektivu, přátelství a konflikty (Wagnerová, 2008). Bednář (2018) uvádí, že nefungující

vztahy na pracovišti lze krátkodobě překlenout například vysokou odměnou, ale dlouhodobě vedou k vysoké fluktuaci.

Jedním z dalších organizačních faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost a spadajících pod individuální charakteristiky je dle Kociánové (2012) věk. Pracovní spokojenost se dle dostupných výzkumů s věkem zvyšuje. Touto problematikou se zabýval například M. Gruneberg, který své tvrzení o růstu pracovní spokojenosti s přibývajícím věkem a klesající spokojenosti těsně před odchodem do důchodu, potvrdil výzkumem pracovní spokojenosti, který je blíže popsán v kapitole 4. Shrnutí dosavadních poznatků a výsledků výzkumů.

Všechny zmiňované faktory lze zahrnout pod pojem „firemní kultura“, který je v současné době tématem mnoha diskuzí.

## **2.2. Firemní kultura**

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými pojmenováními firemní kultury, jako například organizační kultura (Bělohávek, 1996), podniková kultura (Lukášová a Nový, 2004). Firemní kultura zahrnuje širokou škálu prvků, ať už se jedná o materiální vybavení firmy (vzhled obchodních míst a kanceláří, dopravních prostředků), firemní identitu sjednocené marketingové, interní dokumentace, nebo také o prvky, které jsou čistě psychologické, jako jsou právě postoje, přesvědčení a hodnoty týkající se vykonávané práce. Jedná se též o prvky vědomé (uvědomované normy společnosti – pracovní doba, požadované oblékání apod.) a nevědomé (přesvědčení o tom, co je správné, jaké vztahy jsou ve firmě akceptovatelné apod.) Podniková kultura odráží přístup jednotlivců k práci, jejich celkový pohled na svět a na život a bývá zpravidla nevědomá (Bedrnová a kol., 2012)

Jinými slovy můžeme říci, že firemní kultura utváří celkový obraz o společnosti. Znaky podle kterých lze jednotlivé typy organizační kultury rozřadit jsou například – důraz na stabilitu, jistota zaměstnání, časté změny, rizika, styl řízení, tlak na výkon, rozvoj zaměstnanců, atd.. Lukášová a Nový (2004) uvádí, že vedení firmy by tak mělo mít zájem na tom, aby stav své firemní kultury poznalo co nejlépe. Správně nastavená kultura firmy totiž může napomáhat zvyšování efektivnosti organizace, a naopak chybně nastavená

firemní kultura může organizaci uškodit. Zdravá firemní kultura také kladně ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci, jejich pracovní výkon i spokojenost.

Lukášová a Nový (2004) mezi funkce firemní kultury mimo jiné řadí redukci nejistoty pracovníků, vliv na jejich pracovní spokojenost a pohodu – hodnoty firmy a její kultury snižují nejistotu pracovníků, protože určují, jak se věci mají dělat a jaké je obvykle požadované chování. Jako další funkci poté zmiňuje zdroj motivace – **firemní kultura přispívá k přijetí a ztotožnění se se strategií společnosti, s jejími cíli, misí a vizí, pozitivně je tak ovlivněna vnitřní motivace zaměstnanců.**

Tureckiová (2004) zmiňuje, že v celé firmě, budou existovat různé názory, pracovníci budou ctít různé hodnoty a rozdílné normy chování. Pokud ovšem najdeme v organizaci převažující typ hodnot a společných představ, bude se jednat o dominantní kulturu firmy.

Existuje několik typologií firemní kultury různých autorů. V praktické části práce jsou zmíněny dvě konkrétní typologie, se kterými je společnost, ve které byl prováděn výzkum praktické části práce ztotožněna. Jedná se o typologii Ch. Handyho a R. Harrisona a typologii T. E. Deal a A. A. Kennedyho. Vzhledem k tomu, že se v běžné praxi ve firmách setkáváme s odlišností jednotlivých jejích částí, i působení různých úhlů pohledů, může se stát, že v téže firmě je více typů firemních kultur.

Dalším důležitým rysem firemní kultury a zároveň faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost jsou okolnosti a podmínky práce, které mohou mít vliv na motivaci zaměstnanců. Některé z nich zmiňuji s následující podkapitole.

### **2.3. Podmínky a okolnosti práce**

V předcházející části práce uvádím jednotlivé teze autorů, ze kterých vyplývá, že pracovní spokojenost je subjektivní pocit a do značné míry je individuální záležitostí. Jedinec tedy může určitou měrou ovlivňovat její výši v návaznosti na tom, jaké volí prostředky pro posilování spokojenosti. Dále také záleží na tom, jaké pracovní podmínky mu budou v organizaci vytvořeny. Zlepšování pracovních podmínek kvůli zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců je jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků.

Pracovní podmínky můžeme definovat jako soubor podmínek, za kterých se práce na daném pracovišti provádí, které zahrnují fyzikální, chemické, biologické, sociální a psychologické faktory ovlivňující bezpečnost zaměstnance při práci. Pracovní podmínky jsou vytvářeny zaměstnavatelem v souladu se zákoníkem práce, s ujednáními individuálních smluv, s ujednáními kolektivních smluv a případně i ustanoveními vnitřních předpisů, pokud jsou zaměstnavatelem vydány. Jedná se tedy o velmi širokou škálu ustanovení.

Faktory a vlivy, které na jednotlivce v jeho zaměstnání působí, jsou členěny na:

- technicko-technologické,
- organizační (postavení v organizační hierarchii, organizovanost prostředí a podmínek pro práci, pracovní doba),
- zdravotně-hygienické,
- ekonomické,
- sociálně-psychologické podmínky,
- vlivy vnějšího prostředí (postavení podniku, jeho výsledky a image).

V užším pojetí rozděluje Kocianová (2012) pracovní podmínky takto:

- organizace pracovní doby,
- pracovní prostředí (prostorové a fyzikální podmínky práce),
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- sociálně-psychologické podmínky práce,
- povinná péče o pracovníky.

Mezi pracovní podmínky ovlivňující pracovní spokojenost patří např. vlhkost vzduchu, prašnost, teplota, osvětlení, hluk na pracovišti, vibrace a otřesy, psychická a senzorická zátěž a také mobbing. Mobbing úzce souvisí s bezpečností práce a pod jeho vlivem se snižuje pozornost pracovníka, který je v permanentním stresu, klesá koncentrace, mění se jeho motivace a postoje k práci, ztrácí se uspokojení z činnosti a zájem o práci. Wágnerová a kol (2011) uvádí, že mobbing spočívá v systematickém psychickém šikanování nebo pronásledování zaměstnance, a zpravidla je jeho účelem, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovněprávní vztah.

Ačkoliv se to nemusí zdát, následky mohou být opravdu velmi vážné, a to zejména pro osoby bez zkušeností se šikanou, nebo s nižším sebevědomím. Dochází-li ve firmě nebo na pracovišti k bossingu či mobbingu, je to jasný důkaz toho, že se jedná o velmi nezdravé pracovní prostředí a evidentně zde došlo k narušení sociálních vztahů (tzv. patologické chování). Takové narušení pracovní atmosféry může vést k poklesu výkonnosti a zvýšené fluktuaci zaměstnanců. Aby k takovým situacím nedocházelo, je nutné, aby součástí firemní kultury byl například jasný a srozumitelný etický kodex (pravidla) stanovující morální zásady. Etický kodex případně jiná forma dokumentace v písemné podobě by měla být pro zaměstnance závazná a mělo by být jasné, jaké jednání je po nich požadováno a jaké nebude tolerováno, včetně vymezení odpovědnosti za následky svého chování.

Jiné vyjádření pojmu mobbing uvádí, že se jedná o „*negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě, velmi často přetrvávají po delší dobu a opakovaně, a kterými je charakterizován také vztah oběti a pachatele*“ (www.personalista.com).

Nejen pro mobbing, ale i pro další faktory způsobující nespokojenost, jenž jsou v práci zmiňovány, je nefungující interní komunikace tedy živnou půdou. Dostatek jasných a průhledných informací je pro zaměstnance důležitý, protože se dokáží lépe ztotožnit s problémy své společnosti, které chce být součástí a chce být informován o dění v ní. Nedostatek nebo dokonce absence informací může vyvolávat pocit nedocení, přehlížení a snižovat angažovanost jednotlivce. **Vnitrofiremní komunikace je tak důležitou součástí firemní kultury.**

Holá (2006) definuje vnitrofiremní komunikaci jako propojení firmy pomocí komunikace a klade důraz na obousměrný přenos informací a zajištění propojení jednotlivých útvarů firmy. Předmětem mají být informace, data, znalosti, firemní strategie, firemní kultura, osobnost firmy, firemní identita nebo symbolika.

Z výše uvedeného vyplývá, že velmi významnou roli při utváření pracovních podmínek hraje komunikace. Ližbetinová, Hitka a Kampf (2017) uvádějí, že komunikace mezi zaměstnanci a manažery je mimořádně citlivou a nezastupitelnou složkou motivace. Komunikace s pracovníky, poskytování zpětné vazby k jejich výkonu a jednotlivým činnostem, naslouchání jejich problémům, to jsou všechno činnosti, které ovlivňují míru



pracovní spokojenosti v organizaci. Kvalita interní komunikace odráží stav firemní kultury, která je jedním z faktorů pracovní spokojenosti.

### 3. Komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského *communicare*, což znamená „činit něco společným, společně něco sdílet“. Vzhledem k tomu, že komunikace nezahrnuje pouze výměnu informací mezi dvěma a více lidmi, můžeme ji také chápat jako proces vzájemného působení a ovlivňování, tedy jako synonymum interakce. Je zároveň prostředkem k utváření společnosti a předpokladem soužití. Žádná její celistvá definice neexistuje. „*Prostřednictvím komunikace se uskutečňuje jak determinační vliv společné činnosti, vzájemného působení a společenských vztahů na lidskou psychiku a vědomí, tak i regulační funkce psychiky a vědomí ve společenské činnosti, vzájemném působení a společenských vztazích*“. (Výrost, Slaměník, 2008, str.217)

Další stručnou, nicméně poměrně výstižnou definici uvádí Vybíral (2009) – „..... *lidská komunikace je proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi*“.

#### 3.1. Funkce komunikace

Komunikací rozumíme přijímání a předávání informací. Naslouchání, mluvení, psaní a čtení jsou základní čtyři formy komunikace a umět dobře komunikovat, je naprostou nezbytností pro efektivní jednání. Komunikaci dělíme podle charakteru prostředků a způsobu zprostředkování na verbální a neverbální. Oba tyto způsoby komunikování potom lze dále rozdělit na komunikaci záměrnou a nezáměrnou. Komunikaci lze také vnímat jako něco, co mezi lidmi probíhá při vzájemné výměně informací, při řešení problémů a něco, co lidi spojuje.

**Komunikace přímo uspokojuje jednu z primárních potřeb člověka**, přesto se za pozadím probíhajícího sdělení často motivace ke komunikaci skrývá a často má své kořeny v nevědomé části mysli. Motivací může být například pocit prázdnoty, touha po sebeuplatnění, snaha vyniknout, ale i komunikace v rámci plnění sociální role.

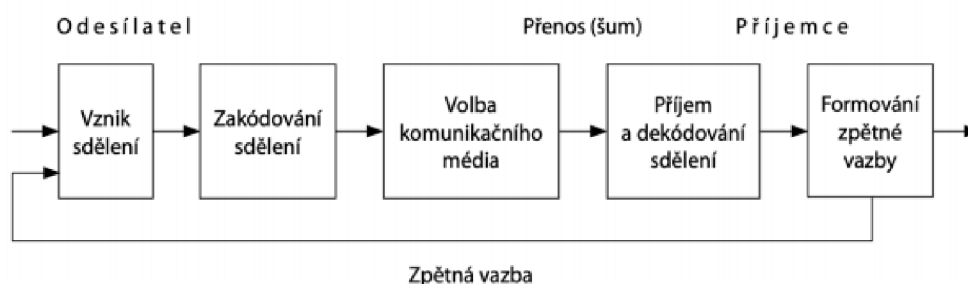
Komunikace plní v životě několik funkcí, které Vymětal (2008) popsal takto:

- *Funkce informativní* – předávání informací, zkušeností, dat a znalostí mezi dvěma a více komunikujícími.
- *Funkce poznávací* – funkce obsahující výměnu informací, zážitků a zkušeností o sobě a okolním světě.
- *Funkce instruktivní* – překrývá se s funkcí informativní a je doplněna o popisy, návody a postupy.
- *Funkce vzdělávací a výchovná* – souhrn několika jiných funkcí do jedné.
- *Funkce osobní identity* – poznávání sama sebe.
- *Funkce socializační a společensky integrující* – obsahuje vztahy mezi lidmi, navazování kontaktů a komunikace mezi lidmi.
- *Funkce přesvědčovací* – působení ohledně názorů, postojů a chování.
- *Ostatní funkce* – motivující, zábavná, svěřovací apod.

Dalšími funkcemi je navázání kontaktu, sdružování se, potřeba exhibovat, atd.

Bariéry v komunikaci tzv. šumy celý proces komunikace velmi často celý proces negativně ovlivňují. Tyto bariéry znehodnocující komunikační proces a znemožňují potom dosáhnout žádoucího cíle. K šumům při komunikaci patří nedostatečné naslouchání, používání pojmů, kterým příjemce nerozumí, jinak pochopený obsah sdělení, nebo také technické a jiné závady v komunikačním kanálu.

Podle Vymětala můžeme komunikační proces dobře popsat pomocí komunikačního modelu. Obecný model sestává z přenosu zprávy (sdělení, informace) ve formě signálu od odesílatele k příjemci, přičemž signál po zakódování prochází komunikačním médiem (kanálem), na který má vliv určitý šum. Signál takto doputuje až k příjemci, který tento signál dekóduje a reaguje na něj ve formě zpětné vazby. K úspěšnému komunikačnímu procesu dochází pouze tehdy, když se k příjemci dostane tataž dekódovaná zpráva, ze které vycházel odesílatel. „Komunikaci můžeme proto označit za určitý druh procesu, ve kterém se odesílatel snaží o co nejsnadněji vyjádřené sdělení a příjemce interpretuje sdělení ve snaze mu zcela porozumět dekódováním.“ (Vymětal, 2008, str. 30)



**Obrázek 8: Schéma komunikačního modelu, zdroj: Vymětal, 2008, str. 30**

Často dochází k tomu, že si účastníci komunikace význam sdělení vykládají odlišně. Velký vliv na zkreslení v komunikačním procesu má zdroj šumu a také, že každý jedinec má jiné osobnostní vlastnosti. Důležitou součástí procesu je tedy již zmiňované naslouchání.

### **Naslouchání**

V současné uspěchané době se jeví jako velmi účinný způsob komunikace právě empatické naslouchání, které vyvolává u druhých lidí důvěru. Dle Bělohlávka (2017) je naslouchání nejlépe uplatnitelné při hodnotících, nebo nepříjemných pohovorech, kdy chceme pochopit pohled nebo stanovisko zaměstnance k řadě faktorů souvisejících s výkonností, nebo kritickou událostí. K nedostatkům při komunikaci ze strany manažerů patří:

- Komunikace z pozice nadřazenosti, která vede nejen k blokování komunikačního partnera, ale také někdy k jeho zesměšňování a ponižování
- Skákání do řeči, které neumožňuje komunikačnímu partnerovi dokončit, nebo rozvinout myšlenku
- Netečnost projevující se zjevným nezájmem o sdělení partnera a minimální nebo žádnou reakci na jeho sdělení
- Projevy emocí v průběhu komunikace, které znemožňují soustředění na sdělení

Komunikační dovednosti manažerů lze do jisté míry zvyšovat a zkvalitňovat vhodně zvoleným vzděláváním.

**Naslouchání má v komunikačním procesu svoji nezastupitelnou roli.** V současné době se klade velký důraz na empatické naslouchání nejen v komunikaci osobní, ale také v rámci pracovní komunikace v organizaci. Projev empatie v komunikaci je tématem spousty seminářů a kurzů, a to především právě proto, že předávaným informacím je věnováno mezi účastníky komunikace poměrně málo pozornosti. Často se ukáže, že nevěnování dostatečné pozornosti zcela posouvá smysl toho, co chtěl komunikátor vyjádřit, i to jak ostatní sdělení pochopily. Náviku empatické komunikace se věnuje také lektor a trenér leadershipu Stephen R. Covey. *„Když narazíme na problém, obvykle se ho snažíme co nejrychleji vyřešit. Ale často zapomínáme před tím, než se jím začneme zabývat, určit jeho příčiny, skutečně ho pochopit. Kdybych měl do jedné věty shrnout (podle mého soudu) nejdůležitější princip týkající se mezilidských vztahů, řekl bych: Nejdříve se snažte pochopit a potom být pochopeni. Tento princip je základním předpokladem, klíčem k efektivní mezilidské komunikaci.“* (Covey, 2016, str. 244)

### **3.2. Interní komunikace jako aspekt pracovní spokojenosti**

*„Motivace je vnitřní potřeba, stimulace je vnější podnět. Komunikace je přímo závislá na motivaci příjemce. Pokud příjemce není motivován k přijetí informací, informace nemají žádnou cenu.“* (Janda, 2004, str. 63)

Interní komunikace jako organizační funkce nabývá na významu a zaslouží si zvláštní pozornost. Odborníci v Evropě a USA usilují o uznání této oblasti jako nezávislé domény. Výsledky studií jsou ovšem nejasné: respondenti vnímají interní komunikaci jako interdisciplinární manažerskou funkci, integrující prvky řízení lidských zdrojů, komunikace a marketingu, ale zároveň ji vnímají především jako součást organizace. Tvrdí však, že interní komunikace je nezávislou oblastí výzkumu (Vercic, A.T., Vercic, D., Sriramesh, K., 2012).

Interní komunikace je nedílnou součástí firemní kultury, interpersonálních vztahů i jak jsem již zmiňovala práce manažerů. Nejedná se tedy pouze o předávání informací, ale o celkové klima ve společnosti. Pokud zaměstnanec nenajde společnou řeč se svým nadřízeným, nejbližšími kolegy, nebo nebude naladěn na komunikaci ve firmě, těžko pak bude spokojen. V případě, že je zaměstnanec v uvedených situacích spokojen, pak se dokáže soustředit na samotnou pracovní činnost, která ho potom dokáže naplňovat.

Manažerovi zabezpečuje informační systém informace potřebné pro jeho rozhodování. Informace dodávané prostřednictvím tohoto systému se dělí na formální a neformální. Pohyb formálních informací a jejich obsah je ve firmě určen.

Pohled Holé (2017) na cíl interní komunikace spočívá především v systematickém řízení lidí. Definuje ve své knize čtyři konkrétní cíle fungující interní komunikace, a přichází s tvrzením, že jmenované cíle se lze vzájemně kombinovat a dochází k jejich překrývání. Příkladem zmiňovaného překrývání jednotlivých cílů může být firemní jednání (kontrolní den, porada, atd.), v rámci kterého jsou prezentovány vedením společnosti výsledky hospodaření. Takové předání informací jednak naplňuje cíl o informování o výsledku, a zároveň zajišťuje dosažení porozumění ve společných cílech. Současně je možné přiřadit cíl zajišťující neustálé udržování zpětné vazby.

Fungující interní komunikace ve firmě tak pomáhá utvářet a udržovat zdravou firemní kulturu a podílí se na pracovní spokojenosti ve smyslu informovanosti a motivovanosti zaměstnanců. Mezi komunikační kanály firemní komunikace lze zařadit nejen porady, firemní časopisy, e-mail, informační nástěnky, mobilní aplikace, ale také společné akce a jiné způsoby komunikace, prostřednictvím kterých jsou pracovníci informováni a získávají tak pocit sounáležitosti se společností. Na to, jaký má zaměstnanec vztah k firmě a jak se v ní cítí, působí také prezentace společnosti navenek. To jak okolí vnímá firmu a pracovní pozici, ve které jedinec pracuje. Velmi důležitá je z tohoto pohledu také komunikace externí, především pak v rámci personálního marketingu.

Nejdůležitější zásadou interní komunikace je to, že se musí jednat o oboustranný proces, prostřednictvím kterého je třeba zajistit konstruktivní zpětnou vazbu, co největší pochopení z obou stran a především potom motivaci. Proto by měly být velmi pečlivě vybírány konkrétní komunikační kanály a volen vhodný a cílený obsah interní komunikace. Například pokud je cílem, přijetí vize a hodnot společnosti zaměstnanci, je nezbytné zaměstnancům určit přesnou roli, která k dosažení takového cíle napomáhá a informovat ho o tom. Pocit sounáležitosti s firmou je třeba dále budovat pravidelnou informovaností o stavu plnění cílů a o aktivitách, které firma vyvíjí. Vysoká a srozumitelná informovanost v tomto směru pomůže společnosti dosáhnout stanovených strategických cílů a zajistí motivovanost a angažovanost zaměstnance.

Jak zmiňuji výše firemní komunikace je obousměrný proces, proto je nezbytné zajistit zaměstnancům možnost adekvátní zpětné vazby a projevení svého názoru. V případě, že interní komunikace není procesem oboustranným, přichází pocit nespokojenosti nejen ze strany zaměstnanců, ale ani vedení společnosti spokojenosti nedosáhne, protože komunikace není funkční. Správné nastavení interní komunikace by mělo být součástí strategie společnosti s ohledem na firemní kulturu dané firmy a její vývoj. Jinými slovy lze říci, že strategie společnosti a firemní kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: **jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.** (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008)

### **3.3. Interní komunikace fungující x nefungující**

Fungující interní komunikace je hybnou silou organizace. Tvoří základ motivace, upevňuje loajalitu i identifikaci s firemní kulturou, se společnými cíli a vizemi organizace. Jak již bylo řečeno, měla by být srozumitelná, napomáhat spolupráci a pochopení mezi zaměstnanci a vytvářet bezpečné a přátelské prostředí.

Jak uvádí Holá (2017), nejčastějšími projevy nefungující interní komunikace jsou nedostatek informací, neúplné a nejednoznačné informace. Z těchto nedostatků následně vzniká informační vakuum nebo šum. Ten často vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji ovšem z nesprávných domněnek samotných manažerů. Dle Holé z výzkumů interní komunikace vyplývá, že nefungující interní komunikace je odpovědná za více než 60% všech problémů. Špatná úroveň komunikace je také udávána jako častý důvod ukončení pracovního poměru a tedy zvýšené fluktuaci. Pojetí fungující, či nefungující interní komunikace zmiňuje také Vymětal (2008) – „*Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí již bylo dosaženo!*“.

Problémem fungující a nefungující interní komunikace se zabýval i Bělohlávek (2017). Popis znaků, které považuje za důležité, uvádím v následující tabulce.

Neúspěšná interní komunikace	Úspěšná interní komunikace
Atmosféra – lhostejnost, napětí.	Atmosféra – dobrá a uvolněná pracovní nálada bez byrokracie.
Konflikty - nejsou řešeny, osobní rivalita.	Konflikty - jsou řešeny konstruktivně, vyskytuje se rozdílnost názorů.
Komunikace – absence naslouchání, zpětné vazby a komunikace týmů.	Komunikace – probíhají porady mezi týmy, zpětná vazba a komunikace je otevřená.
Úkoly a cíle – neprobíhá diskuze nad nimi a chybí snaha předat srozumitelně úkol.	Úkoly a cíle – probíhají diskuze a cíle jsou jasně definovány, ztotožnění se s nimi.
Řízení – autoritativní styl nebo žádný. Rozhodnutí nejsou komunikována.	Řízení - demokratické. Rozhodnutí jsou komunikována a akceptována.
Pocity a názory – jsou skrývány.	Pocity a názory – jsou otevřeně vyjadřovány.
Pravidla, kompetence a podmínky – nejsou jednoznačně vymezeny.	Pravidla, kompetence a podmínky – jsou jasně vymezeny.

**Obrázek 9: Znaký úspěšné a neúspěšné komunikace, zdroj: vlastní zpracování**

V současné době je nutné brát v potaz prostředí online komunikace, která v minulých letech zaznamenala v kontextu s rozvojem práce z domova velký nárůst. „*Něco nás ale všechny spojuje, a to potřeba někam patřit. A to i v pracovním kontextu. Je to potřeba socializovat se v bezpečném a rozvíjejícím se prostředí či potřeba participovat na rozhodnutích, přičemž toto vše by nám měla zajistit firemní kultura i při práci na dálku.*“ (Moderní HR manager, str.1).

## 4. Shrnutí dosavadních poznatků a výsledků výzkumů

V každé organizaci by se měl personální management zabývat pravidelně zjišťováním aktuálního stavu pracovní spokojenosti svých zaměstnanců, umět na něj reagovat a řešit jeho případné negativní projevy. Ke zjišťování míry pracovní spokojenosti zaměstnanců slouží mnoho metod – dotazníkové metody, metoda kritických událostí, interview a zjišťování tendencí k činům. Armstrong (2007) uvádí, že míru pracovní spokojenosti lze zkoumat pomocí anket.

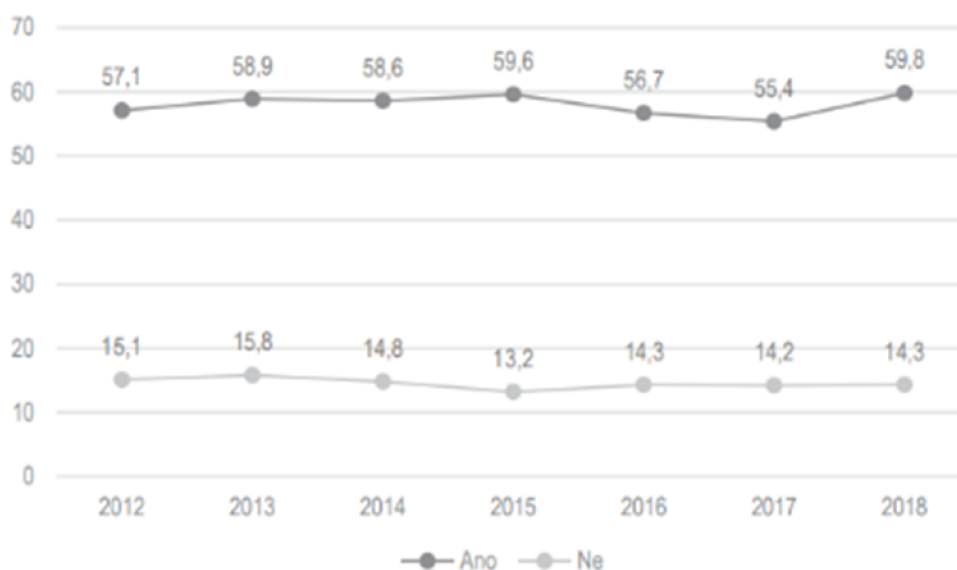
Například problematikou spojitosti pracovní spokojenosti s věkem zaměstnance se zabýval M. Gruneberg, který své tvrzení o **klesající spokojenosti před odchodem do důchodu** potvrdil výzkumem pracovní spokojenosti u dvou skupin osob. Obě skupiny lidí byly pracující v organizaci, kde byl povinný odchod do důchodu stanoven hranicí 65 let a měly nakonec téměř totožné výsledky, a to takové, že pracovní spokojenost se u nich v prvních čtyřech věkových kategoriích zvyšovala. Zlomový okamžik nastal po dosažení šedesáti let, kdy pracovní spokojenost začala klesat.

Další dostupný průzkum firmy Gartner varuje, že stres a nejistoty spojené s pandemií Covid 19 se podepsaly na poklesu schopnosti amerických zaměstnanců tolerovat časté změny ve firmách až o 50 %. Tři čtvrtiny amerických zaměstnanců tak uvažují o změně práce. U nás jsou sice lidé zaměstnavatelům věrní a práci tolik měnit nechtějí, skloubení osobního a pracovního života však také vnímají jako jednu z největších výzev. **Čím dál tím větší náplní programů péče o zaměstnance tedy bude starost o duševní pohodu, mentální zdraví, budování sebevědomí, odolnost proti stresu a schopnost vyrovnávat se s rychlými změnami, více volného času a možnost řídit si pracovní život.**

V článku Rozdíly v pracovní spokojenosti v České republice autoři Stříteský M. a Stříteský V. (2020) například uvádí, že v případě věku byly zjištěny významné diference zejména u krajních věkových intervalů, kdy významně **nižší pracovní spokojenost deklaruje nejmladší věková kategorie, naopak nejvyšší pracovní spokojenost lze pozorovat u nejstarších pracovníků**, čímž v podstatě potvrzují výzkum Gruneberga. Dále autoři prezentují následující zjištění. **Pracovní spokojenost v referenčním roce 2018 dosahovala v České republice 59,8 %**. Nespokojenost s vykonávanou prací deklarovalo 14,3 % pracujících Čechů. Určitě spokojených bylo 18,3 %, určitě



nespokojených 3,7 %. Deklarovaná nespokojenost je tedy relativně nízká, zejména ve své krajní poloze.



**Obrázek 10: Vývoj pracovní spokojenosti v ČR, zdroj: Trendy v podnikání – Business trends (2020)**

Na analýzu strategie řízení lidských zdrojů se zaměřují studie PayWell 2004. Do analýzy zařadila české společnosti, a zaměřila se na zkoumání rozdílů mezi nejúspěšnějšími a ostatními. Úspěšné pak lze chápat jako takové společnosti, které vykazují vyšší nárůst zisku a přidané hodnoty přepočítané na jednoho pracovníka. Důležité zjištění analýzy lze prezentovat tak, že **úspěšné společnosti postupují podle promyšlené personální strategie a mají propracovanější personální procesy**. V personální strategii je kladen důraz na rozvoj firemní kultury samozřejmě v souladu se strategií společnosti a jejími cíli. Analýza tak potvrdila, že v úspěšnějších firmách taková personální strategie existuje v podobě závazného dokumentu, která podporuje funkčnost personálních procesů a mimo jiné i rozvoj firemní kultury.

V článku K. Nechanické se lze dozvědět, jakých výhod si v dnešní době zaměstnanci nejvíce cení. „*V popředí v České republice stále zůstává finanční odměna v podobě 13. platů, prémie a bonusů. Ovšem hned jako druhá v pořadí je větší svoboda a volnost, zejména možnost flexibilní pracovní doby. Nezaostává ani potřeba delší placené dovolené a možnost občas pracovat z domova nebo si vybrat sick days.*“ (moderní HR manager, str.5). Stále větší poptávka je i po zkrácených úvazcích, jež oceňují zejména

rodiče. Některé firmy na požadavek většího volna zareagovaly tím, že umožnily lidem neomezenou dovolenou.

Vzhledem k tomu, že se chci zaměřit především na interní komunikaci, budu se dále věnovat detailněji průzkumu, který koncem roku 2014 provedl Institut interní komunikace, a který byl zaměřený právě na stav interní komunikace v Čechách. Institut oslovil více než sedmdesát respondentů, kteří pracují na svých pracovních pozicích s interní komunikací, a prostřednictvím tohoto průzkumu přinesl ucelený pohled na to, jak v českých firmách vnitropodniková komunikace funguje.

*„Interní komunikace spadá v českých firmách nejčastěji pod personální oddělení, stará se o ni jeden nebo dva zaměstnanci a i když je vnímána jako důležitý faktor v rámci fungování společnosti, schází jí podpora managementu a také dostatek času a vůle odpovědných osob.“* (www. Personalista.com)

Institut interní komunikace provádí tyto průzkumy opakovaně, protože přispívají ke zmapování situace v interní komunikaci v českých firmách a z výsledků vyplývá, že **fungující interní komunikace přináší zvýšení angažovanosti zaměstnanců.** *„Je prokázáno, že angažovaný zaměstnanec zajistí svému zaměstnavateli více konkrétních finančních přínosů než neangažovaný,“* říká Tomáš Poucha, výkonný ředitel Institutu interní komunikace.

Zmiňovaný průzkum mapoval například využití jednotlivých komunikačních kanálů. Bylo zjištěno, že se využívá především mail, intranet, brožury, letáky a plakáty, elektronický newsletter, tištěný newsletter, nebo časopis. Respondenti uvedli, že přibližně 20 % firem již zrušilo tištěný časopis a 42 % firem má v plánu inovovat intranet. Z výsledků tedy vyplynulo, že **se mění struktura používaných komunikačních kanálů – digitální kanály nabývají na významu na úkor těch tištěných.** Zajímavé je, že v **některých případech stále nejlépe funguje osobní komunikace.**

Problémem pro větší expanzi interní komunikace je měření její efektivity. Takové měření mívá dopad do finančních rozpočtů organizace. Institut uvádí, že se tedy neměří prakticky nic, jen 14 % firem pravidelně využívá operativní metriky – čtenost, počet návštěv click rate, apod. Pouhé 1 % společností se zabývá taktickou metrikou – zkoumání pochopení

obsahu sdělení a ve **13 % organizací se pravidelně využívají strategické metriky interní komunikace** - změna chování zaměstnanců, ušetřené náklady apod. Z výsledků vyplynulo, že překážky respondenti spatřují především v nízké podpoře managementu, absenci oddělení, které by se interní komunikaci věnovalo, v nedostatku času a špatně nastavených procesech. Naopak jako překážka není vnímán nezáměr o problematiku ani nedostatek vědomostí.

Ve mnoha organizacích je interní komunikace nezmapovanou částí firemní kultury. Dokonalý přehled o dění v této oblasti má dle respondentů pouze 20% firem. V 51 % firem se audit interní komunikace nerealizoval nikdy, v 17 % firem před rokem, v 6 % firem před dvěma lety, v 7 % firem před třemi a více lety. V 59 % firem se audit realizuje nepravidelně, ve 13 % firem pravidelně každý rok, v 7 % firem pravidelně každé dva roky.

Tam, kde interní komunikace není funkční, se dle průzkumu objevují problémy ve vztazích na pracovišti, především mezi nadřízenými a podřízenými. Ty jsou udávány jako největší zdroj stresu v pracovním prostředí a proto je zde interní komunikace nástrojem, který může velice pomoci. **Práce liniových manažerů má v interní komunikaci obrovský význam.** Proto je velmi důležité jejich rozvoj v oblasti komunikačních dovedností neustále rozvíjet, aby byli schopni cíleně a zásadně firemní komunikace zlepšovat.

**Strategická interní komunikace (komunikace strategie) bývá často opomíjena,** přestože se jedná fakticky o jediný způsob, jak všechny zaměstnance seznámit s firemní kulturou a hodnotami firmy. Z praxe je známé, že pracovníci, kteří jsou o strategii firmy a jejím plnění pravidelně informováni, lépe chápou vizi a jednotlivé cíle, jsou výrazně angažovanější a mnohem lépe fungují v pracovním procesu.

Součástí interní komunikace by měla být také zábavná složka, která ovšem často zaměstnancům ve firmách chybí. Do takové oblasti spadají soutěže, ankety, rozhovory a další nástroje, prostřednictvím kterých je dána zaměstnancům možnost vyjádřit svůj názor. Možnost projevu bývá vnímána jako zájem o osobnost zaměstnance. Takový pracovník se pak cítí motivován a může se od něj očekávat zpětná vazba v podobě vyšší loajality a kvalitněji odvedené práce.

## **5. Výzkumné šetření**

Teoretická část bakalářské práce se zabývá problematiku jednotlivých aspektů pracovní spokojenosti, jednotlivých teorií motivace a především potom problematikou interní komunikace.

V praktické části byl proveden kvantitativní výzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PMDP, jenž byl rozdělen do několika částí. Respondenti odpovídali na otázky z oblastí obecné spokojenosti v zaměstnání, v oblasti spokojenosti s péčí o zaměstnance a především spokojenosti s interní komunikací.

Cílem výzkumné části práce je tedy zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, popsat prostředí firmy PMDP, její firemní kulturu a vyhodnotit jednotlivé aspekty pracovní spokojenost a stanovit případná vhodná doporučení vycházející z realizovaného průzkumu. Dále je pomocí analýzy trendů porovnat vývoj spokojenosti s interní komunikací v čase v návaznosti na realizované změny ve společnosti. Dalším dílčím cílem je také zjistit, zda bude v porovnání vývoje spokojenosti s interní komunikací s vývojem spokojenosti v jiné oblasti, nalezena shoda.

### **5.1. Popis společnosti**

PMDP, a.s. zaměstnává cca 850 zaměstnanců a 150 brigádníků. Podstatnou část tvoří řidiči autobusů, trolejbusů a tramvají, dále dělníci pracující na údržbě drážních cest a TH zaměstnanci. Z průzkumů veřejného mínění vyplývá, které se pravidelně realizují, že PMDP, a.s. je vnímán jako atraktivní a stabilní zaměstnavatel. Tento výstup podporují také výsledky interních průzkumů spokojenosti. Podpořit toto tvrzení může také fluktuace zaměstnanců, která se pohybuje většinou hluboko pod hranicí 10%, která je považována za fluktuaci běžnou, tudíž je dle tohoto kritéria velmi nízká.

Organizační struktura společnosti je poměrně nekomplikovaná a plochá s důrazem na efektivitu liniového řízení. Ve společnosti je nastaven systém hmotné zainteresovanosti, který slouží k motivaci zaměstnanců na plnění cílů svého procesu i celé společnosti, což potvrzují i zprávy ze mzdového benchmarkingu a personálního auditu, který ve společnosti v pravidelných intervalech probíhá.

V PMDP každé čtyři roky vzniká nová Strategie společnosti. Míse a vize, čili poslání společnosti, pomáhá identifikovat důležité klíčové hodnoty společnosti a to, v co organizace při svém rozvoji věří. Jejím cílem je inspirovat zainteresované skupiny na tom, aby se podílely na vytváření nové budoucnosti společnosti. Dále rozvíjet potenciál

lidí v týmu PMDP, snažit se podpořit v nich sounáležitost se společností a hledat nové talenty a leadry, kteří by mise a vize společnosti dále rozvíjeli. Protože PMDP je velká a členitá společnost, současně se Strategií společnosti vznikají dílčí a funkční strategie.

Z personální strategie lze načerpat následující informace:

Co se týká průměrného věku zaměstnanců, ten se pohybuje v rámci celé společnosti kolem 47 let. Za posledních deset let se vývoj věkové struktury zaměstnanců zásadním způsobem nezměnil. Přestože byly v minulosti podnikány určité kroky ke snížení těchto hodnot, k žádnému výraznému posunu nedošlo. Podařilo se sice do společnosti přijmout zaměstnance s nižším věkem, než je průměrný, ale následkem neustálého zvyšování věkové hranice pro odchod do starobního důchodu se tato skutečnost nijak zásadně neprojevila. Tomuto trendu odpovídá také firemní kultura společnosti, kdy zaměstnanci ve společnosti pracují opravdu dlouhodobě, a v posledních pěti letech byl nejčastějším důvodem rozvázání pracovního poměru odchod do starobního důchodu. V PMDP tedy tvoří významnou skupinu zaměstnanců lidé, kteří za několik desítek let prošli veškerými organizačními změnami a zajišťují tak určitou kontinuitu vývoje firmy.

V roce 2016 se společnost PMDP identifikovala na základě analýzy firemní kultury podle typologie Deala a Kennedyho jako „kultura mašliček“, která je charakteristická důrazem na pečlivost, přesnost a správný postup. Formální náležitosti jsou mnohdy upřednostňovány před věcným obsahem. Vzhledem k dlouhodobému pozorování firemní kultury ve společnosti bych osobně firmě přisoudila ještě jeden typ kultury, a to Handyho „kulturu rolí“, která je založena na pravidlech, postupech a normách.

PMDP, a.s. poskytuje svým zaměstnancům poměrně bohatý systém benefitů, který také slouží k zajištění spokojenosti zaměstnanců (jízdni výhody na MHD i pro rodinné příslušníky, stravenky, systém Cafeteria PMDP, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, vzdělávání zaměstnanců, společné výlety a zájezdy, zaměstnanecká setkání a spousta dalších). Ve společnosti působí tři odborové organizace, které pořádají různé sportovní a společenské akce.

### **Pohled zvenčí**

Společnost působí na nezaujatého a detailně neseznámeného pozorovatele jako kolos, který historicky zajišťuje a bude zajišťovat MHD ve městě Plzni. To, co ovlivňuje mínění o společnosti a její kultuře jsou zejména osoby, které přicházejí do přímého styku se

zákazníky (cestujícími) a jejich chování. Jedná se především o řidiče vozidel MHD, revizory a pracovníce na zákaznických centrech. V posledních letech došlo na základě realizovaných průzkumů veřejného mínění a kvalitativních průzkumů pomocí metody mystery shopping, ke zlepšení chování zaměstnanců PMDP k cestujícím. Zajímavý by mohl být opačný pohled, který se jeví jako problém a na který zaměstnanci poukazují (především pak řidiči a revizoři).

PMDP navenek působí jako moderní akciová společnost. K velkému posunu došlo v posledních letech. Indicií firemní kultury mohou být mimo jiné v tomto směru, byť nepřímo, sama vozidla MHD, dochází k pravidelné obměně vozového parku, což dává pozitivní signál o nových trendech. Taktéž vývoj funkcionality Plzeňské karty poskytuje zákazníkům stále vyšší komfort. Další podporou pozitivního vnímání společnosti je vhodně cílená kampaň a informovanost zákazníků (web PMDP, facebook, elektronické nástěnky v zákaznických centrech, dny otevřených dveří). Nejenom tyto výše popsané vlivy pomáhají nastavit vnímání společnosti ze strany potenciálních zaměstnanců jako stabilního, dlouhodobého a perspektivního zaměstnavatele s dlouhou historií. Nicméně jsou velmi důležité pro moji práci a řízení náboru zaměstnanců.

### **Pohled zevnitř**

Uvnitř společnosti je vnímání firemní kultury poněkud roztříštěné. Vzhledem k tomu, že fyzicky je společnost rozdělena do několika lokalit, je velice obtížné pracovat na nastavení jedné celofiremní kultury. Oddělené lokality zároveň téměř korespondují s rozdělením struktury zaměstnanců (THP, řidiči, dělníci). Z tohoto důvodu bych spíše vnímala, že celofiremní kultura není úplně jednotná:

- Řidiči – odlišná organizace práce, turnusy, mnohdy začínají výkon střídáním na některé zastávce MHD, nepřijdou tak příliš do styku s kolegy
- Dělníci – minimálně přijdou do styku s ostatními zaměstnanci, většinu pracovní doby tráví v terénu
- THZ Hydro – drtivá většina THZ má jedno sídlo s vedením firmy, častá spolupráce, společné úkoly napříč útvary, občasné společné trávení volného času
- Klientská centra a revizoři – minimální styk s ostatními zaměstnanci společnosti, styk se zákazníky
- Parking – oddělené pracoviště, minimální styk s ostatními zaměstnanci

Z tohoto důvodu se společnost v posledních letech zaměřuje na zlepšování interní komunikace, aby všichni zaměstnanci dostávali relevantní informace jednotným komunikačním kanálem a včas. Dále se velmi osvědčilo pořádání hromadných akcí pro zaměstnance.

### **Oblékání**

Dalším aspektem firemní kultury je oblékání. U nejvýznamnějších skupin zaměstnanců se jedná o unifikovaný styl oblékání. Řidiči, dispečeri a zaměstnanci distribuce mají předepsané uniformy, dělníci pracují ve standardních pracovních oděvech. Uniformy zaměstnanců prošly v průběhu let několika změnami. Současné oděvy jsou laděny do firemních barev (každé trakce) a mají předdefinované složení jednotlivých materiálů a kvalita je pravidelně kontrolována. I tento aspekt firemní kultury má vliv na vnímání společnosti zvenčí a nakonec i uvnitř – jasná identifikace určité skupiny zaměstnanců. U THZ není předepsáno, jakou formu oblékání mají dodržovat, je ovšem nepsaným pravidlem jak se která organizační úroveň obléká. Pátky jsou v celé společnosti vnímány jako dny, kdy je umožněno nosit méně formální oblečení.

### **Vzdělávání**

Ve společnosti je kladen velký důraz na vzdělávání zaměstnanců a na zvyšování jejich kvalifikace. Již šest let probíhá manažerská akademie v rámci, které jsou vedoucí pracovníci seznamováni s nejnovějšími trendy v řízení a motivaci podřízených. V rámci akademie se také účastní pravidelně outdoorových kurzů a individuálního vzdělávání (v podobě koučinku) dle jejich aktuálních potřeb. Pozornost je věnována i personálním rezervám a talentům, pro které je po pečlivém výběru jednou za rok připraven program vzdělávání, tak aby se mohli v budoucnu stát plnohodnotnou náhradou odcházejícího kolegy. Zaměstnancům je umožněno i zvyšování kvalifikace. Tento aspekt firemní kultury pomáhá motivovat a stabilizovat zaměstnance. Zároveň se jedná o velmi nápomocný prvek při náboru nových zaměstnanců, kteří o profesní a nakonec i osobní rozvoj mají zájem.

### **Komunikace**

Ve společnosti jsou nastaveny základní komunikační kanály. Těmi jsou porady na všech úrovních řízení. Z těchto porad vznikají zápisy, které jsou k dispozici všem

zainteresovaným zaměstnancům. Důležitým nástrojem komunikace je plánování času. Jednání a další schůzky jsou výhradně plánovány prostřednictvím MS Outlooku.

Informování zaměstnanců o důležitých událostech nebo změnách je řešeno prostřednictvím mobilní aplikace JOBka, která byla nově pořízena jako jednotný komunikační kanál, dále prostřednictvím interního portálu (pro uživatele IT techniky), SW Skeleton (pro řidiče) a elektronických nástěnek (pro všechny zaměstnance). K plnění úkolů, které je třeba řešit operativně je používán e-mail či telefon. Cílem společnosti je postupně veškeré informace předávat jedním komunikačním kanálem. V současné době tomu ovšem brání vývoj aplikace a možnosti jejího používání. Přesto se nový komunikační kanál stal hojně zaměstnanci využíváný. JOBka totiž kromě informací o dění ve společnosti, klíčových změnách a informací z personálního oddělení obsahuje také zajímavosti. Největším hitem se staly články, ve kterých seznamujeme zaměstnance s jednotlivými méně známými profesemi ve společnosti a články o zaměstnancích se zajímavými koníčky. Mobilní aplikace se v současné době rozvíjí o další moduly, jako jsou informace z provozu, hlášení nedostatků z provozu, poškození vozidel a mnoho dalších. Oblíbené jsou také soutěže, ankety a informace o docházce.

### **Firemní akce**

Pro zaměstnance jsou jednou ročně pravidelně pořádány celofiremní akce, kde se setkávají zaměstnanci na všech úrovních. Tyto akce mají za úkol poskytnout zaměstnancům odreagování, umožnit neformální setkání zaměstnanců, kteří by povahou své práce neměli možnost se při výkonu profese setkat. S velkým úspěchem proběhla poprvé v roce 2019 akce „Den s PMDP“ pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Zaměstnanci byla velmi kladně hodnocena, a proto bude realizována i v dalších letech. Vzhledem k roztržitosti pracovišť je pořádání neformálních akcí velmi vhodné. Firemní kultura v PMDP je zcela určitě vnímána různými skupinami zaměstnanců odlišně. Zaměstnanci, kteří jsou spolu více ve styku, ji jistě vnímají jinak, než zaměstnanci, kteří jsou od dění ve společnosti z nějakého důvodu odtrženi.

K popisu společnosti jsem vycházela z osobních zkušeností a především pak ze Strategie společnosti.



## 5.2. Dotazník

Pro potřeby výzkumného šetření byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu. Na základě předchozích zkušeností ve společnosti PMDP byla zvolena elektronická forma dotazníku s názvem Průzkum spokojenosti zaměstnanců PMDP (viz. Příloha č. 1). Dotazník byl zaměstnancům distribuován prostřednictvím dvou komunikačních kanálů společnosti – mobilní aplikací a prostřednictvím e-mailů.

Dotazník se skládá ze čtyř částí, které navazují na identifikační údaje, které byly přizpůsobeny organizační struktuře firmy. Jedná se o dotazování v oblasti Obecné spokojenosti, Spokojenosti s informacemi, Spokojenosti s komunikací vedení firmy, a Spokojeností s péčí o zaměstnance a firemní kulturou. Vzhledem k rozsahu dotazníku, vyhodnocuji data, pro potřeby práce, vždy za celou oblast a větší pozornost pak věnuji pouze otázkám, které vykazují vysoké odlišnosti v konečných výsledcích. Část týkající se obecné spokojenosti obsahuje šest uzavřených otázek, část zabývající se spokojeností s informacemi čítá také šest uzavřených otázek a jednu otázku řadící informační zdroje dle vlastní preference. Část dotazníku související se spokojeností s komunikací vedení firmy obsahuje šest uzavřených otázek a poslední úsek dotazníku sledující spokojenost s péčí o zaměstnance a firemní kulturou eviduje šest otázek uzavřených a jednu otázku s možností označení tří odpovědí. V závěru dotazníku se nachází tři otevřené otázky zaměřující se na to, co zaměstnanci ve firmě postrádají a čeho si na společnosti váží. Na všechny uzavřené otázky respondent odpovídá výběrem ze čtyřstupňové stupnice, kdy s výrokem – rozhodně souhlasí, spíše souhlasí, spíše nesouhlasí, nebo rozhodně nesouhlasí. Pro získání dat byla použita platforma určená pro tvorbu dotazníků Survio.

Výzkumné šetření probíhalo v dubnu roku 2022 a osloveni byli všichni zaměstnanci společnosti PMDP v hlavním pracovním poměru (832 respondentů). Dotazník vyplnilo 474 respondentů, kteří vytvořili výzkumný vzorek pro bakalářskou práci a návratnost lze vyjádřit procentem 56,97%.

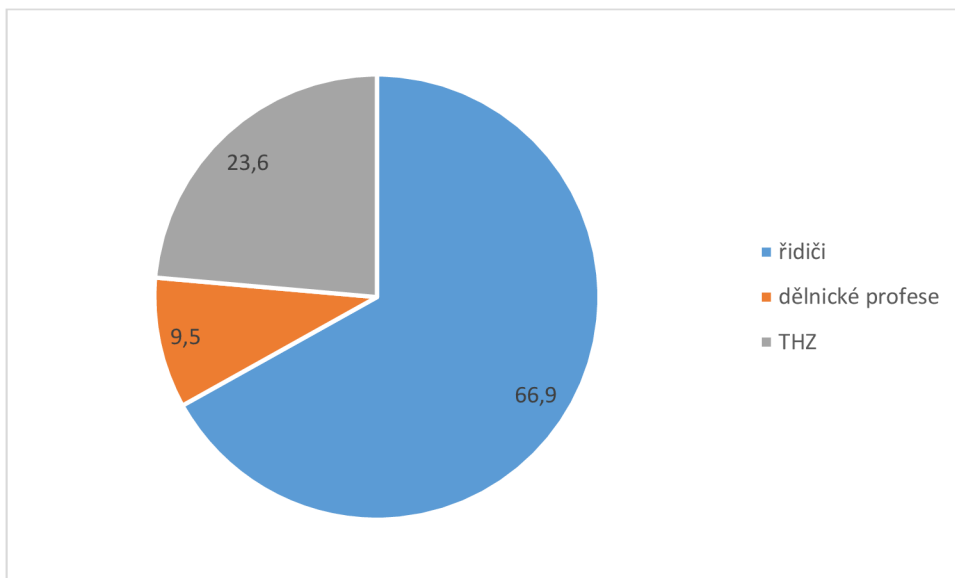
### 5.3. Výsledky výzkumu

Tato kapitola shrnuje a zobrazuje výsledky provedeného výzkumného šetření. Na základě získaných dat jsou jednotlivé oblasti spokojenosti rozebrány, graficky znázorněny a součástí je i slovní interpretace. U výsledků, které generují doporučení, jsou tato shrnuta na konci kapitoly.

#### 5.3.1. Identifikační část – výzkumný vzorek

##### 1. Pracovní pozice

Otázka se vztahuje k pracovnímu zařazení a graf znázorňuje procenta jednotlivých kategorií zaměstnanců, kteří se zúčastnili výzkumného šetření - **66,9% řidičů, 9,5% dělníků a 23,6% TH zaměstnanců**. Procento řidičů, kteří dotazník vyplnili, koresponduje s jejich podílem na celkovém počtu zaměstnanců. U TH zaměstnanců je procento o cca 4% vyšší a naopak u dělnických profesí je účast o cca 10% nižší.



Graf 1: Pracovní pozice, zdroj: vlastní zpracování

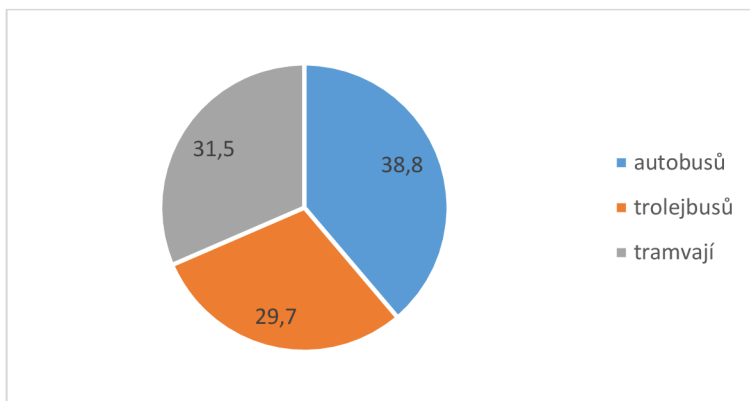
Následující tři otázky se zaměřují na detailnější rozčlenění jednotlivých pracovních pozic

##### 2. Řidiči

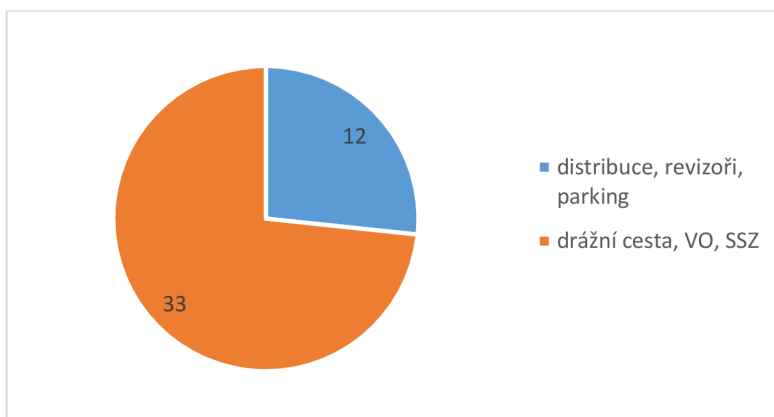
- Autobusů
- Trolejbusů

- Tramvají
- 3. Dělnické profese
  - Distribuce, revizoři a parking
  - Drážní cesta, VO a SSZ
- 4. THP
  - Administrativa (sekretářky, účetní, referenti, specialisté)
  - Technici (mistři, technici, výpravčí, dispečeri)
  - Management (ředitelé, vedoucí pracovníci)

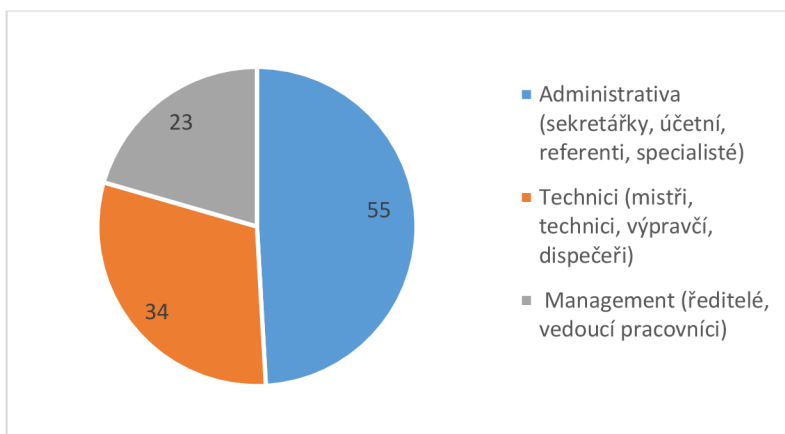
Grafy znázorňují procenta zúčastněných respondentů v hlubším detailu. Z uvedených dat vyplývá, že největší procentuální podíl na návratnosti dotazníku, vztaženo k celkovému počtu zaměstnanců, mají zaměstnanci pracující na pozici řidič tramvaje, nejmenší potom zaměstnanci na pracovních pozicích Distribuce, revizoři a parking.



**Graf 2: Řidiči, zdroj: vlastní zpracování**



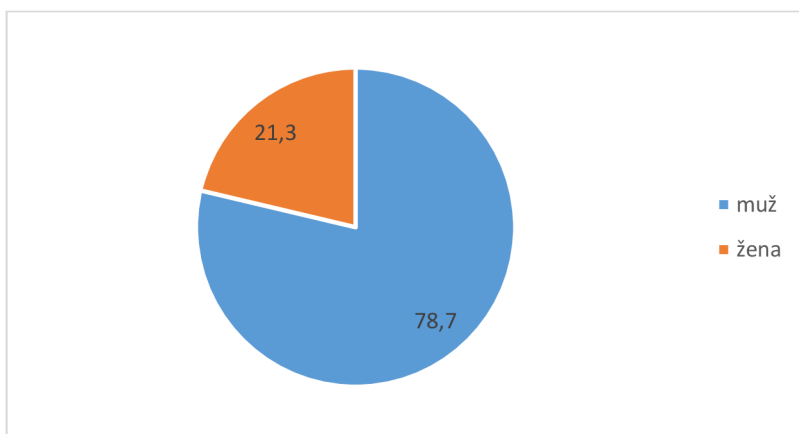
**Graf 3: Dělnické profese, zdroj: vlastní zpracování**



**Graf 4: Administrativa, zdroj: vlastní zpracování**

## 5. Pohlaví

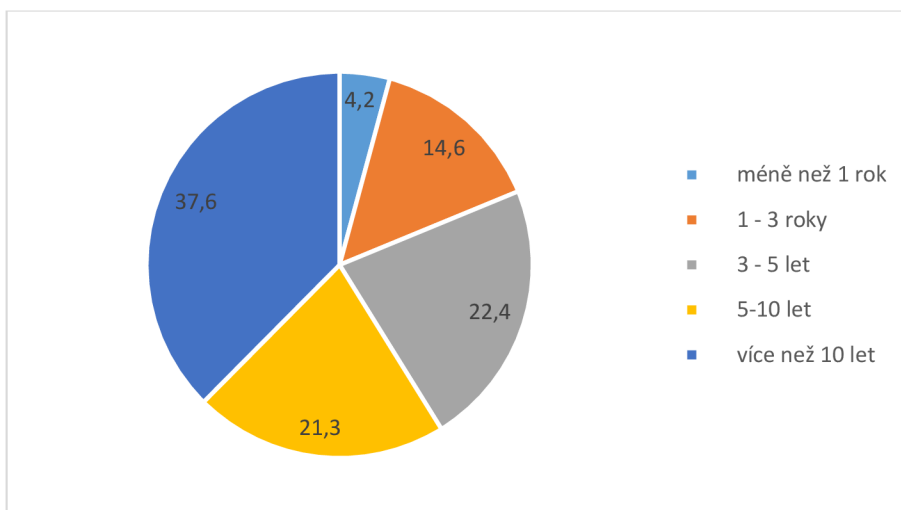
Otázka se vztahuje k rozlišení pohlaví respondentů. Z grafického znázornění vyplývá, že **78,7% odpovídajících respondentů tvořili muži a 21,3% ženy**. Výsledky odpovídají skutečnému podílu mužů a žen ve firmě.



**Graf 5: Pohlaví, zdroj: vlastní zpracování**

## 6. Délka zaměstnání v PMDP

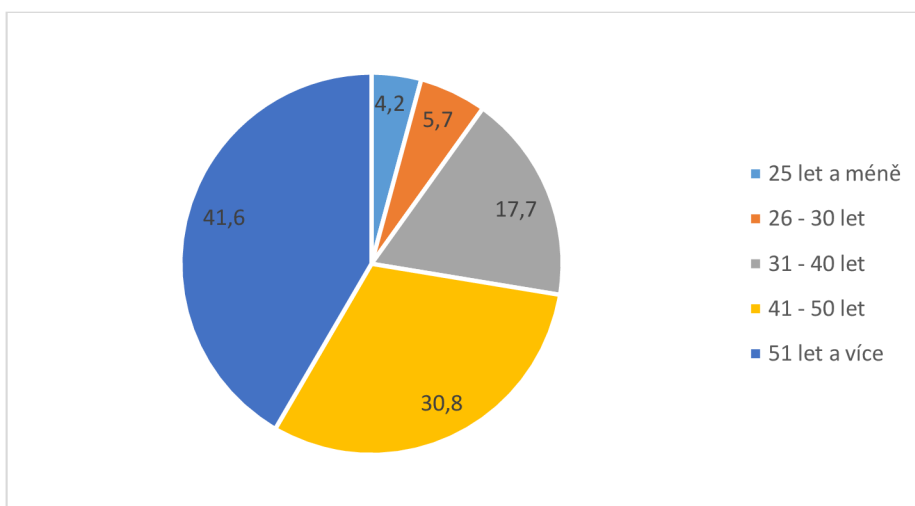
Otázka byla rozdělena do pěti kategorií dle délky zaměstnání u společnosti. **Největší procento odpovídajících respondentů (37,6%) spadá do kategorie s délkou zaměstnání – více než 10 let**. I v tomto případě odpovídá výsledek reálné skladbě zaměstnanců dle tohoto ukazatele. Jak je uvedeno v kapitole 5.1. Popis společnosti, ve firmě pracuje velké procento zaměstnanců dlouhodobě.



**Graf 6: Délka zaměstnání v PMDP, zdroj: vlastní zpracování**

## 7. Věk

Tato otázka se týká věku respondentů a byla rozdělena do pěti věkových kategorií. **Největší podíl odpovídajících respondentů spadá do věkové kategorie – 41-50let (30,8%) a do kategorie – 51 let a více (41,6%).** Zpracovaná data korespondují s reálnými údaji a dokládá je údaj o sledovaném průměrném věku zaměstnanců ve společnosti.

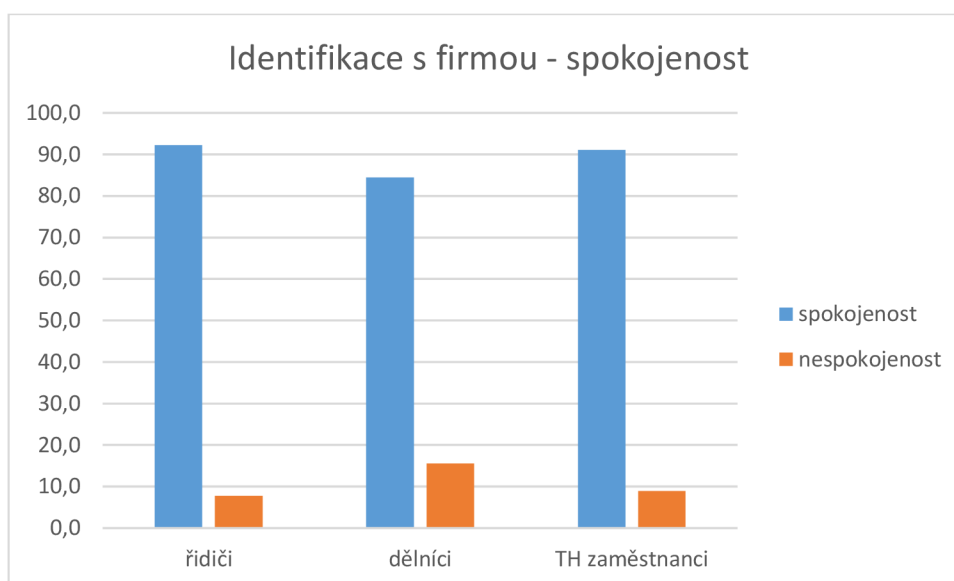


**Graf 7: Věk, zdroj: vlastní zpracování**

### 5.3.2. Identifikace s firmou – obecná spokojenost

Tato část dotazníku obsahuje 6 uzavřených otázek, na které respondenti odpovídali pomocí stanovených odpovědí. Z grafického znázornění celé oblasti je zřejmé, že respondenti na všechny otázky odpovídali nejčastěji – rozhodně souhlasím. Druhou nejčastější odpovědí je potom – spíše souhlasím. **Nejlépe hodnocenou otázkou je – Hovořím-li o PMDP a jejich službách, vyjadřuji se pozitivně.** Na tuto otázku **odpovědělo souhlasně 459 respondentů, což činí 96,8 %** z celkového počtu odpovídajících. Rozhodně nesouhlasí s tvrzením pouze jeden zaměstnanec. **Naopak nejhůře hodnocenou otázkou je – V posledním roce jsem neuvažoval/a o odchodu ze společnosti. Negativně odpovědělo 79 respondentů (9,5%).** Je zajímavé, že odpovědi na tuto otázku byly nejvíce vyhraněné – nejvíce respondentů odpovědělo rozhodně ano a také rozhodně ne.

Vyhodnocení dat za celou oblast obecné spokojenosti lze zobrazit velmi jednoduchým grafem – spokojenost x nespokojenost za jednotlivé pracovní kategorie zaměstnanců.



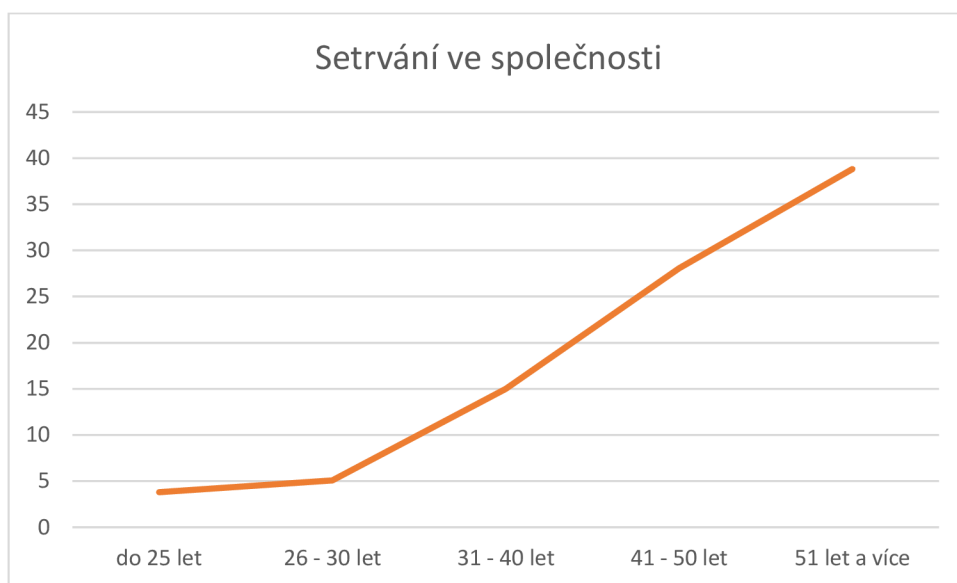
**Graf 8: Obecná spokojenost, zdroj: vlastní zpracování**

Vzhledem k velmi dobrému hodnocení prvních tří otázek je možné vyvodit, že zaměstnanci se cítí být součástí firmy, hovoří o ní pochvalně a jsou na svoji práci hrdí. Přestože obecná spokojenost vyznívá z dat velmi kladně, zaměřím se na otázku, která zaznamenala nejvíce negativních odpovědí a nejvíce tak ovlivnila výsledky ve skupině pracovních pozic – dělnické profese.

### Otázka – V posledním roce jsem neuvažoval/a o odchodu ze společnosti

Vyhodnocením dat bylo zjištěno, že nesouhlasně na otázku odpovědělo **12,9% řidičů, 20,5% TH zaměstnanců a 33,3 % dělníků**. Otázky pohlaví, délky zaměstnání a věku neměly na výsledky žádný zásadní vliv. Lze konstatovat, že nejvíce zaměstnanců, kteří v posledním roce uvažovali o odchodu ze společnosti je mezi dělnickými profesemi. Doporučení je uvedeno na konci kapitoly.

Zajímavým výsledkem podporující dosavadní výzkumy (viz. 4. Shrnutí dosavadních poznatků a výsledků výzkumů) z pohledu věkové struktury zaměstnanců, je zjištění, že **čím starší zaměstnanec, tím větší preference rozhodnutí setrvat ve známém prostředí**. Na otázku – **Zůstal/a bych ve firmě, i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti** odpovídali respondenti následovně (viz. Graf č. 9). Procento setrvat roste s věkem z 4% na téměř 40 % u nevyšší věkové kategorie zaměstnanců.

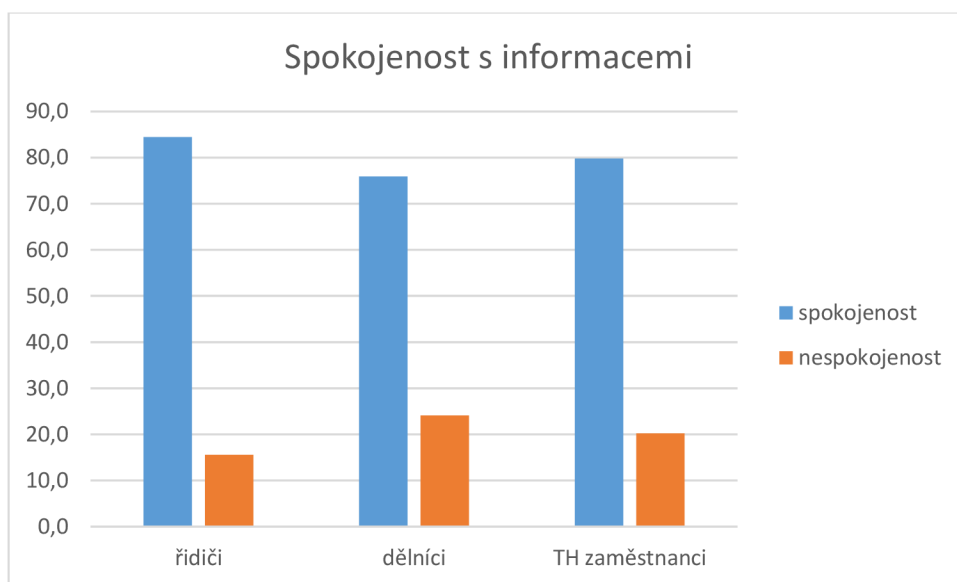


**Graf 9: Setrvání ve společnosti dle věku, zdroj: vlastní zpracování**

### 5.3.3. Spokojenost s informacemi

První část této sekce dotazníku obsahuje šest uzavřených otázek a jednu otázku řadící informační zdroje dle vlastní preference. Z grafu je zřejmé, že spokojenost s informacemi již není tak kladně hodnocená jako spokojenost obecná. **Nejvíce respondentů ví kam, nebo na koho se obrátit, když potřebují konkrétní informace – 92,2%**. Taktéž informace, které se k zaměstnancům dostávají, jsou jasné a srozumitelné – kladně odpovědělo 90,7%. Podstatné a důležité informace dostává včas 86,7% respondentů podobně jako způsob, kterým se provozní informace k zaměstnancům dostávají – 86,1%. Na otázku Mám k dispozici všechny informace, které potřebuji, pak odpovědělo kladně 83,3% respondentů. **Nejhůře hodnocenou otázkou je Vím co se děje v ostatních částech firmy. S tímto tvrzením se ztotožňuje jen 56,1% respondentů.** Z popisu společnosti lze vyvodit, že tato skutečnost může být dána tím, že firma má v Plzni několik oddělených pracovišť a již zmiňovanou roztržitěnou firemní kulturu.

Celkově v oblasti spokojenosti s informacemi projevili největší nespokojenost zaměstnanci pracující v dělnických profesích. Vzhledem k tomu, že se jedná o oblast mého zájmu, tedy interní komunikaci, které je v této práci věnována větší pozornost, celou oblast podrobím hlubší analýze.



Graf 10: Spokojenost s informacemi, zdroj: vlastní zpracování

Významnější rozdíly z pohledu pracovních pozic vykazuje otázka – **Mám k dispozici všechny informace, které potřebuji.** 66,7% respondentů z dělnických profesí (konkrétně - Distribuce, revizoři a parking) odpovědělo na tuto otázku negativně.

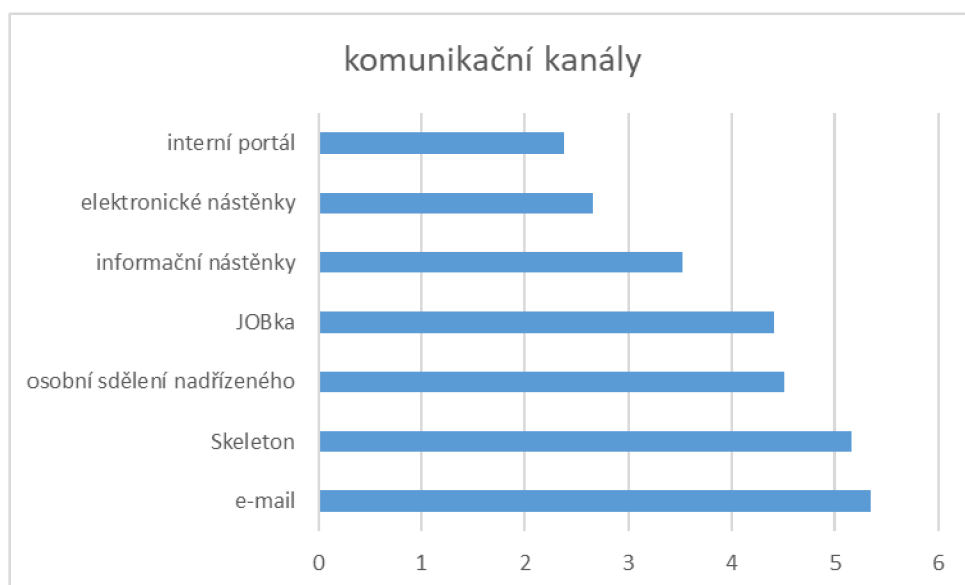


Výsledek odpovídá popisu společnosti – tyto skupiny zaměstnanců jsou rozděleny do čtyř pracovišť po cca 20 zaměstnancích. Dále negativně odpovědělo 57% řidičů tramvají a naopak nejlépe byla, dle očekávání, hodnocena otázka skupinou zaměstnanců pracujících v manažerských pozicích – 26% negativních hodnocení.

Doporučení je uvedeno na konci kapitoly.

### **Seřad'te informační zdroje dle vaší preference – preferenční otázka**

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce je preferovaný mezi respondenty e-mail jako komunikační kanál. Následuje komunikační kanál Skeleton, který využívají pouze řidiči. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejpočetnější skupinu zaměstnanců je výsledek odpovídající. Dále zaměstnanci seřadili komunikační kanály dle preferencí – osobní sdělení nadřízeného, JOBka, informační nástěnky, elektronické nástěnky a interní portál. Poslední jmenovaný informační zdroj je možné používat pouze po připojení na firemní síť, informace z něj je možné tedy získávat převážně jen na pracovišti. Výsledky opět potvrdily zjištění z ostatních průzkumů (viz. 4. Shrnutí poznatků a výsledků průzkumů), kde je nejvíce preferovaným komunikačním kanálem uváděn e-mail.

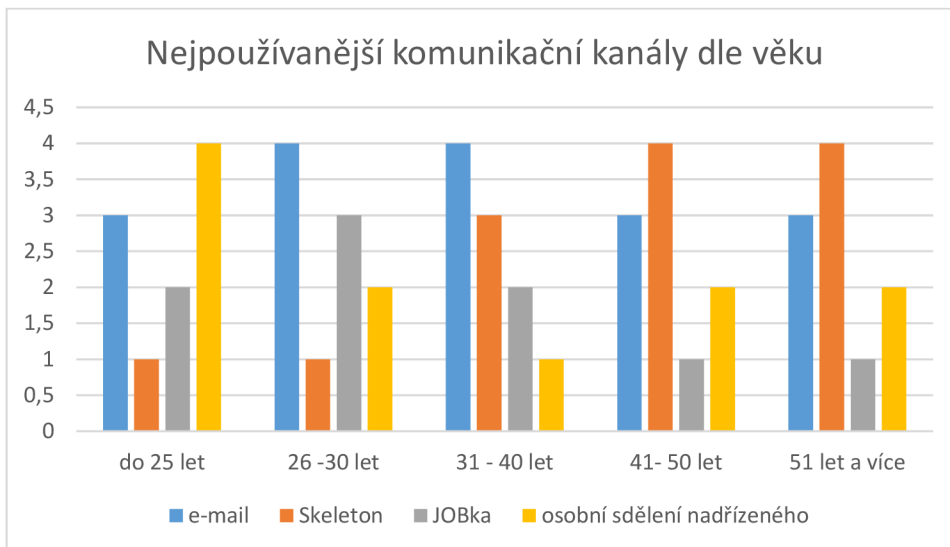


**Graf 11: Komunikační kanály, zdroj: vlastní zpracování**

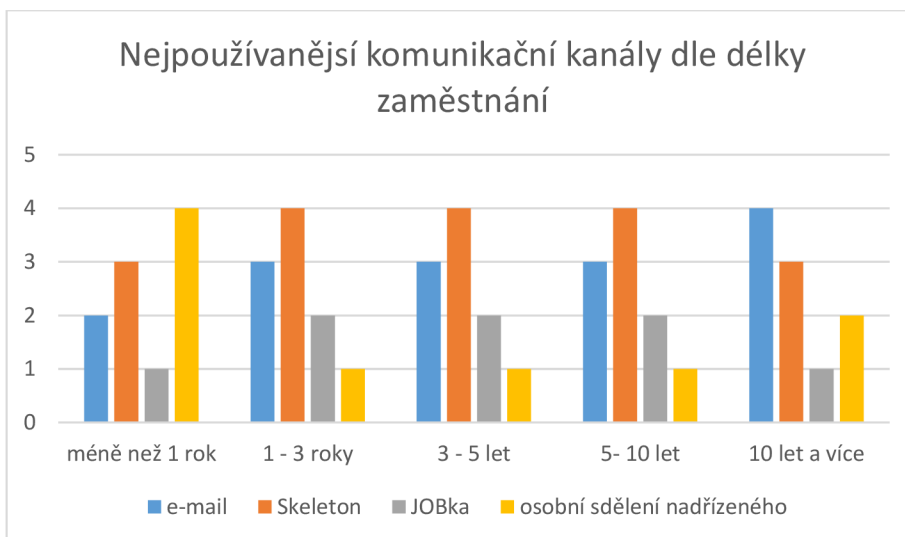
Zajímavým výsledkem této preferenční otázky je, že komunikační kanál - **Osobní sdělení nadřízeného získal nezanedbatelný počet označení respondenty**. Preference tohoto zdroje informací u nejmladší skupiny zaměstnanců může vypovídat o zvýšené potřebě vedení a mentoringu, totéž lze vyvodit u skupiny pracujících ve společnosti méně než rok.

Potřeba osobního sdělení nadřízeného má dle grafů následně u identifikace dle věku i délky zaměstnání klesající tendenci a zvyšuje se opět až u respondentů vyšších věkových kategorií a u respondentů pracujících u společnosti déle než 10 let.

Doporučení je uvedeno na konci kapitoly.



**Graf 12: Nejpoužívanější komunikační kanály dle věku, zdroj: vlastní zpracování**



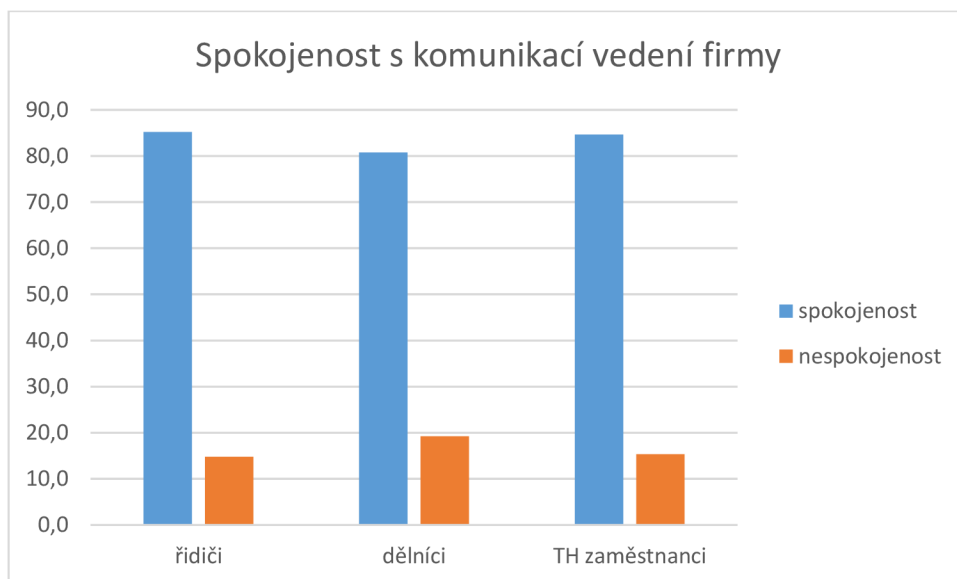
**Graf 13: Nejpoužívanější komunikační kanály dle věku, zdroj: vlastní zpracování**

### 5.3.4. Spokojenost s komunikací vedení firmy

Tato část dotazníku obsahuje 6 uzavřených otázek, na které respondenti odpovídali pomocí stanovených odpovědí. Z grafického znázornění celé oblasti je zřejmé, že respondenti na všechny otázky odpovídali nejčastěji souhlasně. **Nejlépe hodnocenou otázkou je – Můj přímý nadřízený je mi k dispozici, když to potřebuji. Na tuto otázku odpovědělo souhlasně 459 respondentů, což činí 93,5 % z celkového počtu odpovídajících.** Druhou nejlépe hodnocenou otázkou je – Můj přímý nadřízený mi poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu k vykonané práci (86,5%). Z těchto výsledků lze vyvodit, že zaměstnanci jsou se svými přímými nadřízenými v úzkém kontaktu a komunikace na této úrovni probíhá. Naopak nejhůře hodnocenou otázkou je – Vedení společnosti informuje o důležitých změnách a krocích v rámci firmy včas. Negativně odpovědělo 93 respondentů (19,6%). Na otázku zda jsou problémy řešeny včas a efektivně odpovědělo negativně 19,2% respondentů. Otázka – Vedení společnosti efektivně informuje o strategii firmy, hodnotilo negativně 17,9% respondentů. U dalších otázek má negativní hodnocení sestupný trend.

**Vzhledem k pozitivnímu hodnocení všech otázek lze vyvodit, že zaměstnanci jsou s komunikací vedení firmy převážně spokojeni.**

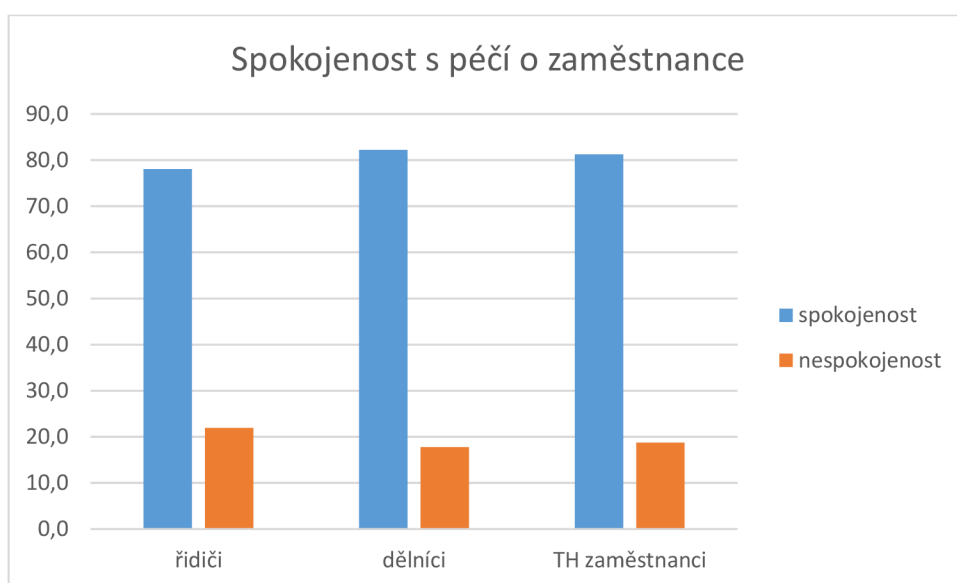
Skupinou, která hodnotila oblast nejvíce negativně, byli zaměstnanci z dělnických profesí a největší nespokojenost projevíli v efektivitě informování o strategii firmy a jejím směřování.



Graf 14: Spokojenost s komunikací vedení společnosti, zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.5. Spokojenost s péčí o zaměstnance a firemní kulturou

První část této sekce dotazníku obsahuje šest uzavřených otázek a jednu otázku vylučující tři nebo více odpovědí ze sedmnácti možných. Z grafu je zřejmé, že oblast spokojenosti s péčí o zaměstnance a firemní kulturou je velmi pozitivní. **Zcela nejlépe hodnocenou otázkou je spokojenost s benefity, které firma nabízí. Kladně odpovědělo 95,1% respondentů.** Nabídka benefitů je ve společnosti opravdu rozmanitá. **Nejméně spokojení jsou naopak respondenti s růstem mezd – 40,5%.** Jedná se o otázku, která získala nejvíce negativní hodnocení z celého dotazníku, proto ji věnuji větší pozornost a níže uvádím detailní rozbor.



**Graf 15: Spokojenost s firemní kulturou a péčí o zaměstnance, zdroj: vlastní zpracování**

**Otázka - S růstem mezd ve společnosti jsem spokojen.**

Na tuto otázku **negativně odpovědělo** dle třídícího kritéria pracovní pozice, **35,6 % řidičů, 42,2% dělníků a 53,6% TH zaměstnanců.**

Doporučení je uvedeno na konci kapitoly.

Na následující tři otevřené otázky odpovídali respondenti většinou celými větami a víceslovně. Odpovědi byly tedy upraveny, aby bylo možné otázky vyhodnotit.

### **1. Existuje nějaký benefit, který vám v PMDP chybí?**

Tato otázka byla otevřená a odpovědělo na ní 270 respondentů (57,8%). Nejčastější odpovědi řazené od nejpočetnější byly tyto: **nic (86 responzí), sick days (45 responzí), dovolená navíc (26 responzí), příspěvek na dopravu (25 responzí)**. Z odpovědí lze vyvodit, že systém benefitů je ve společnosti silný a rozmanitý. Zároveň se potvrzuje trend ze současných průzkumů, a to je **preferenze dalšího placeného volna**.

### **2. Co by zvýšilo Vaši spokojenost ve firmě?**

Tato otázka byla otevřená a odpovědělo na ní 151 respondentů (31,9%). Nejčastější odpovědi řazené od nejpočetnější byly tyto: **vyšší mzda (67 responzí), jsem spokojen/a (47 responzí), valorizace mezd (33 responzí), lepší jízdní řády (17 responzí), dovolená navíc (7 responzí)**. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci by uvítali **vyšší mzdu a lepší pracovní dobu** (jízdní řády – týkají se řidičů).

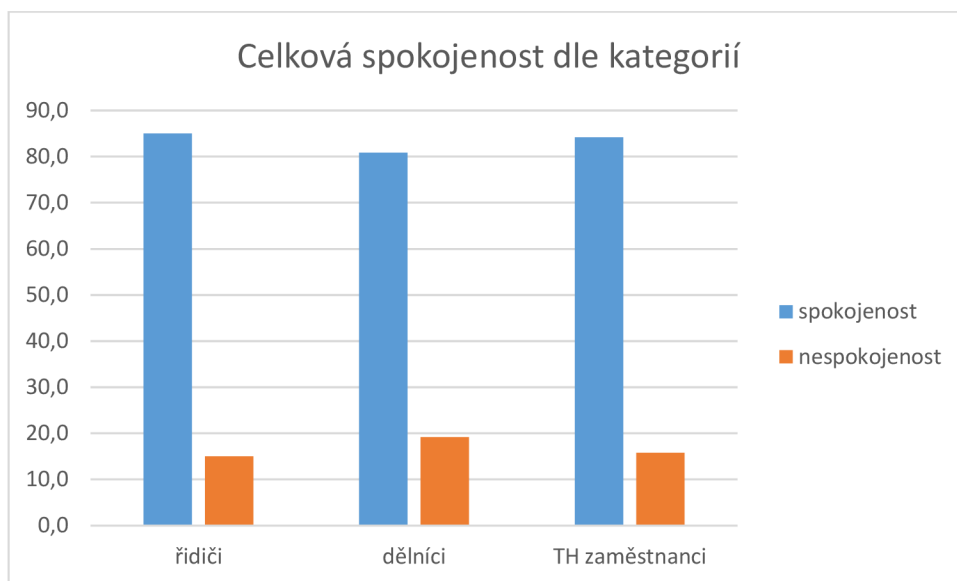
### **3. Čeho si na PMDP jako zaměstnavateli vážím, co oceňuji?**

Tato otázka byla otevřená a odpovědělo na ní 147 respondentů (31%). Nejčastější odpovědi řazené od nejpočetnější byly tyto: **péče o zaměstnance (98 responzí), stabilita (54 responzí), jistota práce (42 responzí), benefity (34 responzí), komunikace a férové jednání (31 responzí)**. Z výše uvedeného lze konstatovat, že zaměstnanci si váží toho, jak se o ně zaměstnavatel stará. Dále se potvrzuje to, jak je firma vnímána z vnějšího prostředí – **stabilní společnost**.

## 5.4. Doporučení

Souhrnně jsou nejméně spokojení zaměstnanci ze skupiny dělnické profese, tito jsou ovšem ve výzkumu podprezentováni, tudíž se spíše projeví negativní postoje, neboť stačí málo nespokojených a ovlivní tím celý výsledek. Ostatní skupiny zaměstnanců naopak častěji odpovídají kladně. **Nejvíce vypovídající jsou výsledky skupiny řidičů, neboť struktura vzorku odpovídá struktuře všech řidičů.**

Obraz celkové spokojenosti zaměstnanců ze všech čtyř oblastí je znázorněn v grafu níže.



**Graf 16: Celková spokojenost dle pracovních kategorií, zdroj: vlastní zpracování**

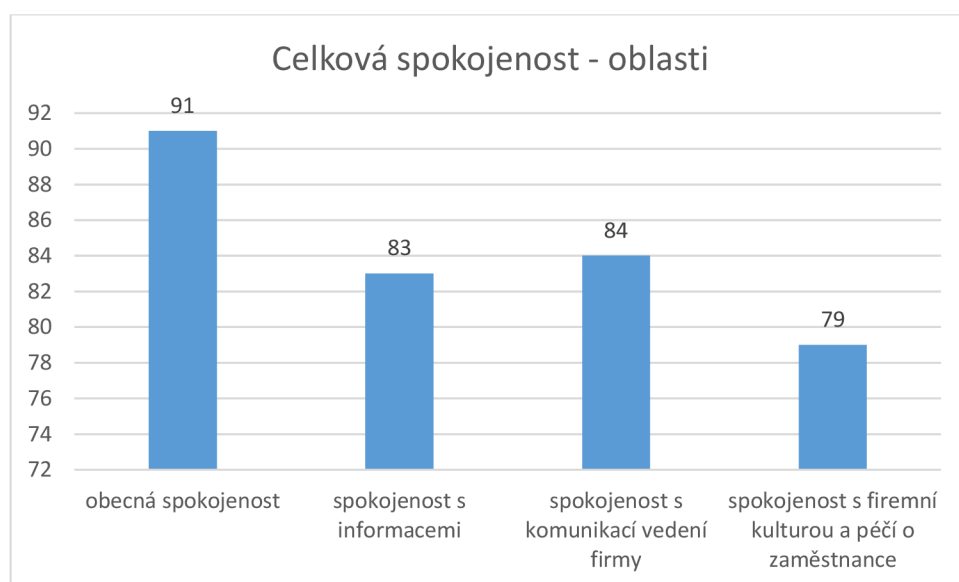
**O odchodu ze společnosti v posledním roce uvažovalo 12,9% řidičů, 20,5% TH zaměstnanců a 33,3 % dělníků.** Přestože na otázku respondenti odpovídali převážně kladně, doporučuji **provést ve společnosti hlubší analýzu tohoto výsledku.** Vnímám zde riziko možné zvýšené fluktuace, pokud nebudou zjištěny příčiny a přijata vhodná opatření k eliminaci rizika.

**Potřebné informace k dispozici nemá 66,7% respondentů z dělnických profesí** (konkrétně - Distribuce, revizoři a parking). Výsledky může zkreslovat počet respondentů této skupiny, ovšem může se zde projevit i to, že skupina zaměstnanců pracujících v dělnických profesích byla dlouhodobě v interní komunikaci opomíjena. Komunikační kanál společný pro tuto skupinu pracovníků vznikl teprve v loňském roce. Navíc se jedná o malé skupiny zaměstnanců pohybujících se především v terénu. Doporučuji tedy **zapojit do interní komunikace manažery** této skupiny pracovníků, **cíleně upozorňovat na nový komunikační kanál v podobě mobilní aplikace**, který mohou využívat a dále **na pracovištích zajistit informační kiosky. 26% negativních hodnocení obdržela**

**otázka od skupiny manažerů.** Nejedná se sice o vysoký podíl, nicméně u zaměstnanců, kteří by měli mít informací nejvíce, by mohl být nižší. Doporučuji tedy **analyzovat, jakým způsobem jsou předávány informace z porady vedení** a zda nedochází v procesu komunikace k nežádoucím zkreslením a šumu.

**Osobní sdělení nadřízeného jako nejvhodnější komunikační kanál označilo nejvíce respondentů z věkové skupiny do 25 let a dále u skupiny zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než rok.** Vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců se jedná převážně o totožné osoby. Doporučuji u této skupiny zaměstnanců v rámci onboardingu **vyšší zaměření na zjišťování informovanosti jak ze strany nadřízených pracovníků, tak ze strany personálního oddělení.**

Celkově nejhůře hodnocenou otázkou celého výzkumu byla spokojenost s **růstem mezd.** Na tuto otázku **negativně odpovědělo** dle třídícího kritéria pracovní pozice, **35,6 % řidičů, 42,2% dělníků a 53,6% TH zaměstnanců.** Výsledky mohou odrážet skutečnost, kdy je skupina TH zaměstnanců opomíjena v Kolektivní smlouvě, která zaručuje pravidelný růst mezd. Doporučuji **komunikovat směrem k zaměstnancům data dostupná ze mzdového benchmarkingu,** který byl proveden a vývoj mezd ve společnosti. Dále by bylo vhodné při nejbližší změně Kolektivní smlouvy **zapojit do růstu mezd i skupiny TH zaměstnanců.** Dále doporučuji **sledovat vnější vlivy a připravit krizový plán pro růst mezd.**

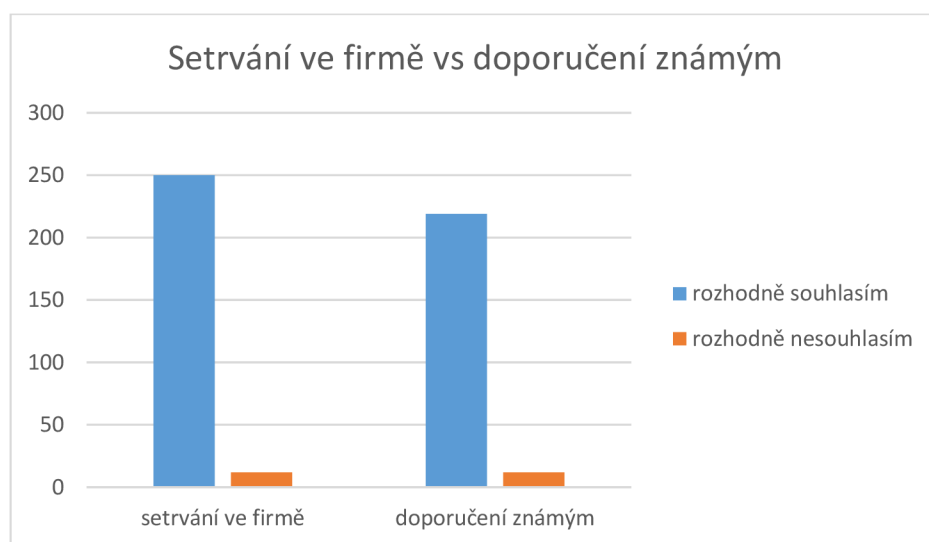


**Graf 17: Celková spokojenost v jednotlivých oblastech, zdroj: vlastní zpracování**

V každé oblasti spokojenosti lze pozorovat určité rozdíly v odpovědích, které by mohly vyvolávat další otázky vhodné ke zkoumání, případně mohou dokreslit stávající stav ve firmě. Niže uvádím v grafickém zpracování krajní hodnoty výsledků, vždy dvě otázky z jednotlivé oblasti pro srovnání.

### Obecná spokojenost

Pro srovnání jsem vybrala otázky – Zůstal/a bych ve firmě, i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti vs Pokud by byla ve firmě volná pozice, rád/a ji doporučím známým. Z výsledků vyplývá, že více respondentů by setrvalo ve společnosti, i kdyby dostalo srovnatelnou nabídku jinde, přesto menší počet respondentů by firmu doporučilo známým, z čehož nelze přesně určit, zda se jedná o spokojenost, nebo nespokojenost. Negativní odpovědi byly shodné.

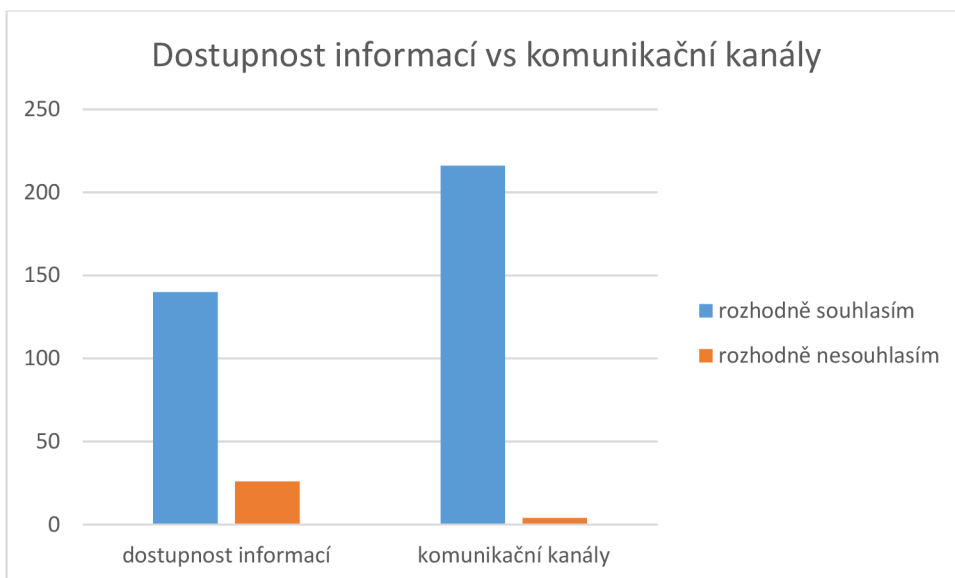


**Graf 18: Setrvání ve firmě vs doporučení známým, zdroj: vlastní zpracování**

### Spokojenost s informacemi

V této oblasti jsem srovnávala otázky cílené na dostupnost informací a otázky zaměřené na způsob předávání informací tedy komunikační kanály. Z dat vyplynulo, že zaměstnanci jsou více spokojeni s komunikačními kanály ve firmě a naopak dostupnost informací (tedy obsah komunikačních kanálů) hodnotí hůře. Bylo by vhodné analyzovat, jaké informace zaměstnanci skutečně postrádají.

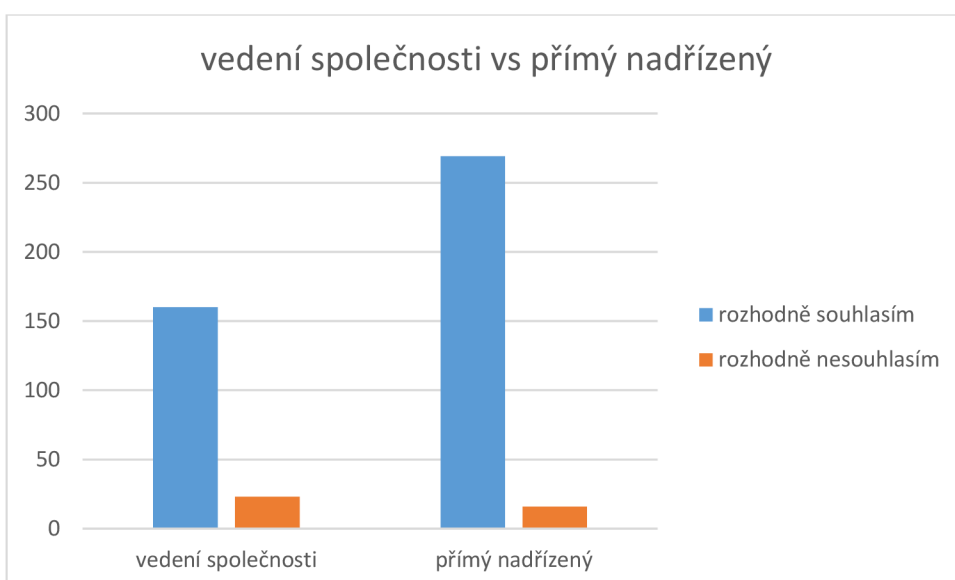




**Graf 19: Dostupnost informací vs komunikační kanály, zdroj: vlastní zpracování**

### Spokojenost s komunikací vedení firmy

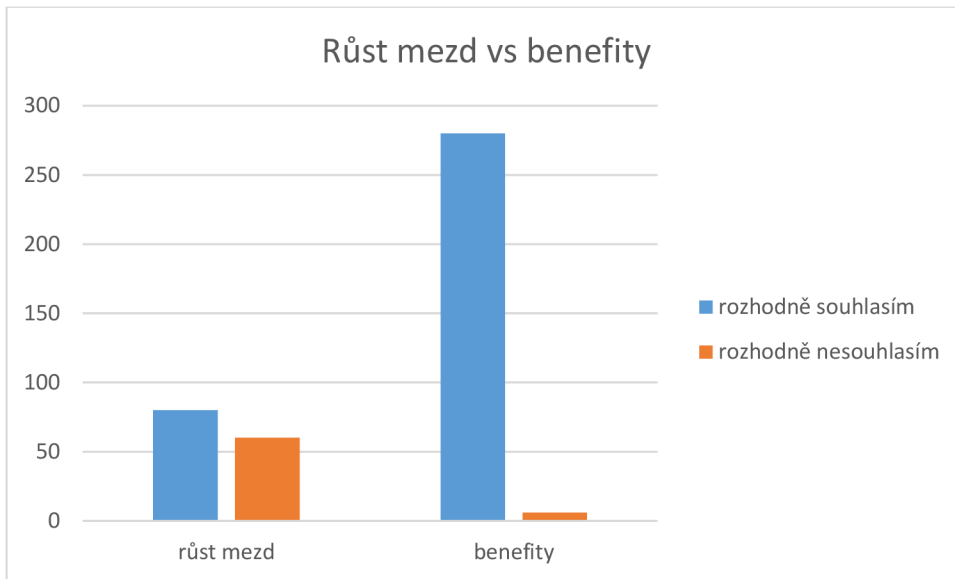
Tato oblast vykazuje rozdíly v otázkách zaměřujících se na komunikaci vedení společnosti (strategická komunikace) a komunikaci přímých nadřízených. Z grafu lze vyčíst, že celkovou spokojenost zaměstnanců v této oblasti navyšují přímí nadřízení, kteří jsou hodnoceni lépe, než strategická komunikace vedení firmy. Nabízí se otázka, zda vedení společnosti považuje potřebu interní komunikace za silný motivátor spokojenosti.



**Graf 20: vedení společnosti vs přímý nadřízený, zdroj: vlastní zpracování**

### Spokojenost s péčí o zaměstnance a firemní kulturou

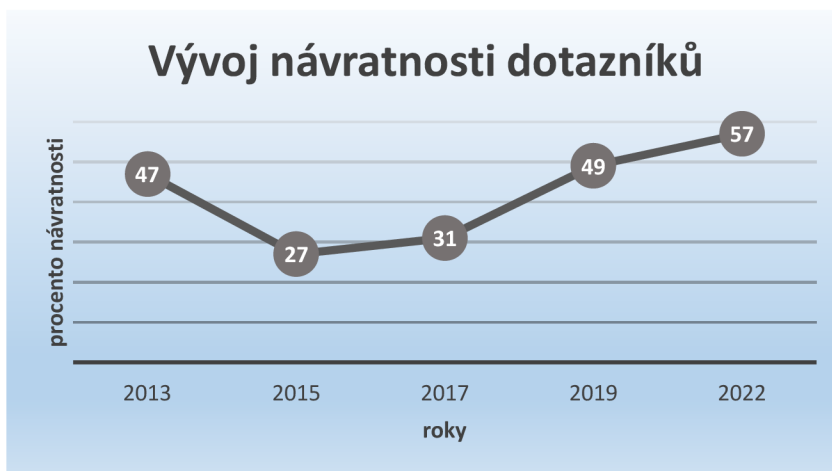
Poslední hodnocená oblast vykazuje rozdíly mezi otázkami – S růstem mezd jsem spokojen/a vs Benefity které firma nabízí, považuji za dostatečné a motivující. Z dat lze vyvodit, že zaměstnanci vnímají velmi kladně rozsah benefitů, které firma nabízí, ale se mzdou již v takové míře spokojeni nejsou. Je možné se dále ptát, zda jsou tyto dvě oblasti ve společnosti dostatečně a efektivně komunikovány.



**Graf 21: Růst mezd vs benefity, zdroj: vlastní zpracování**

## 5.5. Analýza trendů

Do analýzy byly zapojeny předchozí **průzkumy spokojenosti, které v PMDP v letech 2013 – 2019** probíhaly. Celkem se jedná o čtyři průzkumy z předchozích let. V rámci analýzy nejsou prováděna porovnání konkrétních otázek, protože nejsou v jednotlivých letech totožné. **Porovnávány jsou vždy celé oblasti spokojenosti**, které lze porovnat. Zajímavé je zapojení zaměstnanců do výzkumů. Přestože ve firmě pracuje již několik let podobný počet zaměstnanců, počet respondentů se v jednotlivých letech velmi liší. Pro lepší přehled uvádím graf vývoje návratnosti dotazníků.

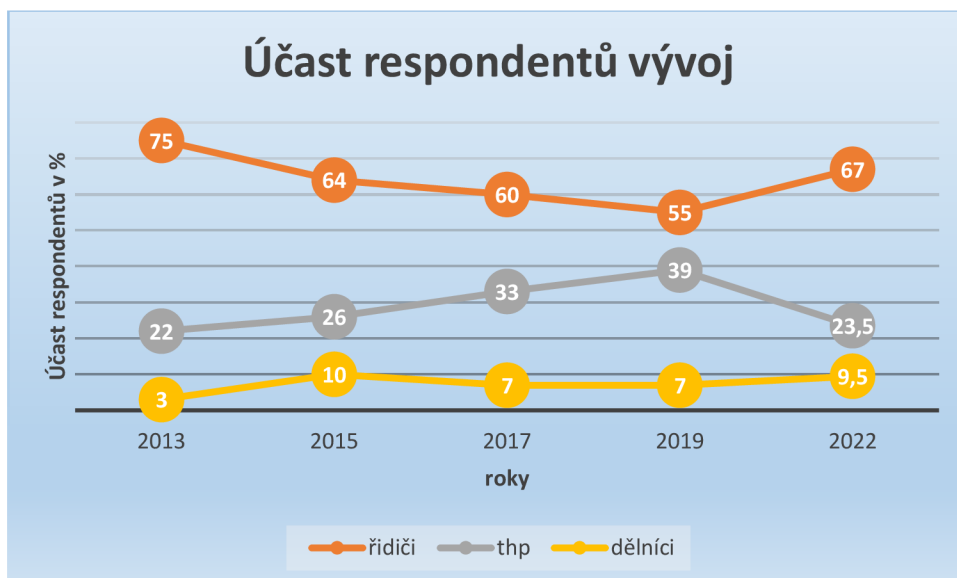


**Graf 22: Vývoj návratnosti dotazníků, zdroj: vlastní zpracování**

Z grafu lze vyvodit stoupající tendenci zájmu o vyjádření vlastního názoru zaměstnanců. Propad v rocích 2015 a 2017 může mít souvislost s probíhající ekonomickou krizí a vysokou fluktuací, která byla spojována především s nespokojeností s výší mzdy. Naopak nárůst návratnosti dotazníků lze spojit s rozšířením elektronické interní komunikace ve firmě (v návaznosti na pandemii Covid 19).

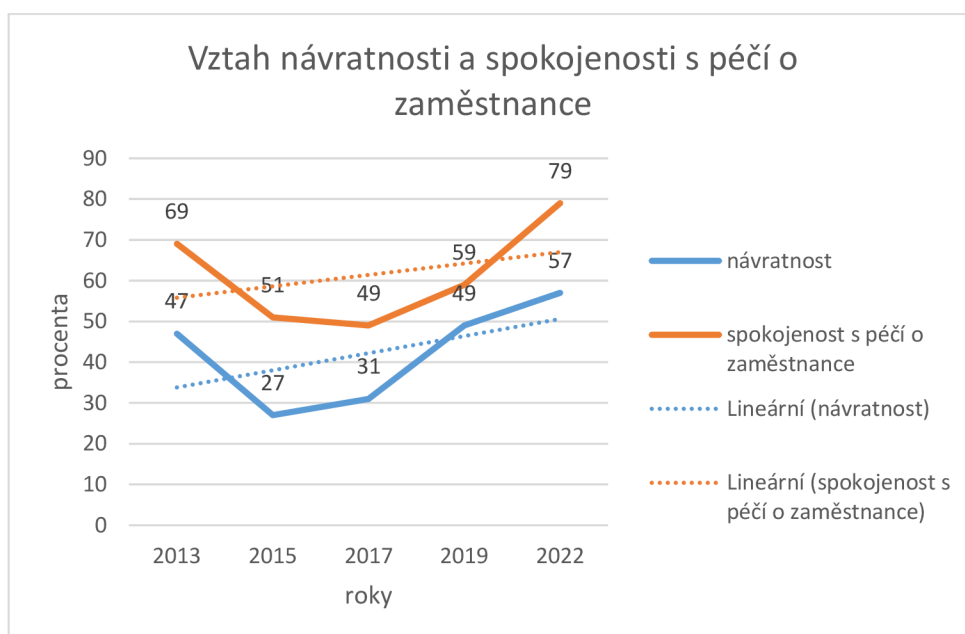
Účast zaměstnanců na výzkumu nelze jednoznačně spojit s jednou konkrétní skupinou pracovníků. Chování jednotlivých skupin je rozdílné.

Z níže uvedeného grafu je patrné, že **nejvíce podreprezentovanou skupinou zaměstnanců v čase jsou dělnické profese a naopak názor řidičů lze považovat dlouhodobě za reprezentativní**. Přesto je pozitivní zjištění, že z pohledu vývoje trendů se u skupiny dělníků návratnost dotazníků postupně zvyšuje. Bylo by vhodné dále analyzovat, co způsobilo propad návratnosti dotazníku v posledním roce u skupiny TH zaměstnanců.



**Graf 23: Účast respondentů dle pracovních pozic - vývoj, zdroj: vlastní zpracování**

Podobný vývoj v čase jako u návratnosti dotazníku ovšem vykazuje spokojenost s firemní kulturou a péčí o zaměstnance. Graf je doplněn o křivku vývoje trendu.



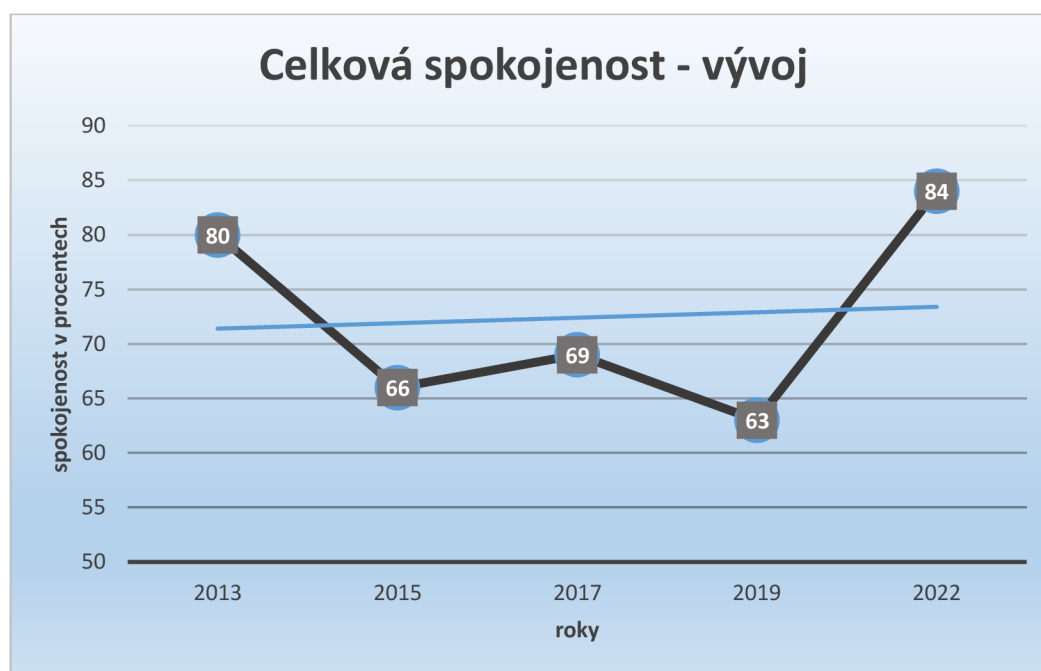
**Graf 24: Vztah návratnosti dotazníků a spokojenosti s péčí o zaměstnance, zdroj: vlastní zpracování**

Z korelace obou křivek je možné vyvodit závěr, že **zaměstnanci jsou ochotni sdělovat svůj názor v souvislosti s tím, jak se cítí v oblasti spokojenosti s péčí o zaměstnance.** Je třeba uvést, že křivku spokojenosti s péčí o zaměstnance nejvíce ovlivňuje oblast týkající se výše mzdy. Lze tedy potvrdit propojení křivek a závěr z něj vyvozený i na

faktu, že nejvíce nespokojení se mzdou byli TH zaměstnanci (viz. Graf č. 23). Celkový vývoj pak odpovídá i realizované změně kdy v letech 2017 a 2018 byla skokově navýšena mzda zaměstnanců a došlo k rozšíření výběru benefitů. **Naopak předpoklad, že návratnost dotazníku, bude v korelaci se spokojeností s interní komunikací, se nepotvrdil.**

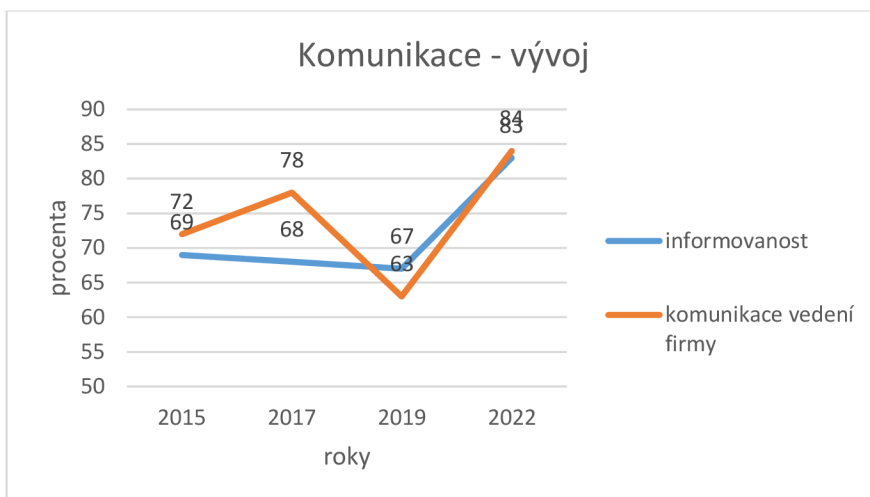
Vývoj celkové spokojenosti v čase poté potvrzuje zjištění z dostupných výzkumů (viz. Kapitola 4.), že **zaměstnanci jsou s prací poměrně spokojeni a spokojenost má stoupající trend.**

Níže uvedený graf je doplněný o lineární křivku vývoje trendu. Je z ní patrné, že míra spokojenosti skutečně v čase stoupá a potvrzuje tak data z průzkumu spokojenosti v ČR. **Z vývoje lze dále predikovat, že v následujícím průzkumu dojde k poklesu celkové spokojenosti.**



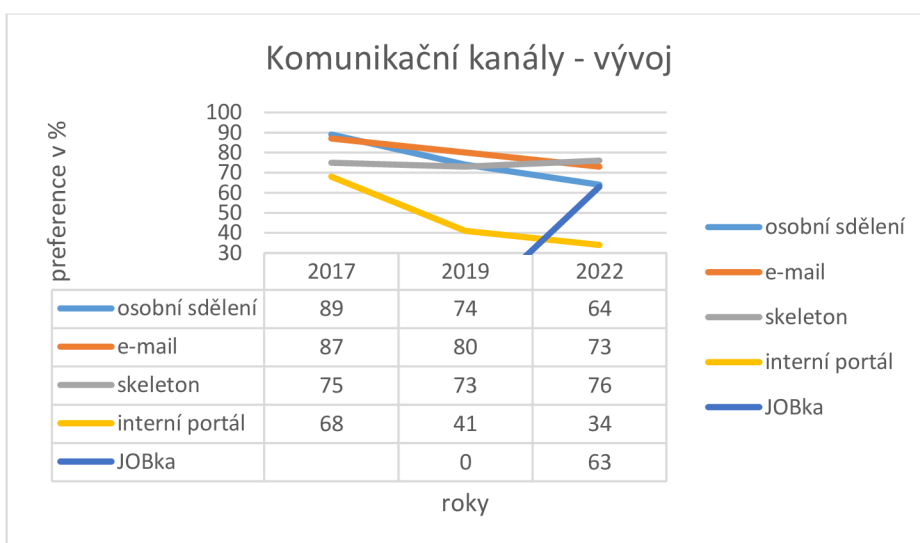
**Graf 25: Celková spokojenost zaměstnanců - vývoj, zdroj: vlastní zpracování**

Vzhledem k tomu, že jsem se v práci zaměřila silněji na jeden aspekt pracovní spokojenosti, a to spokojeností s interní komunikací, uvádím níže vývoj v čase právě této oblasti, které byla v posledních pěti letech ve firmě věnována velká pozornost. Porovnávány jsou dvě oblasti, a to spokojenost s informovaností a komunikací vedení společnosti.



**Graf 26: Vývoj informovanosti a komunikace vedení firmy, zdroj: vlastní zpracování**

Z grafu je patrné, že informovanost a komunikace vedení firmy jsou vnímány odlišně. **Celkově jsou zaměstnanci v čase více spokojeni s komunikací vedení firmy (74%) než s informovaností (71%).** Průzkum provedený ve společnosti v roce 2019 predikoval posun (nárůst) ve sledovaných oblastech o 24%, což lze považovat v návaznosti na výsledky za velmi dobrou predikci. **Nárůst spokojenosti o cca 20% v oblasti komunikace v posledních třech letech** lze přisoudit realizovaným změnám. Propad spokojenosti s komunikací vedení firmy v roce 2019 mohou mít na svědomí poměrně velké personální změny ve vedení společnosti. Koncem tohoto toku potom vznikla v PMDP odborná skupina pro interní komunikaci, která se této problematice intenzivně věnuje. Dále byl v roce 2020 do firmy zaveden nový komunikační kanál v podobě mobilní aplikace, který si během krátké doby oblíbilo mnoho zaměstnanců (75% instalací).

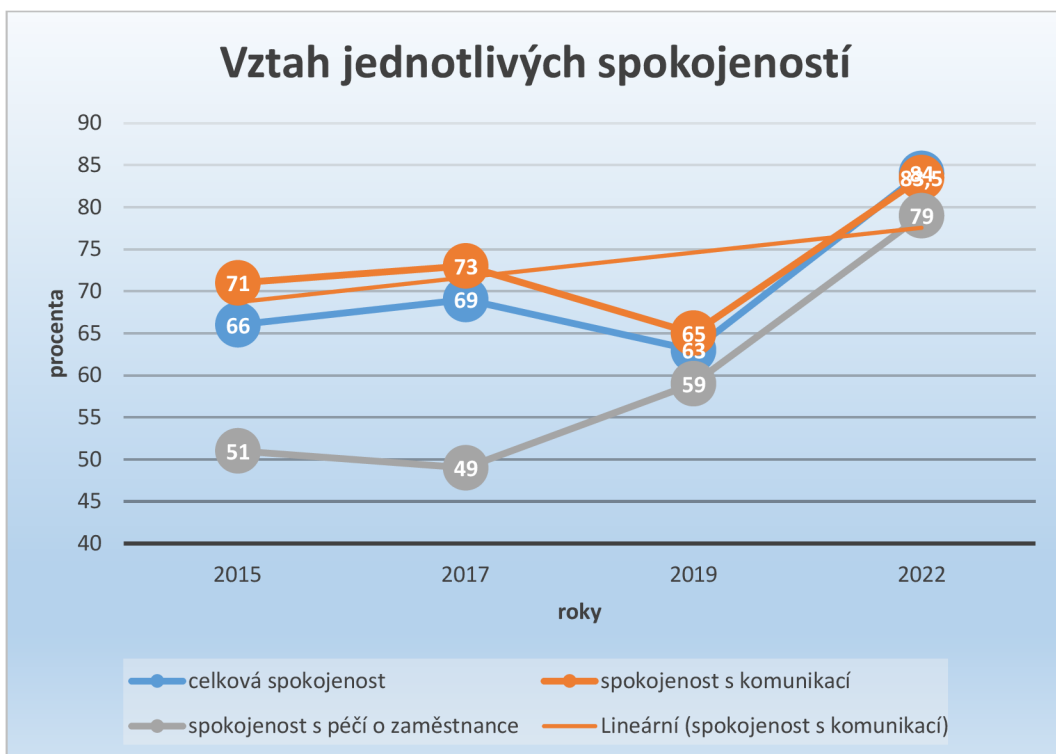


**Graf 27: Komunikační kanály - vývoj, zdroj: vlastní zpracování**

Z vývoje preferencí jednotlivých komunikačních kanálů lze predikovat, že osobní sdělení bude mít jako zdroj informací nadále sestupnou tendenci, stejně jako interní portál, který je ve společnosti nejdéle a je zastaralý. Vývoj preference mobilní aplikace JOBka prozatím nelze s jistotou predikovat, protože se jedná o zdroj informací nový. Skeleton, který používají pouze řidiči, bude pravděpodobně nadále velmi využívaným zdrojem dat, dokud nebude ve firmě existovat adekvátní náhrada. Dále je třeba zmínit, že v grafu nejsou uvedeny komunikační kanály, které byly v čase zrušeny z důvodu nízké preference (tištěný newsletter a dny otevřených dveří ředitelů).

Z dat lze usuzovat, že se potvrzuje tvrzení o tom, že se mění struktura používaných komunikačních kanálů - **ustupuje se od tištěných, na významu získávají digitální kanály**

Z dostupných dat realizovaných výzkumů lze provést další porovnání, které vykazuje zajímavý výsledek. Jedná se o vztah spokojenosti s komunikací a spokojeností s péčí o zaměstnance vůči celkové spokojenosti.



**Graf 28: Vztah jednotlivých spokojeností, zdroj: vlastní zpracování**

Z grafu je patrné, že **vývoj spokojenosti s komunikací koreluje s vývojem celkové spokojenosti** mnohem podstatněji, než vývoj spokojenosti s péčí o zaměstnance. Z výsledků tedy lze usuzovat, že spokojenost s interní komunikací firmy lépe vypovídá o celkové spokojenosti, než **spokojenost s oblastí péče o zaměstnance, na kterou má evidentně nezanedbatelný vliv výše odměňování**. Vzhledem k tomu, že výsledky všech

oblastí spokojenosti byly v letošním roce na historickém maximu **lze predikovat vývoj, že v příštím průzkumu budou mít všechny hodnoty sestupnou tendenci.**

Z níže uvedeného grafu lze zjistit vývoj nespokojenosti zaměstnanců se mzdou.



**Graf 29: Nespokojenost se mzdou - vývoj, zdroj: vlastní zpracování**



## Diskuze

**Návratnost responzí dotazníku se pohybuje okolo 57%**, jedná se tak o nejvyšší procento návratnosti za posledních deset let. **U zaměstnanců se tedy zájem o vyjádření svého názoru zvyšuje.** Lze vyvodit, že je tento vývoj způsoben důrazem na interní komunikaci, kterou společnost v uplynulých sedmi letech velmi posílila. Složení respondentů lze považovat za reprezentativní vzorek, přestože **skupina zaměstnanců pracujících v dělnických profesích byla podreprezentována.**

**Zaměstnanci firmy ústy odpovídajících respondentů vyjádřili relativně vysokou míru celkové spokojenosti – 84%.**

Na velmi kladný výsledek průzkumu může mít vývoj situace ve společnosti v minulých letech. Před cca sedmi lety se společnost potýkala s poměrně vysokou fluktuací a nedostatkem zaměstnanců. Příčin bylo několik – probíhající ekonomická krize, pomalý růst mezd, vysoká nabídka pracovních míst silně převyšující poptávku, ale také slabá interní komunikace a personální marketing. PMDP v této době realizovaly spoustu opatření směřující k eliminaci míry rizika, například skokové navýšení mezd, rozšíření nabídky benefitů, spolupráce s odbornými školami v okolí, posílení personálního marketingu, důraz na kariérní růst a vzdělávání zaměstnanců a především velký důraz na interní komunikaci. Všechna tato opatření, která byla součástí řízení rizik, mohla mít vliv na velmi pozitivní výsledek výzkumu a jen další zkoumání prokáže, zda tato přijatá opatření budou mít dlouhodobý efekt. Zároveň **lze tedy dát do přímé souvislosti vývoj spokojenosti zaměstnanců s posílením interní komunikace.**

Vliv na výsledky můžeme přisoudit také situaci posledních dvou let, kdy na život zaměstnanců a potažmo způsoby komunikace měla velký vliv pandemie Covid 19. V tomto období se více využívalo elektronické komunikace a zaměstnanci si na tento způsob více zvykli. Tento fakt lze také přisoudit vývoji preferencí jednotlivých komunikačních kanálů ve firmě. Dále se v této době fluktuace ve společnosti snížila na historické minimum a to, že zaměstnavatel nemusel z důvodu lockdownu omezovat služby, mělo s největší pravděpodobností také vliv na **vnímání PMDP jako stabilního a silného zaměstnavatele.** Zaměstnanci tak mohli získat větší pocit jistoty v zaměstnání.

Z výsledků průzkumu je možné vyvodit, že se u zaměstnanců napříč společnostmi začíná odrážet ekonomická situace – vysoká inflace. **Lze předpokládat, že tlak na růst mezd bude silít.** Pokud se nebude firma tomuto faktu věnovat, může se dostat do obdobné situace, jako před sedmi lety, kdy byla reakce vedení společnosti na inflaci ve smyslu růstu mezd velmi pomalá a rychlý nárůst fluktuace následně způsobil dlouhotrvající problémy zasahující jak do chodu firmy, tak i do jejího hospodaření.

Z pohledu age managementu, který představuje řízení věkové struktury pracovníků, lze konstatovat, že personální strategie PMDP se zaměřuje správným směrem. Z výzkumu vyplynulo, že mnozí lidé mají tendenci chovat se spíše konzervativně, pokud již mají životní zkušenosti – **s věkem preference rozhodnutí setrvat tam, kde to znám, stoupá.** Přestože se v odborné literatuře setkáme s názorem, že nadměrná spokojenost i nadměrná nespokojenost jsou spíše škodlivé a souvisí více s osobnostními vlastnostmi pracovníka, než s jeho reálným hodnocením skutečnosti, považují výsledek vzhledem k počtu respondentů za vypovídající a hodnotící skutečnost.

Vyhodnocení dotazníku mi komplikovala velmi detailní a dlouhodobá znalost firmy, ve které jsem průzkum prováděla. Projevovaly se tendence zabíhat do detailů a spojovat si výsledky se zkušenostmi a probíhajícími změnami. Dále bylo vyhodnocování náročnější z důvodů poměrně velkého výzkumného vzorku a bylo složité najít oblasti pro hlubší analýzu, protože odezva respondentů byla ve všech zkoumaných sekcích velmi kladná.

Další komplikaci spatřuji v existenci mnoha školních prací na vybrané téma. Velké množství odborné literatury, tak již bylo v minulosti zmiňováno a citováno. Obzvlášť velkým problémem bylo vymezení jednotlivých motivačních teorií.

## Závěr

Pracovní spokojenost je jedním z velmi významných aspektů řízení organizace. V literatuře je na ni nahlíženo jako na součást celkové životní spokojenosti a je chápána jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení práce nebo pracovní zkušenosti. Pracovní spokojenost je zároveň důležitým předpokladem pro pracovní motivaci a je ovlivňována mnoha faktory, ať pozitivními nebo negativními. Mezi aspekty ovlivňující pracovní i životní spokojenost zásadním způsobem, se řadí odměňování. Na pracovní spokojenost má vliv ale spousta dalších faktorů, ať je to povaha vykonávané práce, vztah s nadřízeným a jeho styl řízení, perspektiva v pracovním prostředí, spolupráce a vztahy s ostatními kolegy, ale také například spokojenost v životě osobním. Z uvedeného vyplývá tvrzení, že pracovní spokojenost má na celkovou životní spokojenost zásadní vliv. Pracovní spokojenosti byla věnována pozornost spousty autorů a vzniklo několik různých pojetí a teorií zabývajících se tímto tématem. Každá z teorií se snaží najít odpověď na to, jak lidé najdou spokojenost a naplnění ve svém povolání. Vznik motivačních teorií vyjadřuje myšlenku, že zaměstnání jsou vnímána nejen jako prostředek k vydělávání na živobytí, ale také jako důležité rozšíření identity člověka, a tedy i jeho štěstí.

Souhrn všech sil podněcujících k aktivitě, je tedy možné označit jako motivaci. Obecně motivaci chápeme jako samotný proces, který vede k individuálnímu chování. V pracovním prostředí je potom motivace chápána jako individuální tendence hýbání vnitřní silou k dosažení osobních a podnikových cílů. Při dělení motivace na vnitřní a vnější, lze vnitřní motivaci popsat jako spokojenost lidí, která je spontánní a vyplývá z úspěšně vykonané práce. Mezi vnější motivaci je možné zařadit již zmiňované ohodnocení práce – odměňování. Síla tohoto motivačního faktoru, jako všech ostatních avšak závisí na jedinci, jeho životním stylu a míry motivace. Navýšení mzdy má ovšem na motivaci krátkodobý vliv. Dalšími důležitými motivačními faktory jsou například pracovní podmínky, nadřízený a spolupracovníci. Pracovní podmínky lze definovat jako soubor podmínek, za kterých se práce na daném prostředí vykonává a jejich zlepšování kvůli zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců je jedním z hlavních úkolů vedení společnosti. Řídící styl nadřízeného se jako další organizační faktor nejvíce promítá do případné nespokojenosti zaměstnanců a v konečném důsledku může docházet ke ztrátě zaměstnance.

Všechny zmiňované pojmy lze nazvat „firemní kulturou“. Firemní kultura utváří celkový obraz o společnosti. Bylo vytvořeno několik typologií organizační kultury, ale vzhledem k tomu, že se v běžné praxi ve firmách setkáváme s odlišností jednotlivých jejích částí, nelze většinou organizaci přiřadit pouze jeden konkrétní typ, stává se, že v téže firmě je více typů firemních kultur. V nezdravé firemní kultuře, která nevyvíjí tlak na morální hodnoty a etické chování můžeme narazit na pojem mobbing. Tento faktor, na který je nahlíženo jako na faktor způsobující nespokojenost, vyživuje nefungující interní komunikace. Nedostatek nebo dokonce absence informací může vyvolávat pocit nedocení, přehlížení a snižovat angažovanost jednotlivce. Vnitrofiremní komunikace je tak důležitou součástí firemní kultury.

Interní komunikace je tedy nedílnou součástí firemní kultury, interpersonálních vztahů a kvalita interní komunikace odráží stav firemní kultury, která je jedním z faktorů pracovní spokojenosti. Provázanost těchto dvou pojmů je zřetelná a má velký význam. Fungující interní komunikace ve firmě tak pomáhá utvářet a udržovat zdravou firemní kulturu a podílí se na pracovní spokojenosti ve smyslu informovanosti a motivovanosti zaměstnanců. Nejdůležitější zásadou interní komunikace je to, že se musí jednat o oboustranný proces. Jak vyplývá z průzkumů, v mnoha organizacích je interní komunikace nezmapovanou částí firemní kultury.

V rámci vlastního výzkumného šetření byla nalezena shoda s několika již realizovanými výzkumy. Lze konstatovat, že stále více zaměstnanců cílí na více volného času a mezi benefity poté upřednostňují dovolenou navíc, případně placené zdravotní volno tzv. sick days. Spokojenost zaměstnanců v PMDP dle výsledku vývoje trendu potvrzuje výsledky průzkumu, který sledoval vývoj spokojenosti zaměstnanců v ČR, a to, že spokojenost mírně stoupá. Stejně tak se potvrdily i výsledky z pohledu věkové struktury zaměstnanců, že s věkem zaměstnance se zvyšuje jeho preference rozhodnutí setrvat ve firmě a neměnit známé prostředí. Další shodu je možné sledovat v porovnání s výzkumem Institutu interní komunikace, který uvádí, že na významu nabývají digitální komunikační kanály, na úkor tištěných.

Na hlavní výzkumnou otázku „Jaká je mezi zaměstnanci firmy úroveň spokojenosti v oblasti interní komunikace a jak se ve společnosti vyvíjí v čase?“, lze na základě realizovaného výzkumu odpovědět následovně. Spokojenost v oblasti interní komunikace

byla zkoumána ve dvou oblastech, a to v oblasti spokojenosti s informacemi a v oblasti strategické komunikace vedením firmy. Obě oblasti byly velmi kladně hodnocené. Spokojenost s informacemi vyjádřilo 83% respondentů a z vyhodnocení jednotlivých otázek vyplynulo, že zaměstnanci jsou více spokojeni s komunikačními kanály ve firmě a naopak dostupnost informací (tedy obsah komunikačních kanálů) hodnotí méně kladně. Strategickou komunikaci hodnotilo kladně 84% respondentů, přičemž celkovou spokojenost zaměstnanců v této oblasti navyšuje komunikace přímých nadřízených, kteří jsou hodnoceni lépe, než samotná komunikace vedení firmy. Spokojenost zaměstnanců PMDP s interní komunikací je v roce 2022 téměř na stejné úrovni, jako spokojenost celková, hodnocená za všechny oblasti dotazníku. Vývoj trendu této spokojenosti za hodnocené roky 2015, 2017, 2019 a 2022 má vzestupnou tendenci a rozdíl mezi krajními roky činí 22%. Spokojenost s komunikací potom koreluje s celkovou spokojeností, přičemž spokojenost s interní komunikací je v rocích 2015, 2017 a 2019 vyšší než spokojenost celková. Výzkum tak prokázal nárůst spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací a lze tento vývoj spojit s realizovanými změnami ve společnosti, které byly zaměřené na rozvoj a zkvalitnění komunikace směrem k zaměstnancům a na posílení zpětné vazby.

Dalším dílčím cílem bylo zjistit, jaké komunikační kanály zaměstnanci PMDP preferují. Výzkum prokázal, že komunikační kanály v podobě tištěných newsletterů, nástěnek a brožur již nejsou pro zaměstnance příliš atraktivní. Do popředí se dostala jednoznačně elektronická forma komunikace v podobě e-mailu, Skeletonu a nově vzniklým komunikačním kanálem – mobilní aplikace. Osobní sdělení nadřízeného jako další komunikační kanál získal nezanedbatelný počet označení respondenty. Preference tohoto zdroje informací byly vyšší u nejmladší skupiny zaměstnanců, což může vypovídat o zvýšené potřebě vedení a mentoringu, totéž lze vyvodit u skupiny pracující ve společnosti méně než rok. Z vývoje preferencí jednotlivých komunikačních kanálů lze predikovat, že osobní sdělení bude mít jako zdroj informací nadále sestupnou tendenci, stejně jako interní portál, který je ve společnosti nejdéle a je zastaralý. Vývoj preference mobilní aplikace prozatím nelze s jistotou predikovat, protože se jedná o nový zdroj informací. Skeleton, který používají pouze řidiči, bude pravděpodobně nadále velmi využívaným zdrojem dat, dokud nebude ve firmě existovat adekvátní náhrada.

Z výše popsaných skutečností a na základě výsledků provedeného výzkumu je možné vyvodit závěr, že společnost PMDP dlouhodobě udržuje vysokou míru pracovní spokojenosti svých zaměstnanců. Sami zaměstnanci považují firmu za stabilní a mají pocit jistoty. Vyjadřují spokojenost ve všech hodnocených oblastech, cítí se být součástí firmy, hovoří o ní pochvalně a jsou na svoji práci hrdí. V oblasti péče o zaměstnance se pozitivně vymezují k poskytovaným benefitům, i k interní komunikaci a férovému jednání ze strany firmy. Největší nespokojenost potom respondenti vyjádřili u otázky týkající se růstu mezd, přičemž nejvíce nespokojeni byli zaměstnanci na TH pozicích. Přestože hodnocení spokojenosti vyznívá nad míru kladně, z hlediska vlivu realizovaných změn ve firmě na vývoj pracovní spokojenosti a v návaznosti na dosavadní praxi lze doporučit následující: nadále se věnovat průběžnému sledování pracovní spokojenosti svých zaměstnanců a sledovat její vývoj v návaznosti na realizované změny, aby bylo možné vyhodnotit jejich míru vlivu; pokračovat ve sledování a analyzování vnějšího prostředí, včetně vývoje průměrných mezd; detailněji analyzovat nespokojenost zaměstnanců na TH pozicích s růstem mezd; dále rozvíjet nastavenou interní komunikaci s důrazem na průběžnou zpětnou vazbu od zaměstnanců a v případě zachycení nespokojenosti, pružně reagovat vhodným opatřením k její eliminaci; u pracovní kategorie – dělnické profese, která byla v minulosti v rámci předávání informací nejvíce opomíjena provést podrobnější analýzu potřeb v této oblasti; zdokonalovat ty komunikační kanály, které nabývají na preferencích a upravit jejich obsah potřebám zaměstnanců; rozvíjet a vzdělávat vedoucí pracovníky v oblasti interní komunikace. Právě v oblasti interní komunikace spatřuji příležitost a zároveň i riziko, které má zásadní vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci.

## Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.
- BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-403-5.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Polygrafické středisko Univerzity Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLLÁRIK, T. *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. ISBN 978-80-223-3078-7.
- LIŽBETINOVÁ, L., HITKA, M., KAMPF, R. *Motivace zaměstnanců z hlediska vybraných atributů v prostředí českých a slovenských dopravních a logistických podniků*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická, 2017. ISBN 978-80-7468-107-3.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0648-1.

- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Triton, 2020. ISBN 978-80-7553-842-0.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*, 2. přepr.a rozš.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7
- WAGNEROVÁ, I., JANOŠŤÁKOVÁ, L. *Psychologie práce a organizace*. České vysoké učení technické v Praze, 2011.
- MODERNÍ HR MANAGER. © Nakladatelství FORUM s.r.o., 2022, č. 18. ISSN 2571-4694
- KNOROVÁ K., FIBÍROVÁ J. *Pracovní motivace. Teorie seburčení: literární přehled*. Český finanční a účetní časopis, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2020. Dostupné z: <https://cfuc.vse.cz/pdfs/cfu/2020/03/05.pdf>. [cit. 2022-06-22]
- NEW TECHNOLOGY WORK AND EMPLOYMENT. Ročník 36, Problém 3, str. 263-437, 2021. dostupné z: [Nové technologie, práce a zaměstnanost: Vol 36, No 3 \(wiley.com\)](#). [cit. 2022-06-25]
- VERCIC, A. T., VERCIC, D., SRIRAMESH, K., 2012. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38.
- TRENDY V PODNIKÁNÍ – Business Trends 2020/2, Dostupné z: [TVP 2020 2 \(3\) \(zcu.cz\)](#). [cit. 2022-06-25]



- PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY. PMDP: *Strategie společnosti* [online]. Dostupné z: [Strategie společnosti :: O nás - Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. \(pmdp.cz\)](#) [cit. 2022-06-22]
- PERSONALISTA. *Práce z domova, fenomén roku 2020, potřebuje legislativní podporu a nastolení jasných pravidel*. © 2003 - 2022, ISSN 1214-7419. Dostupné z: <http://www.personalista.com/zpravy/prace-z-domova-fenomen-roku-2020-potrebuje-legislativni-podporu-a-nastoleni-jasných-pravidel-.html> [cit. 2022-06-22]
- PERSONALISTA. *Interní komunikace je sice vnímána jako velmi důležitá, chybí jí ale větší podpora managementu*. © 2003 - 2022, ISSN 1214-7419. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/lmc-interni-komunikace-je-sice-vnimana-jako-velmi-dulezita-chybi-ji-ale-vetsi-podpora-managementu.html> [cit. 2022-06-22]
- Interní materiály společnosti PMDP, a.s. – Strategie společnosti, Výroční zprávy

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Wellbeing - grafické znázornění, zdroj: vlastní zpracování.....	5
Obrázek 2: Pracovní spokojenost, zdroj: Provazník a Komárková, 2004, str. 84 .....	7
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb, zdroj: vlastní zpracování .....	10
Obrázek 4: Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb, zdroj: vlastní zpracování .....	12
Obrázek 5: Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb II, zdroj: vlastní zpracování .....	12
Obrázek 6: Alderferova teorie tří potřeb, zdroj: vlastní zpracování .....	13
Obrázek 7: Přehled organizačních a mimorganizačních vlivů, zdroj: vlastní zpracování .....	20
Obrázek 8: Schéma komunikačního modelu, zdroj: Vymětal, 2008, str. 30 .....	27
Obrázek 9: Znak úspěšné a neúspěšné komunikace, zdroj: vlastní zpracování.....	31
Obrázek 10: Vývoj pracovní spokojenosti v ČR, zdroj: Trendy v podnikání – Business trends (2020) .....	33

## Seznam grafů:

Graf 1: Pracovní pozice, zdroj: vlastní zpracování .....	42
Graf 2: Řidiči, zdroj: vlastní zpracování.....	43
Graf 3: Dělnické profese, zdroj: vlastní zpracování .....	43
Graf 4: Administrativa, zdroj: vlastní zpracování .....	44
Graf 5: Pohlaví, zdroj: vlastní zpracování .....	44
Graf 6: Délka zaměstnání v PMDP, zdroj: vlastní zpracování .....	45
Graf 7: Věk, zdroj: vlastní zpracování.....	45
Graf 8: Obecná spokojenost, zdroj: vlastní zpracování .....	46
Graf 9: Setrvání ve společnosti dle věku, zdroj: vlastní zpracování.....	47
Graf 10: Spokojenost s informacemi, zdroj: vlastní zpracování.....	48
Graf 11: Komunikační kanály, zdroj: vlastní zpracování .....	49
Graf 12: Nejpoužívanější komunikační kanály dle věku, zdroj: vlastní zpracování .....	50
Graf 13: Nejpoužívanější komunikační kanály dle věku, zdroj: vlastní zpracování .....	50
Graf 14: Spokojenost s komunikací vedení společnosti, zdroj: vlastní zpracování.....	51
Graf 15: Spokojenost s firemní kulturou a péčí o zaměstnance, zdroj: vlastní zpracování .....	52
Graf 16: Spokojenost s firemní kulturou a péčí o zaměstnance, zdroj: vlastní zpracování .....	54
Graf 17: Celková spokojenost, zdroj: vlastní zpracování .....	55
Graf 18: Setrvání ve firmě vs doporučení známým, zdroj: vlastní zpracování .....	56
Graf 19: Dostupnost informací vs komunikační kanály, zdroj: vlastní zpracování.....	57
Graf 20: vedení společnosti vs přímý nadřízený, zdroj: vlastní zpracování .....	57
Graf 21: Růst mezd vs benefity, zdroj: vlastní zpracování .....	58
Graf 22: Vývoj návratnosti dotazníků, zdroj: vlastní zpracování .....	59
Graf 23: Účast respondentů dle pracovních pozic - vývoj, zdroj: vlastní zpracování ....	60
Graf 24: Vztah návratnosti dotazníků a spokojenosti s péčí o zaměstnance, zdroj: vlastní zpracování .....	60
Graf 25: Celková spokojenost zaměstnanců - vývoj, zdroj: vlastní zpracování .....	61
Graf 26: Vývoj informovanosti a komunikace vedení firmy, zdroj: vlastní zpracování	62
Graf 27: Komunikační kanály - vývoj, zdroj: vlastní zpracování.....	62
Graf 28: Vztah jednotlivých spokojeností, zdroj: vlastní zpracování.....	63
Graf 29: Nespokojenost se mzdou - vývoj, zdroj: vlastní zpracování .....	64

## **Seznam příloh:**

Příloha 1: Dotazník - Průzkum spokojenosti zaměstnanců PMDP

## Příloha 1: Dotazník - Průzkum spokojenosti zaměstnanců PMDP

### Průzkum spokojenosti zaměstnanců PMDP

Dobrý den,

předkládám Vám dotazník, v němž máte jedinečnou možnost vyjádřit se k Vaší spokojenosti s prací ve společnosti PMDP.

Smyslem tohoto průzkumu je získat přehled o tom, co ve společnosti funguje dobře a kde je naopak potřeba se dále zlepšovat.

Dotazník je zcela anonymní, proto využijte této možnosti a sdělte vedení společnosti svůj osobní názor.

Samotné vyplnění dotazníku je velmi jednoduché, jeho vyplnění Vám zabere maximálně 15 minut.

Výstup z dotazníku bude zároveň součástí mé bakalářské práce na téma "Aspekty pracovní spokojenosti".

Děkuji Vám za spolupráci a Váš čas.

Petra Chmelířová

vedoucí personálního a mzdového oddělení

Spuštěním dotazníku souhlasíte s tím, aby vaše odpovědi byly anonymně zahrnuty do průzkumu spokojenosti ve společnosti PMDP.

#### 1 Pracovní pozice

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Řidiči    Dělnické profese    THP

#### 2 Řidiči

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Autobusů    Trolejbusů    Tramvají

#### 3 Dělnické profese

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Distribuce, revizoři a parking    Drážní cesta, VO a SSZ

#### 4 THP

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Administrativa (sekretářky, účetní, referenti, specialisté)
  Technici (mistři, technici, výpravčí, dispečeři)
  Management (ředitelé, vedoucí pracovníci)

#### 5 Pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- muž  žena

#### 6 Délka zaměstnání v PMDP

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 1 rok  1 - 3 roky  3 - 5 let  5-10 let  více než 10 let

#### 7 Věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 25 let a méně  26 - 30 let  31 - 40 let  41 - 50 let  51 let a více

#### 8 Identifikace

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
Cítím se být součástí firmy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hovořím-li o PMDP a jejich službách, vyjadřuji se pozitivně a pochvalně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem hrdý/hradá na práci, kterou dělám.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V posledním roce jsem neuvažoval/a o odchodu ze společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud by byla ve firmě volná pozice, rád/a ji doporučím známým.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zůstal/a bych ve firmě, i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9 Spokojenost s informacemi

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
Mám k dispozici všechny informace, které potřebuji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podstatné a důležité informace dostávám včas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vím, co se děje v ostatních částech firmy (např. Karlov x Slovany).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vím kam, nebo na koho se obrátit, když potřebuji konkrétní informace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace, které se ke mě dostávají jsou jasné a rozumím jim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Způsob jakým se ke mně dostávají provozní informace mi vyhovuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10 Seřadte informační zdroje dle Vaší preference.

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá) . Změnu provedete přetažením, případně použitím šipek na začátku řádku.*

e-mail	<input type="text"/>
JOBka	<input type="text"/>
Skeleton	<input type="text"/>
informační nástěnky	<input type="text"/>
elektronické nástěnky	<input type="text"/>
osobní sdělení nadřizového	<input type="text"/>
interní portál	<input type="text"/>

## 11 Spokojenost s komunikací vedení firmy.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
Vedení společnosti efektivně informuje o strategii firmy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace o tom, kam PMDP směřují jsou jasné a jednoznačné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení společnosti informuje o důležitých změnách a krocích v rámci firmy včas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj přímý nadřízený mi poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu k vykonané práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj přímý nadřízený je mi k dispozici, když to potřebuji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problémy jsou řešeny včas a efektivně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12 Spokojenost s péčí o zaměstnance a firemní kulturou

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
Ve firmě mají všichni rovné příležitosti, se zaměstnanci je jednáno spravedlivě.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PMDP pečují o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám příležitost se vzdělávat a profesně rozvíjet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám příležitost vyjádřit svůj vlastní názor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S růstem mezd ve společnosti jsem spokojen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity, které firma nabízí, považuji za dobré a motivující.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 13 Z aktuální nabídky benefitů, označte alespoň tři, které jsou pro vás nadbytečné.

Nápověda k otázce: *Vyberte tři nebo více odpovědí*

- |   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> pracovní doba 7,5 hodiny/den     | <input type="checkbox"/> příspěvek na penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> systém Cafeteria PMDP                     | <input type="checkbox"/> příspěvek na životní pojištění                            |
| <input type="checkbox"/> stravenky                        | <input type="checkbox"/> zlevněné jízdné                    | <input type="checkbox"/> odměny k výročním a odchodu do důchodu    | <input type="checkbox"/> fond sociálního zajištění (ztráta zdravotní způsobilosti) |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na letní dětské tábory | <input type="checkbox"/> příplatky nad rámec Zákoníku práce | <input type="checkbox"/> pružná pracovní doba                      | <input type="checkbox"/> práce z domova  |
| <input type="checkbox"/> celofiremní akce                 | <input type="checkbox"/> zájezdy a kulturní akce            | <input type="checkbox"/> příspěvky na rehabilitace, masáže a lázně | <input type="checkbox"/> karta Multisport  |
| <input type="checkbox"/> neplacené volno                  |   |  |  |

### 14 Existuje nějaký benefit, který vám v PMDP chybí?

Nápověda k otázce: *Váš názor nás zajímá.*

### 15 Co by zvýšilo mou spokojenost ve firmě?

Nápověda k otázce: *Váš názor nás zajímá.*

### 16 Čeho si na PDMP jako zaměstnavateli vážím, co oceňuji?

Nápověda k otázce: *Váš názor nás zajímá.*